



**RF** française  
D'Économie et de Gestion

**Numéro Spécial :**  
**Publication des actes du colloque**

« L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ? »

**Coordonné par : Pr.**  
**Hanane ELLIOUA**

**ISSN : 2728-0128**



## Revue Française d'Economie et de Gestion

ISSN: 2728-0128

Numéro spécial : Publication des actes du colloque sous le thème :

L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?

**La Revue Française d'Economie et de Gestion est une revue gérée par l'AMCCA et dispose d'un ISSN relevant de la bibliothèque Nationale de France. La revue est indexée dans plusieurs bases de données.**

## COMITÉ ÉDITORIAL

**Mohamed Ali KHALDI**, Université Paris Descartes, France

**Fairouz NAJI**, Paris Nord – Université Sorbonne Paris Cité, France

**Mohamed Achraf NAFZAOU**, ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc

**Dikra EL MAGUIRI**, Université Hassan II, Maroc

**Kamel CHIKHI**, École Supérieure de Management de Tlemcen, Algérie

**Mohamed El Bachir WADE**, Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal

**Hussein MASSIMANGO TUNA**, Institut Supérieur de Commerce – Uvira & Bukavu, République Démocratique du Congo

**Souleimane LAGHZAOU**, ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail – Maroc

**Abdelhay BENABDELHADI**, ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail – Maroc

**Lotfi BENZAOU**, ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail – Maroc

**Yassine HILMI**, ENCG El Jadida, Université Chouaib Doukkali – Maroc

**Nisrine OURIACHI**, Université Mohammed I, Oujda, Maroc

**Loubna GHOUILA**, Université Campus El Manar Tunis, Tunisie

**Majda ALAOUI**, Université Mohammed I, Oujda, Maroc

**Driss HELMI**, Université Mohammed I, Oujda, Maroc

**Faycal BELKBIRA**, Université Hassan II, Casablanca – Maroc

**Abdessamad ZOUINE**, Université Clermont-Ferrand, France

**Mohamed El Bachir WADE**, Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal

**Allal Alain DIFADI**, Institut Supérieur d'Ingénierie et des Affaires, Rabat – Maroc

**Meryem CHERKAOU**, ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail, Maroc

## MANAGING EDITOR

**Zakaria SAGHIR**, Doctorant Université Ibn Tofail - Maroc

**Fatima Zahra FATINE**, Doctorant Université Chouaib Doukkali - Maroc

**Hala BENNANI**, Doctorant Université Ibn Tofail - Maroc

## Editorial

La Revue Française d'Economie et de Gestion est une revue évaluée par des pairs (blind peer review) en libre accès "Open access" à caractère managérial gérée par l'AMCCA (l'Association Marocaine du Contrôle, de Comptabilité et d'Audit). Elle vise la publication d'articles originaux, qui se situent dans le champ de la recherche théorique ou empirique et qui ont pour objectif de faire avancer les connaissances en matière des sciences de gestion. Elle est destinée particulièrement aux chercheurs désireux de communiquer, d'échanger et de soumettre à la critique leurs réflexions et leurs recherches en :

- Sciences de Gestion
- Sciences Economiques

Cette revue est destinée particulièrement aux chercheurs désireux de publier leurs réflexions et leurs recherches.

La Revue Française d'Economie et de Gestion dispose d'un ISSN relevant de la bibliothèque Nationale de France et diffusera ces numéros En France, au Maroc et à l'étranger à raison de douze numéros par an.

La revue contient à la fois les conclusions des praticiens et les résultats de travaux de recherche ou d'enseignants.

On y trouve :

- ❖ Des articles présentant des résultats de recherche et leurs implications théoriques et pratiques.
- ❖ Des articles présentant des expériences ou des cas concernant des entreprises ou des marchés, rattachés à un cadre conceptuel de référence et conduisant à des applications de portée générale.

- ❖ Des articles de réflexion et de synthèse sur un problème donné, s'appuyant sur des concepts connus et des exemples concrets.
- ❖ Des articles de synthèse bibliographiques pouvant servir de référence aux chercheurs, enseignants, doctorants et managers.
- ❖ Des articles courts de réflexion ou d'opinion pour nourrir un débat ou formuler des propositions.

Les articles publiés sont inédits et d'une grande qualité scientifique. Ils sont sélectionnés après une évaluation anonyme et rigoureuse effectuée par deux rapporteurs membres du comité de lecture désignés en fonction de leur domaine de spécialité et la langue dans laquelle l'article est rédigé : français ou anglais.

La composition des comités scientifique et de lecture est représentative d'une grande variété de choix méthodologiques, de paradigmes, de thématiques de recherche et d'établissements universitaires et de grandes écoles, tant marocains qu'internationaux. Cette rigueur a pour objectif de faire de la Revue Française d'Économie et de Gestion une tribune scientifique reconnue, dont la politique éditoriale privilégiera la diversité, la tolérance et la rigueur scientifique.

## SOMMAIRE

- ▶ [Transformation Numérique de la Fonction RH.....01](#)  
Reda BADOUAN , Bouchra BELMOUFFEQ , Asmaa MESRAR
- ▶ [L'Accompagnement Entrepreneurial en contexte de crise.....24](#)  
Houda BOUARIR , Asmae DIANI
- ▶ [L'entrepreneuriat au féminin à l'ère de la covid 19.....38](#)  
Khalid SADIQI , Dounia MOUTAHIR
- ▶ [Apprentissage organisationnel et innovation, cas de la sous-traitance  
aéronautique au Maroc.....48](#)  
Hanane ELLIOUA , Hind BENAMER
- ▶ [Le management des risques dans les PME du Grand Agadir dans le  
contexte du Covid-19 : un état des lieux.....71](#)  
Larbi HMIDOU , Mohamed BINKKOUR
- ▶ [L'entrepreneuriat vert au Maroc : défis et opportunités.....92](#)  
Khalid NOURI , Jamal TAOUDI
- ▶ [L'accompagnement au service des chercheurs : quelles attentes ? cas de  
la participation aux programmes de recherche européens.....106](#)  
Khalid Lachir
- ▶ [Les entreprises labélisées RSE / CGEM face à la crise de la Covid 19...125](#)  
Mohamed Charif EL HARRANE

- ▶ [La Marque Employeur comme une Source d'Avantage Concurrentiel : Clarifications Conceptuelles & Cadrage Théorique.....139](#)  
Insaf HEJAJI , Nouha RADI
  
- ▶ [L' innovation entrepreneuriale : Positionnement dans la durabilité économique des nations « Cas du Maroc ».....157](#)  
Rian BOUAZZAOUI , Abdelrhani BENTAHAR
  
- ▶ [Le marketing d'influence comme stratégie d'innovation d'entreprise en temps de crise.....173](#)  
Rim BENMAKHOULF
  
- ▶ [Contribution des programmes d'amélioration du revenu à la réduction de la pauvreté au Maroc : Cas du programme 3 « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain \(INDH\) - Province de Saf.....185](#)  
Hakima FASLY , Sara WAKACH
  
- ▶ [Crise économique liée à la covid19 : quels impacts sur les TPE du e-commerce au Maroc?.....199](#)  
Amine NABIL BOUAYAD , Hajar TABYAOU

## Transformation Numérique de la Fonction RH

### Digital Transformation of the HR Function

**BADOUAN Reda**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit

(LIASMAD)

**badouanreda@gmail.com**

**BELMOUFFEQ Bouchra**

Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit

(LIASMAD)

**belmouffeq@yahoo.fr**

**MESRAR Asmaa**

Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit

(LIASMAD)

**asmaa.mesrar@gmail.com**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

BADOUAN. R & BELMOUFFEQ.B & MESRAR .A (2022) «Transformation Numérique de la Fonction RH »,

Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"»

pp : 1- 23

**Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654600>**

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Actuellement, les organisations font face à des défis inconnus car la mondialisation contribue au développement de nouveaux modèles d'affaires et de gestion. Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'émergence d'Internet ont fourni les moyens nécessaires pour relier les personnes et les ordinateurs en temps réel, et sont devenus un outil d'information instantané. Les entreprises mettent en œuvre de nouveaux systèmes dans les processus de production et de nouvelles stratégies, tant internes qu'externes, pour améliorer leur fonctionnement. La numérisation devient monnaie courante dans la plupart des organisations, qui font passer leurs processus de travail de l'ère industrielle à l'ère numérique. Le domaine de la GRH n'est pas étranger à ces mutations et fait partie des domaines qui ont le plus subi ces dernières années du fait de la transformation digitale. L'irruption de la technologie web dans le domaine de la gestion des personnes a fait de l' e-GRH un outil de plus en plus populaire, car il est d'une grande aide lors de la réalisation de toutes les activités opérationnelles des RH d'une manière plus rapide et plus précise grâce à l'utilisation d'outils technologiques. Cependant, bien que de nombreuses études parlent de la valeur ajoutée que représente l'e-GRH pour la prise de décision RH, la méconnaissance de son fonctionnement est encore trop grande et le chemin à parcourir est encore long.

**Mots clés :** Ressources Humaines (RH), Digitalisation, E-GRH

## Abstract

Currently, organizations face unknown challenges as globalization contributes to the development of new business and management models. Advances in information and communication technologies (ICT) and the emergence of the Internet have provided the means to connect people and computers in real time, and have become an instant information tool. Companies are implementing new systems in production processes and new strategies, both internal and external, to improve their operation. Digitization is becoming commonplace in most organizations, which are moving their work processes from the industrial age to the digital age. The field of HRM is no stranger to these changes and is one of the areas that have suffered the most in recent years due to digital transformation. The irruption of web technology in the field of people management has made e-HRM an increasingly popular tool, as it is of great help when carrying out all operational HR activities. in a faster and more precise way thanks to the use of technological tools. However, although many studies speak of the added value that represents e-HRM for HR decision-making, the lack of knowledge of its operation is still too great and the path to travel is still long.

**Keywords :** Human Resources (HR), Digitization, E-HRM

## Introduction

La concurrence croissante avec la mondialisation dans le monde des affaires d'aujourd'hui et les développements des technologies de communication poussent les entreprises à développer des styles de travail efficaces et à s'adapter rapidement aux changements. Changements dans les stratégies d'entreprise et les pratiques commerciales créés par la mondialisation, la situation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, la situation actuelle de la main-d'œuvre, les développements technologiques, les pratiques de GRH des concurrents, les développements économiques, les changements de législation, les changements dans les attentes des employés, les attentes de réduction des coûts, les fusions et les acquisitions ont créé le besoin de restructurer les processus de GRH et il est devenu nécessaire pour les unités de GRH d'assumer des rôles plus stratégiques de GRH (Cook, 1999 ; Bondarouk & Ruel, 2009 ; Marler, 2009).

L'évolution des rôles des responsables RH prévoit une transition de la réalisation d'activités opérationnelles traditionnelles à la réalisation d'activités stratégiques à long terme. Les responsables RH profitent de plus en plus de l'expertise et des opinions de la haute direction dans les décisions stratégiques, assurant une fonction de support au lieu d'être exclus des décisions stratégiques de l'organisation (Barney & Wright, 1998). D'autre part, les rôles stratégiques et traditionnels du responsable RH ne peuvent pas coexister. Pour cette raison, il est envisagé que les rôles traditionnels soient assurés par la création de centres de services RH intégrables ou par des sources externes (Ulrich, 1996 ; Caldwell, 2003).

En conséquence, les responsabilités du responsable des ressources humaines sont réduites dans leur portée ; cependant, ils ont des responsabilités plus stratégiques et plus élevées. En d'autres termes, il est important que les principaux rôles du responsable RH dans la période de gestion du personnel soient séparés des rôles actuels changeants ; Il est envisagé que le responsable RH sera valorisé dans une position plus proche du top management et dans une position plus renforcée et pourra identifier l'organisation avec la stratégie et les valeurs souhaitées (Legge, 1989 ; Ulrich, 1998) .

Les efforts de restructuration des processus de GRH pour apporter une valeur ajoutée aux résultats opérationnels ont révélé des efforts de restructuration impliquant l'inclusion des technologies de l'information dans les processus (Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019). En conséquence, les départements RH se concentrent sur la réduction de l'intensité du volume des transactions en utilisant les technologies de l'information.

Dans ce processus, des experts en technologies de l'information et en gestion des ressources humaines ont travaillé ensemble pour créer des logiciels et des systèmes qui transfèrent les informations sur les ressources humaines et les systèmes décisionnels des dossiers du personnel aux ordinateurs, et ont joué un rôle important dans la mise en œuvre des applications E-GRH en restructurant les processus de GRH ( Hall & Moritz, 2003).

Dans les processus de gestion des ressources humaines (GRH), les ordinateurs et Internet ont permis aux départements des ressources humaines d'assumer des rôles plus stratégiques pour contribuer aux résultats opérationnels. Le recrutement, l'évaluation du succès, les mutations internes, la rémunération, la sécurité du travail, la formation et le développement, les mesures de performance, les processus de gestion des récompenses et des sanctions ont été transférés vers des systèmes électroniques, et il a été possible de gérer ces processus avec une approche holistique. De plus, la bureaucratie dans la gestion des processus de ressources humaines dans les entreprises a été réduite et au lieu des méthodes manuelles qui sont exécutées de manière inadéquate, avec des processus de GRH plus efficaces, des économies de temps et de coûts ont été assurées. Cela a permis aux chefs d'entreprise et aux experts en RH de passer plus de temps à se concentrer sur des questions stratégiques que sur des tâches routinières (Cook, 1999 ; Ulrich et Lake, 1990 ; Snell, 1994).

### **1. Transformation Numérique**

La transformation numérique est la facette cruciale des changements radicaux en cours dans le fonctionnement des économies modernes. L'émergence et le développement rapide des technologies numériques telles que le Big Data, l'apprentissage automatique (AA), l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IdO), l'Internet des services, la mécatronique et la robotique avancée, le cloud computing, la cybersécurité , la fabrication additive, le jumeau numérique et la communication machine à machine (M2M) permettent aux organisations de développer de nouveaux modèles commerciaux et de nouvelles compétences des employés, ce qui permet d'optimiser efficacement les produits et d'améliorer la performance et la compétitivité globales de l'organisation (Sakellaridis et al., 2011 ; Bajer , 2017 ; Demartini et al., 2018 ; Branca et al., 2020 ; Zehir et al., 2020). Le concept de transformation numérique est largement utilisé pour décrire divers processus de numérisation et des pratiques au sein des organisations, mais il n'y a pas de consensus quant à une définition unifiée de celui-ci (Li, 2018 ; Burchardt et al., 2019 ; Gong et al. , 2021). Elle est définie et décrite comme une stratégie (Legner et al., 2017 ; Schwanholz et al., 2018 ; Rachinger et al., 2019), un processus (Kagermann, 2015 ; Gong et al., 2021), ou un modèle

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" d'affaires (Sakellaridis et al., 2011 ; Paridaet al., 2019 ; Horváth et al., 2019 ; Ritter et al., 2020). En général, la transformation numérique est décrite comme "l'utilisation de nouvelles technologies numériques pour permettre des améliorations d'affaires majeures" (Fitzgerald et al., 2014). Il est important de souligner que la transformation numérique n'est pas définie comme une technologie unique, mais il est plutôt considéré comme un ensemble d'interventions de changement importantes basées sur une « combinaison de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité » (Bharadwaj et al., 2013). Une autre définition décrit le concept de transformation numérique comme « une fusion de technologies avancées » qui intègrent des systèmes physiques et numériques (Li, 2018 ; Burchardt et al., 2019 ; Cichosz et al., 2020). L'effet clé de la transformation numérique est la création de valeur en termes d'efficacité opérationnelle, de modèle commercial réussi, de performance organisationnelle et d'avantage concurrentiel (Legner et al., 2017 ; Branca et al., 2020 ; Gong et al., 2021). Cela inclut également une expérience client supérieure, de meilleures relations avec les parties prenantes, une réduction significative des coûts et une différenciation stratégique améliorée (Götz et al., 2020). La transformation numérique implique également de nouveaux concepts et règles d'affaires tant au niveau interne qu'externe (Nivlouei, 2014 ; Demartini et al., 2018 ; Rachinger et al., 2019). La transformation numérique est considérée comme un ensemble de processus en cours affectés dans grande mesure avec la préparation organisationnelle et la maturité numérique (Rachinger et al., 2019), où sous le terme maturité numérique on entend (a) les capacités numériques, qui indiquent l'intensité des initiatives numériques (Nivlouei, 2014 ; Horváth et al., 2019 ; Mirković et al., 2019) et (b) les capacités de gestion de la transformation en termes de leadership, de culture, de gestion du changement, de gouvernance (Cichosz, 2018 ; Paridaet al., 2019 ; Gong et al., 2021). La mise en œuvre des processus de transformation numérique est une activité très complexe et exigeante qui peut être ralentie ou arrêtée par divers obstacles pouvant affecter son succès. Par conséquent, l'identification des obstacles et la compréhension de leur nature et l'évaluation de la probabilité de leur occurrence est un élément important de l'adoption réussie du concept de transformation numérique (Horváth et al., 2019 ; Cichosz et al., 2020). Parmi les nombreux obstacles possibles, diverses études ont identifié les employés comme le plus grand défi et le facteur clé de succès de la transformation numérique, mettant l'accent sur les pièges de compétences des employés, les difficultés à changer les mentalités et les croyances des employés et les connaissances, compétences et capacités informatiques des employés (Bajer, 2017 ; Legner et al., 2017; Cortellazzo et al., 2019). L'établissement d'une

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" stratégie de transformation numérique organisationnelle crée un cadre permettant à une organisation de tirer parti de toutes les possibilités et fonctionnalités des nouvelles technologies disponibles.

La mise en œuvre des technologies numériques permet aux organisations de déployer divers nouveaux processus tout au long de la chaîne de valeur. À cet égard, la transformation numérique peut être considérée comme une approche holistique qui englobe toutes les fonctions, domaines et processus lui permettant d'utiliser les potentiels numériques organisationnels (Nivlouei, 2014 ; Rachinger et al., 2019 ; Mirković et al., 2019). En ce sens, la transformation numérique n'est pas seulement un transfert de données et de documents d'une forme analogique à une forme numérique, mais la mise en réseau des processus métier, le développement d'interfaces efficaces et l'échange et la gestion intégrés des données (Legner et al., 2017 ; Ritter et al. , 2020 ; Kurek, 2021). Une transformation numérique mise en œuvre avec succès aide les organisations à :

- Assurer une réactivité continue dans le contexte de l'évolution de la demande future et sécuriser la position sur le marché ; (Demartini et al., 2018)
- Maintenir la compétitivité en appliquant des processus efficaces avec des économies de coûts et de ressources ;
- Atteindre une meilleure qualité de produit (Li, 2018) ;
- Maximiser la performance organisationnelle (Sakellaridis et al., 2011),
- Planification d'une production flexible (Cichosz et al., 2020)

Ceux-ci peuvent être atteints par le développement de fonctionnalités telles que la capacité en temps réel, l'interopérabilité et l'intégration horizontale et verticale des systèmes de production (Sakellaridis et al., 2011 ; Horváth et al., 2019). En outre, il permet aux organisations de déployer un travail flexible, grâce à des compétences d'auto-organisation et de multitâche, selon des initiatives d'éducation et d'apprentissage tout au long de la vie.

## **2. Les défis de la GRH causés par la transformation numérique**

Compte tenu de l'impact de la transformation numérique sur les processus organisationnels et donc de la capacité des organisations à adopter des modalités de travail plus flexibles pour le renouvellement et le développement ultérieur de la culture organisationnelle sera une priorité absolue pour la gestion des ressources humaines (Nivlouei, 2014 ; Demartini et al., 2018 ; Gong et al., 2021). La transformation culturelle résultant de la transformation numérique est

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" un défi inhabituel pour la pratique GRH moderne et nécessite l'intégration de la stratégie GRH avec la stratégie et les objectifs organisationnels, ainsi que le développement de procédures et de normes qui soutiennent les employés opérant dans des conditions de travail et des exigences clients changeantes ( Selmeret al., 2004 ; Marler et al., 2016 ; Branca et al., 2020). , 2018 ; Amet al., 2020). Des conditions de travail différentes telles qu'une interaction face à face réduite et une dispersion croissante de la main-d'œuvre entraîneront un changement de la dynamique sociale parmi les employés (Bajer, 2017 ; Götz et al., 2020). L'introduction du travail à distance a radicalement changé la notre façon de travailler, et certains employés pourraient avoir besoin d'une formation supplémentaire pour atteindre le même niveau d'efficacité. Par ailleurs, du fait des effets de la transformation numérique, la fonction GRH peut mettre en place un système de pilotage de la performance basé sur les résultats atteints, où la performance des collaborateurs est mesurée exclusivement sur la base de leur performance et non sur le temps passé au travail (Ulrich et al., 2013 ; Demartini et al., 2018 ; Horváth et al., 2019). En ce sens, la transformation numérique permet aux organisations d'introduire une technologie de suivi des performances pour suivre les performances au travail des employés et les résultats obtenus (Nivlouei, 2014 ; Li, 2018). L'adoption de nouvelles technologies permet à la fonction GRH de l'organisation de développer de solides stratégies de planification de la relève en identifiant et en repensant les rôles critiques et en établissant des plans d'urgence en utilisant la planification basée sur des scénarios au lieu de la planification traditionnelle des RH (Selmer et al., 2004 ; Sakellaridis et al., 2011 Bajer, 2017). L'élément clé du succès de ce processus est une communication efficace pour assurer la préparation des employés. Dans l'exercice de son rôle stratégique, l'apprentissage et le développement font partie intégrante de la pratique contemporaine de la GRH. Elle désigne notamment l'amélioration des connaissances et des compétences de ses employés par des compétences transférables et spécialisées, leur procurant ainsi un avantage concurrentiel et les rendant plus résistants au changement (Ulrich et al., 2013 ; Ancarani et al., 2018 ; Kurek , 2021). Un élément important de la stratégie organisationnelle des RH est l'analyse des effectifs. Les technologies numériques mises en œuvre permettent à la fonction GRH de mesurer l'expérience, l'engagement et la satisfaction des employés (Selmer et al., 2004 ; Fenechet al., 2019). L'utilisation de l'analyse permet aux organisations de mieux évaluer les besoins en main-d'œuvre, de surveiller les performances et la productivité des employés, d'optimiser les revenus et de réduire les coûts d'exploitation (Nivlouei, 2014 ; Marler et al., 2016 ; Li, 2018). Cela aide également à établir une stratégie d'acquisition de talents et à

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" redéfinir les processus de recrutement en créant un modèle opérationnel rentable et efficace (Horváth et al., 2019 ; Simaet al., 2020). L'utilisation et la croissance croissantes du travail à distance ont permis l'émergence de stratégies d'emploi alternatives telles que l'application d'un environnement virtuel dans le processus de planification, de recherche, d'évaluation, de sélection et d'embauche de talents (Marler et al., 2016 ; Rashid, 2017 ; Cortellazzo et al., 2019). La transformation numérique de la fonction GRH est motivée par la mise en œuvre de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), la réalité virtuelle (VR), la réalité augmentée (AR) et la blockchain complétées par la science des données, tout en permettant la mise en place d'un processus décisionnel. rendre le système au niveau de l'ensemble de l'organisation exempt de biais (Ancarani et al., 2018 ; Simaet al., 2020 ; Zehir et al., 2020 ; Kurek, 2021). Ces technologies peuvent être utilisées pour améliorer toutes les fonctions RH. En utilisant la science des données et les applications d'IA, les organisations peuvent réduire les coûts et le temps en utilisant des processus de sélection de CV automatisés dans les cycles d'embauche (Rashid, 2017 ; Demartini et al., 2018 ; Götz et al., 2020). Les données volumineuses (Big Data) et l'analyse des données peuvent être utilisées pour améliorer le processus de recrutement en aidant à identifier les meilleurs talents et à évaluer les performances de la main-d'œuvre et les besoins en capacité (Sakellariadis et al., 2011 ; Manuti et al., 2018 ; Amet al., 2020). La technologie AR et VR peut être utilisée pour améliorer le processus d'orientation grâce à des visites virtuelles des bureaux, sans exiger que les nouveaux employés soient physiquement présents. L'utilisation de plateformes d'apprentissage virtuelles et numériques permettra aux organisations d'accélérer et de rendre les processus de reconversion et de perfectionnement plus efficaces sans investir dans l'infrastructure et la logistique nécessaires à la formation pratique (Ancarani et al., 2018 ; Bajer, 2017 ; Zehir et al., 2020 ; Sankar et al., 2021). Certaines études ont également signalé certains aspects critiques de la mise en œuvre des technologies numériques. La transformation numérique n'apporte pas que des effets positifs, ayant notamment des impacts négatifs sur les travaux peu qualifiés et les tâches répétitives (Manuti et al., 2018 ; Fenechet al., 2019 ; Gong et al., 2021). Malgré toutes les perspectives positives de la transformation numérique, l'expérience humaine ne peut être remplacée. Cependant, pour réaliser toutes les opportunités offertes par la transformation numérique, l'organisation doit assurer le développement des connaissances, des compétences et des capacités de la main-d'œuvre pour maintenir le niveau requis de compétitivité et de performance organisationnelle (Demartini et al., 2018 ; Amet al., 2020). Les processus de mise à niveau des connaissances et des compétences permettront la

création d'une main-d'œuvre adaptable aux nouvelles conditions et exigences en évolution rapide apportées par l'application des technologies numériques (Ulrich et al., 2013 ; Marler et al., 2016 ; Sankar et al., 2021 ). Repenser les processus d'affaires et les intégrer aux nouvelles technologies numériques et aligner les emplois et les employés contribuera certainement à améliorer le succès global de l'organisation (Ancarani et al., 2018 ; Kurek, 2021). De plus, dans le contexte de la transformation numérique, la GRH a la possibilité d'influencer les changements de culture organisationnelle, de contribuer à améliorer la relation entre les employés et l'organisation et de créer un environnement qui a un effet positif sur l'engagement et le bien-être des employés (Rimon , 2017 ; Cortellazzo et al., 2019 ; Simaet al., 2020). Afin de répondre aux exigences d'ajustement opérationnel et stratégique et préparer les processus organisationnels à un profil changeant de la main-d'œuvre moderne (Ulrich et al., 2013 ; Manuti et al., 2018 ; Sankar et al., 2021). En ce sens, les salariés dits numériques ainsi définis représentent des enjeux et des domaines d'intervention importants pour la profession RH (Marler et al., 2016 ; Fenechet al., 2019). Les défis fondamentaux que la GRH devra relever dans le cadre de l'application des technologies numériques sont, entre autres :

- L'impact des tendances numériques telles que le cyber, les données, le cloud, les médias et réseaux sociaux et les appareils mobiles (Kurek, 2021).
- Une main-d'œuvre multigénérationnelle (Simaet al., 2020).
- Employés hyperconnectés avec travail et durée de vie intégrés
- Émergence d'employés numériquement qualifiés, c'est-à-dire de citoyens numériques (Götz et al., 2020)
- L'émergence des modèles d'affaires qui doivent faire face aux enjeux de la rupture numérique (Demartini et al., 2018)
- Un salarié devient consommateur d'une marque employeur Selon Rimon (2017), six éléments principaux vont caractériser les perspectives de transformation digitale de la GRH ;
  - La consomérisation des systèmes RH - les employés utiliseront les processus RH en tant que consommateurs, et pas seulement en tant qu'employés.
  - L'instauration d'un dialogue digital salarié-manager (Mirković et al., 2019).
  - La transformation des apprentissages (Fenech et al., 2019).
  - Influence sur l'établissement d'objectifs (Selmer et al., 2004).
  - Efficacité du retour d'expérience grâce à l'application des transformations numériques à l'aide de solutions analytiques (Demartini et al., 2018).

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- Analyse approfondie, présentant un aperçu immédiat des actions pour les gestionnaires et les professionnels des RH (Rimon, 2017).

Pour que la transformation numérique soit réussie dans le domaine de responsabilité de la fonction GRH, la participation des employés, des managers et des autres parties prenantes et l'acceptation des changements apportés par l'application des nouvelles technologies sont cruciales. Ce faisant, les processus de GRH doivent être harmonisés avec la stratégie et les objectifs organisationnels globaux dans le domaine de la transformation numérique (Manutiet al., 2018 ; Cichosz et al., 2020 ; Kurek, 2021). Les deux organisations et leurs employés. Les organisations sont à la recherche de talents pour simplifier au maximum les processus de recrutement et de sélection, et donc initient des processus de collecte d'informations sur la façon dont les technologies et outils numériques affectent les employés (Rashid, 2017 ; Fenechet al., 2019 ; Amet al., 2020).

La transformation numérique permet la mobilité et le travail à distance. À cet égard, le cloud computing offre des applications hors site, et donc la mobilité et le travail à distance deviennent la norme pour de nombreuses organisations (Ulrich et al., 2013 ; Ancarani et al., 2018 ; Amet al., 2020 ; Kurek, 2021). Divers outils numériques de travail et de reporting sont mis à la disposition des salariés, tandis que les managers ont la liberté de rechercher et de recruter des salariés disposant des qualifications et compétences adéquates quel que soit leur lieu de résidence (Schwanholz et al., 2018 ; Cortellazzo et al., 2019 ; Sankar et al., 2021). Une communication réussie et fluide dans ces conditions de travail est rendue possible par divers outils numériques - réseaux sociaux, intranets, applications de courrier électronique et de messagerie instantanée, forums, etc. (Fenechet al., 2019 ; Gong et al., 2021).

La transformation numérique offre également des fonctionnalités supérieures d'analyse et de reporting des employés, mais permet également de mesurer les performances et de prévoir les activités des employés qui étaient auparavant difficiles à enregistrer, améliorant considérablement l'interaction et la collaboration avec les professionnels des RH et la direction de l'organisation (Selmer et al., 2004 ; Marler et al., 2016 ; Demartini et al., 2018). L'utilisation d'outils numériques a un effet positif sur l'optimisation des processus de travail et permet d'atteindre plus rapidement et plus efficacement les objectifs de l'organisation.

### **3. Comprendre l'évolution du rôle de la GRH**

En plus de donner un sens à la numérisation comme étant un défi, il était clair que les responsables RH percevaient que le rôle de la GRH avait besoin d'évoluer. Cela peut à

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" nouveau être interprété à travers le processus de création de sens, fortement influencé par la rétrospection et les présomptions (Weick et al., 2005). Étant donné que les responsables RH perçoivent la numérisation comme un changement continu auquel l'organisation doit s'adapter, elle affecte la création de sens des implications perçues que cela aura sur la GRH. La fonction GRH a été décrite comme étant beaucoup plus axée sur les affaires, et le fait d'être un partenaire stratégique dans l'organisation est indiscutable. Cela implique une vision à long terme, cherchant à obtenir un avantage concurrentiel en prenant en compte l'ensemble de l'organisation (Watson, 2009 ; Salaman et al., 2005). En lien avec Thite et Kavanagh (2009), nous soutenons que cela confirme que le rôle de la GRH dans ce cas a évolué pour devenir un partenaire commercial stratégique axé sur le développement des employés et l'attraction des talents. Nous suggérons qu'il a encore évolué puisque les personnes interrogées ont décrit le rôle de la GRH comme beaucoup plus large. Ainsi, cela peut être un signe de ce que Roehling et al. (2005) considère comme le brouillage de la définition du rôle de la GRH. Comme l'a montré l'analyse, l'évolution du rôle de la GRH a été perçue en partie comme un résultat du développement technologique. Cela correspond à la déclaration de Thite et Kavanagh (2009) ; que les développements technologiques ont affecté l'évolution de la GRH. Ainsi, l'analyse empirique confirme que la numérisation a un impact sur la GRH à d'autres niveaux que l'utilisation potentielle des outils numériques de RH. Par conséquent, pour rejoindre l'argument de Hempel (2004), mettre l'accent sur les outils numériques ne doit pas empêcher les professionnels des RH de reconnaître comment la technologie change le fonctionnement et les organisations au sens large. Cela était clair du point de vue de notre analyse empirique, car les responsables RH ont perçu que la numérisation a des implications pour la GRH, malgré leur manque d'utilisation des outils numériques RH. Dans la perspective du processus de sensemaking, la description par les responsables RH des implications que la numérisation a pour eux, est conforme à Weick et al., (2005) étapes de labellisation et de catégorisation. La transformation numérique a touché tous les volets de la fonction RH qu'on essaiera de les énumérer.

#### **4. La transformation digitale des fonctions RH**

##### **4.1. Système de recrutement en ligne**

De nos jours, de nombreuses entreprises préfèrent les méthodes d'embauche électroniques aux méthodes d'embauche traditionnelles en raison de leurs avantages tels que le coût, le temps et l'efficacité. Dans le processus de recrutement traditionnel, alors que des étapes

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" d'enchaînement interdépendantes sont suivies, les processus de e-recrutement sont des processus en ligne simultanés. La relation des viviers de candidats avec les applications Internet des entreprises a rendu les activités de recrutement électronique plus intégrées. Les avantages des systèmes de recrutement intégrés ont été acceptés et largement utilisés par les entreprises (Sylva & Mol, 2009). Le recrutement digital est l'utilisation d'outils électroniques qui permettent de pourvoir efficacement les postes vacants au sein de l'entreprise (Lee, 2005). En utilisant les sites Web d'entreprise, les entreprises peuvent créer un nombre illimité d'offres d'emploi pour les employés dont elles ont besoin et créer un vivier de candidats à faible coût. Le processus de recrutement a diminué de 75 % par rapport aux périodes précédentes et les coûts ont diminué de 95 % (Cappelli, 2001).

Les étapes du processus de recrutement digital (Lee, 2005) sont les suivantes :

- Définition des postes vacants.
- Notification et approbation des postes vacants sur la carrière portails.
- Annonce de l'offre d'emploi sur Internet.
- Annonce de la nécessité d'un poste ouvert aux candidats potentiels dans un environnement digital.
- Permettre aux demandeurs d'emploi de voir les annonces actuelles.
- Les demandeurs d'emploi évaluent eux-mêmes si le poste convient ou non à eux.
- La candidature du candidat via le système qui a l'intention de postuler à un emploi.
- L'évaluation du département RH dans l'environnement virtuel.
- Entretien d'embauche par les professionnels des ressources humaines.
- Offres d'emploi et contrats.

L'embauche électronique semble être un processus efficace où certaines activités sont effectuées simultanément, par rapport à la méthode de recrutement traditionnelle. (Lee, 2005) des sources telles que des sociétés de conseil, des sites de carrière, autres que des sites Web d'entreprise. Les données telles que les entretiens, les examens, les entretiens et les évaluations avec les candidats à embaucher peuvent être suivies historiquement. Les entreprises peuvent suivre les évaluations internes via des médias électroniques avec des fonctionnalités telles que le reporting et la notation en fonction des critères de postes ouverts sur les viviers de candidats qu'elles créent. Le bassin de candidats peut être intégré au registre pour d'autres postes à l'avenir. Dans le recrutement électronique, la collecte de données de CV dans un pool virtuel offre une productivité avec des économies de main-d'œuvre, de temps et d'argent (Barber, 2006). critères dans la description de poste. Si les processus menés pour

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" gagner du temps ne sont pas bien évalués, il y a un risque de ne pas sélectionner le candidat approprié. Si l'employé approprié n'est pas sélectionné, il est nécessaire de répéter ces processus (Bonti & Cori, 2004). Au vu de l'évolution rapide, on estime que le recrutement digital sera plus largement utilisé dans les années à venir et la concurrence augmentera. Force est de constater que le e-recrutement apparaît comme une solution efficace si l'on considère que les entreprises souhaitent disposer de la main-d'œuvre qui leur apportera une valeur ajoutée en peu de temps (Körfez, 2008).

#### **4.2. Système de gestion des performances électroniques**

La gestion de la performance est un processus axé sur les objectifs visant à maximiser l'efficacité des processus organisationnels, des employés, des équipes et, en fin de compte, de l'organisation. Les efforts de chaque employé en matière de gestion de la performance doivent se concentrer sur la réalisation des objectifs stratégiques. Ces dernières années, la gestion de la performance est devenue le principal contributeur à l'efficacité organisationnelle. Un système efficace de gestion de la performance devrait relever de la responsabilité de tous les membres de l'organisation, à commencer par le président du comité exécutif ; car une organisation ignorant le système de performance ne peut pas progresser, ne peut pas se développer. L'évaluation des performances est un système officiel d'examen et d'évaluation de l'exécution des tâches en tant qu'individu ou en équipe (Mondy & Mondy, 2012). Le développement des technologies de l'information permet de réaliser des applications de gestion et d'évaluation des performances dans un environnement digital. Grâce aux systèmes électroniques d'évaluation des performances, toutes les données sur les entretiens de performance, les rapprochements, les normes, les objectifs, les problèmes de performance et les résultats d'évaluation sont conservés dans des centres de données électroniques, et cela a donné du temps aux professionnels des ressources humaines en termes d'accès aux données et de temps. Pour une prise de décision et une mise en œuvre transparentes et objectives du processus de développement des performances, l'employé et le manager doivent partir de ces données. L'utilisation des technologies de l'information permet au système d'évaluation des performances d'assurer la traçabilité, l'impartialité et la continuité de manière simple et rapide (Karcioğlu & Öztürk, 2009).

Les systèmes électroniques de gestion de la performance facilitent les mesures de performance en conservant des enregistrements de certaines données telles que les quantités de travail achevées, les taux d'erreur, le temps consacré aux tâches. Ces systèmes permettent

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" aux managers de donner une rétroaction rapide aux employés. Par exemple, dans les évaluations multiples ou à 360 degrés via les réseaux intranet dans les entreprises, tous les évaluateurs sont invités à effectuer une évaluation en ligne des performances de la personne à évaluer par e-mail. Ensuite, les données d'évaluation sont combinées pour fournir une rétroaction à la personne évaluée et lui permettre d'améliorer ses performances (Stone, Stone-Romero et Lukaszewski, 2003). E-performance est une application adaptée aux besoins des établissements et apporte une solution rapide et efficace au processus d'évaluation de la performance. Dans ce système, les évaluations sont faites en gardant la confidentialité et la sécurité au premier plan, à noter que les évaluations sont faites dans un environnement virtuel en tenant compte des critères de sécurité et de confidentialité. La performance organisationnelle accompagnée de tels systèmes améliore la loyauté et la loyauté des employés, augmente l'efficacité, dépasse les barrières de communication, explique la responsabilité et offre des avantages en termes de coûts, explique les attentes des employés, les possibilités d'auto-évaluation clarifie les responsabilités professionnelles et contribue à l'amélioration des performances, définissent clairement les cheminements de carrière et améliore la satisfaction au travail.

Les administrateurs reçoivent un retour immédiat sur les performances et attirent l'attention sur les performances de chaque employé. De plus, il n'est pas nécessaire que les contrats de performance soient réécrits chaque année. Simplement, il peut être chargé à partir de la période précédente et peut être modifié (Celep, 2017). Les systèmes de gestion de la performance électronique permettent aux employés de surveiller leurs niveaux de développement et de faire des plans pour l'avenir en fonction de leurs niveaux de connaissances et de l'état actuel de leur rendement au travail et de leur formation. L'un des objectifs importants de ces systèmes est l'adéquation des compétences individuelles et professionnelles, il est possible de s'assurer que le candidat approprié à l'emploi approprié à placer, et que le développement des compétences des employés en fonction des postes à occuper dans l'avenir est correctement planifiée et développée en conséquence. De plus, les compétences du candidat potentiel ou de l'employé actuel pour déterminer l'emploi, pour assurer la conformité avec l'emploi-personne sont facilitées. Les compétences requises pour le poste sont divisées en deux, obligatoires et facultatives, et le niveau de conformité des individus avec les compétences peut être déterminé et une comparaison statistique peut être faite. L'inventaire des compétences spécifiques à l'entreprise et à l'emploi peut établir les normes de mesure de ces compétences, et les niveaux de compétence de l'individu peuvent

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" être comparés au niveau de l'organisation et de l'entreprise. Ainsi, le processus de développement de la personne est suivi et un système d'évaluation des performances, de sauvegarde et de planification de carrière basé sur les compétences est créé. Les données sur les compétences comprennent la compétence, le niveau de compétence, l'intervalle de temps pendant lequel la compétence est atteinte, la méthode par laquelle la compétence est obtenue et la prochaine date à évaluer (Ghazzawi & Accoumech, 2014 ; Daud, 2010).

#### **4.3. Formation et développement en ligne**

La formation et le développement sont des initiatives et des efforts visant à améliorer les performances actuelles et futures des employés au sein de l'organisation en augmentant leur capacité de travail. L'enseignement à distance est la réalisation de la fonction éducative, qui est l'une des fonctions des ressources humaines, indépendante du temps et de l'espace. L'apprentissage électronique, qui est un sous-ensemble de l'enseignement à distance, se compose de processus et d'applications qui impliquent des espaces numériques et virtuels. Avec le soutien des technologies de l'information et de la communication d'apprentissage en ligne, le contenu éducatif est réalisé en transférant le contenu d'Internet vers les médias électroniques via des outils multimédias tels que l'Internet, l'intranet et l'extranet ainsi que l'audio, la bande vidéo, et la télédiffusion interactive (Schank, 2002). La principale différence entre l'enseignement à distance et l'apprentissage électronique est l'apprentissage via un réseau Web. L'apprentissage électronique est la structure dans laquelle les matériaux (vidéo, audio, texte, multimédia) sont utilisés ensemble. Ces différents supports, qui sont utilisés, s'orientent vers des salariés dont les modes d'apprentissage évoluent. L'utilisation harmonieuse de l'apprentissage en ligne avec les méthodes d'enseignement traditionnelles facilite le développement des compétences des employés lorsqu'elles sont efficacement conçues avec le soutien des bonnes technologies informatiques (Yazıcı, 2004). Les activités de formation et de développement en ligne peuvent être fournies à un coût inférieur par rapport à des pratiques traditionnelles de formation et de développement (Schank, 2002). En outre, il améliore la qualité et l'efficacité de la formation et en adaptant la formation aux exigences du poste, en apprenant en appliquant et en accédant aux informations en temps opportun. De plus, le contenu d'apprentissage personnalisé augmente la motivation des employés avec le sentiment que les employés sont valorisés par leurs institutions et assure la rétention des individus talentueux. Bien que l'apprentissage en ligne présente de nombreux avantages pour les entreprises et les employés, le personnel habitué à la formation dans un environnement physique peut avoir des préjugés contre l'éducation électronique et peut rencontrer des

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" problèmes d'adaptation. Malgré ces inconvénients, les avantages de la formation et du développement électroniques ne peuvent être ignorés. On voit que si la structure changeante de l'éducation est bien planifiée avec les développements technologiques, les entreprises visionnaires ne peuvent pas être indifférentes à l'apprentissage électronique (Aydm, 2016).

#### **4.4. E-Gestion de Carrière et Gestion des Talents**

La carrière est l'avancement d'un individu dans n'importe quel domaine de travail, en acquérant de l'expérience et des compétences (Tunçer, 2012). La gestion de carrière en entreprise fait référence aux politiques et pratiques délibérément conçues par les institutions pour accroître l'efficacité de la carrière de leurs employés (Seema et Sujatha, 2013). La gestion de carrière est l'élaboration du plan de carrière des personnes avec les outils d'évolution de carrière de l'entreprise. L'objectif principal de la gestion de carrière de l'entreprise est d'augmenter la productivité de l'entreprise et d'assurer le développement et l'amélioration des employés de l'entreprise, de les planifier et de les façonner afin de répondre aux besoins des employés qualifiés dans le futur (Atay, 2006). Aujourd'hui, les salariés analysent leur situation dans leur entreprise et dans d'autres entreprises et élaborent leur propre projet professionnel. Dans ce cas, les entreprises accordent trop d'importance à la gestion de carrière. Les pratiques E-GRH fournissent divers outils aux employés pour gérer leur carrière. Les employés peuvent obtenir des informations sur les opportunités d'emploi internes et externes dans le système qu'ils saisissent avec leurs comptes personnels et bénéficier de différentes opportunités de formation. De cette façon, les pratiques E-GRH créent un environnement où les employés peuvent recevoir une auto-formation pour acquérir de nouvelles compétences (Esen, 2011). Les entreprises peuvent fournir des services de carrière en ligne aux employés de leur organisation par le biais de leurs propres pages Web d'entreprise, ainsi que d'autres sites Web créés dans le même but. Les portails RH créés par les entreprises bénéficient des opportunités de formation et de développement pour les employés afin de gérer leurs échelles de carrière, d'obtenir des données sur les opportunités d'emploi dans et hors de l'entreprise. Avec la planification de carrière en ligne, les entreprises peuvent accéder aux résultats des formations, des compétences, des objectifs de carrière et de la mesure des performances obtenus par leurs employés. Dans ce sens, des promotions peuvent être faites parmi les candidats qui ont les compétences requises en fonction du déficit de main-d'œuvre au sein de l'entreprise (Aydm, 2016).

#### **4.5. E-mentorat**

La méthode de mentorat en ligne est un système dans lequel les employés de l'entreprise peuvent être soutenus dans leurs problèmes d'organisation et de développement de carrière. Cette méthode permet de réaliser l'interaction entre l'employé et le client par Internet. Les conseillers experts peuvent conseiller et soutenir les employés dans différents postes, changements de poste, développement personnel et problèmes similaires. Par exemple, comme le site Web "Demandez à l'employeur" et les sites Web similaires, il existe des sites Web où des spécialistes professionnels des unités de mentorat en réseau répondent aux questions et suggèrent aux employés des plans de carrière (Allahverdi, 2006).

#### **4.6. Système de services administratifs et d'assistance en ligne**

L'environnement digital peut également être créé de manière plus avancée en utilisant différentes données de ressources humaines. Ces rapports sont mis à jour après chaque nouvelle saisie d'informations. Par exemple, des systèmes de contrôle des présences du personnel contrôlent l'entrée et la sortie des employés. Les nouveaux employés reçoivent des numéros d'identification et des cartes d'identité du personnel. Dans le cas où les cartes du personnel sont lues sur les lecteurs de cartes lors de l'entrée et de la sortie, toutes les données sont collectées via les terminaux. Après avoir mesuré les mouvements d'entrées-sorties des salariés de ce programme au cours de la journée, les données de paie qui constituent la masse salariale réelle sont agencées selon les conditions contractuelles. Des statistiques et des rapports d'analyse sont ensuite produits pour tous les utilisateurs. Dans de nombreuses entreprises, les applications électroniques sont largement utilisées, ce qui contribue à l'exécution rapide des services administratifs et de soutien à moindre coût

#### **4.7. Système de services sociaux et culturels**

Différentes activités sont menées afin d'augmenter les demandes des employés au sein de l'entreprise. Des actions culturelles et des projets de responsabilité sociale sont menés avec les collaborateurs via les services de communication interne. L'entreprise soutient également les loisirs de divers employés. Activités, dîner d'affaires, sports, pique-niques pendant l'année, des responsabilités sociales sont effectuées périodiquement. En plus de celles-ci, des réunions sont organisées afin de soutenir la communication interne de l'entreprise au sein de l'établissement, et par conséquent fournir des informations tout au long de l'année. Dans l'ensemble, toutes ces activités sont planifiées par le service des ressources humaines, et le personnel peut être rapporté au personnel en donnant autorité et responsabilité. En termes de retour d'expérience, il est possible de répondre aux questions adressées aux personnes dans un

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" environnement virtuel à l'aide d'un sondage réalisé auprès du personnel (Bondarouk, Ruël & Kees Looise, 2011).

#### **4.8. E-Compensation**

La rémunération électronique peut être décrite comme l'utilisation de technologies informatiques et Web pour planifier la rémunération des employés (Swaroop, 2012). Dulebohn et Marler (2005) expliquent la rémunération électronique comme l'utilisation d'applications logicielles basées sur le Web pour permettre aux gestionnaires d'administrer et de divulguer efficacement des informations concernant les procédures et informations de rémunération et d'avantages sociaux dans une organisation. En fait, l'administration de la paie peut être considérée comme l'une des premières formes des processus e-RH. (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Après les années 1990, la croissance des systèmes intégrés d'information sur les ressources humaines a assuré l'administration simultanée de plusieurs fonctions de ressources humaines et a entraîné une gestion plus sophistiquée des ressources humaines et des possibilités de production de rapports. Ces évolutions technologiques ont permis aux entreprises d'offrir à leurs salariés et managers un accès à des informations fiables et en temps réel. Ainsi, ces systèmes technologiques en libre-service ont donné aux membres de l'organisation la possibilité de gérer les processus RH. Les membres de l'organisation peuvent utiliser ces systèmes pour mettre à jour leurs dossiers, et les professionnels des RH peuvent les utiliser pour tenir compte des salaires et des avantages sociaux, et les gestionnaires peuvent générer des rapports pour élaborer des plans (Stone et Dulebohn, 2013). Plus important encore, les tâches bureaucratiques sont effectuées par des mécanismes de compensation électronique à l'aide de données en temps réel. Les technologies Web garantissent des flux de travail plus actualisés, rapides et fiables. L'utilisation de mécanismes de rémunération en ligne aide les professionnels des RH et les responsables hiérarchiques à accéder à des niveaux de données plus élevés qui peuvent contribuer à des initiatives de rémunération plus efficaces et plus précises. Disposer des informations nécessaires chaque fois que nécessaire, un professionnel des RH peut également répondre facilement aux besoins en paperasserie des employés sans les faire attendre pendant des périodes fastidieuses. D'autre part, la rémunération électronique diminue les niveaux d'erreur concernant la fonction de rémunération des RH. Par exemple, les entreprises qui adoptent la rémunération électronique connaissent un niveau d'erreurs moindre concernant les salaires ou d'autres types de paiements versés aux employés. De plus, la compensation électronique peut également être bénéfique pour maintenir l'égalité salariale (Dulebohn & Marler, 2005, pp. 166-167).

Donnant la possibilité de contrôler et de déclarer simultanément tous les salaires dans une organisation et octroyant le changement pour effectuer des analyses sur ces énormes données, une équipe RH équitable peut prendre des mesures pour assurer confortablement l'égalité des salaires à l'aide de la rémunération électronique. Les inégalités créées auparavant peuvent être vues et corrigées facilement. Au cours des processus quotidiens, si un subordonné fait une erreur concernant la fonction de rémunération, par exemple s'il envoie une mauvaise paie au mauvais employé, cela peut être facilement détecté par le responsable des ressources humaines et des mesures correctives peuvent être prises rapidement.

### **Conclusion**

Comme mentionné précédemment, l'e-GRH peut être conçu comme un concept impliquant l'utilisation d'Internet et des technologies basées sur le Web dans la fourniture de services de ressources humaines dans les organisations (Ruel, Bondarouk et Looise, 2004). Dans les années 1990, l'émergence d'Internet a facilité une communication bidirectionnelle spontanée et bon marché auparavant inexistante entre les gens. C'était une étape révolutionnaire dans la création d'informations mondiales instantanées qui peuvent être facilement diffusées à des coûts considérablement bas. Après les années 1990, le Web a commencé à être utilisé au profit de la fonction de gestion des ressources humaines. Des technologies similaires utilisées dans les fonctions de gestion et le commerce électronique ont été reproduites et adaptées aux ressources humaines. Dès lors, les logiciels de ressources humaines sont devenus plus conformes à l'architecture d'Internet. Au début des années 2000, cette nouvelle tendance assurait la centralisation de toutes les données humaines et administratives pour l'utilisation des navigateurs Web, à savoir les membres de l'organisation quand et où ils le voulaient (Stone & Dulebohn, 2013). Après la numérisation des fonctions RH, les données RH sont devenues plus disponibles et diffusées dans les organisations. Avec l'aide des pratiques digitales de gestion des ressources humaines, divers intervenants dans les organisations tels que les employés, les agents RH et les gestionnaires peuvent accéder aux données organisationnelles et aux données de ressources humaines plus rapidement et facilement (Berber, Dordevic, & Milanovic, 2018). L'e-RH accélère les activités de GRH et contribue à des transactions plus précises et transparentes. Dans l'e-RH, nous pouvons parler d'un soutien total et d'une dépendance totale aux technologies Web dans le cadre organisationnel. Ce n'est pas seulement l'utilisation d'Internet ou de l'ordinateur dans l'exercice des activités RH mais aussi la conception de tâches et de procédures incompatibles avec les dernières technologies.

Après l'adoption des RH électroniques, la plupart des entreprises réévaluent leurs conceptions et processus de tâches et adoptent des versions plus mises à jour de leurs procédures, ce qui rend l'adoption des RH électroniques plus facile et pratique. L'utilisation d'e-RH garantit des processus plus simples et plus englobants dans toutes les organisations. Après l'adoption de l'e-RH, de nombreux outils et portails sont partagés avec diverses parties prenantes qui ont quelque chose à voir avec les activités RH. Par exemple, afin de partager les CV collectés sur le portail de recrutement en ligne et les offres d'emploi en ligne avec les responsables hiérarchiques concernés. Des comptes en ligne sont ouverts pour chaque supérieur hiérarchique de l'organisation. Ayant leurs propres comptes, ces supérieurs hiérarchiques peuvent filtrer les candidats, évaluer leurs listes restreintes et partager leurs commentaires sur ces CV avec le responsable de compte RH concerné. Ainsi, cela accélère les activités quotidiennes du département RH et des autres départements fonctionnels. De plus, l'e-RH peut se traduire par des professionnels des RH plus dévoués et plus satisfaisants avec une orientation client considérablement accrue (Ruel et al., 2004). Cette attention accrue semble surtout valable pour les clients internes, à savoir les membres de l'organisation. Après avoir adopté les e-RH, les professionnels des ressources humaines ont la possibilité d'agir en tant que coachs internes ou consultants auprès des départements dont ils sont responsables. Être disponible à chaque fois qu'un membre de l'organisation veut joindre, être plus transparent et informatif, un agent RH créerait la perception d'un partenaire stratégique amical qui peut agir en tant que consultant intérieur. Comme le savent presque tous les professionnels des RH, avoir un contact étroit avec les employés et être constamment en contact avec eux rendra l'agent des RH plus fiable aux yeux des membres de l'organisation. De bonnes relations avec le reste de l'entreprise responsabiliseront les agents RH et leur permettront d'obtenir facilement des informations auprès de différents segments de l'organisation. Les informations obtenues grâce à de bonnes relations avec les membres de l'organisation créeront une compréhension mutuelle entre les parties et conduiront les parties à agir en fonction des intérêts de chacun. Le professionnel des RH et les employés coopéreront pour faire des affaires afin de tirer profit de leur relation mutuellement enrichissante. L'automatisation de la fonction de gestion des ressources humaines consiste à transformer la fonction classique des ressources humaines papier-crayon à forte intensité de main-d'œuvre, en fonctions plus efficaces, plus réactives et plus efficaces permettant aux organisations d'anticiper et de bénéficier des changements environnementaux créant un avantage concurrentiel (Olivas-Lujan, Ramirez, & Zapata-Cantu, 2007). C'est-à-dire que la fonction des ressources humaines

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" est convertie en un outil stratégique rendant les organisations plus adaptables, plus flexibles et plus compétitives, bénéficiant des technologies les plus avancées en matière de ressources humaines, d'applications de ressources humaines basées sur le Web et de programmes informatiques. Ces applications sont utiles pour adapter les routines quotidiennes aux objectifs stratégiques de l'organisation d'une manière conviviale. En adaptant les technologies les plus récentes à la fonction de gestion des ressources humaines, les entreprises en apprennent davantage sur les dernières améliorations dans le domaine des ressources humaines et peuvent intégrer avec succès ces améliorations aux autres fonctions de l'organisation. Par exemple, un système de recrutement moderne commercialisera plus rapidement l'entreprise de meilleurs candidats par rapport à leurs concurrents et des modules d'orientation et de formation sophistiqués permettront à ces nouveaux employés de mieux s'adapter aux réalités et processus organisationnels qui rendront l'organisation plus performante à long terme. De plus, les derniers outils e-RH nécessitent des connaissances techniques et un certain savoir-faire technologique pour pouvoir en bénéficier. Un professionnel des RH qui ne sait pas se servir de ces applications et outils technologiques ne peut réussir à mener à bien ses tâches quotidiennes. De plus, l'e-RH est efficace sur la productivité individuelle dans les organisations.

Généralement, l'e-GRH a le potentiel de stimuler la productivité en augmentant l'automatisation et en modifiant les processus à faible valeur par des tâches à forte valeur ajoutée (Marler & Parry, 2016). Cette augmentation de la productivité passe également par des données rapides, mises à jour et fiables que les gestionnaires peuvent obtenir du système afin de prendre les décisions appropriées. Plus précisément, les outils e-GRH opérationnels augmentent la productivité des entreprises en rationalisant les pratiques RH classiques, en accélérant les processus et en réduisant les effectifs (Parry, 2011). En fait, l'e-GRH offre la possibilité de réduire les coûts et de faire gagner du temps aux membres de l'organisation en leur permettant d'effectuer plus de transactions avec moins de coûts fixes et, par conséquent, d'améliorer la productivité des employés (Hendrickson, 2003).

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Asli, A., & Baakil, D. (2011). Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines. *Communication & Marketing*, vol 2, n°3, p. 123–149.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- Audrin, B., & Davoine, E. (2017). La fonction RH face à la numérisation des organisations : Le cas des outils de communication numérique. Management Avenir, N° 92(2), 15-39.
- Autissier, D., & Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation: Stratégie et pilotage de transformation. Dunod.
- Autissier D, & Lange A, & Houlière S, (2017), Penser digital : Les RH au cœur de la dynamique de transformation, Eyrolles
- Barlatier, P. J. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique-enjeux et perspectives. Revue française de gestion, 42(254), 55-63.
- Baudoin, E., & Diard, C., & Benabid, & M., Cherif, K. (2019). Transformation digitale de la fonction RH. Paris: Dunod
- BESSON Patrick, & ROWE Frantz, (2011), Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, Systèmes d'information et Management, 16 (1), p 3-34.
- Bos. (2018), La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ?, Céline Bos, Ea Conseil & formation, DIF 2018, Lyon, 2018.
- Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement : Perspectives informationnelles et communicationnelles. Communication & Organisation, n°53, p. 9–16.
- Dudezert, A. (2018). La mise en œuvre de la transformation digitale. La transformation digitale des entreprises, p. 57–83. Paris : La Découverte.
- El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference. Strategic HR Review
- Isaac H. (2000), Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information. L'entreprise numérique, Revue Française de Gestion, n°129, , p.75-79.
- Laval, F. & Thierno Diallo, A. (2007), L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris , Management & Avenir, n°13, pp. 124-148.
- Marchal, A. (2014), Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique, Questions de Management, n°7, pp.131- 141.
- Millerand F, (2003), Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation, Université de Montreal
- Scouarnec A, (2016), Quel métiers RH pour demain ? Dunod

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- SILVA F.(2014), Réinventer la fonction RH pour faire entrer l'entreprise dans le numérique, in BARABEL Michel, MEIER Olivier & PERRET André, (2014), À quoi ressemblera la fonction RH demain ?. Dunod, Paris, pp. 145-154.
- Storhaye, P. (2016), Transformation, RH et Digital, Paris : EMS Management et Société.
- Walckiers, M. & De Praetere, T. (2004), L'apprentissage collaboratif en ligne, huit avantages qui en font un must, Distances et Savoirs, n°2, pp.53-75.

## L'Accompagnement Entrepreneurial en contexte de crise

### Entrepreneurial support in a crisis context

**BOUARIR Houda**

Doctorante

Faculté des sciences Juridique, économiques et Sociales

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations

**bouarir.houda@gmail.com**

**DIANI Asmae**

Enseignante Chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et Sociales

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations

**asmae.diani@usmba.ac.ma**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

BOUARIR H. & DIANI A. (2022) «L'accompagnement Entrepreneurial en contexte de crise», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 24- 37.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654610>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La Littérature en sciences de gestions converge pour qualifier une crise comme étant, entre autres, un "moment périlleux et décisif". Ces qualificatifs collent parfaitement à la crise entraînée par la pandémie de la Covid19.

Le Maroc, qui n'a pas échappé à cette crise, a engendré une conjoncture particulièrement difficile ayant impacté l'économie nationale dans sa globalité. Durant l'année 2020, seulement 83 806 entreprises ont été créées au Maroc, toutes catégories confondues, soit une baisse de 11,7% comparativement à 2019. Cette baisse est particulièrement le résultat des impacts directs de la crise sanitaire.

Dans notre proposition de communication, nous nous penchons sur l'accompagnement entrepreneurial en situation de crise. Nous commencerons, ainsi, par analyser les différentes formes d'accompagnement entrepreneurial à partir d'une revue compréhensive de la littérature, et étudierons ensuite les effets de la crise sanitaire sur l'offre d'accompagnement : ses formes, son contenu, sa fréquence et ses impacts sur la viabilité des entreprises bénéficiaires.

Au niveau théorique, cette recherche se propose de contribuer à enrichir la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial, en appréhendant ses singularités en situation de crise. Au niveau pragmatique, elle contribue à inspirer la mise en place d'une offre d'accompagnement adaptée à des contextes de crise.

**Mots clés :** Entrepreneuriat ; Accompagnement Entrepreneurial

## Abstract

Management science literature converges to qualify a crisis as being, among other things, a "perilous and decisive moment". These qualifiers perfectly match the crisis caused by the Covid19 pandemic.

Covid19's impact, which has not excluded Morocco, has given rise to a difficult situation that has touched the national economy as a whole. During 2020, only 83 806 companies were created in Morocco, all categories combined, a drop of 11.7% compared to 2019. This drop is particularly the result of the direct impacts of the health crisis.

In our communication proposal, we look at the entrepreneurial support in the crisis situations. We will begin, therefore, by analyzing the different forms of entrepreneurial support from a comprehensive review of the literature, and then by studying the effects of the health crisis on the support offer: its forms, its content, its frequency. and its impacts on the viability of beneficiary enterprises.

From a theoretical view, this research aims to contribute to enriching the literature on entrepreneurial support, by understanding its characteristics in a crisis situation. At the pragmatic view, it helps to inspire the establishment of a support offer adapted to the crisis contexts

**Keywords :** Entrepreneurship, Entrepreneurial support

## Introduction

L'accompagnement entrepreneurial a subi des transformations majeures au cours des dernières années, il est devenu, un thème important dans le domaine de l'entrepreneuriat (Messeghem et al., 2010). En effet, il est considéré même comme une composante importante du développement économique de nos sociétés.

La recherche quant à elle, en matière d'entrepreneuriat a enregistré des avancées intéressantes, et on remarque une augmentation considérable des recherches traitant l'accompagnement entrepreneurial et l'efficacité de ses différentes formes (Chabaud et al., 2010 ; Ben Mahmoud Jouini et al. 2010 ; Messeghem et al, 2010). Selon la plupart des auteurs, les entreprises en création qui bénéficient d'un accompagnement ont des taux de survie supérieurs à celles qui ne sont pas accompagnées (Deakins et al., 1998 ; Gartner et al, 1998 ; Cull, 2006). L'accompagnement présente en effet une solution miracle pour la pérennité et le développement des entreprises.

Les années 2020 et 2021 ont été marquées par de nombreux événements et notamment celui, bien connu de tous, la crise sanitaire de la COVID 19. Force est de constater que la période a été bien difficile pour un bon nombre d'entreprises et de start-ups qui ont souvent dû faire preuve d'imagination, de persévérance et d'une capacité de résilience hors du commun pour résister. Si des entreprises ont dû fermer, d'autres, au contraire, ont su tirer profit de cette crise, de développer et innover tout au long de ces deux années.

La littérature en entrepreneuriat se consacre d'une grande partie, d'une part à l'accompagnement des créateurs d'entreprise et d'autre part à l'échec entrepreneurial. Or, il paraît que nulle étude académique n'a posé la problématique de l'accompagnement de l'entrepreneur en période de crise.

La question dès lors, est de savoir comment et jusqu'à quel point on peut aider un entrepreneur dans une période de crise économique. L'objectif de ce papier est d'établir une meilleure connaissance de l'accompagnement entrepreneurial, et étudierons ensuite les effets de la crise sanitaire sur l'offre d'accompagnement : ses formes, son contenu, sa fréquence et ses impacts sur la viabilité des entreprises bénéficiaires. Une telle connaissance conduit progressivement à une démarche d'aide en matière d'accompagnement des entrepreneurs en situation de crise.

### 1. L'accompagnement entrepreneurial : Définitions théoriques

Le premier constat que l'on peut dresser à partir de la revue de littérature est que l'accompagnement entrepreneurial est caractérisé aujourd'hui par une grande

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

hétérogénéité tant au niveau des acteurs que des pratiques (Aaboen,2009). Il n'y a pas un mais des accompagnement (Hachkett et Dilts, 2004).

L'accompagnement participe à la création d'un contexte propice à l'entrepreneuriat en mettant en place un environnement sécurisé pour les porteurs de projets, en leur apportant un certain nombre de services (locaux, conseils...) et en leur offrant la possibilité de côtoyer d'autres entrepreneurs Allen et Rahman (1985). Cette forme d'accompagnement entrepreneurial se démarque des autres formes d'accompagnement par la diversité des missions qui lui sont reconnues. Il doit avant tout, pour certains, donner la possibilité au créateur de repérer et d'acquérir des ressources Selon Sammut (2003), l'accompagnement est un moyen de transmission des connaissances à la personne accompagnée. Pour d'autres encore, le coaching est un moyen de légitimer les entrepreneurs. (Chabaud et al., 2005 ; Cullière, 2005 ; Messeghem et Sammut, 2007).

« Parmi les pratiques d'appui à la création d'entreprise, l'accompagnement est souvent présenté comme quelque chose de singulier, aussi bien dans ce qu'il véhicule comme représentations mentales que dans sa mise en œuvre opérationnelle. Le terme accompagnement est très souvent utilisé par les responsables de structure et de programme d'aide à la création d'entreprise. Pourtant, ce mot est rarement défini et généralement employé comme une notion générique, permettant de regrouper de nombreuses pratiques. Dans ces conditions, il est bien difficile de savoir de quoi nous parlons quand nous évoquons le concept d'accompagnement. Ce constat vaut également pour les quelques recherches qui se sont intéressées à cette pratique. » (Cuzin et Fayolle, 2004, p.1).

R. Cuzin et A. Fayolle, quant à eux le définissent de la manière suivante « L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet. » (Cuzin, Fayolle, 2005, p. 79).

## **2. . L'accompagnement entrepreneurial : une pratique à multiples formes**

Les besoins et les offres d'accompagnement y sont nombreux (Paul, 2002), les modalités de cet accompagnement ont été interrogées à de nombreuses reprises (Chabaud et al., 2010 ; Schmitt et Ndjambou, 2016). Une diversité de pratiques est en effet présente : tutorat, conseil,

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

mentorat, compagnonnage, parrainage, coaching (Paul, 2002). Cette variété nous donne par ailleurs l'impression qu'il en existe des formes d'accompagnement aussi variées que le nombre d'accompagnateurs.

R. Cuzin et A. Fayolle dans leurs travaux, abordent les formes les plus pointues de l'accompagnement, à savoir :

La stratégie focalisée sur l'individu (interrogations et doutes, ou l'inverse, besoins de formation ou d'informations). L'accompagnement semble davantage se révéler d'ordre psychologique, et devrait s'apparenter au « coaching » ;

Stratégie focalisée sur le projet (le montage du projet, son financement, forme juridique, étude de faisabilité, etc.) : l'accompagnement prend une connotation plus technique, et relève du domaine des compétences ou expertises techniques ;

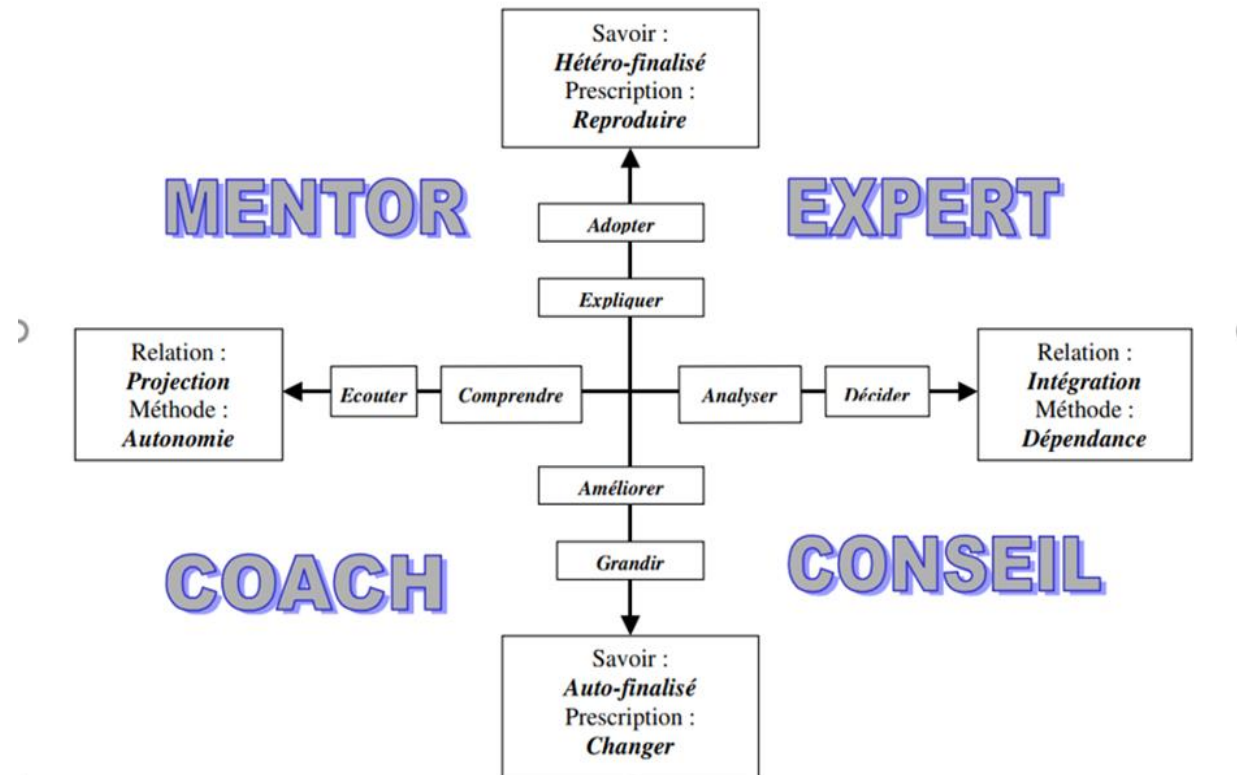
Stratégie focalisée à la fois sur l'individu et sur le projet (adéquation entre l'individu et son projet (problèmes de cohérence, d'orientations stratégiques, etc.) : les exigences semblent tendre vers un accompagnement plus global, voire méthodologique.

Selon les recherches scientifiques relatives à l'accompagnement, il y a trois principales familles de différenciation : la différenciation des formes d'accompagnement en fonction des professions (Belet, 1993), la différenciation en fonction des services (Plane et Torres, 1997) et la différenciation en fonction des relations de prescription (Bayad, 2010). Relations de prescription (Bayad, 2010).

En 1993, Belet a différencié les formes d'accompagnement en considérant les métiers pratiqués. Il fait la distinction entre 5 catégories d'accompagnateurs d'entrepreneurs :

- ❖ L'expert technicien : spécialiste d'une discipline
- ❖ Le spécialiste sectoriel : expérience de plusieurs années sur un secteur d'activité donné
- ❖ Le conseil généraliste : expérience significative de direction générale
- ❖ Le formateur conseil : approche basée sur le plan de formation de l'entreprise
- ❖ Le conseil gourou : adepte des théories de développement personnel

De son côté, Mohamed Bayad, dans son étude, croise le continuum de l'adaptation et le continuum de la conversation et identifie les figures du rapport de prescription. Il détermine ainsi les 4 figures de prescripteurs et d'accompagnateurs d'entrepreneurs : le mentor, le coach, l'expert et le conseiller.



**Figure N°1 : Différenciation des formes d'accompagnement par le rapport de prescription selon Bayad (2010)**

La thématique de l'accompagnement des entrepreneurs a largement progressé depuis années 1970. Voire ses champs d'application, ce qui le rend quelquefois difficile à cerner, notamment parce qu'il s'agit d'une pratique qui doit être adaptable à chaque situation. Il est souvent utilisé comme synonyme dans la langue française d'aide, de conseil, de soutien, tandis qu'en anglais, il est mentionné avec des termes comme counselling, coaching, tutoring, sponsoring ou encore mentoring. La figure 2 illustre la nébuleuse comme l'a schématisé Paul (2002).

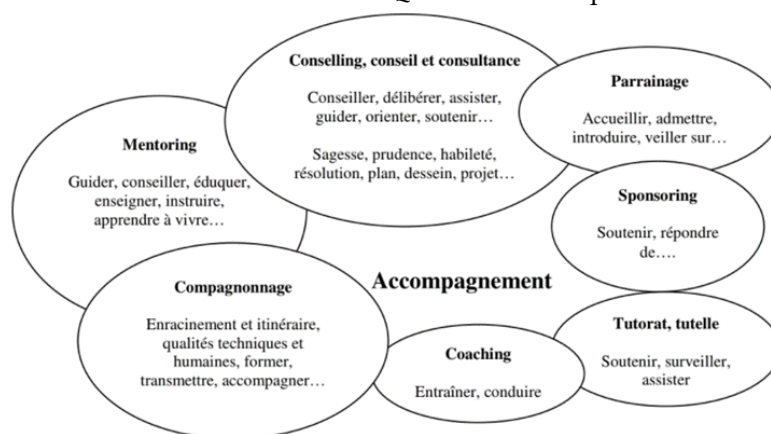


Figure N°2 : la nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2002, p.56)

Les principaux travaux de la recherche sont une confirmation du rôle de l'accompagnement dans la création d'entreprise, à savoir celui permettant à l'entrepreneur de bien identifier ses compétences et de les utiliser de manière adéquate dans le montage de son projet. Dans cette perspective, il est nécessaire de définir les différents types de d'accompagnement proposés aux entrepreneurs pour les aider à développer leurs compétences dans la gestion de leur organisation (Sénicourt et Verstraete, 2000).

### 3. Effet de la crise sur l'accompagnement entrepreneurial : Dans le contexte marocain

#### ❖ Méthodologie :

Afin d'identifier les effets de la crise sanitaire sur l'offre d'accompagnement : ses formes, son contenu, sa fréquence et ses impacts sur la viabilité des entreprises bénéficiaires., une enquête a été menée auprès des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain. Au total, dix entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des institutionnels, des responsables de structures d'accompagnement, des accompagnants, des porteurs de projets, des organismes de financement, des entreprises bénéficiaires. Les interviews ont été conduites à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif basé sur deux axes : (1) l'offre d'accompagnement : ses formes, son contenu, sa fréquence et (2) ses impacts sur la viabilité des entreprises bénéficiaires. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et codés afin de proposer une synthèse des résultats.

❖ **Traitement et analyse des résultats :**

Afin de répondre à notre problématique, nous allons tout d'abord identifier quelques acteurs de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain. Leurs caractéristiques ainsi que la nature de leur offre d'accompagnement seront présentées dans le tableau ci-après. Nous avons donc sélectionné cinq acteurs publics et privés que nous allons identifier par OA (organisation d'accompagnement). L'objet est de connaître leur caractéristiques, leur offre d'accompagnement et le changement qu'a connu cette dernière en période de crise ainsi que l'impact de leur offre d'accompagnement sur la viabilité des entreprises bénéficiaires :

<i>Organismes d'accompagnement</i>	<i>OA 1</i>	<i>OA2</i>	<i>OA3</i>	<i>OA4</i>	<i>OA5</i>	<i>Synthèse horizontale</i>
<i>Caractéristique de l'organisme</i>	Des centres dédiés à l'accompagnement des très petites entreprises (TPE) qui offre gratuitement aux TPE la possibilité de bénéficier de plusieurs services d'accompagnement, à savoir notamment des informations riches liées à l'entrepreneuriat, des conseillers dédiés, des séances de formation quotidiennes ainsi que des services de mise en relation	Des centres d'accompagnement public pour mission d'apporter un appui aux jeunes porteurs de projets. Ces centres cible les jeunes en situation de précarité disposant d'aptitudes et de motivation entrepreneurial et porteurs de projets économiquement viables, afin de lutter contre toute forme de pauvreté et de marginalisation sociale.	Organisme public qui a pour objectif d'assurer un accompagnement vers l'insertion que ce soit dans le milieu du salariat ou dans le milieu de l'entrepreneuriat. L'objectif est de se rapprocher des jeunes dans les différentes régions du Royaume, notamment le monde rural, pour les accompagner dans leurs projets d'entreprises, pour une meilleure autonomie et une insertion dans le monde de l'entrepreneuriat.	Un incubateur privé d'accompagnement des entrepreneurs dans l'élaboration et le développement de leur projet d'entreprise à fort impact social ou environnemental .	Une coopérative d'accompagnement des femmes entrepreneurs. Une approche d'accompagnement féminin personnalisée, Co-Constructive, intégrée et durable. Une approche qui prend en considération les réalités spécifiques des femmes entrepreneurs, en termes de besoins, de motivations, de forces, de contraintes,	Au Maroc, des structures publiques/privées interviennent dans la création d'entreprises et l'accompagnement des jeunes porteurs d'idées de projets. Des professionnels et des experts encadrent et accompagnent le futur entrepreneur dans la réalisation de son projet. Ces structures, parfois appelées incubateurs, pépinières d'entreprises., ont comme principale mission d'accompagner les entrepreneurs dans leur projet. Pour y parvenir, elles disposent de différents moyens.
	Leur offre d'accompagnement s'articule autour de trois axes : 1- Phase d'étude : ➤ L'étude de marché à travers : - Formation théorique groupée au sein d'un même guichet avec des	Leur offre d'accompagnement se compose : <b><u>1 - Services financiers :</u></b> L'appui financier porte essentiellement sur l'achat des équipements professionnels nécessaires	L'organisme offre aux jeunes entrepreneurs des conseils et des orientations juridiques, un accompagnement dans la préparation de l'étude de faisabilité et la présentation d'informations sur les procédures	L'incubateur accompagne les entrepreneurs à travers 4 pôles d'activités :  Un programme d'accompagnement des entrepreneurs dans l'élaboration et le	La proposition d'accompagnement de la coopérative est basée sur les axes suivants :  1/ Sensibilisation et formation aux Compétences entrepreneuriales ;	Nous constatons, selon cette étude, que les offres d'accompagnement ont évolué pendant la période de crise, afin de les adapter à la situation actuelle. En effet, cette évolution touche particulièrement la forme d'accompagnement

<p><b>L'offre d'accompagnement</b></p>	<p>outils pratiques pour effectuer des études techniques ; -Déplacements sur le terrain pour collecter les informations sur le projet selon la démarche inculquée ; -Ateliers collectifs au sein du guichet pour compiler et rédiger les données collectées relatives à l'étude technique.</p> <p>➤ L'étude technique à travers :</p> <p>-Formation interactive et collective d'initiation aux techniques de management Formation collective pour la maîtrise des aspects administratifs et financiers de base Présentation du Business Plan au sein du guichet afin d'améliorer les performances de communication de l'entrepreneur Remise du dossier à la banque pour financement</p> <p>2- Phase d'appui au lancement :</p> <p>Rectification du Business Plan : Cette étape intervient lorsque la banque exige des rectifications) Aide au démarrage : Cette étape peut prendre plusieurs formes. Elle ne doit signifier en aucun cas que le guichet intervienne afin d'orienter l'entrepreneur pour le choix des fournisseurs. Les démarches visant le</p>	<p>pour le démarrage ou le développement des activités en fonction des besoins identifiés dans le plan d'affaire.</p> <p><b>2- Services non financiers :</b> La formation-action et l'accompagnement individuel et collectif des porteurs de projets et des micro-entrepreneurs actifs. Le coaching groupé ou individuel des porteurs de projets pour le développement de leur esprit d'entreprise et de leurs aptitudes personnelles. Le développement de la synergie entre les micro-entrepreneurs à travers l'encouragement des regroupements et de la mise en réseaux. L'assistance dans les formalités administratives, fiscales et sociales, l'accès aux locaux professionnels, aux informations sur les dispositifs incitatifs et aux crédits bancaires, etc.... La mobilisation</p>	<p>administratives et juridiques ainsi que des ateliers sur les étapes de création des entreprises et sources de financement</p>	<p>développement de leur projet d'entreprise à fort impact social ou environnemental . Destiné aux entrepreneurs. En phase d'amorçage, le programme de 12 mois couvre l'ensemble des sujets nécessaires pour le lancement de la start-up : de l'idéation à la définition du business model, en passant par le prototypage et les tests. Un programme d'accompagnement vers le financement exclusivement dédié aux jeunes entreprises à fort impact social ou environnemental ayant validé leur preuve de concept. Les 3 à 6 mois d'accompagnement permettent un travail de fonds sur la stratégie, le business plan et le dossier d'investissement afin que l'entrepreneur. Soit outillé au mieux pour s'adresser aux investisseurs. un programme de promotion de l'entrepreneuriat à impact social ou environnemental auprès du grand public marocain, et plus particulièrement auprès des populations vulnérables : organisation d'événements en</p>	<p>2/Accompagnement Individuel et collectif ; 3/ Réseautage et développement de synergies ; 4/ Promotion &amp; Médiatisation ; 5/ Zénitude &amp; Ressourcement ; 6/ Appui à la Commercialisation.</p>	<p>tout en utilisant le numérique pour assurer la continuité des programmes d'accompagnement. Toutefois, nous considérons qu'il est opportun de capitaliser sur l'existant, et de procéder selon une démarche de spécialisation de l'accompagnement entrepreneurial par phase et par profil d'entrepreneurs/entreprises.</p>
--	--	---	--	--	---	--

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

	<p>démarrage de l'entreprise donnent lieu à un plan d'action, qui est suivi par le guichet</p> <p>3- Phase de suivi</p> <p>Des diagnostics portant sur l'ensemble des activités de l'entreprise sont effectués et des recommandations sont émises.</p>	<p>des acteurs de l'écosystème entrepreneurial local public et privé pour apporter le soutien et les services nécessaires aux porteurs de projets et aux micro-entrepreneurs.</p>		<p>lien avec l'entrepreneuriat à fort impact, participation active aux événements et à la vie de de l'écosystème entrepreneurial marocain, programmes de sensibilisation dédiés aux associations travaillant avec des populations vulnérables sur des sujets d'entrepreneuriat, communication régulière d'opportunités liées à l'entrepreneuriat social sur les réseaux sociaux et médias traditionnels. Un programme de partage et de valorisation de l'expertise de l'incubateur, à travers des missions de conseil, le développement de nouveaux projets et la mise en place de partenariats.</p>		
<p><i>Effet de la crise sur l'offre d'accompagnement</i></p>	<p>Cette organisation et pour assurer la poursuite de leur offre d'accompagnement en période de crise, a pu conçu et développé une plateforme web dédiée à l'accompagnement des petites entreprises. Ce site internet pensé comme une boîte à outils centralise l'ensemble des services et ressources utiles pour répondre aux questions et aux enjeux des entrepreneurs. Il</p>	<p>L'organisme dans cette période de crise et vu sa conscience que le digital est un facteur important pour faire face aux défis socio-économiques, et afin de promouvoir et accompagner les initiatives de création et de développement des TPE dans les domaines des services et des métiers du digital, au-delà</p>	<p>Pour assurer toujours la continuité de leur offre d'accompagnement, la structure a lancé des actions de formation qui ont été animées via les réseaux sociaux (Facebook) et ont ciblé une large population qui a dépassé les 8.000 personnes. Les participants ont suivi en ligne les ateliers de formation avec l'animateur en temps réel avec interaction (exercices et</p>	<p>La structure et à l'ère de la crise, a maintenu son soutien aux entrepreneurs tout en utilisant le numérique pour coacher les entrepreneurs, prenant ainsi en charge la stratégie marketing, la gestion de projet, le suivi stratégique individualisé, la mise en réseau, le mentorat, l'appui à la levée de fonds...</p>	<p>En période de crise, la coopérative a tenu à garder son soutien aux femmes entrepreneurs par le biais du numérique, elle a pu former les femmes sur des thèmes susceptibles de leur apporter plus et en adéquation avec leurs besoins tels que (développement personnel, gestion de crise, comment concilier vie</p>	<p>Pour les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial au Maroc, la crise n'a pas été facile. En effet, des programmes à différents stades de développement des projets entrepreneuriaux ont vu le jour pour aider les TPE et les jeunes porteurs de projets à faire émerger leurs idées innovantes et à être en mesure de suivre l'opportunité sur le marché. La finalité est d'accompagner les entrepreneurs dans la structuration de leur</p>

	<p>permet également de se former à la gestion d'entreprise, au marketing, à la communication et à la comptabilité, à travers des cours et webinaires interactifs en arabe et en français, en vidéo live ou en replay.</p>	<p>des cessions de formations qui ont été organisées dans la période de crise en virtuel, l'organisme a lancé une nouvelle plateforme de promotion de l'entrepreneuriat et de renforcement de la culture du digital et de la transformation numérique.</p>	<p>questions). En termes de prestations aux porteurs de projets, il est important de relever que les agences physiques de l'organisme ont délivré des prestations à distance.</p>		<p>privée et vie professionnelle ...).</p>	<p>activité et de les aider à adapter le modèle économique de leur PME ou start-up et à développer leur chaîne de valeur afin de pouvoir continuer à être opérationnel même en période de crise. Ce soutien permet également de créer des perspectives pour étudier de manière approfondie de nouvelles voies d'innovation ou d'amélioration de l'offre d'accompagnement.</p> <p>Les réalisations en matière d'accompagnement des porteurs de projets pendant cette période de crise ont connu, selon ces acteurs, une évolution positive. En effet, cette dynamique tire son origine du lancement de programmes de financement par l'état, d'une part, et de la démarche d'accompagnement adoptée en temps de crise par les acteurs de l'accompagnement, d'autre part.</p>
<p><i>Synthèse verticale</i></p>	<p>La structure a pour objectif de contribuer au développement des très petites entreprises à partir de son offre d'accompagnement présentée, ainsi que des centres exclusifs consacrés à l'accompagnement des TPE. Ceux-ci se positionnent comme des centres d'expertise, d'appui et de conseil, en particulier pour la création de l'entreprise, le développement de projets, l'accès aux</p>	<p>Cette organisation joue le rôle d'un incubateur pour les très petites entreprises, en offrant un espace gratuit dans des locaux spécialement aménagés pour une durée de 18 mois et en apportant aux bénéficiaires l'équipement professionnel dont ils ont besoin pour le démarrage de leur projet, un</p>	<p>Le support de l'organisation aux porteurs de projets concerne deux volets : L'orientation entrepreneuriale et l'aide à l'élaboration du business plan et l'aide au démarrage de l'entreprise.</p>	<p>Cet incubateur, qui depuis sa création, aide les startups à démarrer. Il encourage les entreprises qui ont relevé le défi de combiner performance économique et utilité sociale.</p> <p>De plus, il propose un espace de coworking entièrement gratuit pour les projets économiquement viables présentant des</p>	<p>La coopérative, au-delà de l'accompagnement qu'elle offre, fédère et fait participer toute une communauté de femmes entrepreneurs, pour un développement mutuel et une évolution collective</p>	

	<p>marchés, ou encore l'activation de dispositifs étatiques dédiés à l'accompagnement des TPE.</p>	<p>fonds de roulement pour le lancement de l'activité et une formation pour renforcer leurs compétences entrepreneuriales, managériales et personnelles. Des services d'appui en termes de conseil, de suivi, d'évaluation, de coaching et de mise en relation avec des entreprises sont aussi fournis par cette organisation.</p>		<p>avantages sociaux ou environnementaux. De plus, il propose un espace de coworking gratuit pour les projets économiquement viables présentant des avantages sociaux ou environnementaux.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

**Tableau N°1 : Traitement et analyse des résultats**

**Conclusion**

On reconnaît depuis longtemps la contribution de la création d'entreprise à une économie, mais dans de nombreux marchés émergents, la question est de savoir de quelle manière il faut encourager, développer et soutenir la création de nouvelles entreprises et de quelle manière il faut aider les entreprises existantes. La meilleure façon d'alimenter, de développer et de soutenir la création de nouvelles entreprises et d'aider les entreprises existantes à se développer et à croître.

En effet, la situation de crise provoquée par le nouveau coronavirus (covid-19) a fortement impacté le tissu entrepreneurial, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME). Ces dernières ont connu, dans leur grande majorité, un ralentissement inédit de leurs activités et une détérioration importante de leurs portefeuilles.

La mise en place d'un accompagnement est un défi majeur à relever afin de permettre à ces PME d'avoir une visibilité sur leurs forces et faiblesses et de pouvoir définir un plan de développement en adéquation avec leurs moyens et leurs perspectives économiques.

Dans cette optique, et pour une efficacité et une pertinence accrue, les programmes d'appui à l'entrepreneuriat devraient être adaptés aux besoins uniques des entrepreneurs au lieu d'utiliser une approche générique qui ne tient pas compte des spécificités du profil et du contexte de l'entrepreneur. Par exemple, la nature de la formation, l'apport de financement et le

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" renforcement des capacités de gestion... Toutes ces questions doivent être adaptées à chaque type d'entrepreneur et aux différents contextes (criss ou autre).

Ainsi, en vue de favoriser davantage la création et le développement des entreprises au Maroc, il est nécessaire de de créer un environnement plus propice aux entrepreneurs. Ceci permet de renforcer le fait que le fait que les actions proposées aux entrepreneurs devront être ciblées et définies avec précision pour répondre non seulement aux deux types d'entreprises, mais aussi à leurs besoins.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaboén, Lise (2009). «Explaining incubators using firm analogy», Technovation, Vol. 29, N°10, p. 657-670.
- Allen D. N. et Rahman S. (1985), « Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship », Journal of Small Business Management, Vol. 23, No 3, p. 12-22.
- Allen D. N. et Rahman S. (1985), « Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship », Journal of Small Business Management, Vol. 23, No 3, p. 12-22.
- Berger-Douce, S. (2010), Le rôle de l'accompagnement dans l'échec entrepreneurial, Journal of Social Management/Zeitschrift für Sozialmanagement, 8(1-2), 65-90.
- Cuzin, R., Fayolle, A., 2005, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 210, pp. 77-88.
- Chabaud, D., Messeghem, K., Sammut, S. (2010), Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? Revue de l'Entrepreneuriat, 9(2), 1-5.
- Chabaud D., Messeghem K. et Sammut S. (2010), « L'accompagnement entrepreneurial, ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », Gestion 2000, Vol. 27, No 3, p. 15-24.
- Deakins, David ; Graham, Linda ; Sullivan, Robert ; Wittham, Geoff (1998). « New venture support : An analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs ». Journal of Small Business and Enterprise Development, vol 5, n°2, p. 151-161.
- Fayolle, A. (2004b), Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur les différences de perception, Management International, 8 (2), 1-14.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- Hackett, Sean M.; Dilts, David (2004). «A systematic review of business incubation research», Journal of Technology Transfer, Vol. 29, N° 1, p. 55-82.
- MESSEGHEM K., NARO G., SAMMUT S. (2010), « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif », Gestion 2000, vol. 27, n° 2, pp. 95-112.
- Messeghem, K. ; Sammut, S. ; Chabaud, D. ; Carrier, C. ; Thurik, R, (2013). « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », Management International / International Management / Gestión Internacional, 17(3), 65-71.
- Paul, M. (2002), L'Accompagnement : une nébuleuse, in L'accompagnement dans tous ses états, Éducation Permanente, n°153-2002-4.
- Paul, M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse. Éducation permanente, P 56.
- Paul, Maela (2002). « L'accompagnement : une nébuleuse», Education Permanente, vol. 153, p.43-56.
- Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue Française de Gestion, Vol. 144, p. 153-1
- Sammut, S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, Revue Française de Gestion, 144, 153-164

## L'entrepreneuriat au féminin à l'ère de la covid 19

### Women entrepreneurship in the age of covid 19

**SADIQI Khalid**

Enseignant chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion

Université HASSAN 1 MAROC

Laboratoire De Recherche En Management Et Développement

**sadiqkhalid@yahoo.fr**

**MOUTAHIR Dounia**

Doctorant

Faculté d'Economie et de Gestion

Université HASSAN 1 MAROC

Laboratoire De Recherche En Management Et Développement

**douniamoutahir@gmail.com**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

SADIQI K. & MOUTAHIR D. (2022) «L'accompagnement Entrepreneurial en contexte de crise», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 38- 47.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654620>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

L'entrepreneuriat au féminin a suscité un essor incontestable au cours des dernières années. Il a en effet soulevé l'intérêt de communautés de chercheurs provenant de différents champs disciplinaires (économie, psychologie, sociologie...). Cette diversité riche mais aussi complexe a entraîné de nombreux débats académiques sur le phénomène entrepreneurial et des tentatives pour l'explorer sous différents aspects d'analyse.

Cette attention peut être expliquée par le simple fait que l'esprit d'entrepreneurial est le chemin à explorer pour faire face aux grandes aspirations en matière d'emploi et pour assurer un développement inclusif impliquant les femmes et les hommes sur un même plan.

Ces deux dernières années ont été sans conteste, les années les plus atypique de l'histoire de l'humanité dans la mesure où, la pandémie mondiale qui a prévalu a remis en cause tous les paradigmes socioéconomiques et sociétaux, et a impacté l'économie internationale et nationale, entre autres : l'entrepreneuriat féminin.

Cet article vise établir une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat féminin à travers une revue compréhensive de la littérature, et vise également d'analyser l'impact et les retombées de cette crise sanitaire sur l'entrepreneuriat féminin.

D'un point de vue plus pragmatique, cette intervention a des conséquences potentielles importantes pour le développement de l'esprit d'entrepreneuriat chez les femmes au Maroc et la mise en place des programmes spécifiques pour les femmes entrepreneures qui contribueront davantage au développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc après cette période de crise.

**Mots clés :** Entrepreneuriat féminin, Femmes entrepreneures

## Abstract

Women's entrepreneurship has been an undeniable growth area in recent years. It has indeed raised the interest of communities of researchers from different disciplinary fields (economics, psychology, sociology...). This rich but complex diversity has led to numerous academic debates on the entrepreneurial phenomenon and attempts to explore it from different analytical perspectives.

This attention can be explained by the simple fact that the entrepreneurial spirit is the path to explore in order to face the great aspirations of employment and to ensure an inclusive development involving women and men on the same level.

The last two years have been, without a doubt, the most atypical years in the history of mankind insofar as the global pandemic that has prevailed has challenged all socio-economic and societal paradigms, and has impacted the international and national economy, among others: female entrepreneurship.

This article aims to establish a better understanding of women's entrepreneurship through a comprehensive review of the literature, and also aims to analyze the impact and fallout of this health crisis on women's entrepreneurship.

From a more pragmatic point of view, this intervention has important potential consequences for the development of women's entrepreneurship in Morocco and the implementation of specific programs for women entrepreneurs that will further contribute to the development of women's entrepreneurship in Morocco after this period of crisis.

**Keywords :** Female entrepreneurship, Women entrepreneurs

## Introduction

De plus en plus, l'entrepreneuriat féminin est aujourd'hui considéré comme étant un enjeu pour plusieurs pays. La capacité des femmes à générer de la croissance économique et des emplois explique largement cet intérêt porté à leur égard. Bien que leur participation au développement économique ne soit reconnue et valorisée que récemment, les femmes ont toujours tenu un important rôle économique dans nos sociétés.

En effet, le nombre d'entreprises créées par des femmes dans le monde a augmenté depuis quelques années. Au Maroc, et à l'heure actuelle, la promotion de l'entrepreneuriat féminin fait partie d'une véritable démarche de développement et d'amélioration de la situation de la femme dans tous les domaines de la vie active. Ces encouragements continuent de produire leurs effets, dans la mesure où on observe une remarquable progression de l'entrepreneuriat féminin, dont la contribution au développement économique est la meilleure preuve.

En revanche, la crise sanitaire et les confinements qui en découlent ont entraîné un arrêt soudain de l'activité économique mondiale. La pandémie de covid 19 et ses répercussions économiques soulèvent une difficulté pour les hommes et les femmes chefs d'entreprise. Dans cette période de grandes perturbations économiques, il est essentiel de pouvoir s'adapter aux défis à venir. Les femmes entrepreneurs sont susceptibles d'être plus particulièrement touchées par la crise.

Cette communication a pour objectif de pouvoir mobiliser la littérature spécialisée concernant l'entrepreneuriat féminin dans le but de cerner sa définition, ses facteurs déterminants, puis nous étudierons à travers cette étude les conséquences de la crise sanitaire sur l'entrepreneuriat féminin selon le contexte marocain.

### 1. L'entrepreneuriat au féminin : essai de définition

--- Définir ce qu'est une femme entrepreneur ne semble pas chose facile, dans la mesure où les définitions des différentes écoles de pensée et des différents domaines de recherche rendent difficile l'obtention d'un consensus sur une définition spécifique de la femme entrepreneur.

Lavoie (Lavoie, 1988) présente la femme entrepreneure, qu'il a aussi nommée propriétaire-manager, propriétaire-gestionnaire, propriétaire-gestionnaire d'une entreprise ou encore femme gestionnaire, comme étant « une femme qui seule ou avec des partenaires a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui en assume les risques et les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe à sa gestion courante ». Les auteurs

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" conviennent de ce que l'entrepreneure est à la fois le propriétaire et le gestionnaire d'une entreprise. (Lavoie, 1988 ; Timmons, 1990).

En effet, et selon Belcourt, Burke et Lee-Goselin (Belcourt, 1991), l'entrepreneure est "une femme qui s'épanouit personnellement, acquiert une autonomie financière et un contrôle sur sa vie en lançant et en gérant sa propre entreprise".

Par ailleurs, nous avons retenu la définition de l'entrepreneuriat féminin du Groupe de travail canadien sur l'entrepreneuriat féminin : « une personne qui prend des risques financiers pour créer ou acquérir une entreprise, et qui la dirige de manière innovatrice et créatrice en développement de nouveaux produits et en conséquent de nouveaux marchés » (GTEM, 1997).

En dehors des nombreuses variables qui composent l'entrepreneur (traits de personnalité, expérience de vie, environnement familial et social), l'entrepreneur peut être de façon générale « quelqu'un ayant l'habileté de reconnaître et d'évaluer une opportunité d'affaires ; étant capable d'assembler les ressources nécessaires et profiter de celles-ci pour initier les actions appropriées afin d'en assurer le succès. » (Chell, Haworth, Breurly, 1987 ; cité par Blawatt, 1995).

La femme entrepreneur est une femme qui vise l'épanouissement personnel, l'autonomie financière et le contrôle de sa vie par le lancement et la gestion de sa propre entreprise. (Belcourt et al. 1991 cités par Bouzekraoui 2014).

D'après ses différentes définitions, on constate que le mot entrepreneure désigne :

- Le genre féminin du métier entrepreneur ;
- Femme autonome qui contrôle, décide et gère une entreprise ;
- Femme créatrice d'une entreprise de qualité innovante.

## **2. Les facteurs déterminants de l'entrepreneuriat au féminin**

Pour leur part, Arenius et Minniti (2005) proposent de distinguer trois groupes de facteurs qui influent sur la prise de décision entrepreneuriale sur le plan individuel : les facteurs démographiques et économiques, les facteurs perceptuels et les facteurs liés à l'environnement.

Les chercheurs s'accordent à dire que les variables démographiques comprennent les variables objectivement mesurables variables objectivement mesurables telles que l'âge, le niveau d'éducation et le statut professionnel.

Il convient également de noter que la motivation entrepreneuriale est un déterminant majeur de l'esprit d'entreprise et qu'elle constitue sans aucun doute un facteur important dans la décision de se lancer dans une initiative entrepreneuriale (Shane, 2003).

En plus, Gnyawali et Fogel (1994) ont défini l'environnement entrepreneurial comme étant une combinaison de facteurs qui jouent un rôle dans le développement de l'entrepreneuriat.

Bien que les études se focalisent pour la majorité sur les variables psychologiques, de nombreuses autres confirment l'idée que l'environnement externe est un facteur plus utile pour comprendre la création d'entreprise. Que l'environnement externe est plus utile pour comprendre la création d'entreprise. Par conséquent, depuis les 1980, il a été reconnu dans la littérature que l'environnement externe joue lui aussi un rôle fondamental dans le processus d'un rôle fondamental dans le processus de création de nouvelles entreprises. En effet, c'est grâce à l'adoption de l'approche comportementale que l'entrepreneuriat prend désormais en compte les déterminants individuels et environnementaux (Aldrich, 1990). Déterminants environnementaux (Aldrich, 1990).

Quelques chercheurs ont relevé les facteurs environnementaux qui favorisent ou découragent l'esprit d'entreprise dans les pays. Par exemple, le modèle intégré de Gnyawali et Fogel (1994) décrit cinq catégories : les politiques gouvernementales, les facteurs socio-économiques, le savoir-faire entrepreneurial existant, les ressources financières les ressources financières et les moyens non financiers.

### **3.Impact de la crise sanitaire sur l'entrepreneuriat au féminin dans le contexte marocain**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude qualitative, nous avons mené des entretiens semi-directif avec des femmes entrepreneures de différentes régions au Maroc, et différents secteurs d'activités. Les résultats de ces entretiens sont présentés dans le tableau ci-après :

Femmes entrepreneures	Femme Entrepreneure 1	Femme Entrepreneure 2	Femme Entrepreneure 3	Femme Entrepreneure 4	Femme Entrepreneure 5
Description du projet	Fabrication des produits cosmétiques, des compléments alimentaires et les dispositifs médicaux	Conception des chambres pour bébés personnalisés	Organisation des buffets de naissance de mariage de fiançailles...	Spa dédié aux femmes	Location de voyage
Description de l'entrepreneure	Docteur en économie	Docteur en pharmacie	Master en informatique	Femme au foyer	Master en gestion d'entreprises
Impact de la crise sur son projet	Depuis que le premier cas a été signalé, le covid 19 Le laboratoire a reçu beaucoup de bons de commande concernant des produits de désinfection comme le gel hydro alcoolique et la lotion désinfectante. Cette crise sanitaire a bien	Au moment de la crise sanitaire je me suis retrouvée sans commande et avec 3 enfants à la maison et plein de tâches ménagères. Mais ce qui m'a vraiment impacté c'est le manque de matière première car au début de mon projet j'utilisais	La pandémie est une catastrophe pour les prestataires de services liés à l'événementiel. Par conséquent, tous les événements sont annulés ou reportés, ce qui a un fort impact sur notre chiffre d'affaires. Et pour moi personnellement j'ai du mal à concilier famille	La fermeture totale, la limitation à 50% de la capacité, la peur de contracter le virus sont des facteurs qui ralentissent les recettes des spa, hammam et saunas depuis le début de la pandémie. Qui a mentionné l'accumulation	le tourisme est le premier secteur touché par la crise du covid 19 ce qui impacte aussi le secteur de la location de voiture, ce secteur a beaucoup souffert avec le confinement et les fermetures des barrières à l'étranger ce qui se répercute sur la location

	<p>commencé pour l'activité des laboratoires spécialisés dans la fabrication de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle. Après les marocains se sont habitués à la pandémie mais en août 2020 le Maroc a connu un pic de virus à ce moment le laboratoire commence à recevoir des commandes de compléments alimentaires comme le zinc, la vitamine C pour améliorer l'immunité. Mais au début 2021 c'est là que le</p>	<p>des tissus importés mais avec la fermeture des barrières et l'augmentation des prix du transport je me suis retrouvé avec 0 stock. C'est pourquoi j'ai décidé de trouver des fabricants de tissus marocains et d'avoir un important portefeuille de fournisseurs locaux. Donc intéressé par des formations en entrepreneuriat.</p>	<p>et projet.</p>	<p>de nos dettes envers les banques, les impôts et aussi nos fournisseurs et sans oublier les travailleurs des spas qui sont toutes des femmes qui ont des engagements envers leurs familles, qui a une influence sur leur vie socio-économique.</p>	<p>de voiture. Ces agences sont confrontées à un personnel inactif et à des traites bancaires qui pèsent lourdement sur la trésorerie sans qu'il y ait de ventes.</p>
--	---	---	-------------------	--	---

	laboratoire ressent la crise avec l'augmentation des prix et le manque de matières premières sur le marché local suite à la multiplication des frais d'importation.				
--	---	--	--	--	--

**Tableau N°1 : Impact de la crise sanitaire sur l'entrepreneuriat au féminin dans le contexte marocain**

### 3.1 Discussion et résultats :

En raison des mesures de confinement et de fermeture prises par la plupart des gouvernements pour freiner cette épidémie, la production et la distribution de plusieurs produits et services ont été fortement limitées, à l'exception de quelques activités jugées essentielles.

Pour cette raison, notre économie, qui commence à montrer des signes de bonne santé et à se concentrer sur le développement durable, les énergies nouvelles, l'attraction des capitaux étrangers, l'augmentation des échanges commerciaux et l'amélioration du climat des affaires, aura du mal à résister aux retombées de cette crise sanitaire. En effet, reposant sur les secteurs primaire et tertiaire, sans oublier les industries du textile, de l'automobile et des nouvelles technologies, l'économie marocaine devrait connaître sa pire crise depuis trois décennies.

Face à la gravité du virus et aux choix politiques faits par le Maroc, qui sont honorables puisque notre pays a préféré la santé de la population à celle des affaires, en préconisant le confinement de la population, en déclarant l'état d'urgence et en mobilisant l'armée pour contenir l'épidémie, l'activité économique est quasiment à l'arrêt. Cet arrêt total a également impacté les activités ou les projets menés par les femmes entrepreneurs. Ces dernières sont

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" plus susceptibles de travailler dans les secteurs des services, du social, de la santé et de la beauté, de l'alimentation, qui ont été durement touchés par la pandémie, que dans les secteurs manufacturiers et technologiques. En outre, elles se sont trouvées confrontées à une augmentation des tâches domestiques, de l'éducation des enfants et des soins familiaux pendant les confinements.

Toutes ses entrepreneures pensent que le gouvernement marocain doit d'abord mettre en place une politique économique et sociale de conciliation avec cette épidémie, qui peut, à Dieu ne plaise, durer, et ensuite prévoir une sortie de crise, et pourquoi pas une nouvelle relance de l'économie nationale. Pour cela il faudrait accompagner financièrement, administrativement et juridiquement les PME, seules garantes de la création d'emplois. Pour cela, il faut s'éloigner des mauvais comportements qui nous ont coûté cher, tels que la bureaucratie, le copinage, le clientélisme, la mauvaise gestion et l'incompétence ou la fraude et l'impunité des fraudeurs. Seule une gestion rationnelle, un contrôle rigoureux et l'application de la loi, loin de toute pratique abusive, conduiraient notre économie et avec une volonté politique et la prééminence de l'intérêt général, qui romprait avec les petits calculs, les ressources humaines et matérielles dont dispose notre pays, nous permettront certainement de sortir du tunnel et de poursuivre notre développement.

## Conclusion

La littérature théorique et les travaux empiriques ont largement mis en lumière le rôle que peut jouer la femme entrepreneur dans le développement socio-économique des pays. En effet, les femmes entrepreneurs sont créatrices d'emplois et elles contribuent à la création de richesses dans toutes les économies.

On assiste à une évolution du nombre d'entreprises détenues par des femmes à travers le monde ces dernières années. En ce qui concerne le Maroc, l'évolution économique du pays a amené les femmes marocaines à se lancer dans la création d'entreprises pour devenir des acteurs actifs dans la société.

La pandémie de COVID-19 vient aggraver les différences de vulnérabilité socio-économique et a des répercussions immédiates importantes sur les femmes entrepreneurs.

En plus nous devons être conscients que pour réussir dans l'entrepreneuriat, les femmes devront poursuivre leur travail sur elles-mêmes. Peu importe le contexte, et surtout en cette période de crise, elles doivent utiliser leurs compétences professionnelles et renforcer leurs compétences générales pour être en mesure de relever tous les défis. La confiance en soi, le sens de

l'organisation, la gestion du temps et le courage sont des compétences qui font la différence dans l'entrepreneuriat.

Dotée d'une vue claire de l'avenir, la femme entrepreneur doit être ambitieuse, mais en même temps réaliste et accessible. Elle doit faire de gros efforts pour traduire l'idée en réalité, Elle doit mettre en œuvre toutes ses décisions pour réaliser la mission et la vision de l'entreprise. Elle doit constamment être attentive aux possibilités d'améliorer les performances de l'entreprise.

Les programmes d'accompagnement destinés aux femmes restent l'un des moyens les plus efficaces d'accroître l'égalité et de promouvoir une croissance économique inclusive et durable.

## BIBLIOGRAPHIE

- (Belcourt, 1991) Belcourt, M. Burke, J. Hélène Lee-Gosselin " Une cage de verre : les entrepreneures au Canada" CCCSF, Ottawa 1991,101 p
- Arenius, P. and Minniti, M. (2005),"Perceptual variables and nascent entrepreneurship", Small Business Economics, 24, 233–247
- Blawatt, K., (1995). Defining the Entrepreneur : A Conceptual Model of Entrepreneurship, Actes du Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat, CCPME, 12e Colloque, Thunder Bay, Ontario, Octobre, p. 13-37.
- (Lavoie, 1988) LAVOIE, Dina. Les entrepreneures : pour une économie canadienne renouvelée, Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, Ottawa, février 1988, 64 p
- Timmons, J. (1990) Entrepreneurial Mind : Winning Strategies for Starting, Renewing and Harvesting, Brick House Publishing Company, 1-208
- Shane, S. (2003), "The Individual-Opportunity Nexus Approach to Entrepreneurship". Aldershot, United Kingdom: Edward Elgar Shteynberg, G., Gelfand, M. J., & Kim, K. 2009. Peering into the “Magnum Mysterium” of culture: The explanatory power of descriptive norms. Journal of Cross-Cultural Psychology, 40(1):46– 69
- Gnyawali, D. (1991). "Promoting small businesses through entrepreneurship development". Washington, DC: TheWorld Bank, Asia Technical Department
- Aldrich,H.E,(1990),"Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates" Entrepreneurship: Theory and Practice Vol. 13 Iss. 3 (1990) p. 7 - 24.

## **Apprentissage organisationnel et innovation, cas de la sous-traitance aéronautique au Maroc**

### **Organizational learning and innovation, case of aeronautical subcontracting in Morocco**

**ELLIOUA Hanane**

Enseignant chercheur

Ecole nationale des sciences appliquées de Berrechid

Hassan First University of Settat - Maroc

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision Maroc

**hanane.ellioua@uhp.ac.ma**

**BENAMER Hind**

Doctorant

Ecole nationale des sciences appliquées de Berrechid

Hassan First University of Settat - Maroc

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision Maroc

**benamer.hind@gmail.com**

**Date de soumission :** 30/03/2022

**Date d'acceptation :** 15/06/2022

**Pour citer cet article :**

Ellioua, H et Benamer H. (2022) « Apprentissage organisationnel et innovation, cas de la sous-traitance aéronautique au Maroc, Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 48- 70.

**Digital Object Identifier (DOI) :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654626>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Dans un contexte de mondialisation avec une compétition accrue, l'industrie aéronautique est en perpétuel changement, avec des stratégies de délocalisation vers les pays émergeant et de réduction de cout de production. La filière aéronautique qui s'est développée au Maroc est une opportunité pour le tissu industriel Marocain.

Notre travail est de nature qualitative car nous sommes dans une optique de compréhension d'un phénomène complexe qui est l'apport de la relation de sous-traitance dans le secteur aéronautique en termes d'apprentissage et d'innovation pour l'entreprise marocaine qui souhaite intégrer la chaine de valeur globale et élargir son portefeuille vers des activités à grande valeur ajoutée faisant partie du cœur du métier. L'innovation étant un avantage compétitif résultant des apprentissages que l'organisation vit au cours de son existence.

Nous avons mené une enquête auprès de l'une des rares entreprises marocaines qui a pu intégrer le secteur aéronautique, ce qui nous a permis de présenter les formes sous lesquelles l'entreprise apprend pour évoluer et trouver sa place dans la chaine de valeur en identifiant les déclencheurs de l'apprentissage, le lien entre l'apprentissage et l'innovation et les facteurs qui favorise l'innovation notamment le style de management adopté.

**Mots clés :** Apprentissage organisationnel, innovation, secteur aéronautique, étude qualitative.

## Abstract

In a context of globalization with increased competition, the aeronautical industry is in perpetual change, with strategies of relocation to emerging countries and reduction of production costs. The aeronautical sector which has developed in Morocco is an opportunity for the Moroccan industrial fabric.

Our work is of a qualitative nature because we aim to understand a complex phenomenon which is the contribution of the subcontracting relationship in the aeronautical sector in terms of learning and innovation for the Moroccan company which wishes to integrate the global value chain and expand its portfolio towards high value-added activities that are part of the core business. Innovation being a competitive advantage resulting from learning that the organization experiences during its existence.

We conducted a survey of one of the few Moroccan companies that was able to integrate the aeronautical sector, which allowed us to present the forms in which the company learns to evolve and find its place in the value chain, identifying how learning is triggered, the link between learning and innovation and the factors that promote innovation, in particular the style of management adopted.

**Keywords :** Organizational learning, innovation, aeronautical sector, qualitative study.

## Introduction

Le secteur aéronautique à l'échelle mondiale connaît une concurrence, de plus en plus accrue et se focalise sur des stratégies de réduction de coûts en s'appuyant sur l'apprentissage et l'innovation comme des leviers de compétitivité.

C'est dans ce contexte que la sous-traitance aéronautique au Maroc connaît un développement rapide à travers les filiales des grands groupes étrangers, profitant ainsi de la croissance externe vers les pays émergents.

Le développement des compétences organisationnelles et managériales est au cœur de la croissance du secteur aéronautique au Maroc d'une façon globale et plus particulièrement les entreprises locales formant le cluster. La collaboration entre les différentes parties prenantes du même cluster mène le secteur vers l'apprentissage et l'innovation à même de créer des avantages concurrentiels et d'améliorer la compétitivité et performance du tissu industriel local.

Diverses notions découlent des relations formées entre entreprises. Nous nous intéressons principalement au concept de l'apprentissage organisationnel comme étant un avantage qui découle de la relation de sous-traitance et l'innovation comme facteur clé de succès dans un secteur exigeant comme le secteur aéronautique.

Notre travail est une analyse exploratoire dont l'objectif est de comprendre comment une entreprise marocaine peut évoluer dans le secteur aéronautique en apprenant de ses donneurs d'ordre, Multinationale du secteur, et en créant un environnement favorisant l'innovation, considéré comme facteur clé de succès.

A travers notre enquête terrain, étude de cas unique, nous tenterons de répondre à plusieurs questions de recherche : Quel est la relation entre l'apprentissage et l'innovation, comment l'apprentissage organisationnel développe l'habilité de l'entreprise à l'innovation et quels sont les facteurs qui font qu'une entreprise soit apprenante et innovante.

Notre travail a été organisé en quatre sections avec cette première partie consacrée à l'introduction. La première section est une présentation du cadre théorique en faisant une revue de littératures des principaux concepts qui nous intéressent notamment l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

Ensuite, nous annoncerons notre positionnement épistémologique dans le cadre de la deuxième section ainsi que notre démarche méthodologique en cohérence avec la nature de notre objet d'étude et notre objectif de recherche.

La dernière section est une présentation de nos résultats basés sur une analyse rigoureuse des données collectées sur le terrain. Ces résultats sont discutés en s'appuyant sur notre cadre conceptuel et en soulignant les principaux apports de ce travail.

## **1. Cadre conceptuel et théorique**

### **1.1. L'apprentissage organisationnel**

L'apprentissage s'applique à l'organisation toute entière (Koch et Marie-Magdelaine 2012) sans qu'il n'y ai une véritable définition du concept (Kœnig 2015).

L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes (Kœnig 2015).

Le concept peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement (Fiol et Lyles 1985), comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles à travers un processus continu de création/destruction et d'essais/erreur et de résolution de problèmes ou comme le résultats des interactions entre individus au sein de l'organisation (Dodgson 1993), produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire (Ingham 1995), utiles à l'organisation toute entière et grâce auxquels l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles (Huber 1991). L'apprentissage naît dans les différences, comme le cas de partenariat entre deux organisations (Leroy 2017) et des rapports qui s'établissent entre les parties prenantes (Pesqueux et Durance 2004).

Le concept peut être défini selon l'objet d'apprentissage (des informations, des savoirs, des comportements, des connaissances, des représentations et des structures de représentation, des actions), selon le sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière), selon le déclencheur d'apprentissage (erreur, mauvaise performance, innovation, technique nouvelle, changement dans l'environnement de l'entreprise), selon l'objectif (efficacité, performance, avantage concurrentiel) ou selon le processus (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction et socialisation, codification et mémorisation...). (Leroy 2017)

Nous ne pouvons pas définir le concept de l'apprentissage organisationnel sont abordé le principe de simple et double boucle introduit par C. Argyris :

Dans le modèle de simple boucle, les individus de l'organisation procèdent à des changements mineurs et graduels des règles existantes sans bouleverser leur théorie d'action et sans remise en cause des schémas généraux de fonctionnement.

L'apprentissage en simple boucle permet la consolidation des savoirs existants (répétitions) (Pesqueux et Durance 2004) et la résolution de problèmes routiniers. Les plans d'actions traitent la conséquence du dysfonctionnement et non pas les causes racines (Moingeon et Ramanantsoa 2009).

La détection et la correction d'erreur se fait par rapport aux normes de fonctionnement en usages, contrairement à l'apprentissage en double boucle qui se traduit en la remise en question de la pertinence de ces normes (Bollecker et Durat 2006).

Quant à l'apprentissage en double boucle, il ne s'agit pas d'un réajustement des routines mais d'un bouleversement des valeurs et comportements collectives et d'un profond changement de l'organisation (rupture), la caractérisant d'apprenante (Pesqueux et Durance 2004).

Il n'y a véritablement apprentissage que dans le second cas.

### 1.1.1 Les différents aspects de l'apprentissage organisationnel

Selon notre revue de littérature, les différents auteurs confirment l'absence de théories rigoureuses de l'apprentissage organisationnel mais nous exposons les conceptualisations les plus intéressantes à notre sens du phénomène (Figure 1).

**Figure N°1 : Conceptualisations de l'apprentissage organisationnel**



Source : Auteur

### ❖ **L'apprentissage comme adaptation à l'environnement**

Dans cette perspective, l'idée centrale est que la viabilité de l'entreprise passe par sa capacité d'adaptation à son environnement (Starbuck et Hedberg 2001). Pour des raisons de survie et de croissance à long terme, les organisations doivent s'adapter à leurs environnements pour rester compétitives et innovantes (Fiol et Lyles 1985). Les changements de l'environnement sont considérés comme un stimulus et l'apprentissage comme une réponse prenant la forme d'une adaptation (Leroy 2017).

Certains environnements sont plus favorables à l'apprentissage que d'autres (Koenig 2015). Trop d'instabilité dans l'environnement rend l'exploitation des informations et leurs analyses et exploitation difficiles voir impossible par l'entreprise. D'un autre côté, un environnement clément avec peu de changement significatif est défavorable à l'apprentissage et mène l'organisation à la stagnation au lieu d'un développement cognitif.

L'apprentissage émerge donc d'une tension entre stabilité et changement, la difficulté réside dans l'identification de l'état dans lequel l'apprentissage peut se produire (Fiol et Lyles 1985). L'apprentissage organisationnel devient, dans cet angle de vue, le processus d'identification des changements environnementaux et des contextes organisationnels, et une adaptation réussie avec eux en adoptant les structures et stratégies adéquates (Shrivastava 1983).

### ❖ **L'apprentissage comme travail de l'entreprise sur elle-même**

Cette approche de l'apprentissage comme travail de l'organisation sur elle-même passe par une évaluation des savoirs de l'organisation. Le déclencheur du processus d'apprentissage sous l'angle de cette configuration est soit un mécanisme de détection et correction des erreurs, une mauvaise performance enregistrée ou la perception de la mauvaise performance et finalement l'expérience.

**L'erreur comme déclencheur de l'apprentissage :** L'apprentissage organisationnel est largement envisagé comme une résolution de problème installée dans l'action.

L'erreur est cruciale dans le processus d'apprentissage puisque c'est une occasion de remise en cause de l'entreprise et de tirage de leçon et de retour d'expérience et de prise de recul par rapport aux "théories en usage" (theories in use) qui structurent l'action collective et individuelle dans l'organisation.

**L'expérience comme déclencheur de l'apprentissage** : Dans cette perspective, l'apprentissage est déclenché par la répétition et l'accumulation de l'expérience. C'est la théorie de la courbe de l'expérience selon laquelle la répétition permet la standardisation des tâches et un gain en termes de temps d'exécution. Cela implique une baisse de cout de production dû à un effet d'apprentissage.

Cet apprentissage ne passe pas par la création de connaissances mais par la répétition mécanique d'une opération, par la spécialisation et par l'accumulation d'expérience (Leroy 2017). C'est la notion du « learning by doing ».

S'il est fait dans les règles de l'art, le retour d'expérience est un moyen important de l'apprentissage organisationnel. Il consiste à analyser le flux d'informations lié à une activité, le stocker au niveau de la mémoire organisationnelle et l'exploiter par la suite au sein de l'organisation toute entière en vue d'une amélioration (Pesqueux et Durance 2004).

Cela dit, cette conception de l'apprentissage comme une gestion des répétitions ne reflète que partiellement la réalité de l'organisation qui est amené à gérer en permanence la nouveauté et exploiter les irrégularités.

#### ❖ **L'apprentissage organisationnel comme développement de connaissances**

La connaissance est devenue de nos jours une ressource clé en entreprise favorisant la compétitivité et la création de valeur. Les savoirs présents dans l'organisation peuvent être tacites ou explicites, articulés ou non, simples ou complexes, indépendants ou faisant partie d'un système. (Leroy 2017)

Selon cette perspective, l'apprentissage organisationnel est un processus d'amélioration continu via l'accumulation de connaissances (Fiol et Lyles 1985).

L'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles passe par un processus d'interactions sociales permettant aux connaissances individuelles nécessaires à cette production d'être communiqués et intégrés au niveau du groupe. Cette production s'appuie sur deux conditions : la disponibilité des connaissances individuelles nécessaires et l'aptitude à apprendre. (Ingham 1995)

Selon un point de vue stratégique, la connaissance est la conséquence pratique de l'apprentissage organisationnel. D'un point de vue managérial, l'apprentissage organisationnel peut être perçu comme facteur de compétitivité de l'entreprise lui permettant de créer des avantages concurrentiels.

### **1.1.2 Les approches de l'apprentissage organisationnel**

Selon notre revue de littérature, l'apprentissage peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation.

#### **❖ L'approche comportementale de l'apprentissage**

Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est dépendant du passé et il est fondé sur des routines répétitives qui surgissent naturellement, constituant « des automatismes organisationnels » (Leroy 2017), faisant l'économie d'une activité cognitive consciente importante.

Les comportements au sein de l'organisation sont guidés par les routines organisationnelles plus que les choix rationnels qui sont elles-mêmes le résultat d'apprentissages passés (Levitt et March 1988)

Les théoriciens comportementalistes analysent le processus d'apprentissage comme une modification des routines organisationnelles, indépendamment des individus (Leroy 2017), par de petits ajustements et par addition de nouvelles routines complémentaires aux anciennes (Fiol et Lyles 1985) (Levitt et March 1988).

L'approche béhavioriste alors adopte une approche de changement graduel et incrémental en réponse aux évolutions de l'environnement et des performances de l'entreprise.

Cette approche nous indique aussi que les routines organisationnelles peuvent être un frein à l'apprentissage. Certes les routines organisationnelles sont assimilées à des mécanismes renforçant la stabilité organisationnelle mais limitant sa capacité à réagir à des problèmes nouveaux (Leroy 2017).

#### **❖ L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel**

Alors que le béhaviorisme étudie comment l'environnement détermine le comportement, le cognitivisme pose que les conduites humaines sont expliquées en fonction du contenu des états mentaux et des représentations (Leroy 2017).

L'organisation est composée d'individus et l'apprentissage individuel est la base de l'apprentissage organisationnel, mais sans réduire ce dernier à la somme des apprentissages individuels. Ainsi, même si l'individu est le seul capable d'apprendre, il fait partie d'un système d'apprentissage dans lequel le savoir personnel est échangé et transformé (Fillol 2006), selon un processus social : c'est dans l'interaction que l'individu se construit et apprend,

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" et les théories d'action ou d'usage inscrits dans les pratiques de l'organisation se modifient (Dodgson 1993).

Selon la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel est compris comme une acquisition de connaissances qui sont interprétées, distribuées et mémorisées dans l'organisation (Huber 1991). Les organisations n'ont pas de cerveau mais disposent de mémoires, de normes, de systèmes culturels (Shrivastava 1983) qui donnent une dimension organisationnelle aux apprentissages individuels. La dimension organisationnelle de l'apprentissage vient de la généralisation d'une connaissance nouvelle à toute l'organisation (Leroy 2017).

Selon plusieurs auteurs, le changement de comportement organisationnel à travers l'acquisition d'une nouvelle connaissance ne traduit pas forcément une modification des systèmes de représentations. L'apprentissage a lieu quand le changement cognitif précède le changement comportemental qui est sa simple conséquence (Leroy 2017).

## **1.2. L'innovation**

L'innovation est considérée comme l'un des moteurs de la croissance économique et une amélioration durable de l'efficacité globale de l'organisation (Noailles 2011). C'est une source de valeur ajoutées, d'avantage concurrentiel, de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des processus existants (Khazanchi, Lewis, et Boyer 2007).

D'un autre côté, l'environnement hyper compétitif et très dynamique ou opère les entreprises les poussent à innover pour survivre. L'adoption de l'innovation vise généralement à contribuer à la performance ou l'efficacité de l'organisation adoptante. L'innovation est un moyen de changer une organisation, que ce soit en réponse à des stimulus venant de son environnement interne ou externe ou comme mesure préventive prise pour influencer un environnement. (Damanpour 1991)

Les typologies de l'innovation sont également très nombreuses, selon le manuel d'Oslo, les plus fréquemment utilisées sont l'innovation produit, l'innovation processus, et l'innovation organisationnelle (OSLO, 2005).

L'innovation peut être décomposée en phases distinctes qui définissent le concept en tant que processus itératif, complexe et non linéaire, articulés dans le temps (Noailles 2011): l'initiation ou l'invention et l'implémentation de l'innovation. (Attour et Barbaroux 2016) L'important est que l'organisation soit ouverte à l'innovation et que ces membres aient la volonté de l'adopter et ne montre aucune résistance. Le déclenchement de l'innovation est lié

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" à la volonté et l'aptitude d'une organisation à innover pour développer quelque chose de nouveau ou adopter une « nouveauté » qui existe ailleurs (Damanpour 1991).

La capacité d'innover de la firme est son habilité à concevoir de nouvelles idées, processus ou produit, coordonner les acteurs et ressources pour concrétiser l'idée sur le terrain et enfin parvenir à générer de la valeur pour les parties prenantes de l'innovation (Hurley et Hult 1998).

Il y a deux dimensions que nous considérons dans le processus d'innovation, l'une « sociale » intégrant les différentes interactions entre les acteurs, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et l'autre « cognitive » rappelant que toute réalisation de nouveaux projets nécessite un apprentissage adapté à chaque phase de son avancement.

Enfin, nous pouvons qualifier un projet d'innovation de réussi quand une innovation est générée en tant que résultat qui, à son tour, est considéré comme économiquement efficace si des résultats positifs sont générés (Salam 2017).

### **1.3. La relation entre l'innovation et l'apprentissage organisationnel**

La définition de l'innovation, les étapes du processus de l'innovation et la prise en compte de ses deux dimensions montrent que l'apprentissage organisationnel est un antécédent de la culture de l'innovation (Hurley et Hult 1998). Le concept de l'innovation étant défini comme un processus visant la création des nouvelles compétences, l'acquisition des nouvelles habiletés et l'accès aux connaissances pertinentes.

Nous avons examiné les écrits au sujet de la relation liant l'apprentissage à l'innovation qui s'accordent à souligner que l'innovation dans les entreprises est fortement tributaire des externalités favorables à l'apprentissage.

Les entreprises qualifiées d'apprenantes ont continuellement besoin de nouvelles connaissances pour survivre et pour solidifier leur capacité d'innovation. Dans le sens inverse, les entreprises innovantes deviennent ainsi de véritables organisations apprenantes qui créent, échangent, transforment et valorisent les nouvelles connaissances de manière perpétuelle.

Certaines études suggèrent que l'apprentissage organisationnel et ses résultats, connaissances organisationnelles, sont des antécédents de l'innovation (Nonaka 1994; Cohen et Levinthal 1990).

L'apprentissage joue un rôle clé pour permettre aux entreprises d'atteindre rapidité et flexibilité dans le processus d'innovation.

L'innovation se produit lorsque les employés partagent leurs connaissances avec l'organisation et quand ces connaissances partagées génèrent des idées nouvelles et communes. En bref,

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

l'apprentissage organisationnel permet le développement, l'acquisition, la transformation et l'exploitation de nouvelles connaissances qui favorisent l'innovation organisationnelle (Nonaka 1994).

Des études qualitatives ainsi que quantitatives montrent que l'apprentissage organisationnel améliore l'innovation. (Jiménez-Jiménez 2011). Exemple d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 802 entreprises confirme l'importance de l'apprentissage sur les pratiques d'innovation dans les entreprises. Les diverses formes d'apprentissage mesurées dans cette recherche ont eu de l'impact sur l'innovation (Lamari, Landry, et Amara 2001).

La plupart des définitions de l'innovation partagent l'idée que l'innovation implique l'adoption d'une nouvelle idée ou d'un nouveau comportement, aide l'entreprise à faire face aux turbulences de l'environnement externe et, par conséquent, l'innovation est l'un des principaux moteurs du succès à long terme en entreprise.

## **2. Cadre méthodologique et pratique**

### **2.1. Positionnement épistémologique et approche méthodologique**

La démarche adoptée dans notre travail de recherche est dictée essentiellement par l'objectif de notre recherche qui est de comprendre le lien entre des concepts théoriques afin de répondre à une problématique terrain. Nous avons l'ambition de comprendre comment l'apprentissage organisationnel à travers la relation de sous-traitance, permet aux entreprises locales d'innover et de gagner en compétitivité dans le secteur aéronautique.

Faisant partie d'un paradigme bien déterminé nous a permis d'asseoir l'ossature de notre recherche et de bien articuler nos idées. Nous avons inscrit notre recherche dans le paradigme interprétativiste car notre objectif de recherche est de comprendre une réalité qui existe dans le terrain. D'autant plus que, nous sommes, en tant que chercheur, en interaction avec notre terrain et nos principaux acteurs vu que nous avons occupé le poste de responsable achat dans une multinationale aéronautique durant 5 années, position privilégiée d'observation.

Nous avons suivi une réflexion de nature qualitative se concentrant sur un cas unique analysé en profondeur. Cette limitation à une seule entreprise est dû à la rareté des entreprises marocaines œuvrant dans le secteur aéronautique. De ce fait, et pour collecter le maximum de données pertinentes à l'atteinte de nos objectifs de recherche et à la résolution de notre problématique, nous avons fait en sorte de passer beaucoup de temps dans les locaux de l'entreprise étudiée et d'avoir des entrevues avec la totalité des cadres de l'entreprise étudié en plus des discussions informelles avec les opérateurs et l'observation passive.

## **2.2. Collecte et analyse des données**

### **❖ Recueil des données**

Nous avons accordé une attention particulière à l'élaboration du processus de recueil des données. Le dispositif mis en place a pour finalité répondre à l'objectif de la recherche en prenant en compte les moyens à la disposition du chercheur.

Le recueil de données a été multidimensionnel et a été réalisé auprès de plusieurs sources : nous avons donc eu recours principalement aux entretiens, à l'observation et la présence passive.

L'étude de ce cas a nécessité plusieurs entretiens d'une durée moyenne d'une heure. La majorité a été conduite au sein même de l'entreprise et une partie à distance vu les contraintes actuelles que nous impose la pandémie. Ces entretiens ont été réalisés auprès de quatre acteurs principaux, préalablement déterminés vu leur rôle majeur dans la direction de l'entreprise et de leur présence depuis sa création.

Tout d'abord, il était indispensable de rencontrer le directeur général de la boîte qui avait créé l'entreprise en 2006 et vécu toutes les phases d'évolution.

De même, il était aussi important de rencontrer tout le comité de direction constitué du responsable qualité, qui garantit le respect de procédure et des normes aéronautiques, du responsable formation qui évalue les compétences des salariés versus les besoins du secteur et du responsable production qui veille au respect des exigences client et des plannings de livraison.

Par ailleurs, au-delà des entretiens formels, nous avons aussi bénéficié de discussions plus informelles, moins contrôlées mais très enrichissantes avec les opérateurs au niveau de la ligne de production dans la mesure où elles permettaient de percevoir l'ambiance générale et de mieux prendre la mesure des problèmes émergents.

Nous avons donc tenu à nous appuyer sur une grande diversité d'interlocuteurs. L'objectif était de multiplier les points de vue.

Nous avons combiné la méthode des entretiens avec une observation non participante pendant notre présence sur le site durant la période où nous nous déplaçons sur place pour les entretiens.

### **❖ Analyse des données recueillies**

La phase de collecte et celle d'analyse de données sont difficilement séparables. Nous avons une imbrication des processus de recueil, d'analyse et d'interprétation et cela permettait une compréhension graduelle, au fur et à mesure de notre avancement, du contexte et de l'objet

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" d'étude. Enfin, nous précisons que les entretiens ont été enregistrés après permission des interviewés afin de faire une retranscription correcte par la suite de tous les propos abordés durant la durée de l'échange afin de perdre le moins d'information possible et de pouvoir noter nos impressions.

Nous nous sommes basés sur la technique de codage thématique pour l'analyse des entretiens après plusieurs lectures des retranscriptions. Comme proposé par (Miles et Huberman 2003), la méthode d'analyse suivie permet de structurer les données afin traduire la pensée des acteurs et d'appréhender la vision stratégique passée, présente et future de l'organisation et de son dirigeant.

L'analyse des verbatim à laisser repérer les similitudes et mettre le point sur les concepts émergent des discours des répondants. Les régularités relevées peuvent être regroupées en catégorie ou unités d'analyse, l'apprentissage organisationnel, l'innovation, le style de management et le profil du dirigeant.

### **2.3. Résultats**

#### **❖ L'apprentissage organisationnel au sien de l'entreprise étudiée**

La notion d'apprentissage organisationnel n'a pas été abordée en tant que tel durant les entretiens. Afin de parler le même langage que nos interviewés nous avons utilisé les mots formation, compétences, évolution de compétence à chaque fois pour désigner l'apprentissage organisationnel.

Nous avons tenté durant les entretiens de comprendre qu'elle est le type d'apprentissage qui a lieu au sein de l'entreprise, et quel est le processus suivi par les collaborateurs afin d'apprendre. Mais avant, nous avons essayé d'appréhender comment les personnes interviewées aperçoivent l'apprentissage en organisation.

Le premier feedback que nous avons eu est que l'apprentissage est compris comme étant un phénomène essentiellement individuel, ce sont les individus qui apprennent.

Cependant les façons par lesquelles les individus apprennent varient selon les personnes et les fonctions. Différents modes fondamentaux d'apprentissage individuels peuvent être identifiés :

La formation par organisme spécialisé si le besoin est détecté par le responsable hiérarchique ou remonté par le concerné lui-même. La culture de l'entreprise donne une importance primordiale à la formation et lui consacre un budget annuel car permet l'évolution des compétences des collaborateurs.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

« Nous évaluons en fin d'année les besoins de chaque collaborateur en termes de formation, et nous faisons appel à des consultants externes si nous n'avons pas les compétences nécessaires au sein de l'entreprise » Responsable formation X

L'expérimentation individuelle, exclusivement par les opérateurs sur la ligne nouvellement recrutés est une autre manière où nous touchons l'apprentissage au niveau individuel. Le dirigeant étant convaincu que c'est la meilleure manière pour un opérateur d'apprendre un nouveau métier, il met à leur disposition les matières et outils afin d'apprendre sur le tas.

L'aspect collectif de l'apprentissage est aussi présent. Nous l'avons détecté à travers nos participations aux réunions quotidiennes qui regroupe différents acteurs afin de discuter les sujets opérationnels ou les réunions de suivi hebdomadaire ou des sujets d'ordres plus stratégiques sont abordé notamment le lancement d'un nouveau projet.

Le dialogue ou la communication régulière entre les opérateurs et hiérarchie est qui doit son efficacité au climat de confiance et le management participatif instauré est une réelle opportunité d'apprentissage et de création de connaissances organisationnelles pertinentes pour le bon déroulement des activités au sein de l'entreprise.

L'observation des pratiques des entreprises multinationales du secteur, exclusivement par le dirigeant de l'entreprise, qui a passé plus de 10 années d'expériences professionnelle chez des entreprises françaises du secteur en tant que responsable production, et qui a adopté dans son usine les mêmes outils de gestion appris.

Cet esprit de benchmarking avec les autres acteurs du secteur (Multinationales françaises) en termes de qualité du produit, de délai de fabrication et d'outil de management a permis un apprentissage des pratiques de gestion les plus efficaces et les plus adaptées au secteur.

#### ❖ **L'innovation comme résultat de l'apprentissage organisationnel**

Nos interviewés, principalement le directeur général a abordé à plusieurs reprises durant nos échanges ce concept en soulignant qu'innover est un facteur clé de compétitivité au sein du secteur aéronautique.

Pour trouver sa place au sein de l'écosystème et pour produire la qualité requise au moindre prix il faut créer un climat propice à l'innovation.

A travers notre présence sur site, nous avons regroupé les éléments nous permettant d'appréhender le style de management qui règne au sein de l'entreprise.

Tout a d'abord, durant la durée des entretiens avec les différents cadres et dirigeant de l'entreprise, il y a eu des interruptions de la part de techniciens et chef d'équipe remontant des problèmes terrains survenu au cours de la journée.

Nous avons assisté attentivement à ces arrêts hors cadre de l'entretien en cours, avec notre œil critique du chercheur, nous avons constaté que le top management montre une proximité aux collaborateurs et à l'atelier et donne l'occasion à tout un chacun de s'impliquer au bon déroulement des activités de l'entreprise.

A part ces brèves interruptions, nous avons aussi observé comment l'atelier est organisé, le dirigeant et créateur de l'entreprise est très imprégné par les modes de gestion des multinationales du secteur ou il a passé son expérience professionnelle. Il a copié les méthodes de gestion de production et adopté les outils du Lean management en visant l'efficacité et l'excellence opérationnelle.

Dans un esprit d'amélioration continue, le dirigeant adopte un style de management participatif en impliquant tous les salariés pour atteindre les objectifs. Chacun est responsable e son poste de travail et voix d'innovation et de créativité pour satisfaire le client final.

Aussi, le directeur est bien conscient que l'apprentissage permet ses employés d'innover, c'est pour cette raison qu'il leur fournit les moyens et outils nécessaires pour apprendre et évoluer tout en exerçant leur mission.

« Je donne à mes salariés les moyens et l'occasion d'apprendre car c'est un moteur les incitant à innover ». DG de X.

### **3. Discussion**

Afin d'appréhender le concept de l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la relation de sous-traitance et sa relation avec la capacité d'innovation de l'organisation, nous avons mené des entretiens avec les cadres et dirigeant d'une entreprise marocaine qui a relevé le défi et percer dans le secteur aéronautique en rentrant en compétition avec des entreprises multinationales.

L'étude qualitative qui s'appuie principalement sur le rendu des entretiens et de l'observation sur site, a permis d'identifier une variété de processus d'apprentissage qui s'inscrivent dans différentes perspectives présentées dans la littérature.

#### **❖ La dualité apprentissage individuel vs apprentissage collectif ou organisationnel**

Les apprentissages au niveau des groupes comportent plusieurs dimensions essentielles. Ils permettent de renforcer et d'enrichir les apprentissages individuels et sont réalisés par l'interaction des individus engageant des processus de réflexion et/ou d'action collective.

La première remarque qui peut être faite est que pour tous les interviewés, l'apprentissage est un phénomène essentiellement individuel, ce sont les individus qui apprennent. Ceci est conforme à la conception adoptée par la plupart des auteurs consultés dans la littérature. Mais les cadres interrogés ne se rendent pas compte de la dimension collective de l'apprentissage même s'il est très présent.

Les apprentissages au niveau du groupe permettent la production de connaissances organisationnelles qui ne peuvent être reproduites par les membres du groupe individuellement.

L'apprentissage collectif ou organisationnel se manifeste dans le cadre de notre cas d'étude principalement par les réunions de résolutions de problèmes qui regroupaient tous les acteurs concernés. Un outil reconnu dans les démarches et méthodologies Lean est utilisé systématiquement pour chaque problème rencontré sur les lignes de production et de fabrication.

Nous considérons que les groupes "apprennent" quand la réflexion ou l'action collective donnent naissance à des connaissances différentes des connaissances individuelles, avec une articulation plus précise. Une remarque supplémentaire doit être faite, l'esprit d'équipe quand il est instauré au sein de l'entreprise représente un contexte favorisant l'apprentissage collectif.

Ceci dit, les liens entre apprentissages individuels et apprentissages de groupes ne sont pas facile à identifier, car même si reconnus dans la littérature, restent peu étudiés.

Finalement, selon la définition trouvée sur la littérature, nous pouvons qualifier notre cas d'étude par organisation apprenante, vu la diversité des formes d'apprentissage mises en œuvre pour bénéficier du maximum de connaissances nouvelles qui sont sources d'évolution et de compétitivité.

#### ❖ **La dualité apprentissage comportemental vs cognitif :**

Au niveau individuel, l'approche béhavioriste appréhende l'apprentissage comme une modification des conduites des individus en fonction de séquences stimulus réponses appropriées. L'apprentissage est analysé en termes de répétition, de conditionnement et de renforcement.

Dans la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel correspond donc à un enrichissement des connaissances ou à une modification des systèmes de croyances et d'interprétation.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

L'apprentissage prépondérant au sein du cas étudié et qui a permis son évolution et l'augmentation de sa compétitivité au sein du secteur aéronautique est l'apprentissage cognitive. Les représentations et croyances des individus ont été profondément modifiées afin de répondre aux exigences du secteur aéronautique et cela principalement en adoptant un esprit lean orienté efficacité, amélioration continue et innovation.

Il y a apprentissage à partir du moment où le comportement organisationnel est remis en cause. Les théories en usage (theories in use) qui structurent l'action collective et individuelle dans l'organisation ont été revues afin de cibler constamment l'excellence opérationnelle :

« A chaque fois que nous rencontrons un problème, d'abord je demande à mon équipe de se remettre en cause, avant de jeter la responsabilité sur une tierce personne ou un facteur externe, il faut se critiquer pour évoluer. » Directeur Général

#### ❖ **L'erreur et l'expérimentation comme principaux déclencheurs d'apprentissage**

A travers les données récoltées sur le terrain, les deux déclencheurs d'apprentissage chez notre entreprise sont : l'erreur et l'expérimentation.

L'apprentissage qui découle de l'expérience ne passe pas par la construction d'un savoir nouveau mais par la répétition d'une opération, la spécialisation et par l'accumulation de l'expérience. L'impact de la répétition est un gain en productivité et une maîtrise de la fonction en question.

Nos constats sur le terrain nous renvoient vers le « learning by doing » développé dans la littérature et vers la théorie de la courbe d'expérience.

Ce type d'apprentissage rentre dans la catégorie de l'apprentissage comportemental. Pour (Koenig 2015) l'apprentissage est abordé comme une gestion de la répétition. Cependant, cette modalité de l'apprentissage ne couvre qu'une partie du processus vu que l'activité de l'entreprise d'une façon générale, et surtout dans le secteur aéronautique est confronté à des changements.

Cependant, nous n'excluons pas un travail cognitif réel pour organiser la production,

L'apprentissage est communément compris chez les acteurs interviewés comme un processus de détection et résolution de problèmes. C'est ce qui a été étudié dans la littérature comme l'erreur en tant que déclencheur de l'apprentissage ou le décalage entre attentes et résultats.(Koenig 2015; Ingham 1995)

L'erreur est acceptée et perçue positivement par le dirigeant et les cadres interrogés car c'est une façon d'apprendre et une occasion positive de changement dans l'organisation :

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

« Certes, tout collaborateur peut commettre beaucoup d'erreur au départ mais nous l'accompagnons pour monter en compétences. Au fur et à mesure des erreurs, il y a apprentissage. » Directeur Général

Les managers n'essayent pas d'éviter l'erreur mais mette en place des processus de résolution de problèmes pour en tirer des leçons et des capitalisations pour toute l'organisation et de créer des connaissances organisationnelles permettant l'entreprise de se démarquer et d'aller de l'avant.

Enfin, un dernier déclencheur de l'apprentissage annoncé lors des entretiens et pas couvert par la littérature est les « nouveaux projet ». Toute nouvelle commande ou nouveau projet décroché par l'entreprise est considéré comme occasion d'apprentissage et un nouveau pas vers l'expertise et la maîtrise des différents aspects du secteur aéronautique.

Cela est dû principalement au fait qu'avant d'entamer tout projet avec un nouveau client, un audit du site a lieu.

#### ❖ **L'apprentissage organisationnel comme moteur de l'innovation**

L'apprentissage favorise l'innovation qui est un facteur de compétitivité dans le secteur aéronautique.

En effet, les économies performantes sont des économies principalement basées sur l'apprentissage. L'apprentissage favorise l'innovation qui est un facteur de compétitivité dans le secteur aéronautique.

Porter explique que les entreprises innovantes visent à acquérir les ressources humaines les plus qualifiées et les plus outillées en savoir-faire. Cet auteur soutient aussi que, moins la force de travail est qualifiée, moins les entreprises ont de chances d'innover. De façon similaire, nous pouvons ajouter que plus les entreprises manquent de capitaux financiers pour investir dans l'apprentissage, plus elles sont handicapées dans le processus d'innovation.(Porter 2008)

L'apprentissage par la Recherche et Développement (R-D) constitue une autre considérable source d'innovation dans les entreprises (Porter 1998).

Cependant, au sein de notre cas, nous n'avons pas relevé qu'il existe un apprentissage par les activités de recherche et développement, ce qui constitue une perspective d'évolution pour l'entreprise lui permettant d'améliorer son capital de connaissances et de savoir-faire favorables à l'innovation.

En accordant une grande attention à l'échange de connaissances et à l'apprentissage, les théories évolutionnistes de l'innovation mettent en évidence le rôle déterminant de la

proximité sur l'innovation. La proximité territoriale, sociale et culturelle a pour effet de réduire les incertitudes et de faciliter la transmission efficace des connaissances tacites et des nouvelles technologies productives.

Dans notre cas, la proximité est de type territorial et se manifeste principalement au sein du cluster aéronautique créé au niveau de Midparck à Nouasser. Les réseaux et les regroupements régionaux jouent un rôle vital dans le partage de connaissances et la création d'avantages comparatifs au niveau local.

En interne, l'esprit d'amélioration continue joue un rôle important afin d'initier l'apprentissage et d'avoir un consensus des membres de l'organisation sur la correction qui doit être produites, l'interaction entre les individus étant source d'apprentissage.

Dans ce sens, le dirigeant et son style de management influence fortement l'évolution de l'entreprise, le dévouement des salariés et la confiance des donneurs d'ordre. Tracer son profil nous permettra sans doute d'expliquer mieux le succès de cette entreprise marocaine au sein d'un secteur fort en exigences.

A partir de la littérature consultée et nos observations et données relevées sur le terrain, nous faisons face dans notre cas d'étude à un dirigeant qui combine plusieurs caractéristiques lui permettant de gérer son entreprise avec succès. D'abord, nous pouvons le qualifier par son leadership et son style de management participatif qui lui a permis d'instaurer un fort esprit d'équipe favorisant l'apprentissage et l'innovation. Le point fort de notre cas est son ancienneté et sa réputation au sein du secteur, car il a occupé le poste responsable de production et responsable formation dans de différentes filiales de grands groupe aéronautique plus de 15 ans avant la création de son entreprise et s'est imprégné de la culture industrielle aéronautique et a cumulé un savoir-faire technique inestimable. Ce qu'il l'a permis de gagner la confiance des donneurs d'ordre et de ses salariés. Le Directeur General maîtrise les exigences du secteur et a pu développer une meilleure connaissance de l'environnement ainsi que des concurrents.

### **Conclusion**

Pour survivre et maintenir leurs compétitivités dans un environnement à haut défi, les entreprises marocaines sont amenées à transformer leurs pratiques de gestion, d'améliorer leur capacité et leur rapidité d'adaptation afin de venir se greffer aux FMN aéronautique qui se sont implantées au Maroc et qui représente une réelle opportunité de développement et d'apprentissage.

L'objet de notre analyse qualitative est de saisir le sens d'une réalité qui existe sur le terrain par analyse des données collectées via des entretiens et de l'observation passive.

A travers l'étude en profondeur d'un cas unique d'entreprise marocaine qui a réussi à nouer des partenariats avec des filiales aéronautique, nous avons tenté de comprendre des phénomènes complexes qui sont l'apprentissage organisationnel et l'innovation et la relation entre les deux.

L'apport positif de la relation de la sous-traitance est l'apprentissage en plus des technologies nouvelles, des pratiques managériales de la part de l'entreprise marocaine, ce qui lui permet d'évoluer, de se développer et d'innover.

La force de du cas étudié réside dans l'esprit d'équipe instauré qui encourage les apprentissages collectifs permettant de créer le maximum de connaissances nouvelles qui sont sources d'évolution et de compétitivité. Aussi, l'apprentissage est de nature cognitif, vu que les théories d'action des individus sont profondément modifiées afin de répondre aux exigences du secteur aéronautique en adoptant un esprit axé sur l'amélioration continue et l'innovation. L'erreur est perçue positivement par tous les acteurs de l'entreprise ce qui est important pour déclencher un nouvel apprentissage et capitaliser pour partager les connaissances produites avec toute l'organisation.

Quant à l'innovation, les acteurs interviewés sont conscients que c'est une résultante de l'apprentissage et c'est un avantage concurrentiel leur permettant de maintenir leur place au sein du secteur.

Le style de management participatif adopté est un facteur favorisant fortement l'innovation car axé sur l'apprentissage, l'amélioration continu et focalisé sur le respect de la qualité et des exigences client au moindre cout.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Attour, Amel, et Pierre Barbaroux. 2016. « Nouvelles approches de l'innovation et gestion des connaissances : quelle articulation ? Quels enjeux ? Quels changements ? » Note de recherche, Réseau de Recherche sur l'Innovation. 12 p.

Bollecker, Marc, et Laurence Durat. 2006. « L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de decision ». La Revue des Sciences de Gestion, Vol 4, N°220, p. 139-148.

Cohen, Wesley M, et Daniel A Levinthal. 1990. « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », Sage Publications, Vol. 35, N°1, p. 128-152.

Damanpour, F. 1991. « organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°3, p. 555-590.

Dodgson, Mark. 1993. « Organizational Learning: A Review of Some Literatures ». *Organization Studies*, Vol.14, N°3, p. 375-94.

Fillol, Charlotte. 2006. « Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, du 13 au 16 Juin 2006.

Fiol, C Marlene, et Marjorie Lyles. 1985. « Organizational Learning », *The Academy of Management Review*, Vol.10, N°4, p.203-813.

Gassemi, Karim, et Hanane Ellioua. 2016. « La performance managériale du cadre dirigeant marocain : à la recherche du sens et la détermination des facteurs qui impactent sa performance en entreprise », *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, Vol 3, N°7.

Hart, S. L, et R.E Quinn. 1993. « Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. », *Human Relations*, Vol. 46, N°5

Huber, George P. 1991. « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures ». *Organization Science*, Vol. 2, N°1, p. 88-115.

Hurley, Robert F., et G. Tomas M. Hult. 1998. « Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination ». *Journal of Marketing* Vol.62, N°3, p. 42-54

Ingham, Marc. 1995. « Analyse des processus d apprentissage organisationnel dans le contexte de coopérations impliquant des projets de recherche et de développement », *Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine*, 370 p.

Jiménez-Jiménez, Daniel. 2011. « Innovation, Organizational Learning, and Performance ». *Journal of Business Research*, Vol.64, p.408-417

Khazanchi, Shalini, Marianne W. Lewis, et Kenneth K. Boyer. 2007. « Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation ». *Journal of Operations Management*, Vol.25, N°4, p. 871-884.

Koch, Benoît, et Thierry Marie-Magdelaine. 2012. « Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ? », *Dossier Management du changement*, 34 p.

Koenig, Gérard. 2015. « L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux ». Édité par Jérôme Barthélemy et Jean-Philippe Denis. *Revue Française de Gestion*, Vol. 41, N°253, p. 83-95.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Lamari, Moktar, Réjean Landry, et Nabil Amara. 2001. « Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière Appalaches », Canadian Journal of Regional Science, N°1, p.57-80.

Leroy, Frédéric. 2017. « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS, 28 p.

Levitt, Barbara, et James G March. 1988. « Organizational Learning ». Organizational Learning, Vol.14, p.319-340.

Loue, Christophe, et Ilias Majdouline. 2014. « L'entrepreneur Marocain : Profil et compétences », 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, du 29 au 31 Octobre 2014

Loué, Christophe, et Ilias Majdouline. 2015. « Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel ». Revue internationale P.M.E, Vol. 28, N°2, p.159-189.

Miles, Matthew, et Michel Huberman. 2003. Analyse des données qualitatives.

Moingeon, Bertrand, et Bernard Ramanantsoa. 2009. « L'apprentissage organisationnel : Eléments pour une discussion », Dans Savoir pour agir de in Argyris, Chris (1995), Paris InterEditions, p. 295-317

Noailles, Patrice. 2011. « De l'innovation à l'innovateur Pour une approche structuraliste de l'innovation ». La Revue des Sciences de Gestion, Vol.1, N°247, p.13-28.

Nonaka, Ikujiro. 1994. « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation ». Organization Science, Vol.5, N°1, p.14-37.

Pesqueux, Yvon. 2013. « L'apprentissage organisationnel », Economie et management, Journées nationales du management, 14 et 15 Octobre 2013.

Pesqueux, Yvon, et Philippe Durance. 2004. « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier de recherches, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, 58 p.

Porter, Michael E. 1998. « Clusters and the New Economics of Competition », Harvard Business Review, 16 p.

Porter, Michael E. 2008. On Competition. Updated and Expanded ed. The Harvard Business Review, 16 p.

Salam, S Hay. 2017. « Externalisation logistique, innovation et performance : revue de littérature et modèle conceptuel », 13.

Shrivastava, Paul. 1983. « A Typology of Organizational Learning Systems ». Journal of Management Studies, Vol. 20, N°1, p. 7-28.

Sosik, John J., Denise Potosky, et Dong I. Jung. 2002. « Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance ». The Journal of Social Psychology, Vol.142, N°2, p.211-232.

Starbuck, William H, et Bo Hedberg. 2001. « How Organizations Learn from Success and Failure », Handbook of Organizational learning and Knowledge, 26 p.

Thomas, Anisya S, Robert J Litschert, et Kannan Ramaswamy. 1991. « The Performance Impact of Strategy - Manager Coalignment: An Empirical Examination », Strategic Management Journal, Vol. 12, N° 7, p. 509-522

## **Le management des risques dans les PME du Grand Agadir dans le contexte du Covid-19 : un état des lieux**

### **Risk management in SMEs in Greater Agadir in the context of Covid-19: an inventory**

**HMIDOU Larbi**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR – Maroc

Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)

[l.hmidou@uiz.ac.ma](mailto:l.hmidou@uiz.ac.ma)

**BINKKOUR Mohamed**

Professeur d'enseignement supérieur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR – Maroc

Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)

[m.binkkour@uiz.ac.ma](mailto:m.binkkour@uiz.ac.ma)

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

HMIDOU L.& BINKKOUR M. et (2022). «Le management des risques dans les PME du Grand Agadir dans le contexte du Covid-19 : un état des lieux», Revue Française d'Économie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 71- 91.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654638>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Le présent article cherche à déterminer les principaux risques qui affectent les PME marocaines dans un contexte de crise économique et présente un état des lieux de ces dernières en termes de management des risques. Notre objectif étant de dénombrer les risques dont ce type d'entreprises fait face d'une part, et d'autre part présenter une vue d'ensemble de leurs spécificités en matière du processus du management des risques à l'aire de la crise sanitaire.

Les résultats concernant cette étude menée à partir d'une enquête empirique sur un échantillon de 30 PME du Grand Agadir montrent que les principaux risques rencontrés par celles-ci sont les risques financiers, les risques d'insolvabilité des clients, les risques de pénurie des matières premières et l'augmentation de leurs prix, les risques de la qualité des produits finis et risques d'exposition à des produits chimiques, risques électriques et sanitaires...Les résultats montrent, également, que la majorité des PME adoptent une démarche du management des risques d'une manière formelle selon une approche proactive.

**Mots clés :** Risque, Management des risques, approche proactive, PME Marocaines.

## Abstract

This article seeks to determine the main risks that affect Moroccan small and medium-sized enterprises (SMEs) in a context of economic crisis and presents an inventory of the latter in terms of risk management. Our objective is to list the risks that this type of business faces on the one hand and on the other hand to present an overview of their specificities in terms of the risk management process in the face of the health crisis.

The results of this survey carried out on the basis of an empirical survey of a sample of 30 SMEs in the City of Agadir show that the main risks are financial risks, risks of customer insolvency, risks of shortage of raw materials and the increase in their prices, the risks of the quality of finished products and risks of exposure to chemicals, electrical and health risks ... The results also show that the majority of SMEs adopt a risk management approach in a formal way with a proactive approach.

**Keywords :** Risk, Risk management, proactive approach, Moroccan SMEs.

## Introduction

Le sujet du management des risques a été étudié pour la première fois après la Seconde Guerre mondiale. Ce processus traite de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des ressources pour atteindre des objectifs donnés lorsque des événements inattendus, bons ou mauvais, peuvent survenir (Head, 2009), et il fournit également un lien entre les organisations et l'environnement externe dans lequel elles opèrent (Thomsen & Skærbæk, 2018). Les théories du management des risques ont été évoluées après la publication du premier rapport COSO de 1992 et ses versions mises à jour de (2017). Notons que le COSO est un référentiel de contrôle interne visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le Committee of Sponsoring Organisation of the Tread way Commission en 1992.

Le management des risques dans les PME est une thématique émergente qui mérite un examen plus approfondi, car elles consacrent peu d'efforts à l'identification, à l'évaluation et au suivi des risques à cause de la rareté de ses ressources (Brustbauer, 2016), de l'insuffisance des ressources humaines disponibles pour les tâches liées aux risques et du non intégration de ce processus dans leur système de contrôle de gestion (Britzelmaier et al, 2015).

Cependant, de nombreuses PME n'appliquent pas – ou pas de manière adéquate – les pratiques de gestion des risques, principalement car elles ne peuvent pas se permettre de réaffecter des ressources en raison de leurs contraintes (Marcelino-Sádaba et al, 2014).

Des preuves empiriques montrent que 50 % des petites et moyennes entreprises ferment avant la cinquième année suivant leur constitution (ISO, 2015). Ce qui montre à quel point la gestion d'une entreprise peut être risquée. Cela nous amène à constater qu'il existe encore une approche immature du management des risques dans ce type d'entreprises.

Par conséquent, étant donné leur importance pour la croissance économique et le développement dans plusieurs pays, l'étude du sujet de la gestion des risques dans les PME est devenue essentielle et a des implications pertinentes à la fois à des fins pratiques et académiques.

Cet article vise donc à reconnaître le rôle et la place du management des risques dans la stratégie des PME, dans un contexte du Covid-19, en aidant les dirigeants de celles-ci à identifier les risques importants qui pourraient compromettre le succès ou l'existence de l'entreprise à temps pour y faire face efficacement (Brustbauer, 2014).

## **1. Etat de l'art**

La revue de littérature sera divisée en deux parties. La première est consacrée à la définition de la notion du risque, son évolution selon les différentes approches ainsi que les différents types de risques intrinsèques aux petites et moyennes entreprises. La deuxième est relative à la démarche du management des risques.

### **1.1. Concept « risque » et ses différents types dans les PME:**

#### **1.1.1 Le concept « risque »**

D'après l'analyse des recherches traitant la notion du risque, on s'aperçoit à la difficulté et même l'impossibilité d'aboutir à une définition unique acceptée par tout le monde. Certaines définitions se basent sur la probabilité, le hasard ou la valeur attendue, certaines sur des événements indésirables ou des dangers, alors que d'autres sur des incertitudes.

Certains chercheurs le considèrent comme subjectif et dépend des connaissances disponibles, tandis que d'autres accordent au risque un statut ontologique et objectif.

Les définitions du concept de risque, leur justification, leurs forces et leurs faiblesses ont été suffisamment discutées dans la littérature (Rowe, 1977 ; Renn, 1992 ; Aven et Renn, 2009 ; Aven, 2010 ; Aven, Renn et Rosa, 2011). Ces définitions sont liées aux différents domaines, à savoir l'économie, l'ingénierie, la médecine, etc... et ouvrant de nouvelles façons de décrire et de mesurer les incertitudes autres que les probabilités (Aven, 2010).

Le concept de risque a changé au fil du temps. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, le risque était considéré comme une valeur attendue (perte). Cette idée est partagée par Campbell (2005), qui souligne que le risque est égal à la désutilité attendue et à la probabilité d'événements indésirables.

En 1987, Ferrero soulignait qu'il existe deux catégories de risques: le risque économique général, qui est lié à l'effet économique de revenus ne pouvant faire face à la rémunération des facteurs de production, et le risque commercial propre à chaque entreprise et représentant la manifestation du risque économique général.

Pour l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qui a publié en janvier 2016 un guide pratique pour les PME sur la façon de mettre en œuvre la gestion des risques conformément à ISO 31000, le risque est l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs. La définition du risque est strictement liée à un processus de reconnaissance car elle dépend de la manière dont chacun analyse un événement ou considère un danger.

Pour les petites et moyennes entreprises, le risque peut être vu comme une dimension future qui n'est pas connaissable et prévisible. Les probabilités et les prévisions sont subjectives et liées à la perception humaine de la réalité. Ainsi, les connaissances humaines,

l'environnement culturel et social mettent fortement l'accent sur la manière dont les risques sont perçus et pris en compte dans la gestion de l'entreprise.

En conclusion, le risque est intrinsèque à chaque entreprise et peut entraîner des effets négatifs ou positifs. En outre, le risque est strictement lié à l'incertitude et il influence le processus de prise de décision dans les entreprises. Mais l'élément commun à tous les aspects liés au risque est le rôle central de la dimension humaine et de l'intervention, comme l'a également fortement souligné Bernstein en 1996.

### 1.1.2 Les différents types de risques rencontrés par les PME

Les PME constituent une réalité importante pour le système économique de la plupart des pays, puisqu'elles représentent des moteurs clés de l'innovation, de l'intégration sociale et de l'emploi (Eurostat, 2011; Banque centrale européenne, 2013). L'existence de celles-ci est cruciale afin promouvoir la croissance économique au niveau international, et leur vitalité contribue à réduire le taux de chômage (Organisation Mondiale du Commerce, 2016). Cependant, les PME, du fait qu'elles disposent d'une base de ressources plus limitée, elles sont plus ouvertes et plus vulnérables aux chocs externes que les grandes entreprises (O'Regan et al., 2005). Les principaux risques rencontrés par les PME traités par la littérature sont récapitulés au tableau suivant (cette liste n'est pas exhaustive) :

*Tableau 1 Revue de littérature sur les différents types de risques dans les PME*

Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les problèmes d'asymétrie d'information empêchent les PME d'accéder au crédit (Mutezo, 2013)</li> <li>➤ Les réserves minimisent les effets de ces risques (Virglerová et al, 2016).</li> <li>➤ Les PME optent souvent pour la coopération avec le secteur bancaire (Milošević, 2017).</li> </ul>
Risques de défaut	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La probabilité de non-défaut est une fonction croissante de la rentabilité, de la liquidité, de la couverture et de l'activité, et une fonction décroissante du levier (Matias et Geraldès, 2012)</li> <li>➤ Les petites entreprises et celles qui n'ont qu'une seule relation bancaire ont une probabilité de défaut plus élevée (Matias Gama et Geraldès, 2012)</li> </ul>
Risque de la chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les PME mettent en œuvre des stratégies d'atténuation des risques dans leurs pratiques commerciales afin d'améliorer leurs performances (Yaakub et Mustafa, 2015).</li> <li>➤ Les PME se concentrent sur des instruments réactifs plutôt que sur des instruments préventifs.</li> </ul>
Cyber-risque, risques informatiques et risques de fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les risques opérationnel, de réputation et stratégique présentent trois caractéristiques: vulnérabilité, menace et dommage (Sapienza, 2016).</li> <li>➤ Le cyber-risque est lié au risque de fraude. Aucune entreprise n'est à l'abri de la fraude. Les PME souffrent de vol d'argent liquide et de contrefaçon (Krambia</li> </ul>

	<p>K et Papastergiou, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les PME manquent de compétences informatiques. Les risques de sécurité augmentent et il apparaît le besoin de bonnes pratiques de sécurité informatique pour les petites entités (Harris et Patten, 2014).</li> </ul>
Risque de croissance et risques relationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les risques qui empêchent les processus d'internationalisation des PME de réussir sont liés aux décisions stratégiques, tactiques et à l'environnement (Rodriguez et al., 2010).</li> <li>➤ Les mesures du risque relationnel consistent en un contrôle quasi autonome (Delerue et Perez, 2009).</li> </ul>
Risques liés à la direction et aux employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La collaboration entre propriétaires et employés est nécessaire pour que l'entreprise soit compétitive (Jørgensen et al., 2011) .</li> <li>➤ Les inspections des lieux de travail et la communication avec les parties prenantes ont un impact positif sur la prévention et la réduction de ce type de risque (Piney et al, 2015).</li> </ul>
Risque environnemental et sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'impact de la manutention des matériaux de stockage sur l'environnement ainsi que sur la santé et la sécurité (fuites, risque d'explosion, danger pour la santé et émissions) (Koroljova et Voronova, 2007)</li> <li>➤ La mise en œuvre de mesures préventives, telles que l'intégration du système d'incendie, l'utilisation correcte des déchets peuvent réduire ces risques.</li> </ul>
Risque opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le risque de change (Ehrlich et al. , 2012)</li> <li>➤ Les risques liés à l'externalisation (El Fadil et St-Pierre, 2016)</li> <li>➤ Existence d'une relation inverse entre risques commerciaux et durabilité, et une relation négative entre risques et performance des PME. La survie et la performance sont liées au développement stratégique et la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques (Tajudeen et Dansu, 2013)</li> <li>➤ Manque de compétences requises pour gérer correctement ces risques</li> </ul>
Risque de réputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La concurrence, le financement insuffisant et la protection des droits de propriété intellectuelle sont les risques auxquels les musiciens peuvent être confrontés (Portman-Smith et Harwood, 2015).</li> <li>➤ Lien entre réputation et responsabilité sociale des entreprises. les PME sont mieux placées pour tirer parti des programmes de RSE (Sarbutts, 2003)</li> </ul>

Source : Crovini (2019)

## 1.2. Le management des risques

Le management des risques est un sujet qui a été étudié après la Seconde Guerre Mondiale (Harrington et Niehaus 2004). Il peut être défini comme un processus qui comprend des activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation en ce qui concerne le risque (Refsdal, Solhaug et Stolen, 2015, p. 12) et il fournit également un lien entre les organisations et l'environnement externe dans lequel elles opèrent.

Au début, le management des risques était associé à l'utilisation de l'assurance pour protéger les individus et les entreprises contre les pertes associées aux accidents (Harrington et Niehaus, 2004). Lorsque la couverture d'assurance est devenue trop chère, de nouvelles

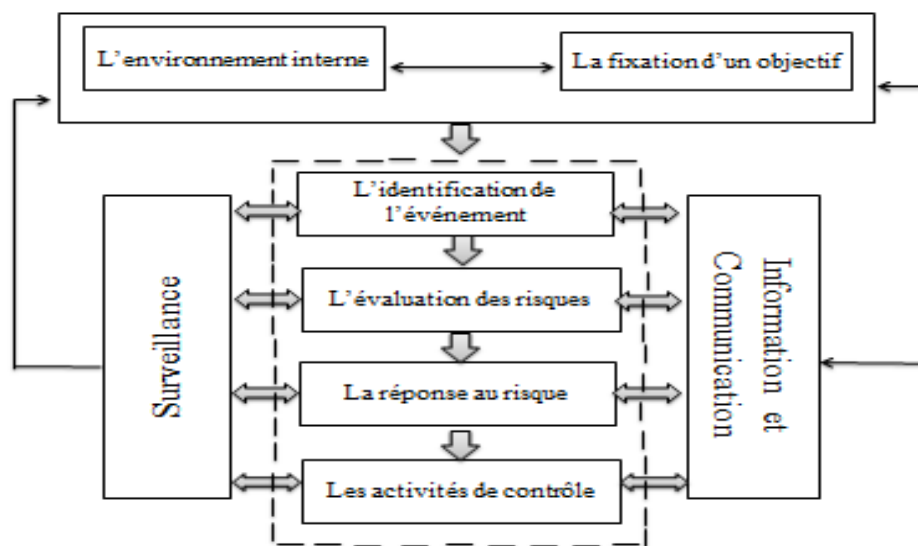
"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" formes sont apparues au milieu des années 1950. Dans les années soixante, des activités de planification contingente et de prévention des risques ont été mis en place (Dionne, 2013).

Le management des risques financiers est devenu partie intégrante du management des risques purs plus tard dans les années soixante-dix et les institutions financières ont intensifié leurs activités de gestion des risques de marché et de crédit dans les années 1980 conjointement avec la réglementation internationale en développant des modèles internes de management des risques pour se protéger de l'incertitude. Le management du risque opérationnel et de liquidité a émergé au cours des années 1990, lorsque la gouvernance de la gestion des risques et son intégration dans la gestion de l'entreprise sont devenues essentielles (Dionne, 2013).

Les théories de la gestion des risques ont évolué après le rapport COSO (1992) et sa version mise à jour (2004, 2016). Le mouvement vers le management des risques d'entreprise a déplacé l'attention vers une appréciation plus holistique du risque.

Le rapport COSO souligne que le processus de management des risques comporte huit composantes liées au processus de gestion. Ces composantes et leurs connexions réciproques sont illustrés par la figure suivante.

*Figure 1: les composants du rapport COSO et leurs connexions réciproques*



Source : Crovini (2019)

**L'environnement interne** représente les caractéristiques de chaque organisation et définit la façon dont le risque est perçu par les personnes, les valeurs éthiques, et l'environnement.

**Les objectifs** doivent être fixés avant que la direction puisse identifier les événements potentiels affectant leur réalisation. Le management des risques garantit que la direction a adopté un processus pour fixer des objectifs, qui soutiennent et s'alignent sur la mission et sont cohérents avec son appétit pour le risque.

En ce qui concerne **l'identification des événements**, les événements internes et externes affectant la réalisation des objectifs d'une entité doivent être identifiés, en distinguant ceux qui sont négatifs et ceux qui sont positifs. Ensuite, il est fondamental *d'évaluer les risques*, en les analysant et en considérant leur probabilité et leur impact, comme base pour déterminer comment ils doivent être gérés.

Après avoir évalué les risques, il devrait y avoir une réponse au risque, qui pourrait être de nature différente, comme éviter, accepter, réduire ou partager afin d'aligner les risques sur la tolérance au risque et l'appétit pour le risque. Les politiques et procédures de contrôle doivent être appliquées efficacement.

Le dernier élément (**le suivi**) consiste en des activités continues, en vérifiant, en supervisant, en observant de manière critique ou en déterminant l'état actuel afin d'identifier les écarts par rapport au résultat attendu ou requis. L'activité d'examen consiste à déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du processus et du cadre de gestion des risques, ainsi que des risques et des traitements (Refsdal et al, 2015, p. 22).

**L'information et la communication** sont deux éléments omniprésents dans toutes les phases du processus. Les informations sont identifiées et communiquées sous une forme et un calendrier permettant aux personnes d'accomplir leurs tâches. Une communication efficace se produit dans un sens large, circulant vers le bas, à travers et vers le haut de l'entité (COSO, 2004).

L'interaction et le partage d'informations servent de base à la prise de décision (Refsdal et al., 2015). La culture et le cadre du risque doivent être communiqués et compris par les employés et partenaires commerciaux. Les informations sur les risques sont utilisées pour soutenir la capacité de réponse de l'organisation afin d'éviter qu'un incident ne dégénère en crise.

En janvier 2016, l'ISO a publié un guide pour les PME sur la manière de mettre en œuvre le management des risques. C'est le seul cadre officiel sur la manière de mettre en œuvre le management des risques de manière cohérente et efficace.

En ce qui concerne les PME, elles ont toujours eu peu d'indications sur la meilleure façon de gérer les risques et vers qui se tourner pour obtenir des conseils. Au cours des dernières années, peu de lignes directrices ont été publiées. Certains d'entre eux représentent des Codes

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" de gouvernance pour les sociétés non cotées (OCDE, 2006, 2015; European Confederation of Directors' Associations ecoDa, 2010) et le Guide ISO 31000:2016 est le seul cadre officiel pour les PME sur la manière de mettre en œuvre le management des risques de manière cohérente et efficace. L'objectif général de ces lignes directrices est d'aider ces dernières à développer un cadre de gouvernance approprié, en essayant d'éviter les implications négatives pour leur efficacité et leur succès à long terme.

## **2. Méthodologie de recherche**

Afin d'identifier l'état des lieux concernant le management des risques dans les PME du Grand Agadir, nous avons mené une étude quantitative auprès de 30 PME qui représentent différents secteurs à travers l'élaboration d'un questionnaire à administrer auprès de la population à étudier. Selon Thiétart (2014), le questionnaire constitue l'outil de collecte de données le mieux adéquat pour mener des enquêtes quantitatives ou qualitatives car il permet la collecte des informations selon des modalités préétablies par le chercheur et une meilleure comparabilité entre les réponses. Notre questionnaire est composé des questions claires, compréhensibles et cohérentes pour que les interviewés nous fournissent toute l'information recherchée afin de pouvoir traiter notre problématique.

### **2.1. L'administration du questionnaire**

L'administration du questionnaire consiste à transmettre les questions aux personnes faisant partie de l'échantillon que l'on souhaite interroger puis à recueillir les réponses.

Pour construire notre échantillon nous avons opté pour la méthode de boule de neige. Cette méthode, dénommée également Snow Ball Sampling, est une forme très populaire de méthode d'échantillonnage dit en chaîne ou séquentiel. Dans ce sondage un premier échantillon aléatoire est sélectionné. La méthode consiste à ce que chaque individu de cet échantillon est invité à désigner d'autres individus de la population cible afin que l'enquêteur puisse les contacter puis les interroger s'ils acceptent de participer à l'étude. Les nouveaux répondants sont invités à leur tour à désigner d'autres individus. Cette opération est répétée autant de fois que nécessaire jusqu'à ce que la taille de l'échantillon désirée soit atteinte. Parmi les avantages de ce type d'échantillon est qu'il est largement utilisé et utile pour atteindre des populations très particulières ou pour pénétrer des milieux fermés. Mais aussi il présente des inconvénients tels que la difficulté d'obtention d'un échantillon représentatif.

## **2.2. Le contenu du questionnaire et le déroulement de l'enquête**

Notre questionnaire est composé de quatre thèmes qui constituent les étapes du processus du management des risques. Le premier thème concerne la perception du risque et du management des risques par les entités enquêtées. Les trois autres thèmes permettent de couvrir les étapes du processus du management des risques à savoir: l'identification et l'évaluation des risques ; l'analyse, le traitement, le suivi et le contrôle du management des risques ; enfin, l'information et la communication.

Les réponses feront l'objet d'une analyse des fréquences pour décrire les étapes relatives au processus de management des risques tels qu'adoptées dans notre échantillon de PME.

La réalisation de l'enquête, de la diffusion du questionnaire et de la collecte de réponses, s'est étalée durant deux mois dans le contexte de la crise Covid-19 (Novembre et Décembre 2021). Le dépouillement des questionnaires a été effectué à l'aide du logiciel SPSS qui permet de tirer plus d'informations possibles d'un ensemble de données grâce à la facilité de la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des résultats.

## **3. Résultats et discussions**

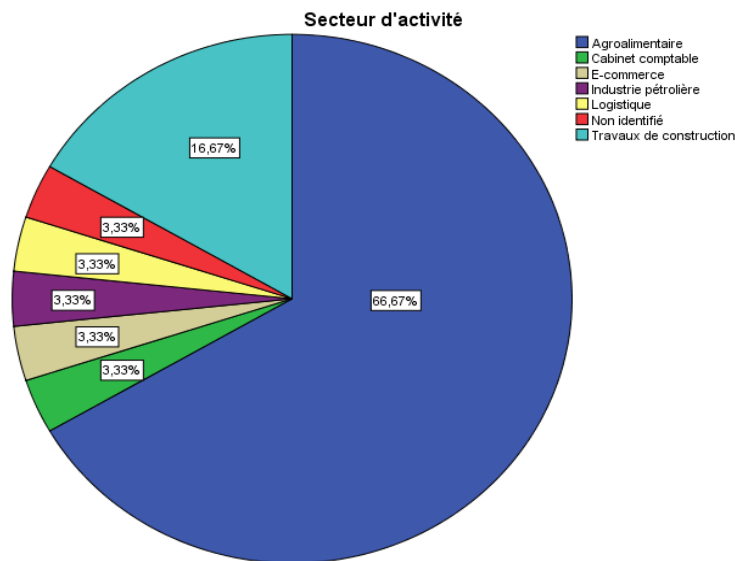
Les résultats ont été traités en trois points. Le premier concerne la présentation de la structure de notre échantillon. Le deuxième est relatif aux principaux résultats. Le troisième est consacré à dégager les principales conclusions de l'étude.

### **3.1. Présentation de l'échantillon**

#### **3.1.1. Secteur d'activité**

Notre échantillon correspond à une cible plus large regroupant plusieurs secteurs d'activité. Les deux tiers sont constitué par des entreprises qui opèrent dans le secteur agroalimentaire cela est dû à la concentration de notre enquête principalement sur les PME du Port d'Agadir. Suivi par le secteur des travaux de construction (17%). Le reste est constitué par divers secteurs (E-commerce, logistique, Cabinet comptable, industrie pétrolière) (16%)

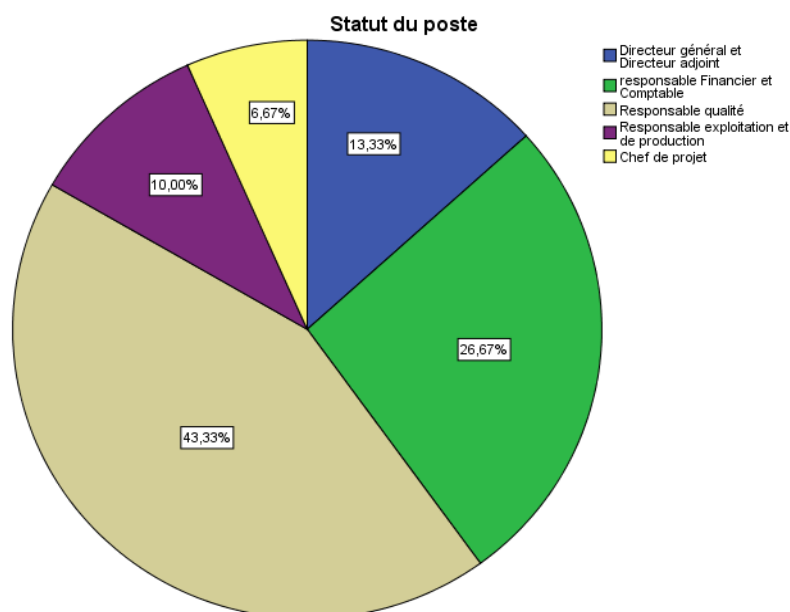
Figure 2 : Secteur d'activité



### 3.1.2. Statut du poste des interviewés

Au total de 30 interviewés, nous avons collecté les avis et opinions de 13 responsables qualité, 8 responsables financiers, 4 directeurs généraux et adjoints, 3 directeurs financiers et comptables ainsi que 2 Chefs de projet. D'après cette enquête, les responsables qualités et les responsables de production sont, en effet, les plus concernés par la démarche du management des risques suite à leurs fonctions qui exigent l'utilisation des normes de qualité.

Figure 3 : Statut du poste



### 3.1.3. Effectif des employés

Un tiers de notre échantillon ont un effectif moins de 9 employés. 43% ont un effectif compris entre 10 et 49 employés. 13% de l'échantillon ont un effectif entre 50 et 99 et 10% d'entreprises ont un effectif entre 100 et 200 employés. Nous avons constaté que ces PME sont conscientes de l'importance et les enjeux de la démarche de management des risques.

*Tableau 2 : Effectif des employés*

	Effectif	%
entre 1 et 9	10	33,3
entre 10 et 49	13	43,3
entre 50 et 99	4	13,3
entre 100 et 200	3	10,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

### 3.1.4. Chiffre d'affaires

43 % des entreprises ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions de dirhams. Puis, 27% ont un CA annuel compris entre 10 et 15 millions de dirhams, 3% avec un CA annuel entre 15 et 75 millions de dirhams et finalement 27% avec un CA annuel entre 75 et 90 millions de dirhams.

*Tableau 3 : Chiffre d'affaires*

Millions de Dirhams	Effectif	%
Moins de 10 millions	13	43,3
entre 10 et 15 millions	8	26,7
entre 15 et 75 millions	1	3,3
entre 75 et 90 millions	8	26,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

## 3.2. Présentation de l'étude qualitative

### 3.2.1. La perception de la notion de risque

43% des entreprises de notre échantillon perçoivent le risque comme étant un danger éventuel prévisible, 30% de celles-ci les considèrent comme la probabilité d'un dommage suite à une exposition à un danger, et 27% comme étant un fait imprévisible. Ces résultats montrent la difficulté d'aboutir à une définition unique de la notion du risque.

**Tableau 4 ; Perception de la notion de risque**

	Effectif	%
Un danger éventuel prévisible	13	43,3
La probabilité d'un dommage suite à une exposition à un danger	9	30,0
Un fait imprévisible susceptible d'affecter l'activité de l'E/se	8	26,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

### 3.2.2. Types de risques

Nous avons remarqué que les risques qui inquiètent le plus les responsables interrogés sont les risques opérationnels liés aux accidents de travail (26,6%), cela est dû au secteur d'activité de ces entreprises qui opèrent dans le domaine de l'agroalimentaire et qui utilisent le plus souvent des machines dans la chaîne de leur production présentant ainsi des risques d'accidents. Suivi des risques financiers (16,6%). Ensuite, les risques sanitaires (10%) liés à l'obligation de respecter les consignes de la qualité des produits liés à l'export. Puis, les risques de fraude, de concurrence et d'insolvabilité des clients (6,7% chacun). Les autres risques sont constitués par la baisse des ventes, numériques, ceux liés à la rupture de la chaîne de production, pénurie et augmentation des prix de matières premières).

**Tableau 5 : Types de risques rencontrés**

	Effectif	%
Financier	5	16,7
Accidents de travail	8	26,6
Sanitaires	3	10
Fraude	2	6,7
Concurrence	2	6,7
insolvabilité des clients	2	6,7
Electrique	2	6,7
<b>Autres</b>	<b>6</b>	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

### 3.2.3. Le management des risques

Comme il a été précisé précédemment les étapes du management des risques sont essentiellement l'établissement du contexte, l'identification des risques, l'évaluation des

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" risques, l'analyse et le traitement des risques, le suivi des risques, la communication et la surveillance. Nous avons fait un aperçu sur la perception de notre échantillon sur la démarche du management des risques

➤ **Structure dédiée au processus du management des risques**

53% des entreprises possèdent une structure qui suit le processus du management des risques contre 47% qui n'a pas cette structure. Nous avons relevé aussi qu'il n'existe pas un poste de Risk Manager et que cette démarche est l'affaire du responsable qualité.

*Tableau 6 : Structure dédiée au processus du management des risques*

	Effectif	%
Oui	16	53,3
Non	14	46,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

➤ **Adoption de la démarche du management de risque**

53% des entreprises enquêtées adoptent la démarche de management des risques d'une manière formelle contre 47% qui l'adoptent d'une manière informelle et sans méthodologie précise. On constate que les entreprises qui adoptent la démarche de management des risques relèvent du domaine agroalimentaire et qui utilisent des référentiels de qualité tels que (International Featured Standard (IFS) & British Retail Consortium (BRC) (27%), Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) (17%), Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC) (20%), ISO 31000 (7%) et 30% n'utilisent aucun référentiel.

*Tableau 7 : adoption de la démarche du management des risques*

	Effectif	%
formel	16	53,3
informel	14	46,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

*Tableau 8 : référentiels utilisés*

	Effectif	%
(BRC)	8	26,7
(HACCP)	5	16,7
(AMDEC)	6	20,0
ISO 31000	2	6,7
Aucun	9	30
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

➤ **L'identification et l'évaluation des risques**

Afin d'identifier et évaluer les risques, les entreprises de notre échantillon recourent le plus souvent à des outils généraux (états comptables et financiers, documents internes et externes, visites sur terrains, audits internes et externes, auto contrôle). Alors qu'elles n'utilisent pas des instruments spécifiques de management des risques. En outre, l'identification des risques se fait d'une manière continue et systématique dans 73% des entreprises. La majorité des entreprises (53%) identifie les risques selon une approche réactive c'est-à-dire à posteriori contre 47% selon une approche proactive.

*Tableau 9 : outils d'identification des risques*

	Effectif	%
états comptables et financiers	12	40,0
documents internes et externes	6	20
visites sur terrain	7	23,3
consultation d'experts	1	3,3
Auto contrôle	2	6,7
Audit interne et externe	2	6,7
Total	30	100

➤ **Définition de l'appétence aux risques**

60% des entreprises enquêtées ont défini leur appétence aux risques contre 40% qui l'ont fait pas. Cette dernière varie d'une entreprise à une autre. Elle est fixée selon les objectifs poursuivis par dirigeants et leurs expériences. Elle a une influence sur toutes les étapes du processus. Si l'appétence au risque n'est pas fixée cela pourra gravement impacter l'entreprise. De plus, sa fixation permet d'adopter au mieux des stratégies face aux risques.

60% d'entre elles définissent l'appétence pour le risque par nature de risque alors que 40% les définissent d'une manière globale

*Tableau 10 : L'appétence aux risques*

	Effectif	%
Non	12	40
Oui	18	60
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

➤ **La cartographie des risques**

La moitié des entreprises enquêtées (50 %) ont une cartographie des risques. C'est un outil qui permet de classer les risques selon leur criticité ce qui améliore les décisions en permettant le choix des stratégies à appliquer. Elle améliore aussi la communication entre les parties prenantes. L'évolution des risques nécessite la mise à jour de cette cartographie. Selon notre enquête, 43% des entreprises ne mettent pas à jour leur cartographie alors que 27% font une mise à jour annuellement, 23% trimestriellement et 7% seulement mensuellement. 43% des entreprises évaluent les risques mensuellement, 44% annuellement alors que 17% ne font aucune évaluation des risques.

*Tableau 11 : La cartographie des risques*

	Effectif	%
Non	15	50
Oui	15	50
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

➤ **Analyse, Traitement, Suivi et Contrôle de la gestion des risques**

Les outils de traitements des risques utilisés par les entreprises sont la réduction (prévention et protection) de la fréquence des risques qui représentent 57%. Puis, on a la technique d'acceptation des risques représentant 20%. La technique d'élimination avec un taux de 17%. On remarque que les entreprises ne recourent aux assurances qu'à un taux de 7%.

**Tableau 12 : outils de traitement des risques**

	Effectif	%
Acceptation	6	20
Réduction	17	56,7
Elimination	5	16,7
assurance/transfert	2	6,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Concernant la mise en place par ces entreprises des actions correctives et préventives contre les risques, 80% procèdent à des actions correctives contre 20% font des actions préventives contre les risques. Par ailleurs, 63% font une réévaluation permanente des pratiques de management des risques. Nous remarquons aussi que 87% d'entre elles pensent développer davantage son processus de management des risques.

#### ➤ **L'information et la communication**

On n'ignore jamais l'importance de l'information et de la communication dans la démarche de management des risques à cause de la multiplicité des informations utilisées dans cette démarche. Pour cela, les entreprises sont dans l'obligation d'utiliser des systèmes d'information de management des risques. Selon notre enquête, on constate que seulement 10% des entreprises utilisent des outils d'information de management des risques à cause du coût plus élevé de ces outils. Mais ce système aide le responsable du management des risques pour la collecte et l'analyse des informations.

95% des répondants annoncent que les responsabilités en matière de gestion des risques sont bien définies aux personnes concernées.

#### **Conclusion**

Dans le présent article qui avait pour objectif de faire un état des lieux des risques et de la démarche du management des risques auprès d'un échantillon de PME du grand Agadir, nous avons développé un certain nombre de concepts, de définitions et d'outils analytiques concernant les concepts clés de notre recherche.

Nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 30 PME afin de connaître la réalité sur la démarche du management des risques dans ces dernières. Les résultats de l'analyse des données nous ont permis de déduire un certain nombre de conclusions sur ce sujet.

Généralement, l'analyse empirique des résultats révèle que ces PME rencontrent divers risques internes et externes. Cette analyse montre aussi que 90% des responsables interviewés pensent que le management des risques est une obligation afin d'éviter les éventuels risques et faire survivre l'entreprise dans un environnement où la seule constante est le changement.

Les résultats affirment aussi que le processus de management des risques contribue à la compétitivité de l'entreprise et à l'amélioration de sa performance. La réussite de cette démarche est tributaire de la présence d'un Risk Manager spécialiste dans le domaine, capable de coordonner entre les départements de l'entreprise pour sa bonne réussite.

Selon ces mêmes résultats, la démarche de management des risques semble être appliquée de manière formelle dans les PME agroalimentaires qui opèrent dans la production des produits destinés à l'export et qui exigent la qualité des produits exportés par des audits internes et externes alors que dans les autres secteurs cette démarche est appliquée d'une manière informelle par des moyens de bord et par le recours de temps en temps à des spécialistes dans le domaine. Mais, généralement on s'aperçoit à travers l'entretien avec les responsables à la conscience de l'importance de la mise en œuvre d'une démarche du management des risques bien structurée.

Comme tout travail, notre recherche présente quelques limites. La première concerne la taille de notre échantillon qui reste faible et ne permet pas de généraliser nos résultats. Ceci est expliqué par la difficulté de remplir le questionnaire et par l'indisponibilité des personnes et leur prédisposition à répondre au questionnaire ainsi que l'esprit des propriétaires qui pensent que les informations vont servir à des fins de fiscalité. La deuxième limite est la recherche quantitative doit être associée d'une recherche empirique qualitative supplémentaire afin de mettre la lumière sur la mise en œuvre de l'analyse du management des risques dans les PME. Malgré ces limites, notre recherche contribue aux connaissances existantes sur le domaine et ouvre la voie à des perspectives dans les futurs travaux, en étendant le terrain de recherche et en reliant le management des risques avec d'autres variables qui peuvent aider les PME à adopter un processus de management des risques bien formalisé. Dans ce sens, on peut avancer que les changements récents et la promotion de la notion de gouvernance sont des facteurs favorables au développement du management des risques au sein des PME. Aussi, l'intégration du management de risques dans le processus décisionnel, permet à chaque PME d'être résiliente et agile dans toutes ses activités en faisant face aux conséquences d'événements imprévus.

## BIBLIOGRAPHIE

Alawamleh, M. and Popplewell, K. (2012), « Risk in collaborative networks: Relationships analysis », *International Journal of Services and Operations Management*, pp. 431-446.

Aven, T. (2010), « On how to define, understand and describe risk », *Reliability Engineering & System Safety*, pp. 623-631.

Aven, T., Renn, O. and Rosa, E.A. (2011), « On the ontological status of the concept of risk », *Safety Science*, pp. 1074-1079.

Aven, T. and Renn, O. (2009), « On risk defined as an event here the outcome is uncertain », *Journal of Risk Resarci*, pp. 1-11.

Beck, T., Klepper, L.F. and Mendoza, J.C. (2010), « The typologie of partial credit guarantee funds round the world », *Journal of Financial Stability*, pp. 10-25.

Britzelmaier, and all (2015), « Risk management in German small and medium-sized enterprises », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4).

Brustbauer, J. (2016), « Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model », *International Small Business Journal*, 34(1), pp. 70-85.

Delerue, H. and Perez, M. (2009), « Unilateral commitment in alliances: an optional behaviour », *Journal of Management Development*. Emerald Group Publishing Limited.

Dionne, G. (2013), « Risk Management: History, Definition, and Critique », *Risk Management and Insurance Review*, pp. 147-166.

Ehrlich, M., Woodward, D. and Tiong, R. (2012), « A state-of-practice survey on managing FX exposure in project companies, construction companies and SMEs », *Journal of Financial Management of Property and Construction*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 29-48.

El Fadil, J. and St-Pierre, J. (2016), « Analysis and management of risks associated with outsourcing in China », *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Emerald Group Publishing 2015.

European Central Bank (2013), « Economic and monetary developments. Small and medium-sized enterprises in the Euro area: economic importance and financing conditions ».

Harris, A.M. and Patten, M.K. (2014), « Mobile device security considerations for small- and medium-sized enterprise business mobility », *Information Management & Computer Security*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 97-114.

Head, G.L. (2009), « Risk Management—Why and How. An illustrative introduction to risk management for business executives ». Dallas: International Risk Management Institute, Inc.

Jafarnejad, A. et al. (2014), « Risk Management in Supply Chain using Consistent Fuzzy Preference Relations », *International Journal of Academic Resarci in Business and Social Sciences*, pp. 77-89.

Jorgensen, K., Jan Duijm, N. and Troen, H. (2011), « Demonstration of risk profiling for promoting safety in SMEs », *International Journal of Workplace Health Management*. Edited by P. Hasle. Emerald Group Publishing Limited, pp. 179-193.

Ju, Y. and Young Sohn, S. (2015), « Stress test for a technology crédit garante fund based on survival analysis », *Journal of the Operational Resarci Society*, 66(3), pp. 463-475.

Krambia Kapardis, M. and Papastergiou, K. (2016), « Fraud victimization in Greece: room for improvement in prevention and detection », *Journal of Financial Crime*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 481-500.

Maenpaa, I. and Voutilainen, R. (2012), « Insurances for human capital risk management in SMEs », *Vine*, pp. 52-66.

Matias Gama, A.P. and Susana Amaral Gerales, H. (2012), « Credit risk assessment and the impact of the New Basel Capital Accord on small and medium-sized enterprises », *Management Resarci Review*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 727-749.

Mukhopadhyay, A., Chatterjee, S. and Saha, D. (2013), « Cyber-risk decision models: To insure IT or not? », *Decision Support Systems*, pp. 11-26.

Mutezo, A. (2013), « Credit rationing and risk management for SMEs: The way forward for South Africa », *Corporate Ownership and Control*, pp. 153-163.

Oh, K.Y., Anderson, A. R. and Cruickshank, D. (2012), « Perceived barriers towards the use of e-trade processes by Korean SMEs », *Business Process Management Journal*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 43-57.

Piney, M. et al. (2015), «Reducing isocyanate exposure and asthma risk in motor vehicle repair», *International Journal of Workplace Health Management*. Emerald Group Publishing.

Poba-Nzaou, P. and Raymond, L. (2011), « Managing ERP system risk in SMEs: a multiple case study », *Journal of Information Technology*, 26(3), pp. 170-192.

Poba-Nzaou, P., Raymond, L. and Fabi, B. (2014), « Risk of adopting mission-critical OSS applications: an interpretive case study », *International Journal of Operations & Production Management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 477-512.

Portman-Smith, C. and Harwood, I. A. (2015), « Only as good as your last gig ?: An exploratory case study of reputational risk management amongst selfemployed musicians », *Journal of Risk Resarci*, pp. 483-504.

Refsdal, A., Solhaug, B. and Stolen, K. (2015), « Cyber-Risk Management ». Springer.

Renton, M. et al. (2015), « Small but sophisticated », Journal of Resarci in Marketing and Entrepreneurship. Emerald Group Publishing Limited, pp. 149-164.

Rodriguez, V., Barcos, L. and Jesus Alvarez, M. (2010), « Managing risk and knowledge in the internationalisation process », Intangible Capital, pp. 202-235.

Sapienza, C. (2016), « Italian Cyber Security Report. A national Cyber Security Framework».

Sharifi, O. (2014), « Financial Risk Management for Small and Medium Sized Enterprises (SMES)», International Journal of Information, Business & Management, pp. 82-94.

Sukumar, A. and Edgar, D. (2009), « E-Business, SMEs and Risks: Towards a Resarci Agenda », International Journal of Management Innovation Systems, pp. 1-19.

Tajudeen, Y. and Dansu, F.S. (2013), « Smes, Business Risks and Sustainability in Nigeria », European Journal of Business and Social Sciences, pp. 76-94.

Themsen T N. and Skærbæk P, 2018 , « The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks », Accounting, Organizations and Society, Volume 67,

Thun, J.-H. et al. (2011), « Managing uncertainty-an empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises », International Journal of Production Resarci, pp. 5511-5525.

Virglerova, Z. et al. (2016), « Influence of selected factors on financial risk management in SMEs in the Czech Republic », Montenegrin Journal of Economics, pp. 21-33.

Wedawatta, G. and Ingirige, B. (2012), « Resilience and adaptation of small and medium-sized enterprises to flood risk », Disaster Prevention and Management: An International Journal. Emerald Group Publishing Limited,

Yaakub, S. and Mustafa, H.K. (2015), « Supply Chain Risk Management for the SME's », Academic Journal of Interdisciplinary Studies, p. 151.

## L'entrepreneuriat vert au Maroc : défis et opportunités

### Green entrepreneurship in Morocco: challenges and opportunities

**NOURI Khalid**

Doctorant

FSJES Kenitra

Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

**Kalimatikom2020@gmail.com**

**TAOUDI Jamal**

Docteur en sciences économiques et gestion

FSJES Fès

Sidi Mohamed ben Abdallah-Maroc

Laboratoire de Coordination des Etudes et des Recherches en Analyses et Prévisions Economiques  
(CERAPE)

**taoudijamal8@gmail.com**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

NOURI K. & TAOUDI J. (2022). «L'entrepreneuriat vert au Maroc : défis et opportunités», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 92- 105.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654650>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



### **Résumé :**

Ces dernières années, le nombre de publications sur l'entrepreneuriat vert a considérablement augmenté. Donc, la recherche sur ce nouveau sous-domaine de l'entrepreneuriat est principalement conceptuelle et qualitative, et il n'y a pas de consensus sur la définition. Pour cet article, nous utilisons une méthode objective pour étudier la recherche existante en entrepreneuriat vert. Afin de clarifier la portée de l'entrepreneuriat vert et d'explorer son évolution en tant que domaine académique. En ce sens, notre objet de recherche vise à élargir le concept d'entrepreneuriat vert pour surmonter certaines des limites du cadre théorique existant. Le concept entrepreneurial du milieu naturel nous permet de proposer un continuum qui illustre les différents niveaux d'intégration du milieu naturel à travers la capacité de l'entreprise à déclencher et réussir la démarche d'entrepreneuriat vert.

**Mots clés :** Entrepreneuriat vert, entrepreneuriat social, environnement, innovation, défis, opportunités.

### **Abstract**

In recent years, the number of publications on green entrepreneurship has increased significantly. So the research on this new sub-domain of entrepreneurship is mainly conceptual and qualitative, and there is no consensus on the definition. For this article, we use an objective method to study existing research in green entrepreneurship. To clarify the scope of green entrepreneurship and explore its evolution as an academic field. In this sense, our research object aims to broaden the concept of green entrepreneurship to overcome some of the limitations of the existing theoretical framework. The entrepreneurial concept of the natural environment allows us to offer a continuum that illustrates the different levels of integration of the natural environment through the company's ability to trigger and succeed in the green entrepreneurship process

**Keywords :** Green entrepreneurship; social entrepreneurship; environment; innovation; challenges; opportunities.

## **Introduction :**

Les dimensions économiques, sociale et environnemental deviennent indispensables pour la réalisation du développement durable surtout avec le niveau de la croissance et de la consommation. La transition vers une économie verte respectueuse de l'environnement et favorisant la création de richesses et d'emplois durables, s'inscrit comme un objectif majeur de la politique de développement durable du Maroc. Ainsi, l'entrepreneuriat vert constitue aujourd'hui une nouvelle dynamique économique en pleine évolution.

La prise de conscience croissante des enjeux environnementaux permet de favoriser la transition vers une économie verte encourageant, notamment, le recours aux énergies renouvelables, l'agriculture durable, la gestion durable de l'eau, la valorisation des déchets et l'éco-construction.

Les jeunes entrepreneurs marocains sont de plus en plus nombreux à innover et développer des technologies et solutions destinées à résoudre les problématiques environnementales du pays. Un engagement qui révèle et confirme le potentiel d'une filière verte en plein essor au Maroc qu'il convient d'accompagner. Alors, l'entrepreneuriat vert a le potentiel d'être une force majeure dans la transition globale vers un paradigme d'entreprise plus durable<sup>1</sup>, et s'inscrit donc dans le cadre des exigences du développement durable<sup>2</sup>. Surtout, le nombre d'entrepreneurs verts augmente en raison des changements dans les modes de vie pour se concentrer davantage sur la production d'aliments biologiques, le commerce équitable et les initiatives de recyclage. L'objectif du présent article est d'analyser la problématique de l'entrepreneuriat vert et ses défis et ses opportunités, en mettant l'accent sur la pays marocaine. A ce point là, il s'articulera autour de trois axes : dans un premier temps, il présentera un aperçu de la littérature spécialisée en définissant les concepts clés de sujet pour mieux comprendre le courant majeur qui se dessine ; après, il mettra en exergue les motivations des entrepreneurs verts en abordant les principaux défis et les opportunités à relever.

En se référant à une conception large de l'entrepreneuriat, dans quelle mesure le concept de l'entrepreneuriat vert ou environnemental pourrait englober les activités économiques, technologies, produits et services moins polluants qui visent à réduire durablement les

---

<sup>1</sup> Schaper, M. 2002. «Introduction: the essence of ecopreneurship». Greener Management International, (38) : 26-30.

<sup>2</sup> Flam, M. 2010. L'économie verte. Presses universitaires de France.

Notre article est de nature conceptuelle, et son objectif est d'utiliser les bases théoriques disponibles dans la littérature et l'évolution des concepts qui affectent la réalité environnementale pour voir jusqu'où nous pouvons étendre le concept d'entrepreneuriat vert afin qu'il puisse couvrir la réalité environnementale. Nous interprétons cette réalité à travers différents paradigmes entrepreneuriaux. Ensuite, nous tenterons d'identifier les principaux déterminants pouvant intervenir pour favoriser la lecture entrepreneuriale de l'environnement, et expliquer les différents niveaux d'intégration environnementale.

## **I- Les concepts de l'entrepreneuriat**

De façon plus particulière, le concept de l'entrepreneuriat tient compte de l'impact sur le milieu et de l'influence de ce milieu pour susciter le développement des entreprises en fournissant ressources et conventions plus ou moins stimulantes.

### **1.1- Définition de l'entrepreneuriat**

Il existe de nombreuses définitions de l'entrepreneuriat, mais nous devons tous d'abord revenir à la définition originale. Le terme entrepreneuriat a été défini à l'origine par le professeur Howard Stevenson de la Harvard Business School. Sa définition est la suivante : L'entrepreneuriat est une opportunité de rechercher des ressources hors de votre contrôle. Poursuivre une certaine détermination et concentration impliquée dans l'effort. Cela signifie que l'entrepreneur voit des opportunités, mais il a besoin de ressources, telles que des compétences techniques spécifiques, ou Internet, c'est-à-dire la famille dans laquelle il est né ou des collègues qui lui permettent de voir différentes opportunités. L'entrepreneur a également un sentiment d'urgence, car lorsqu'il voit une opportunité, il veut agir immédiatement. En raison de cet aspect de son caractère, l'entrepreneur peut être impopulaire dans une entreprise établie parce que l'opération a été immobilisée et gérée et qu'il y a une peur du risque. En fait, l'opportunité est de mettre de nouvelles choses en place et de créer des innovations de rupture qui sont différentes des innovations. La différence de l'innovation réside dans son impact marketing et technique :

- D'une innovation incrémentale : le produit est ancien mais amélioré pour un marché déjà mature.
- D'une innovation adjacente : ajout de fonctionnalité sur un produit ancien pour agrandir le marché.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- D'une innovation de rupture : rendre un produit existant accessible au plus grand nombre en réduisant les fonctionnalités.
- D''innovation radicale : Consiste à créer un nouveau produit qui n'a jamais été pensé et de créer ainsi un nouveau marché.

Selon la définition de l'entrepreneur du professeur Howard, la ressource la plus importante est la détermination et l'enthousiasme pour le succès. Il doit pouvoir contaminer son entourage, et tout le réseau social suivra. Lorsque vous regardez les entreprises qui réussissent, il ne s'agit pas seulement de ventes, il s'agit également de la façon dont elles suscitent l'enthousiasme de nombreuses personnes pour leurs produits, services et résultats. Ces personnes comprennent : les employés, les clients, les investisseurs, les personnes qui recommandent le produit et en font la publicité, etc. On peut dire que ces personnes sont venues pour des raisons financières, mais lors de la phase de démarrage du projet, les fonds étaient insuffisants. Un entrepreneur doit faire rêver et enthousiasmer les gens pour son produit ou son service. La même chose s'applique à tout dans le processus d'investissement. AugmenterLe terme entrepreneuriat désigne l'action et l'effet d'entreprendre, un verbe qui fait référence au fait de mener à bonne fin une œuvre, un projet ou une affaire. L'objet de l'entrepreneuriat est normalement un projet qui est développé avec effort et qui fait face à plusieurs difficultés et/ou contraintes, dans le but de le mener à bout (à un point établi). Parfois, certains projets n'aboutissent pas, hélas.

L'usage le plus habituel du concept apparaît dans le cadre de l'économie et des affaires. Dans ce cas, l'entrepreneuriat est une initiative d'un individu qui assume un risque économique ou qui investit des ressources profitant ainsi d'une opportunité apportée par le marché.

La personne qui définit la vision (l'entreprise) et la stratégie et la met en pratique ou prend l'initiative de créer une petite entreprise est l'entrepreneur, le leader. Elle veut de l'enthousiasme, est prête à prendre des risques et a une meilleure vision de l'avenir que le présent. Ainsi, en temps de crise, l'entrepreneuriat s'avère souvent être une sortie/solution pour les chômeurs (ou du moins une opportunité de croissance) car il peut créer des emplois.

Les experts estiment que pour réussir, les entrepreneurs doivent posséder certaines compétences : flexibilité, vitalité, créativité, enthousiasme, etc. Ce sont toutes des valeurs nécessaires, car les entrepreneurs doivent faire face à toutes sortes de difficultés, et les personnes qui les inspirent doivent pouvoir s'adapter à la réalité changeante et même changeante.

## 1.2- les types de l'entrepreneuriat

Les entrepreneurs qui décident de démarrer une entreprise devraient se poser quelques questions avant de démarrer une entreprise. En fait, vous pouvez commencer par de nombreuses formes d'entrepreneuriat. Chacun d'eux a ses avantages et ses inconvénients. C'est pourquoi il est important de se familiariser avec les différents types d'entrepreneuriat afin de s'assurer de faire un choix éclairé sur le meilleur choix pour votre type d'entrepreneur. Aujourd'hui, de plus en plus de personnes doivent utiliser des compétences entrepreneuriales, même lorsqu'elles travaillent dans de grandes organisations privées ou publiques. En fait, l'action entrepreneuriale peut prendre plusieurs formes, que ce soit pour vous-même, pour l'entreprise ou pour le compte de l'entreprise.

Dans ce billet de blogue, il sera question des 5 types d'entrepreneuriat et de leurs avantages et inconvénients :

**Entrepreneuriat par essaimage :** Dans ce cas, les employés quittent complètement l'entreprise pour créer une entreprise. Cette société fournit un service, qui est un service de son prédécesseur. Habituellement, les personnes qui font cela sont des personnes expérimentées, bien informées et expérimentées. Ils utilisent également un carnet d'adresses auquel ils peuvent accéder dans leurs anciens emplois. Cette nouvelle entreprise peut être réalisée ou non avec l'aide de son ancienne entreprise.

**L'intrapreneuriat :** Les employés d'une entreprise peuvent avoir une idée d'entreprise, et cette idée se trouve être innovante. L'entreprise propose de financer l'employé, mais les services qu'il espère fournir resteront l'actif social de l'entreprise. Ces employés sont généralement des cadres avec des experts dans leurs domaines respectifs. Comme ils l'ont dit : Ils n'ont rien à prouver.

Ils se lancent de nouveaux défis. Il est à noter que tous les salariés n'ont pas cette envie.

**L'entrepreneuriat ex-nihilo :** C'est le type d'entrepreneuriat le plus populaire aujourd'hui. Cela inclut l'incubation d'une idée qui répond à des besoins clairs. C'est un long processus car nous partons de zéro dans un marché que nous ne maîtrisons pas toujours. Nous devons ajuster les idées que nous voulons développer afin de résoudre efficacement les problèmes observés.

**La reprise d'entreprise :** Comme son titre l'indique, il s'agit de reprendre une entreprise existante, qu'il s'agisse d'une PME, d'une startup ou d'une entreprise plus importante. Le cessionnaire peut choisir de créer une nouvelle société ou de reprendre une société existante. L'un des avantages de cette forme d'entreprise est la relation avec les clients et les

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" fournisseurs, si elle est bonne. De plus, l'envoi d'informations de continuité ne profitera qu'aux entreprises performantes. Puisqu'il s'agit d'une entreprise existante, elle peut s'appuyer sur ses données actuelles et passées pour décrire sa structure et ses opérations. C'est un avantage car l'incertitude est réduite et le risque est également beaucoup réduit.

**Entrepreneuriat social** : C'est un type d'entrepreneuriat essentiellement consacré aux peuples. On ne cherche pas à faire beaucoup de profit parce que la cible visée n'est pas assez nantie. L'argent produit permet d'assurer le service dont bénéficieront ses populations ciblées. Les bibliothèques sont des illustrations parfaites dans ce cas d'entrepreneuriat.

## II- L'entrepreneuriat vert au Maroc

Ce n'est que dans les années 1990 que les études sur l'entrepreneuriat vert ont vu le jour. Le terme est composé de deux mots : entrepreneuriat et vert. Dans ce sens, les auteurs à l'image de Blue (1990) Bennett (1991) et Berle (1991) sont les premiers à avoir adopté l'« entrepreneur vert » et l'« éco-entrepreneur » dans leurs recherches. L'étude de l'entrepreneuriat vert est « une tentative de comprendre l'impact que les individus et les organisations innovants peuvent avoir sur les environnements dans lesquels ils agissent: comment ils tentent d'imposer leur vision aux autres acteurs. Il vise à améliorer notre compréhension du caractère de ces acteurs et de la façon dont ils interagissent avec et transforment leur environnement » (Beveridge et Guy, 2005: 668). L'entrepreneuriat vert est donc un nouveau type d'entrepreneuriat, avec un engagement à la compatibilité environnementale. Il combine le sens des affaires avec la reconnaissance de la durabilité et d'autres principes du mouvement environnemental dans lequel la compatibilité avec l'environnement doit être spécifiée et définie en toutes circonstances (Arabiun et al., 2015). Selon Nikolaou et al., (2011), l'entrepreneuriat vert peut être défini comme une nouvelle entreprise en démarrage dans l'industrie de la production ou des services environnementaux qui se concentrent sur la préservation des ressources naturelles telles que l'éco-tourisme, le traitement des eaux usées, le recyclage, les énergies renouvelables et la biodiversité. Dans son ouvrage intitulé « Barriers and Triggers to Green Entrepreneurship », Pachaly (2012) souligne clairement que les différentes définitions de l'entrepreneuriat vert peuvent être classées en fonction des dimensions de l'entrepreneuriat auxquelles elles se réfèrent. Le tableau cidessous propose une compilation des définitions de l'entrepreneuriat vert en fonction de trois aspects.

L'entrepreneuriat vert est un choix d'engagement dans une économie verte. Il englobe les activités économiques, technologies, produits et services moins polluants qui visent à réduire

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
durablement les émissions de gaz à effet de serre et l'empreinte écologique, minimiser la pollution et économiser les ressources.

## **1-Les défis de l'entrepreneuriat vert au Maroc**

A l'aire du développement durable, le développement économique est étroitement lié à la préservation de l'environnement et à la prospérité sociale. Aussi, au lendemain de la COP22, les problématiques liées au changement climatique et plus largement les enjeux liés au développement durable constituent actuellement un champ fertile pour l'entrepreneuriat vu les opportunités offertes, notamment en termes d'innovation pour répondre aux nouveaux défis inhérents à ces enjeux. Les défis de l'entrepreneuriat vert au maroc sont : Défis institutionnels et politiques des instruments d'appui limités ; Défis de coordination ; Défis de connaissance / compétence ; Défis sociaux culturels Défis financiers.

### **1.1- Défis institutionnels et politiques des instruments d'appui limités**

Les Maroc doit améliorer leur condition institutionnelle pour l'entrepreneuriat vert. Certains pays adoptent des stratégies et des plans ou programmes nationaux de développement de l'entrepreneuriat de façon générale, en vue de réduire le chômage des jeunes dont le taux reste élevé. Sert, les aspects politiques de l'entrepreneuriat vert restent relativement nouveaux car le travail d'institutionnalisation et de réglementation n'avance pas à la même vitesse. Dans certains cas, l'existence de publiques ou de plans nationaux encourageant l'utilisation de processus de production propre ne se traduit pas toujours par des activités concrètes (cadre juridique / norme, suivi et sanction) sur le terrain. Le Maroc pris des mesures pour mieux aider les entrepreneurs, centraliser l'information et fournir des incitations à investir dans des startups. Mais le manque d'encouragement des secteurs environnementaux spécifiques, comme le recyclage, l'agriculture, les énergies ou la dépollution, empêche l'entrepreneuriat vert de se développer davantage.

### **1.2-Défis de coordination**

Un écosystème en croissance mais fragmenté de nombreuses parties prenantes nécessaires à la construction d'un écosystème d'entrepreneuriat vert existent, mais les rôles de tous les acteurs de l'écosystème et du gouvernement sont encore peu précisés. En effet, au sein de l'écosystème il y a une faible synergie qui sont exacerbées par un manque de communication entre les principaux intervenants – à savoir le gouvernement et le secteur privé. Cela entraîne un soutien insuffisant aux activités entrepreneuriales en général et à l'entrepreneuriat vert en particulier.

### **1.3-Défis de connaissance / compétence**

Les entrepreneurs manquent d'accompagnement et de soutien à différents stades là où existent des opportunités d'accompagnement pour les entrepreneurs verts dans les premières phases de leurs projets, il est constaté un manque de soutien lors de la phase de développement. Le manque d'information sur les marchés verts en Maroc conduit souvent les entrepreneurs verts à créer leurs produits avant même de voir s'il existe une demande ou une capacité de les écouler sur ce marché. De plus, la difficulté d'accès au marché vert fait que, souvent, les opportunités sont réservées aux grandes entreprises.

### **1.4-Défis sociaux culturels**

Un concept d'économie verte peu connu la culture entrepreneuriale reste peu répandue, bien qu'il existe des organisations qui contribuent fortement à sa vulgarisation. Les concepts de durabilité et d'économie verte restent peu connus, voire totalement méconnus par la population marocaine. La contrainte culturelle a été relevée dans la mesure où les principales barrières à l'entrepreneuriat vert sont la perception sociale des entrepreneurs, l'absence et le manque de prise de conscience des bienfaits de l'économie verte, et la peur de l'échec.

### **1.5-Défis financiers**

Une difficulté d'accès aux moyens de financement le principal défi pour tout porteur de projet est de trouver les moyens financiers pour démarrer son entreprise verte. L'entrepreneuriat est synonyme de prise de risques, et les sources classiques de financement ne prennent pas en compte les risques. Des opportunités existent, mais souvent elles ne concernent pas les projets en phase de conception, mais plutôt les projets avancés disposant de business plan. De façon générale, les premières phases des études de faisabilité sont financées par des fonds propres issus d'épargne personnelle et de contributions familiales. Ce type de financement est qualifié de capital-risque convivial, car fourni par les proches. Les projets d'entrepreneuriat vert doivent ainsi rivaliser avec d'autres secteurs de l'innovation technologique ou sociale.

## **2-Les opportunités de l'entrepreneuriat vert au Maroc**

Dans la majorité des travaux qui s'inscrivent dans le champ de l'entrepreneuriat, les chercheurs reconnaissent l'opportunité comme le paradigme dominant, sans « opportunité », on ne peut parler d'entrepreneuriat<sup>3</sup>. Deux approches de l'opportunité ont été développées dans la littérature, la première relève de la perspective positiviste et voit dans celle-ci une

---

<sup>3</sup> Bres L, Rauff E. Fillion L .G. (2011), « développement durable et entrepreneuriat » ; Colloque de l'Association des Sciences Administratives du Canada/Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), Université du Québec à Montréal (UQAM), 2-5 juillet 2011.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" réalité objective que l'entrepreneur doit disposer des capacités et outils qui lui permettent de l'identifier et l'exploiter. Gartner (2003) avance qu'il existe un stock d'opportunités dans l'environnement qui attendent pour que les individus « vigilants » les reconnaissent. Alors que la seconde approche s'inscrit dans un perspectif constructiviste, où l'opportunité est une construction sociale naissant des Paradigme de l'opportunité. depuis le début des années 90, une attitude domine la majorité des publications sur la réalité environnementale selon laquelle le milieu naturel est devenu une opportunité profitable aux entreprises en matière de positionnement concurrentiel, de modernisation des procédés, d'amélioration d'image, d'exploitation de nouveau marché, de réduction gaspillage, etc<sup>4</sup>. Une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de dégager de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée. Au départ, les chercheurs qui défendent l'intégration de l'environnement dans l'entreprise comme source d'opportunité, justifient leur thèse en avançant que l'engagement environnemental, en l'absence de l'exigence de la communauté, et créateur de valeur pour l'entreprise à travers la réduction du gaspillage des ressources. Pour le Maroc les opportunités elles s'articuleront autour de quarts opportunités : Opportunités environnementales ; Opportunités stratégiques ; Opportunités économiques ; Opportunités sociales.

## 2.1- Opportunités environnementales

Stimuler l'innovation verte au niveau sociétal La nature est un capital pour le Maroc dans la mesure où l'entrepreneuriat vert prend en considération la variable nature et la mobilise sans pour autant la compromettre. Cependant, le Maroc est confronté à de nombreux défis environnementaux qui peuvent devenir de véritables opportunités économiques. Provenant principalement d'un niveau d'innovation technique tel que la réduction de la pollution, les processus de production propres et l'efficacité des ressources, l'entrepreneuriat vert va au-delà des aspects technologiques. Il peut nourrir une culture de la pensée basée sur le cycle de vie et stimuler l'innovation verte au niveau sociétal. En effet, les entrepreneurs verts contribuent à modifier la mentalité des gens en faveur d'une pensée plus verte et d'une demande accrue de produits et de services écologiques, renforçant le double effet de l'emploi et des gains environnementaux.

---

<sup>4</sup> Boiral, O. (2005), « Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience, Revue Française de Gestion, vol. 31, no. 158, p. 163-186.

## **2.2-Opportunités stratégiques**

Un cadre institutionnel favorisant l'entrepreneuriat vert Aujourd'hui, la principale forme d'incitation à l'entrepreneuriat vert prend la forme de réformes des cadres juridique, institutionnel et financier pour encourager la création d'entreprises vertes. Par ailleurs, au vu de la prise de conscience mondiale des enjeux écologiques, les organismes internationaux apportent leur soutien aux pays d'Afrique à travers différents programmes d'appui à la transition vers une économie verte.

## **2.3-Opportunités économiques**

Des effets positifs tant au niveau régional que local La création d'emplois verts compensera la suppression de certains emplois due à l'interdiction de la production de certains biens. Investir 2 % du PIB mondial dans le verdissement des dix principaux secteurs économiques pourrait assurer, à l'horizon 2050, une croissance économique élevée<sup>5</sup>. Cela en créant des emplois, en réduisant la pauvreté et en limitant les risques écologiques et les pénuries liées aux effets du changement climatique – comme une plus grande pénurie d'eau ou bien la perte de services écosystémiques. Le travail de l'entrepreneur vert valorise les savoir-faire et les produits locaux. L'impact local est réel : il s'agit de promouvoir le développement local et de créer des emplois durables. Les opportunités pour l'entrepreneuriat vert sont multiples et concernent les principaux secteurs d'activité, notamment l'agriculture, l'énergie, l'industrie, le tourisme, le transport, le bâtiment ou l'urbanisme. Dans cette optique, la transition vers une agriculture verte paraît indispensable pour assurer un avenir durable. La question énergétique constitue l'un des principaux défis pour le continent. L'efficacité énergétique dans le bâtiment, l'optimisation des transports en commun, le déploiement des énergies renouvelables – qui présentent un potentiel de développement considérable sur le continent africain – ou l'amélioration des procédés industriels sont autant de leviers d'action qui offrent des perspectives pour une économie verte et socialement inclusive.

## **2.4-Opportunités sociales**

Une force de travail disponible au Maroc Avec une population jeune importante et sans emploi, un milieu rural précaire et une vulnérabilité au changement climatique importante, l'entrepreneuriat vert représente une opportunité d'emploi et de développement local inconditionnels afin d'assurer un développement économique durable au Maroc. Il s'agit d'un

---

<sup>5</sup> Selon un nouveau rapport du Programme des Nations Unies pour l'environnement publié 11/02/2011, « investir 2 % du Produit intérieur brut (PIB) mondial dans dix secteurs clés permettrait de mettre en œuvre la transition vers une économie verte caractérisée par de faibles émissions de carbone et l'utilisation efficace des ressources ».

### **Conclusion :**

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat vert a du potentiel au Maroc, même s'il existe encore un marché de niche, c'est toujours un domaine qui a suscité beaucoup d'enthousiasme et d'intérêt. La crise du Covid-19 montre aussi l'urgence de changer les modes de vie actuels et de repenser les modèles économiques et sociaux.

D'autre part, les acteurs de l'écosystème marocain le savent bien et reconnaissent la nécessité d'accompagner le secteur à travers les différents programmes et partenariats qui ont été conclus, ainsi que le déploiement de mécanismes de financement vert. Une des missions du cluster solaire est de promouvoir et renforcer les projets portés par les entrepreneurs verts et d'inciter les jeunes en général à adopter les principes de l'économie verte afin de renforcer cette tendance et faire de l'emploi vert un levier de croissance.

La crise sanitaire a fragilisé et ralenti la dynamique d'entrepreneuriat vert, la majorité des startups ont connu un arrêt partiel voire total de leurs activités durant cette période. Néanmoins différentes initiatives ont également vu le jour, portées par les entrepreneurs marocains avides de contribuer à l'effort national afin de minimiser un tant soit peu l'impact du Covid-19.

En effet, le Maroc, un acteur engagé du développement durable en Afrique et dans le monde, veille à préserver un équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales, avec pour objectifs l'amélioration du cadre de vie des citoyens, le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement. Et de noter que la prise de conscience grandissante des enjeux environnementaux permet de favoriser la transition vers une économie verte encourageant notamment le recours aux énergies renouvelables, l'agriculture durable, la gestion durable de l'eau, valorisation des déchets et l'éco-construction. A cet égard, elle a souligné que l'une des missions du Cluster Solaire consiste à promouvoir et à valoriser les projets portés par les entrepreneurs verts et d'inciter les jeunes en général à adopter les principes de l'économie verte afin de renforcer cette tendance et faire des métiers verts un levier de croissance. A travers son incubateur Greentech, le Cluster solaire soutient la

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

promotion de l'innovation en matière de technologies propres et la création d'emplois verts. Il accompagne chaque année près d'une quarantaine de startups, entrepreneurs et porteurs de projets désireux de développer des solutions greens innovantes, et ce, grâce à un programme de formation , une assistance technique et un soutien financier. Le Cluster Solaire appuie également les startups lors du processus de levée de fonds à travers une mise à disposition d'experts dédiés, et une mise en relation ciblée avec fonds d'investissement et business angels via son programme d'accélération Green Business Booster, fait-elle observer.

La pandémie de Covid-19 qui a basculé l'économie mondiale dans une crise inédite n'a pas été sans conséquences sur la dynamique de l'entrepreneuriat vert, dans la mesure où de nombreux acteurs ont pâti des mesures de confinement et d'une baisse drastique d'activité. La crise liée au Covid-19 a fragilisé et ralenti la dynamique d'entrepreneuriat vert, la majorité des startups ont connu un arrêt partiel voire total de leurs activités durant cette période. Néanmoins, différentes initiatives ont également vu le jour, portées par les entrepreneurs marocains avides de contribuer à l'effort national afin de minimiser un tant soit peu l'impact du covid19.

#### **Bibliographies :**

- Banque mondiale (2017) : Igniting Climate Entrepreneurship in Morocco: Findings from the Climate Entrepreneurship and Innovation Ecosystem Diagnostic, disponible en ligne : <http://hdl.handle.net/10986/26651>.
- Contreras Cruz, Marcela, Messeghem, Karim, Catanzaro, Alexis « L'entrepreneuriat vert : une approche bibliométrique », XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique 6-8 juin 2018, Montpellier.
- DRUKER. P (1990) « bien connaitre votre affaire et réussir », les éditions d'organisation, Paris
- Fatima Zahra El Khalifa, « Entrepreneuriat vert: quatre questions », DG du Cluster solaire , 02/12/2020, Maroc
- [Favoriser l'entrepreneuriat climatique au Maroc : Rapport de la Banque mondiale, Rapport annuel au parlement \(Italie\) sur la mise en œuvre de textes de loi ayant vocation à soutenir les startups et les PME innovantes.   
http://www.climasouth.eu/fr/node/430.](http://www.climasouth.eu/fr/node/430)

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- Friday, QUELS SONT LES CONCEPTS ET CARACTÉRISTIQUES DE BASE DE L'ENTREPRENARIAT?, nextopen. Info, France, December 24, 2021. <https://nextopen.info/what-are-the-basic-concepts-characteristics-of-entrepreneurship/>.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies (2008) Revue du Commerce et d'Industrie, n° 12, 2e trimestre, p. 23.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (2008), RAWAJ, Plan d'Action 2008 -2012.
- Morad NADI, Abdelaziz ELABJAN « L'ENTREPRENEURIAT VERT : QUELQUES REFLEXIONS POUR UNE EXTENSION DU CONCEPT » Revue Économie, Gestion et Société, N°19 août 2019.
- [Naneix Chloé, « La promotion de l'entrepreneuriat vert et de l'éco-innovation sociale au Maroc : État des lieux et recommandations des parties prenantes : Livre Blanc », Centre d'Activités Régionales pour la Consommation et la Production Durables, rapport, Economie de l'environnement couverture : Maroc, 2017.](#)
- ROCHDANE. H et AYEGOU. J (Mai 2009) « PME marocaines face à la mondialisation : quelles opportunités du système de franchise ? » Colloque international « la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé » 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
- ROSA LIN, JUSTINE WHITE « Entrepreneuriat vert : une cartographie du paysage marocain », 28 JUIN 2017. <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/entrepreneuriat-vert-une-cartographie-du-paysage-marocain>

## **L'accompagnement au service des chercheurs : quelles attentes ? cas de la participation aux programmes de recherche européens.**

### **Support for researchers: what are the expectations? case of participation in European research programs.**

**Lachir Khalid**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, SOUISSI.

Université Mohammed V – Maroc

Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable

**khalid\_lachir@um5.ac.ma**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

LACHIR K. (2022) «L'accompagnement au service des chercheurs : quelles attentes ? cas de la participation aux programmes de recherche européens.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 106- 124.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654654>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Si la littérature est abondante en relation avec les structures d'accompagnement, particulièrement dans le domaine de l'entrepreneuriat, il existe peu de travaux scientifiques traitant un type spécifique de structure, celles chargées de la gestion de la participation des chercheurs et équipes de recherche marocains aux projets de recherche internationaux en particulier européens. Dans leur article, Albert, Fayolle et Marion (1994), mettent l'accent sur les différents rôles d'une structure d'accompagnement. En étendant ces rôles aux organes objet de notre analyse, leur soutien apporté à la dynamique de participation des chercheurs constitue probablement un des facteurs d'efficacité, dans la mesure où les efforts déployés tendent vers un objectif commun de mobilisation pour une progression de cette participation à ces projets.

La dynamique est là, ses enjeux font que l'évolution de la participation des équipes marocaines aux projets de recherche européens seront amenées à s'accélérer et se poursuivre dans les années à venir, notamment avec de nouveaux programmes tel que le programme européen « Horizon Europe ». L'enjeu devient alors si pressant que l'on comprend le besoin de disposer de structures effectivement capables, par des pratiques appropriées, de produire des processus qui permettent l'émergence de nouvelles collaborations diversifiées impliquant des acteurs nationaux et internationaux.

Ainsi, pour étudier le rôle de la structure d'appui mise en place dans ce cadre, comme intermédiaire entre « financeurs » et participants, il nous a semblé intéressant de mener une enquête exploratoire, dont les résultats vont servir de base pour nos travaux de recherche sur ce thème. Ce travail a pour but principal de contribuer à mieux comprendre les attentes des chercheurs marocains en matière d'accompagnement pour une participation efficace aux projets de recherche européens.

**Mots clés :** dispositif d'appui, accompagnement, projets, participation, gouvernance, coopération.

## Abstract

If the literature is abundant in relation to support structures, particularly in the field of entrepreneurship, there are few scientific works dealing with a specific type of structure, those responsible for managing the participation of researchers and research teams. Moroccans to international research projects, particularly European ones. In their article, Albert, Fayolle and Marion (1994) emphasize the different roles of a support structure. By extending these roles to the bodies that are the subject of our analysis, their support for the dynamics of researcher participation probably constitutes one of the factors of effectiveness, insofar as the efforts made tend towards a common objective of mobilization for an increase in this participation. to these projects.

The dynamic is there, its stakes mean that the evolution of the participation of Moroccan teams in European research projects will be accelerated and continued in the years to come, in particular with new programs such as the European program "Horizon Europa". The stakes then become so pressing that we understand the need to have structures that are actually capable, through appropriate practices, of producing processes that allow the emergence of new diversified collaborations involving national and international actors.

Thus, to study the role of the support structure set up in this context, as an intermediary between "financiers" and participants, it seemed interesting to us to carry out an exploratory survey, the results of which will serve as a basis for our research work. research on this topic. The main purpose of this work is to contribute to a better understanding of the expectations of Moroccan researchers in terms of support for effective participation in European research projects.

**Keywords :** support system, support, projects, participation, governance, cooperation.

## Introduction

Bien que l'activité de recherche scientifique et d'innovation est considérée comme un moteur de développement économique qui s'affranchiraient les frontières des nations dans une logique compétitive, la multitude de ses acteurs, son environnement institutionnel changeant, etc. autant de facteurs constituant un problème à la fois pour l'efficacité et pour la cohérence de l'action publique dans ce domaine. Nous mettons l'accent particulièrement sur la complexité de la coordination d'un système fragmenté (capacités de coordination limitées) ce qui ne permet pas, entre autres, d'avoir une vue globale, à un instant donné, des moyens et actions consacrés dans le cadre de ces efforts. Cette activité est de plus en plus réalisée dans le contexte particulier de la coopération internationale. Or, toute politique de coopération dépend essentiellement d'un dispositif institutionnel d'accompagnement mis en place au niveau national.

Inspiré du courant de la nouvelle gestion publique, les structures d'appui constituent la base de nombreux processus d'adaptation des organisations de type bureaucratique, notamment l'administration publique. Ces structures reposent sur l'idée d'obtenir une meilleure performance en apportant des ajustements aux structures organisationnelles existantes. Les faits nous ont amenés à considérer l'importance de la bonne gouvernance des structures d'appui créées dans le cadre de la coopération internationale comme exigences des parties prenantes, à la participation des équipes marocaines au programme de recherche, notamment européen, pour une meilleure visibilité par l'amélioration de leurs participations.

Le besoin pour ces structures au sein du système marocain de la recherche et de l'innovation interroge aussi bien les rôles que les pratiques de ces structures concernées par le processus de participation aux projets de recherche lancés dans le cadre des programmes internationaux de recherche, notamment les programmes européens. Ce modèle d'organisation se présente donc, comme une réponse aux contraintes des structures traditionnelles généralement en configuration bureaucratique.

D'autre part, et en termes d'impact, la bonne gouvernance de ces dispositifs devrait contribuer, de manière générale, au développement de la recherche scientifique et de l'économie du savoir. Par conséquent, la question de la gouvernance, et donc par extension, de l'efficience et de l'efficacité de l'action publique à travers ces structures d'appui est liée à

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" celle de l'existence de facteurs-clé de succès de participation. On peut ainsi emprunter la définition suivante de la commission européenne citée dans son livre blanc sur la gouvernance (2001) que nous considérons applicable à ce dispositif : « l'expression gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence ». Dans un tel contexte, si la gouvernance des structures d'appui porte particulièrement sur l'accompagnement de la participation marocaine aux projets de recherche internationaux, quelles sont les attentes des participants en termes d'accompagnement garantissant une meilleure cohérence d'ensemble et une synergie entre les diverses actions soutenues ? Les réponses à cette question permettront de mieux cerner la question des facteurs influençant sur la participation des chercheurs marocains aux projets de recherche européens, et dont les résultats vont servir par la suite comme une base pour nos travaux de recherche sur ce thème.

En vue de répondre à ces questions, nous avons choisi comme terrain d'étude la structure d'appui mis en place par l'Union Européenne PIN. Néanmoins, malgré l'intérêt de ce type de structure, ses spécificités font que toute généralisation est infaisable. Ce travail s'inscrit dans cette problématique en cherchant à préciser le rôle des structures d'appui objet de ce travail. Elle porte principalement sur les aspects organisationnels, mais aussi humains de ce dispositif. Ainsi, pour traiter cette problématique, cet article s'appuie sur une enquête exploratoire dans l'objectif est d'aborder l'accompagnement sous l'angle des attentes des participants potentiels aux projets objet de notre analyse.

Notre travail comporte deux parties. Pour une meilleure compréhension de notre champ d'analyse, nous exposerons succinctement les fondements conceptuels et théoriques dans la première partie, en mettant l'accent principalement sur les spécificités des projets de recherche, le besoin d'accompagnement pour la participation aux projet internationaux, le rôle et la place du dispositif d'appui dans le système marocain pour finir avec l'exemple de PIN Maroc. Dans la seconde partie, nous cernerons plus précisément les attentes des participants potentiels aux projets de recherche internationaux à travers une enquête exploratoire. Nous présenterons ainsi la méthodologie de recherche mise en œuvre et discuterons les résultats de cette recherche.

## **1. Conditionnalité de participation aux projets de recherche financés**

Le financement sur projet est un des mécanismes empruntés aux pratiques du secteur privé et prescrits par la nouvelle gestion publique comme une forme de pilotage, qui vise généralement, à soutenir temporairement le développement d'un domaine ou d'une activité. La procédure de financement est alors sélective et met en concurrence des acteurs (publiques ou privées) pour la réalisation des actions en fonction de critères prédéfinies (livrables) par des appels d'offres. La meilleure manière de comprendre le financement par projet est de participer aux montages de ces appels d'offres (Moutier, 2012), d'où l'importance des structures d'appui mises en place pour cet objectif.

Il est à rappeler que la coopération scientifique s'appuie essentiellement sur des appels à projets thématiques, considérés comme un des instruments de financement privilégié et largement utilisé dans le domaine de la recherche scientifique permettent aux chercheurs du monde entier de s'associer. Pour notre cas, les principaux instruments de financement de la recherche européenne, depuis des décennies, sont les programmes de recherche. La politique scientifique communautaire s'est instrumentalisée particulièrement à travers des projets scientifiques collaboratifs ouverts à des participants de différents Etats dans le cadre de ces programmes. Il faut noter également que des fonds considérables sont drainés par cette coopération, dont l'UE peut être considéré parmi les principaux bailleurs de fonds et dont le Maroc est considéré comme le premier partenaire dans la région méditerranéenne bénéficiaire de la politique européenne de voisinage et de l'aide financière.

### **1.1. Caractéristiques des projets de recherche**

De manière générale, un projet peut être compris comme un « système général » (Le Moigne, 1994), et « une compréhension systémique de leurs structures et de l'environnement dans lequel ils évoluent est donc requise » (Mazouz, Hudon, 2017). En effet, tout projet exige, entre autres les projets de recherche, un financement pour l'action. Il ne peut être réalisé que s'il est possible de mobiliser les moyens financiers nécessaires (Courtot, 2018).

Il faut dire que le domaine de la recherche et de l'innovation est considéré comme l'un des domaines les plus anciens ayant bénéficié de financements en mode projet. Ce domaine est

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" considéré aujourd'hui comme une priorité d'investissement que ce soit sur le plan national ou international et dont le financement généralement est destiné à soutenir des domaines de recherche qualifiés de « prioritaires ».

Le cas des projets de recherche se caractérise par la possibilité de permettre à un ou plusieurs chercheurs de confirmer ou infirmer des hypothèses formulées comme réponse à un problème posé. La nature des actions initiés dans le cadre de ces projets se décline en trois types :

- des actions initiées par des individus ;
- des actions portées par des institutions ;
- des actions initiées par des « bailleurs ».

Les deux derniers types, sont dans la plupart des cas, des projets collaboratifs qui se caractérisent par le montage ou la soumission de propositions à des appels à projet selon une procédure déterminée, appelant des chercheurs à se constituer en équipes de recherche ou consortium, et dont la mise en œuvre repose sur la collaboration de plusieurs acteurs organisés en réseau. Une fois les projets ficelés, la participation obéit à une procédure de sélection, de suivi et d'évaluation par des experts. La sélection détermine le ou les projets éligibles et donc l'accord de financement (total ou partiel) du projet. Le suivi et l'évaluation se fait en cours et à la fin de réalisation par des rapports intermédiaires ou finaux de réalisation.

Ces exigences de participation, nécessitent des mesures d'appui par des actions d'accompagnement. Pour M. Paul (2004), l'accompagnement est « une forme de relation avec un autre, acteur de son projet. La relation apparaît alors comme lieu de l'autonomisation et de la coopération. ». L'accompagnement, dans notre cas de figure, consiste en une relation apportant d'abord information et sensibilisation, puis assistance et conseil, d'un « accompagnant » à un « accompagné », à travers des informations dont il aura besoin pour une participation éventuelle, mais également, le cas échéant, à travers un transfert de connaissances et de compétences indispensables pour transformer le projet de participation en un projet aboutit.

Au-delà de ces exigences et pour une meilleure participation des équipes marocaines, plusieurs autres actions s'inscrivent dans le cadre de cet accompagnement. Il s'agit de tâches

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" administratives de gestion qui pèsent sur le quotidien du travail des chercheurs, laissant peu de temps à la veille, la recherche de l'information, la recherche de partenaires, la constitution de réseaux, ainsi qu'au montage de projet.

Quelles soient des activités de recherche fondamentale ou appliquée, les activités qui en découlent de ces projets visent l'établissement de nouvelles connaissances, de nouveaux produits, de nouveaux procédés, etc. Le choix des partenaires et la mise en réseau a pour but de permettre à des chercheurs de se réunir autour de projets, afin d'apporter une complémentarité fonctionnelle en termes de compétences et de connaissances, mais aussi en termes de visibilité, de reconnaissance et de valorisation des résultats des recherches. On peut citer aussi d'autres fonctions de suivi du projet, comme l'organisation de réunions de suivi, l'établissement des rapports d'avancement et d'évaluation selon les exigences préétablis par lesdites procédures.

## **1.2. Le besoin d'organes spécifiques comme dispositif d'appui**

Les dispositifs de partage de pratiques et de connaissances, de capitalisation d'expériences sont mis en place dans de nombreuses organisations, dont les effets varient d'une structure à l'autre. Depuis plusieurs années, la question des effets des dispositifs d'appui sur l'action publique est devenue incontournable pour les recherches s'intéressant aux processus de modernisation des pratiques de la gestion publique. Nous nous sommes intéressés à la contribution de la coopération internationale et l'ensemble de ses acteurs, pourvoyeurs de pratiques qui affecteront la gestion publique, par le renforcement de l'expertise technique et opérationnelle de l'action publique, l'intérêt des pourvoyeurs porte particulièrement sur la manière dont les projets vont être gérés. Cette ouverture s'appuie sur des dispositifs « appropriés » en matière de services prestés par des organes où les dimensions organisationnelles et managerielles permettent une mobilisation cohérente des acteurs concernés.

Par la création d'organes spécifiques, moins centralisées et moins formalisées, l'administration adapte ses méthodes à son environnement et définit les moyens pour stimuler, pour notre cas de figure, la participation des chercheurs par des mécanismes de fonctionnement en réseau et des méthodes de gouvernance à niveaux multiples. Aussi, par ces organes, l'administration cherche à faciliter l'échange et le partage d'informations. Le choix

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" de leur mode de fonctionnement varie en fonction des attributs de chaque structure. L'objectif premier (théoriquement) étant de remplir des rôles facilitant l'adaptation de la structure aux contraintes de son environnement, et à appréhender l'efficacité de son fonctionnement.

Parallèlement au besoin d'adapté les structures, il est nécessaire de souligner la question de l'adaptation des instruments de leur gestion aux contraintes et aux spécificités de l'administration publique. Santo et Verrier, (2007), ont classés les outils de gestion publics en trois catégories interdépendantes : les outils de finalisation, les outils de contrôle et les outils d'animation. Ces derniers outils sont considérés comme un volet essentiel de la performance globale des administrations, impliquant l'appui à travers un management participatif comme l'un des axes du NPM. Ces outils prennent plus d'ampleur dans le contexte de la gestion de la participation aux projets de recherche objet de ce travail, dont l'acteur clé est la structure d'appui considéré comme le moteur d'action.

Par conséquent, on entend par organes spécifiques, l'ensemble des structures d'appui qui, par leurs rôles d'accompagnement aident les équipes de recherche et les chercheurs marocains à améliorer leur compétitivité et augmenter leurs chances de participer aux projets de recherche européens.

### **1.3. Rôle et place du dispositif d'appui**

Puisque ce choix est fait sur la base du besoin de l'administration à mobiliser ses acteurs dans un contexte qui repose sur la multiplication d'interaction, les organes spécifiques en question disposent de caractéristiques comparables aux structures d'appui ou d'accompagnement. Aussi, par l'intermédiaire de ces organes, le SNRI gère son besoin de flexibilité et tisse de nouvelles formes de relations avec les différents acteurs de la recherche.

Comme précisé plus haut, la littérature est abondante en relation avec les structures d'accompagnement, particulièrement dans le domaine de l'entrepreneuriat. Malheureusement, il existe peu de travaux scientifiques traitant ce type spécifique de structure. Dans leur article, Albert, Fayolle et Marion (1994), mettent l'accent sur les rôles d'une structure d'accompagnement, repris et résumés par Borges, Simard et Filion (2005) comme suit :

1. Information,
2. Sensibilisation,

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

3. Stimulation,
4. Formation, connaissances, expérimentations, aptitudes, attitudes, personnalité,
5. Préparation,
6. Conseil,
7. Soutien institutionnel,
8. Soutien financier,
9. Soutien logistique.

En étendant ces rôles aux organes objet de notre analyse, leur soutien apporté à la dynamique de participation des chercheurs marocains constitue probablement un des facteurs d'efficacité, dans la mesure où les efforts déployés tendent vers un objectif commun de mobilisation pour une progression de cette participation aux projets de recherche européens. Le rôle de ces structures dans le processus d'appui réside dans le fait de favoriser l'ouverture des chercheurs à l'international à travers les instruments mises en place comme les appels à projet. Une veille de ce type de coopération permet de faciliter l'accès, entre autres, à des mécanismes de financement, méconnus par beaucoup de chercheurs marocains ou négligés par d'autres par manque de maîtrise.

La structure dans son action d'appui, se situe entre acteurs et joue ainsi un rôle que nous estimons important, celui d'une interface placée au cœur des dispositifs de coopération scientifique internationale, et structurant la gestion de la participation des chercheurs et équipes de recherche marocains. Il devient illusoire de s'appuyer uniquement sur l'impulsion apportée aux chercheurs par ces structures pour comprendre le rôle de ces structures dans la dynamisation du processus de participation. Aussi, la dimension réticulaire de l'appui est au cœur de cette coopération permettant, à partir de ses propres expériences, la capacité d'insérer dans un réseau capable de rechercher, identifier et informer sur les opportunités en la matière. Cela devrait permettre en conséquence l'évolution des réseaux de chercheurs par leur développement et leur élargissement.

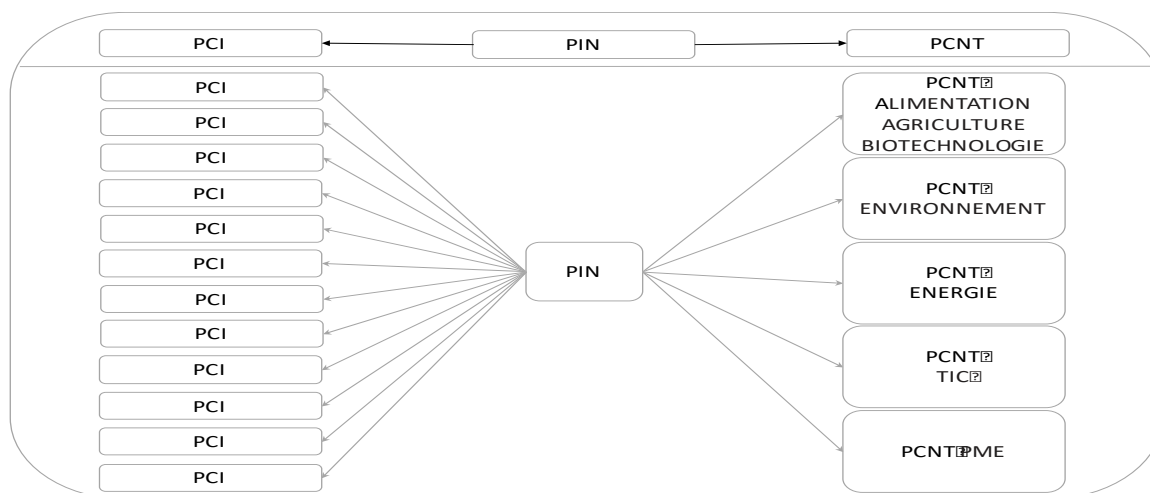
#### **1.4. Cas de PIN Maroc et son contexte d'apparition**

Parmi ces organes spécifiques, nous avons souhaité distinguer des structures d'appui mis en place dans le cadre de la coopération scientifique avec l'union européenne. A l'instar de nombreux pays, l'administration marocaine chargée de la recherche scientifique et de l'innovation à mobiliser ce que l'on nomme un « dispositif d'appui », un Point d'Information National (PIN Maroc), créé en 2005 au sein de la Direction de la Technologie dans le cadre

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" de la coopération scientifique et technique avec l'Union Européenne. Il est le principal outil d'intervention du Ministère aux programmes européens en matière de participation aux projets de recherche, et l'un des instruments, entièrement dédié à la création de réseaux de chercheurs participants.

Il paraît intéressant de présenter ses composantes par l'intermédiaire du schéma synthétiques ci-dessous afin de rester assez concis.

**Figure N°1: Mécanisme d'appui déployé sur demande de la CE**



Il s'agit d'un mécanisme d'appui déployé à la demande de la Commission Européenne, chargé de plusieurs missions, en matière d'information par la diffusion de la documentation et des appels à propositions lancés, l'information sur les programmes de R&D, etc., en matière d'assistance par le conseil sur les procédures administratives de participation et la rédaction des propositions, l'aide à la recherche de partenaires, la formation, et le reporting.

Ce dispositif est renforcé par des PCI (Points de Contacts Institutionnels) dans des institutions comme les Universités, les établissements publics de recherche et les établissements ne relevant pas des Universités, ainsi que des PCNT (Points de Contact Nationaux Thématiques) créés en 2010 dans différentes thématiques comme l'environnement, l'énergie, la santé, les TIC, l'agriculture, alimentation et biotechnologies, etc. Le PIN est aujourd'hui géré par la Direction de la recherche scientifique et de l'innovation.

## **2. Méthodologie de la recherche**

La revue de littérature nous a fourni une vue d'ensemble sur le dispositif d'appui, ainsi que des informations précieuses sur la participation des équipes marocaines aux programmes de recherche européens à travers une recherche menée particulièrement sur des documents de sources officielles. L'intérêt de cette étape réside essentiellement dans les possibilités d'une meilleure compréhension du contexte complexe de notre recherche. En effet, après avoir exploré les concepts de notre recherche, et mettre en avant les connaissances indispensables à l'approche la plus adaptée, il nous a paru judicieux de se tourner vers les acteurs premiers de ce processus, c'est-à-dire les chercheurs de différents établissements et institutions nationales. Ainsi, par l'exploration de cet aspect du terrain de notre recherche, nous nous sommes fixé l'objectif d'identifier les axes par lesquels nous pouvons analyser les attentes des chercheurs favorisant leurs participations aux projets de recherche européens.

### **2.1. Justification de l'échantillon de l'enquête**

Compte tenu de la rareté des données et recherches qui s'appliquent directement au cas de notre objet de recherche, à savoir la participation à ces programmes, d'un point de vue managérial, nous n'avons pas pu avoir une idée précise sur les attentes d'une catégorie importante d'acteur dans ce processus, les participants (enseignants-chercheurs, chercheurs, etc.) notamment en termes d'accompagnement. En effet, les structures d'appui occupent une place de choix dans le processus de participation par leurs rôles, en particulier celui de favoriser la mobilisation des acteurs concernés pour la participation aux projets de ces programmes, mais cette participation reste tributaire et conditionnée principalement par la satisfaction des attentes de ces participants. C'est pourquoi devant cette insuffisance de données, il nous est paru inévitable de réaliser une enquête exploratoire de manière à augmenter notre base de connaissances sur ce sujet. En effet, il nous a paru judicieux de se tourner vers les acteurs premiers de ce processus, c'est-à-dire les chercheurs participants, ou potentiellement participants, de différents établissements et institutions nationales. Ainsi, par l'exploration de cet aspect du terrain de recherche, nous nous sommes fixé l'objectif d'identifier les axes par lesquels nous pouvons analyser les attentes des chercheurs favorisant leurs participations aux projets de recherche européens.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Pour mener cette enquête exploratoire, nous nous sommes intéressés à des personnes participants ou susceptibles d'être potentiellement des participants aux projets de recherches objet de notre étude. Pour ce faire, nous avons choisi de contacter principalement des acteurs issus du domaine universitaire et scientifique du secteur public, principalement des enseignants-chercheurs et des doctorants, de différents domaines, appartenant à des établissements et centres situés dans différentes régions au niveau national. Par le biais de ces entretiens, nous avons pu déterminer les points de vue d'un échantillon de 36 acteurs potentiels appartenant à des établissements relevant de cinq (05) Universités marocaines.

La composition de notre échantillon aléatoire se présente comme suit :

**Tableau n°1** : Répartition de la population cible de l'étude exploratoire

– population visée : des participants potentiels à ce type de projets –

Population cible	Nombre
Enseignant-chercheur	08
Chercheur doctorant	19
Chercheur post-doctorant	09
<b>Total</b>	<b>36</b>

**Tableau n°2** : Composition de l'échantillon de l'étude exploratoire

Université d'appartenance	Nombre
Université Mohamed V-Rabat	7
Université Ibn Zohr-Agadir	9
Université Hassan II - Casablanca	5
Université Chouaib Doukkali - El Jadida	6
Université Hassan Premier- Settat	9
<b>Total</b>	<b>36</b>

## 2.2. Méthodologie de recueil et de traitement des données

Pour approcher notre population cible, nous avons choisi de mener les entretiens de notre enquête exploratoire de manière directive et permettre à nos interviewés de développer leurs réponses sur le thème et leur perception sur le processus de participation à ces projets.

Nous avons orienté les discussions moyennant la grille d'entretien ci-après pour mener cette enquête exploratoire qui s'est articulée autour de trois (03) principaux axes suivants :

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

1. Information et sensibilisation sur les programmes de recherche européens concernés : cet axe consiste à apprécier le niveau d'information global sur ces programmes et le degré de sensibilisation des répondants sur leur importance, étant donné que « information » et « sensibilisation » sont les conditions nécessaires pour la mobilisation des participants dans le cadre de ces programmes ;
2. Information et sensibilisation sur les structures d'accompagnement : ce deuxième axe consiste à recueillir le point de vue global des répondants sur la place et le rôle des structures d'accompagnement dans ce processus de participation et leur cohérence avec leurs attentes ;
3. Attentes des chercheurs pour une meilleure participation à ce type de projets européens : ce dernier axe consiste à identifier les principales attentes des participants (potentiels) en termes de moyens mis en place par ces structures et qu'ils jugent nécessaire pour une meilleure mobilisation des participants.

Ainsi, pour mener l'enquête par entretien à usage exploratoire nous avons élaboré notre guide d'entretien, que nous avons soumis au préalable à deux collègues chercheurs avec lesquels nous avons collaboré précédemment. Cette étape s'est avérée utile pour vérifier si les questions de notre guide d'entretien sont bien compréhensibles et n'induisent pas de réponses. Nous avons pris en compte leurs remarques pour améliorer notre guide d'entretien définitif. Il faut signaler que dans l'ensemble, les entretiens ont duré entre 30 et 40 minutes pour une période d'un peu près un mois (25 jours ouvrables) et que la plupart de ces entretiens ont été réalisés par téléphone en raison de la crise actuelle.

Une précision s'impose : cette phase exploratoire de la recherche n'ayant d'autre objectif que celui de nous aider à identifier précisément les variables les plus pertinentes pour une étude plus globale sur ce thème, il en serait ainsi abusif de chercher à en tirer des enseignements. De plus, « l'entretien ne parle pas de lui-même. Il faut, pour parvenir aux résultats de la recherche, effectuer une opération essentielle qui est l'analyse des discours. » (Blanchet et Gotman, 2007, p.89), ce qui implique l'intégration de variables supplémentaires pour une meilleure compréhension de notre problématique principale.

Nous voudrions rappeler très succinctement la démarche que nous avons adoptée pour l'analyse des résultats. En effet, pour analyser les résultats de nos entretiens, nous avons opté pour la technique dite « l'analyse du contenu » puisqu'il s'agit d'un matériel recueilli par une étude

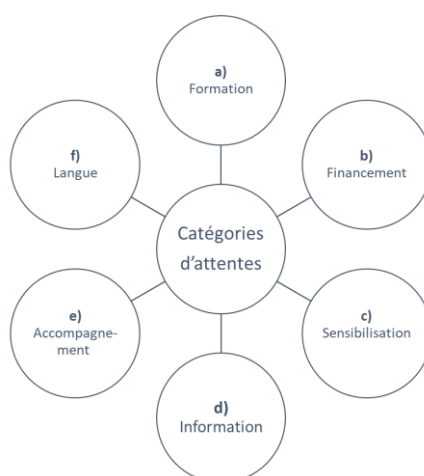
"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" qualitative : le contenu pour un entretien étant le discours. Pour Bardin (2007), l'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de productions/réception de ces messages ».

Cette analyse de contenu recouvre un ensemble de techniques, nous avons adopté la technique proposée par Aktouf, (1987). Selon ce dernier, cette technique passe par six (06) étapes à savoir : (1) la lecture des documents élaborés, (2) la définition des catégories pour le regroupement des réponses, (3) la détermination de l'unité d'information, (4) la détermination de l'unité de l'enregistrement, (5) la détermination de numérotation, (6) la quantification. Enfin, Eymard (2003) précise que « l'information transmise ne peut donc en aucun cas prétendre à l'objectivité, elle est empreinte de la subjectivité de l'interviewé et de celle de l'enquêteur ».

### 2.3. Résultats et discussions

Ces entrevues nous ont permis d'obtenir des informations pertinentes. En effet, au fil des entretiens nous avons vu se dessiner les grands axes des attentes des participants potentiels. Ainsi, l'analyse de ces données recueillies, dans le cadre de cette enquête, nous a permis d'identifier les six (06) catégories<sup>1</sup> d'attentes suivantes :

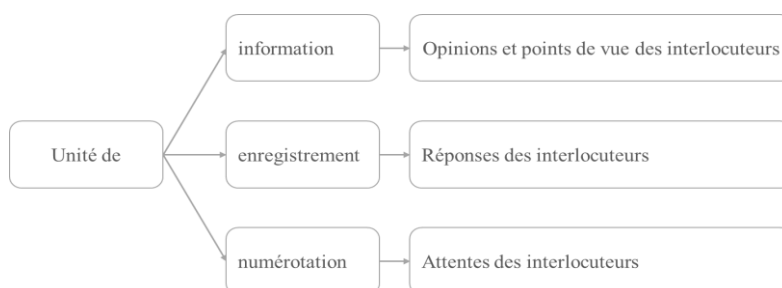
**Figure n°2 : Catégories d'attentes identifiées**



<sup>1</sup> Les critères de catégorisation définis sont étroitement liés aux objectifs de notre problématique.

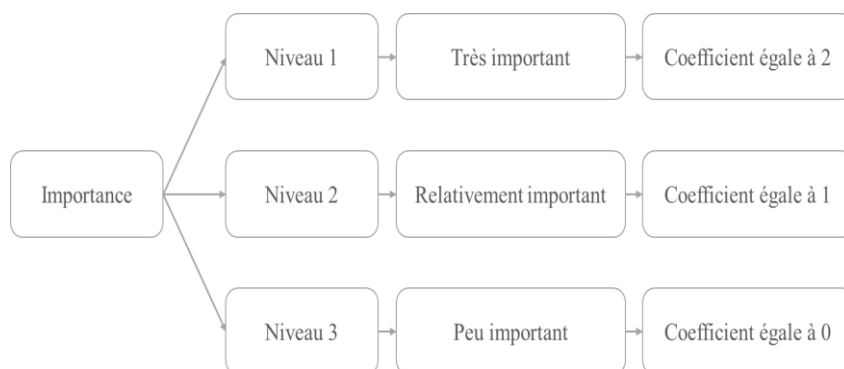
Aussi nous avons retenu trois unités, la première unité de sens se réfère aux unités repérées dans un contenu, la deuxième se réfère à tout ce que l'interlocuteur exprime sur le sujet, et la troisième se réfère à ce qui va servir à la quantification des résultats, comme le montre la figure suivante :

**Figure n°3 : Unités retenues**



En plus de ces étapes, une organisation de ces éléments s'impose, c'est-à-dire leur classement et ordonnancement de manière participative. Pour ce faire, nous avons réadressé aux locuteurs les catégories d'attentes identifiées auparavant pour classement selon l'ordre d'importance qui leur semble le plus adéquat. Cet ordre d'importance se fait selon une échelle à trois niveaux, avec un coefficient donné pour chaque niveau comme suit :

**Figure n°4 : Echelle de classement adopté**



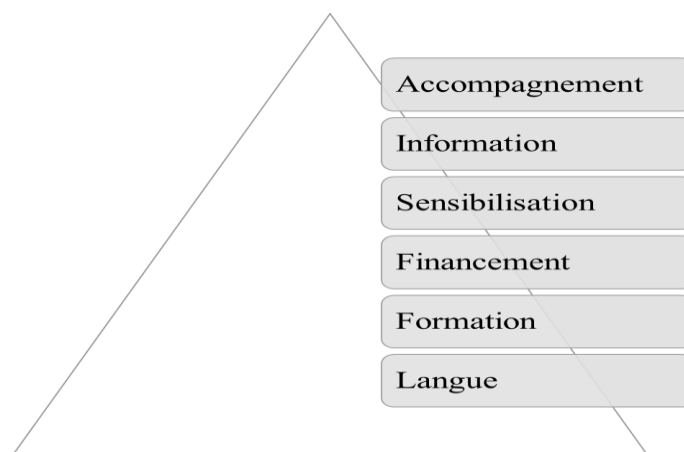
Ainsi, nous avons dressé un tableau synthétisant les résultats de notre enquête exploratoire comme suit :

**Tableau n°5 : Classement des résultats de l'enquête**

Catégories	Très important (C2)	Relativement important (C1)	Peu important (C0)	Total
a)	24	17	7	48
b)	42	15	0	57
c)	52	6	4	62
d)	60	6	0	66
e)	64	4	0	68
f)	8	28	4	40

A la lumière des analyses des données (les réponses de nos répondants), nous proposons un classement des catégories par ordre d'importance accordé par les participants à notre enquête aux principales attentes quant à la participation aux projets de recherche lancés dans le cadre des programmes de recherche européens, comme suit :

**Figure n°6 : Classement des catégories retenues**



Ces attentes confirment l'importance des mesures d'accompagnement et la place qu'occupe les structures d'accompagnement dans ce processus. Chose qui a été également abordé dans notre revue de la littérature.

Ces résultats témoignent de l'importance qu'accordent les participants à l'appui proposé par ces structures dans le développement de la participation. Cela représente le point de rencontre entre les attentes envers les structures d'accompagnement à la participation aux projets de recherche en question et le rôle joué par ces structures. Cette enquête exploratoire a confirmé davantage l'importance de ces rôles. Les différentes données recueillies auprès de nos interlocuteurs insistent sur des attentes relatives à l'accompagnement en termes de procédures administratives de participation et conditions d'éligibilité, mais aussi en termes d'aide à

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" l'identification des appels à projet, de conseil pour la rédaction des propositions, d'aide en montage de projet, d'aide à la recherche de partenaires. La redondance de cet axe « accompagnement » dans le discours de nos interviewés lui accordent une place capitale.

Vient ensuite, l'information et la sensibilisation, étant la condition sine qua non de toute mobilisation, d'où l'importance accordée par nos interlocuteurs à l'accès à l'information à travers les différents canaux de communication, comme des sites internet, par le community management sur les réseaux sociaux, etc. L'importance est accordée également à la sensibilisation, qualifiée comme essentiel à la participation à ces types de projets. Une des choses qui a été relevé également pendant cette série d'entretiens se rapporte à la question financière, c'est-à-dire le budget, les remboursements, et tout ce qui se rapporte à la gestion financière de ces projets. L'organisation de sessions de formation ou formation de formateurs est considérée par nos interlocuteur comme une mesure servant à s'approprié les mécanismes de participation par le transfert de leurs connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences liées à ses différents aspects.

#### **2.4. Principaux apports de notre enquête exploratoire**

Les attentes formulées par les répondants confirment l'importance des mesures d'accompagnement et la place qu'occupe les structures d'accompagnement dans ce processus. Ainsi, les actions d'information et de sensibilisation sont destinées, bien évidemment, à informer et sensibiliser, mais surtout pour mobiliser les acteurs à participer dans ce type de projets. Quant aux mesures d'accompagnement, elles sont ciblées comme des actions incontournables au processus de participation, un accompagnement dans la participation à l'élaboration de la proposition, dans le respect des critères d'éligibilité (délais de soumission, nombre des participants, champ de l'appel), la mise en valeur des propositions aux évaluateurs (valeur ajoutée de la proposition, proposition soignée en un langage et contenu clair, etc.) etc, en plus des questions relatives à la gestion financière et la formation.

## **CONCLUSION**

Le système marocain de recherche et de l'innovation est un système ouvert, multi-niveaux et multi-acteurs. Raisonner alors exclusivement de manière globale, limitera une meilleure compréhension des subtilités de ses différents niveaux et l'apport de la diversité de ses

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" acteurs. Le besoin pour ces structures au sein du SNRI interroge le rôle et pratiques concernés par le processus de participation en question. Il est vrai que, en règle générale, toute structure d'accompagnement met en œuvre des modalités qu'elle lui est propre en fonction de l'objectif de sa raison d'être. Les faits nous ont amenés à considérer l'importance de leur bonne gouvernance pour l'amélioration de la participation marocaine pour notre cas de figure. Aider les chercheurs à monter leurs projets constitue un enjeu important si l'on souhaite faire de ces structures un moteur de développement de la participation marocaine aux projets de recherche européens. Aussi, raisonner en termes du niveau visé ici, celui des structures d'appui comme structure d'interface, offre le mérite de s'interroger sur la nature des impulsions à donner pour en faire un activateur incontournable dans ce processus de participation.

Cette recherche investigate un terrain négligé, celui de structure proposant un mode d'accompagnement centré sur des chercheurs en quête d'internationalisation. Il est évident que dans le contexte actuel, les chercheurs ont besoin d'interagir avec un certain nombre d'acteurs pour une meilleure visibilité. Leurs attentes représentent le point d'ancrage de toute offre d'accompagnement efficace en termes d'amélioration de la participation marocaine. Nous cherchons également à comprendre à travers cette étude, si la spécificité de notre public cible, c-à-d les chercheurs, imposent des modalités spécifiques d'accompagnement et un positionnement particulier des structures d'appui dans le SNRI.

En effet, cette analyse relève plusieurs enjeux pour l'avenir de la participation marocaine aux programmes européens de recherche, en particulier le programme Horizon Europe dont le budget est de 95,5 Milliard d'euros. Le besoin est davantage centré sur une meilleure coordination, une professionnalisation des activités de la structure pour une meilleure visibilité de leurs actions.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AKTOUF, O., 1987, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique », Montréal : Presses de l'Université du Québec.

ALBERT P., FAYOLLE, A., MARION, S., 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », Revue Française de Gestion, n° 101, p. 100-112.

BARDIN, L., 2007, « L'analyse de contenu », Paris : Presses Universitaires de France.

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

BLANCHET, A., GOTMAN, A., 2007, Série « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien (2<sup>e</sup> éd. refondue). Paris : Armand Colin.

BORGES, C., SIMARD, G., FILLON, L.J., 2005, « Création d'entreprises. Examen de la documentation », Cahier de recherche, n° 2005-02, HEC Montréal.

CE, 2001, « Livre Blanc de la gouvernance européenne ».

COURTOT, H., 2018, « Financement et démarrage d'un projet », AFNOR.

EYMARD, C., 2003. « Initiation à la recherche en soins et santé ». Paris : Lamarre.

GREFFE, X., 1999, « Gestion publique », Dalloz.

MAZOUZ, B., HUDON, A., 2017, « Gestion de projets en contexte public », Presses de l'Université du Québec.

MOUTIER M.L., Fourchy C., 2012, « Financement de projet et partenariats public-privé », éditions EMS.

PAUL M., 2004, « L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique », L'Harmattan ; 2004, p.64.

SANTO, V-M., VERRIER, P-E., 2007, « Les outils modernes de gestion applicables aux administrations publiques », Que sais-je ? Le management public, Presses Universitaires de France.

## Les entreprises labélisées RSE / CGEM face à la crise de la Covid 19

### Companies with the CGEM CSR label facing the Covid 19 crisis

**EL HARRANE Mohamed Charif**

Enseignant chercheur

EMAA BUSINESS SCHOOL, Agadir

EMAA Research Center (ERC)

**Medcharif.elharrane@gmail.com**

**Date de soumission :** 30/03/2022

**Date d'acceptation :** 15/06/2022

**Pour citer cet article :**

EL HARRANE MC. (2022) « Les entreprises labélisées RSE / CGEM face à la crise de la Covid 19 », Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 125- 138.

**Digital Object Identifier (DOI) :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654666>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La RSE, autrement dit, la responsabilité sociale des entreprises. Remonte à un débat historique entre l'économique et le social par les courants de l'économie politique, mais, la délimitation de son cadre conceptuel ne s'est émergée mondialement qu'après le sommet du développement durable à Johannesburg en 2002. Ainsi, la RSE désigne la prise en compte par les entreprises, sur base volontaire, et parfois juridique, des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités vis-à-vis les différentes parties prenantes. En effet, le sujet traitant le cadre afférent à l'éthique des pratiques RSE au sein des entreprises a coulé pas mal d'encre dans la littérature académique, tout en débattant, des soubassements controversés autour des aspects financiers et extra-financiers impliquant un cadrage transversal qui converge vers la philosophie du développement durable. En d'autres termes, nous assumons nos responsabilités au-delà de la maximisation des profits (Lantos & Cooke, 2003).

Dans ce sillage, les entreprises qui intègrent les normes RSE prouvant un engagement durable visant à réconcilier entre l'efficacité économique et la performance sociale.

A travers cet article, nous allons explorer les dispositifs et les pratiques mis en place par les entreprises marocaines certifiées label RSE / CGEM, et de montrer comment la labélisation RSE / CGEM favorise-t-elle la résistance des entreprises certifiées en temps de crise ?

Les résultats de la recherche font montrer, d'une part, la capacité de résilience des dites entreprises à affronter les effets négatifs causés par la crise de la Covid 19.

D'autres part, que la labélisation RSE / CGEM favorise le renforcement des structures économiques et sociales des entreprises au travers des solutions innovatrices aux problèmes socioéconomiques.

**Mots clés :** Label RSE de la CGEM, contexte de crise, innovation entrepreneuriale, résilience, capacité d'adaptation.

## Abstract

CSR, in other words, corporate social responsibility. Goes back to a historical debate between the economic and the social through the currents of political economy, but the delimitation of its conceptual framework only emerged globally after the sustainable development summit in Johannesburg in 2002. Thus, CSR refers to the taking into account by companies, on a voluntary and sometimes legal basis, of environmental, social, economic and ethical issues in their activities to the various stakeholders. Indeed, the subject dealing with the subject relating to the ethics of CSR practices within companies has been widely inked in the academic literature, while debating the controversial foundations around the financial and extra-financial aspects involving a transversal study approach that converges on the philosophy of sustainable development. In other words, we take responsibility for more than maximizing profits (Lantos & Cooke, 2003).

In this wake, companies that integrate CSR standards proving a lasting commitment to reconcile between economic efficiency and social performance.

Through this article, we will explore the systems and practices put in place by Moroccan companies certified with the CSR / CGEM label, and show how the CSR / CGEM labeling promotes the resistance of certified companies in times of crisis?

The research results show, on the one hand, the resilience capacity of these companies to face the negative effects caused by the Covid 19 crisis.

On the other hand, that the CSR / CGEM labeling promotes the strengthening of the economic and social structures of companies through innovative solutions to socioeconomic problems.

**Keywords:** CSR label from the CGEM, crisis context, entrepreneurial innovation, resilience, adaptability.



## Introduction

La crise mondiale de la Covid-19 découverte à partir de la fin d'année 2019 s'est propagée à travers le monde, entraînant de nombreux problèmes sur le volet économique, sociale et environnementale.

La Covid- 19 s'est rapidement transformée en crise économique et sociale, obligeant la population mondiale, les pays et entreprises à survivre en temps de crise pendant plusieurs années et à confectionner de nouveaux modèles d'action en termes de performance économique, sociale et de gouvernance.

Dans cette situation de crise, les relations avec à la fois les parties prenantes, l'image et voire même l'avenir de l'entreprise sont en menacées. Actuellement, certaines actions socialement responsables d'une entreprise ont le potentiel d'atténuer les dommages à la fois de l'entreprise et de ses employés. Actuellement, certaines actions socialement responsables ont été prises dont la vocation est d'atténuer les dommages causés à la fois à l'entreprise et à ses employés.

Pendant la crise de la pandémie COVID-19, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est indispensable dans la vie de toute entreprise en façonnant l'image d'un haut degré d'implication et de responsabilité sociale du point de vue des parties prenantes et en l'intégrant dans de nouveaux modes de gestion en temps de crise. Cela permet aux entreprises de résister aux chocs financiers et économiques causés par le bouleversement découlant de la crise Covid- 19.

Au niveau national, plusieurs entreprises ont adopté des pratiques de RSE dans leurs opérations pendant la crise sanitaire de la Covid- 19. Notre étude consiste donc à étudier et analyser ces pratiques et leur importance pour les entreprises marocaines afin de répondre aux questions suivantes : **Comment la labélisation RSE de la CGEM, favorise-t-elle la résistance des entreprises certifiées en temps de crise ?**

Notre article est structuré en quatre parties. Premièrement, un cadre théorique dans lequel, nous mettons en avant le rôle de la responsabilité sociale de l'entreprise pendant la crise sanitaire de la Covid- 19. Deuxièmement, une partie consacrée à la présentation des cas traités et de la méthodologie de travail retenue. Troisièmement, nous exposons les principaux résultats issus de la recherche et quatrièmement, nous discutons les résultats de notre travail.

## **Cadre théorique :**

Les temps de crises en théorie représentent généralement pour les entreprises une opportunité de consolider leurs relations avec les parties prenantes et de renforcer leur image de marque et leur réputation.

Dans ce cadre, la RSE s'avère comme un aspect principale d'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement, une stratégie de gestion face aux conséquences de la crise et un levier de gestion de sa performance organisationnelle.

Ainsi, Weber débours que « Tout comportement social est légal lorsqu'il est justifié aux yeux de tous » (WEBER J-J., 1958). Par conséquent, les entreprises sont encouragées à les intégrer dans les normes sociales, culturelles et réglementaires, notamment les normes RSE, pour assurer leur légitimité.

Dans le même sens, Kolk et Pike relatent « Dans un marché très concurrentiel en termes de résolution de crise et de responsabilité sociale, les entreprises qui ne s'adaptent pas à leurs besoins spécifiques et aux circonstances changeantes peuvent avoir des difficultés à exercer leurs activités » (KOLK A. et PINKSE J. 2006).

Il est donc logique de traiter ce cadre théorique en deux parties afin d'énoncer tous ces aspects évoqués et de clarifier les apports de la RSE. La première partie éclaire les trois théories utilisées pour montrer l'importance de la RSE dans un contexte de crise, et la deuxième partie explique théoriquement les fondements de notre modèle de recherche :

### **1.1. La RSE en temps de crise : les théories enrôlées**

#### **1.1.1. La théorie des parties prenantes (stakeholder theory) :**

La théorie des parties prenantes émise par Freeman en 1984 consiste à montrer « Les parties prenantes sont des individus ou des groupes d'individus qui sont susceptibles d'être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise » (Carroll et Buchholtz, 2000).

En matière de la RSE, Spence & al. Cette théorie rappelle qu'une entreprise doit impliquer toutes ses parties prenantes dans le processus décisionnel et s'efforcer de répondre à leurs attentes dans toutes les situations, spécialement en temps de crise. (Spence & al., 2011).

Par conséquent, la vision stratégique de la RSE signifie la connaissance des parties prenantes. Morris (1987) a montré que la visibilité des parties prenantes dépend d'une combinaison de la capacité à influencer l'entreprise, de la légitimité de sa relation et de

La RSE est basée sur des principes qui nécessitent une interdépendance entre les intérêts des différentes parties prenantes, dépend de l'existence de principes de durabilité des gestionnaires et d'un style de gestion pour intégrer davantage la RSE dans la vision stratégique. (Biwolé & al., 2007).

### **1.1.2. La théorie néo-institutionnelle :**

Pour reconnaître l'institution et son rôle dans le modèle d'analyse RSE, le nouveau flux institutionnel met l'accent sur l'ensemble des règles et valeurs véhiculées pour comprendre le comportement de l'organisation. (Labelle, Aka et Pichette, 2013).

La pression des parties prenantes n'est pas la seule source de contrainte sur la stratégie et la survie d'une entreprise. En effet, les changements de législation, le niveau de développement économique dans un secteur particulier et l'innovation sont également des facteurs qui peuvent inciter les entreprises à développer des stratégies de RSE pour aborder et maintenir leur légitimité dans le nouvel environnement.

Cette dernière, selon Quairel et Capron (2004), se manifeste dans un cadre institutionnel à travers un ensemble de lois et de normes qui régulent les relations entre les personnes et leur permettent de jouer un rôle défini. Par conséquent, cette théorie suppose que les entreprises sont toujours influencées par l'environnement externe et les attentes de ses parties prenantes.

### **1.1.3. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources :**

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, les entreprises s'appuient sur les ressources dont elles ont besoin pour les rendre vacants dans des environnements internes et externes et pour pouvoir exécuter des activités primordiales.

Pfeffer et Salancik (1978) ont établi une interdépendance entre cette théorie et la théorie des parties prenantes, et de bonnes relations avec des parties prenantes spécifiques permettent non seulement de réduire les coûts, mais également de générer des revenus importants.

Selon Hillman et al. (2009), la théorie de la dépendance des ressources occupe une position centrale dans la gestion stratégique car les ressources stratégiques de l'entreprise offrent ces avantages concurrentiels.

Cette théorie montre que la pérennité d'une entreprise en période de crise dépend de sa capacité à reconnaître et à répondre aux demandes de ses parties prenantes.

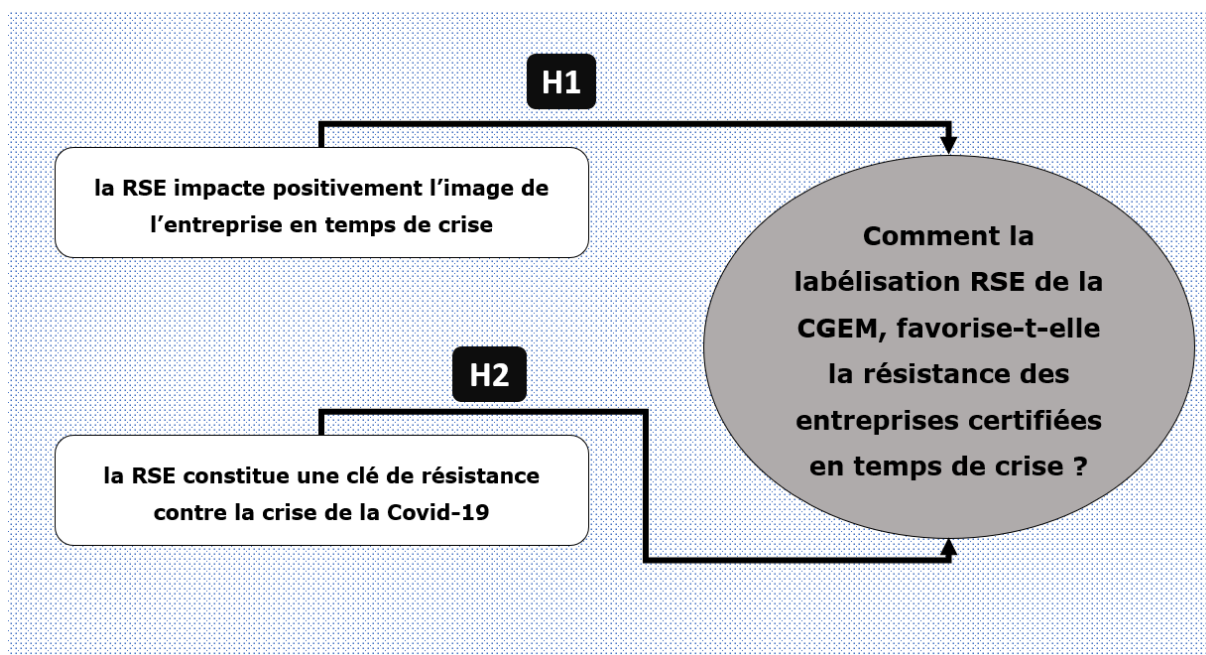
## 1.2. Le modèle théorique de la recherche

Le modèle théorique de notre recherche se fonde sur deux hypothèses :

**H1 : la RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise.**

**H2 : la RSE constitue une clé de résistance contre la crise de la Covid-19.**

*Figure 1 : Modèle théorique de notre recherche*



*Source : par nos soins*

### 1.2.1. La RSE impact positivement l'image de l'entreprise en temps de crise

La RSE occupe une place importante dans le patrimoine immatériel d'une entreprise, notamment son image. En temps de crise, cette responsabilité semble plus importante car elle transmet un message positif à l'environnement interne et externe de l'entreprise et contribue à réduire les préjudices pour toutes les personnes impliquées.

Ainsi, pour faire face à une crise, « Les procédures et processus développés pour la gestion de crise convoitent à gérer les événements critiques de manière à apaiser les dommages causés à l'organisation et à ses parties prenantes. » (Mitroff I., 1988).

Selon Bhattacharya et Sen (2004), les consommateurs sont plus sensibles aux comportements d'entreprise dits irresponsables qu'aux comportements responsables. En termes simples, les gens sont plus influencés par les messages négatifs des entreprises que par les messages positifs. Par conséquent, puisque les entreprises évoluent dans un environnement avec des consommateurs très consciencieux, des associations de défense des consommateurs

actives et des accords de boycott collectif, elles doivent éviter d'être perçues comme socialement irresponsables par l'organisation pour éviter de multiples problèmes dans ses différents domaines d'activité.

### **1.2.2. La RSE, une clé de résistance pendant la crise de la Covid-19**

En termes d'activité financière, économique, organisationnelle ou sociale, la RSE reste une clé importante pendant la crise du Covid 19 car elle renforce l'harmonie des parties prenantes, maintient et améliore la renommée et l'image de l'entreprise, et collabore à la gestion et à l'amointrissement de la crise.

Cette hypothèse est étayée par plusieurs études, notamment celles publiées par la banque des États-Unis, le 25 mars, montrent que les praticiens de la RSE ont plus de 6 points d'avance sur le marché boursier par rapport aux références et aux stratégies en France, ceci démontrant que la RSE est un mécanisme qui rend les entreprises plus actives. Il est flexible et réforme les performances. Il a été démontré que les entreprises ayant une politique RSE réalisent des profits de rendement de 13% par rapport aux autres (Bousquet D., 2020).

### **Méthodologie de recherche :**

Avant de matérialiser la méthodologie adoptée dans cette étude, il convient d'abord de définir une entreprise et de rétablir l'objet de cette étude.

Ainsi, une entreprise telle qu'elle est définie, d'une part selon l'approche économique est « Entreprise est une unité qui comprend des bâtiments, des machines (moyens de production), la matière première et des personnes qui y travaillent (capital humain), Elle combine (organise) les facteurs de production de la manière la plus productive afin que le rendement de son activité soit supérieur à la somme des investissements qu'elles y ont consacrées ». D'autres parts, selon l'approche sociologique, « L'entreprise est un groupement social. Les gens qui y travaillent y passent une partie de leur vie. Elle leur donne un revenu et donne un sens à leur vie, donc c'est une organisation humaine ayant pour mission de créer une Valeur économique ».

Pour nos objectifs escomptés de ce travail, nous visons à étudier le degré d'implication des dirigeants dans la démarche RSE pendant la crise sanitaire, économique, sociale de la Covid- 19 dans le contexte marocain, une question jusque-là peu appréhendée puisque la RSE telle qu'elle est connue aujourd'hui est un nouveau phénomène dans les entreprises Marocaines.

Cela nous oblige à épuiser notre problématique dans son contexte exact, celui d'une entreprise fondée sur l'intimité, qu'elle soit interne ou externe à nos partenaires, et justifie ainsi le choix d'études de recherche qualitatif utilisant les méthodes d'étude de cas.

Les deux entreprises que nous avons choisi d'étudier sont des entreprises marocaines certifiées Label RSE de la CGEM, qui ont adopté des pratiques socialement responsables pendant la crise pandémique de la Covid-19.

Ces entreprises qui appartiennent à deux secteurs d'activité économique, le secteur des services et le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP).

Les données clés ont été recueillies au moyen de deux entretiens semi-structurés avec des dirigeants d'entreprises désignées, d'une durée de 20 minutes chacun.

L'entretien a commencé par la première partie de la sensibilisation à l'environnement. Elle s'est poursuivie dans la partie sur l'impact de la RSE sur la réputation des entreprises pendant la crise du Covid19. Cette section incluait les questions liées à la relation entre la RSE et la crise d'une part, et la motivation et les freins des managers à expliquer leurs perceptions de la RSE pendant la crise du Covid19 en raison de pratiques commerciales responsables d'une part, et de la RSE et la gestion de la crise d'autre part.

Une méthode d'analyse de contenu a été utilisée pour analyser les données recueillies. Une fois les entretiens retranscrits, nous sommes passés à des techniques de codage manuel afin de réduire la complexité des données collectées. (Huberman et Miles 2003).

D'un point de vue éthique, nous sommes convenus de préserver l'identité des entreprises et de respecter leur anonymat en changeant leur nom. Nous les nommons ainsi « ESN », « BTP », qui respectivement signifie un entreprise « Entreprise de Services du Numérique » et une entreprise de « bâtiment et travaux publics »

## **Résultats de la recherche :**

Dans cette section, nous présentons les résultats des entrevues thématiques par rapport aux deux volets des lignes directrices de notre entrevue.

### **3.1 La perception des dirigeants de l'austérité de la RSE pendant la crise pandémique Covid-19**

#### **3.1.1. Est-ce que la RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise ?**

L'entreprise « BTP » : Son dirigeant estime que les actes sociales et sociétales conçoivent une opportunité pour guider la société et ses parties prenantes à supporter la crise

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" pandémie de la Covid- 19 « la RSE représente une contribution à la société » (déclare le dirigeant de la BTP). Il a confirmé que la RSE a un effet positif sur l'image de l'entreprise car elle augmente la satisfaction des employés, augmente la confiance en l'entreprise et contribue à la prolifération des prérogatives financières. (Déclare le dirigeant de la BTP)

L'entreprise « ESN », Le dirigeant de l'entreprise exprime que la responsabilité sociale de l'entreprise est une occasion à ne pas gâcher car elle apporte un avantage concurrentiel et des bénéfices à l'entreprise. « En accommodant notre entreprise à des comportements socialement responsable sur le niveau économique, social et de gouvernance, nous pouvons inciter davantage l'impact positive que nous avons sur le niveau social et sociétale et que nos activités RSE impactent chaque client. » (Déclare le dirigeant de la ESN).

Il ajoute que les consommateurs sont devenus conscients par les efforts manifestés par l'entreprise en période de crise « les clients sont éveillés et sont de plus en sélectifs en matière de choix » (déclare le dirigeant de la ESN), et lorsqu'une entreprise se comporte positivement ou négativement, cela simule directement l'attractivité d'une organisation.

### **3.1.2. La RSE constitue est-elle une clé de résistance contre la crise de la Covid-19 ?**

L'entreprise « BTP » : le meneur mentionne que la RSE augmente la rentabilité financière d'une entreprise, à travers la satisfaction et la motivant de ses employés « Motivez vos employés permet à ces derniers de donner le meilleur d'eux-mêmes et atteindre une rentabilité maximale » (Déclare le dirigeant de la BTP). Il énonce aussi que l'image de son entreprise constitue un facteur de différenciation et de positionnement dans le marché BTP, qui est connu pour sa forte concurrence et que cette image a permis à l'entreprise de préserver son privilège compétitif durant la crise pandémique « Nous sommes reconnus depuis longtemps comme des ancêtres en matière de responsabilité sociale et engagement envers l'environnement interne et externe » (Déclare le dirigeant de la BTP).

L'entreprise « ESN » : Le chef d'entreprise explique que la rentabilité financière pendant la crise peut être attribuée à la motivation des salariés et à la visibilité de son image. « La meilleure rentabilité à mon humble avis passe d'abord par la motivation et la satisfaction des collaborateurs, si cette condition est remplie, alors la bonne image de l'entreprise et la rentabilité financière se suivent » (Déclare le dirigeant de la ESN).

Pour ce manager, gagner la confiance et la motivation des salariés en situation de crise constitue l'avantage concurrentiel de l'entreprise en situation de précaire « je dirais oui, la façon dont nous abordant les pratiques socialement responsables pour encaisser la confiance

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" et être en position rassurante durant la pandémie de la Covid-19 représente une clé de résistance et une présence compétitive » (Déclare le dirigeant de la ESN).

Le dirigeant atteste que les actes socialement responsables permettent de bouleverser radicalement les modalités et la manière dont fonctionne l'entreprise et accroître sa rentabilité pécuniaire et ceci en réformant la confiance durable avec la globalité des constituants de la société marocaine. « Je suis pour le fait que la construction d'une confiance et la création d'un sentiment d'entraide avec toutes les composantes de la société représente une source non négligeable de productivité, de résistance et de survie face aux retombées de la crise pandémique Covid- 19 » (Déclare le dirigeant de la ESN).

### **Discussion des résultats :**

Une étude qualitative menée avec la participation de deux dirigeants d'entreprises nous a permis de répondre aux questions de recherche sur l'importance et la pratique de la RSE dans les entreprises marocaines dites certifiées Label RSE de la CGEM pendant la crise du Covid- 19.

Les résultats nous montrent que l'adoption des principes socialement responsable de la RSE s'adaptent en fonction de plusieurs facteurs à savoir :

- Le niveau d'éducation de ces collaborateurs et l'approbation face aux changements, ainsi que la prise de conscience de la nécessité de la responsabilité sociale durant les temps à caractère précaire et surtout lors de l'avènement de la pandémie de Covid- 19.
- Le manque de financement et d'aide en faveur de ces entreprises généralement représente un obstacle et une entrave vis-à-vis des pratiques socialement responsables en termes de relation avec les parties prenantes. Ces obstacles sont représentés par l'insuffisance et parfois même l'absence totale d'action et de soutien financier qui y est associé.

Par conséquent, les résultats de notre partie pratique sont cohérents avec la théorie utilisée et collectée, ce qui permet de confirmer nos hypothèses de recherche.

#### **4.1 La RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise**

Selon cette enquête, la RSE a un impact positif sur l'image des entreprises, qui découle principalement de la motivation du personnel et permet l'engrègement de la confiance de la société.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

En d'autres termes, le fait qu'une entreprise assume ses responsabilités sociales peut servir à se positionnée en temps de crise et à insuffler de la visibilité et une confiance des composantes de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Ces propos permettent d'authentifier la théorie de Bhattacharya et Sen (2004), « Les gens sont susceptibles d'être influencés par les messages négatifs des entreprises que par les messages positifs ».

La décomposition de la façon de voir des dirigeants sur l'influence de la RSE et de ses pratiques socialement responsables sur l'image de l'entreprise pendant la crise de la pandémie de la Covid-19, nous acquiesce de reconnaître et valider notre première hypothèse « H1 : La RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise ».

#### **4.2 La mise en œuvre de la RSE constitue une clé de résistance contre la crise de la Covid-19**

Selon cette étude, la responsabilité sociale améliore divers paramètres d'une entreprise, tels que l'image de cette dernière, la motivation des collaborateurs et le sentiment de confiance et de loyauté envers l'entreprise, afin que cette dernière puisse être financièrement rentable à long terme et être capable de respecter des principes dictés par le Label RSE de la CGEM, envers les parties prenantes.

Pour ces dirigeants, les prérogatives concurrentiels proviennent généralement de l'image positive et l'accroissement du sentiment de confiance, et la RSE arbore une clé d'amélioration et de résistance des entreprises en renforçant la confiance et la souplesse de ses pratiques et démarches.

Ceci permet d'affirmer la deuxième hypothèse « H2 : la RSE constitue une clé de résistance contre la crise pandémique de la Covid-19 ».

#### **Conclusion**

Cette recherche était menée pour étudier l'importance que revêt la responsabilité sociétale des entreprises pour les entreprises marocaines labellisées RSE de la CGEM pendant la crise pandémique Covid 19. Les volets étudiés portaient sur deux grandes lignes : l'impact de la RSE sur l'image de l'entreprise et la RSE comme une clé de résistance contre la crise pandémique de la Covid-19.

Sur le plan méthodologique nous avons mené une étude qualitative de type exploratoire en menant des entretiens semi-directifs avec les responsables de deux entreprises marocaines labellisés RSE de la CGEM.

Les résultats ressortis prouvent qu'une partie des entreprises marocaines même si elles ne sont pas labélisées RSE se montraient socialement responsables pendant la crise du Covid-

19. Les résultats ressortis démontrent qu'une partie des entreprises marocaines Labelisées RSE de la CGEM ont pu faire face à la crise en adoptant les principes dictés par ladite certification, de ce fait lors de la crise pandémique qui a eu comme retombées le bouleversement du monde économique, sociale et environnementale les entreprises ciblées par notre étude ont accentué l'application des bonnes pratiques et stratégies autrement dites socialement responsable.

Dans ce cadre, les résultats de notre étude expérimental ont dévoilé que les deux entreprises interviewées ont fait de la RSE un mode de gestion applicable en temps de crise et une clé de performance, résistance et de raffermissement de l'image de leur entité pendant la pandémie de la Covid-19.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABDELHAK M (2020), le Coronavirus va-t-il confiné la RSE ? Revue Economiste, Vol n°33.
- Acquier, A. Gond J-P, (2007). « Aux sources de la responsabilité sociétale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », Finance Contrôle Stratégie – Vol 10, n°2, p. 5-35.
- Ait Mhamed, H. (2014). « La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc : Test du Modèle Bi dimensionnel de la RSE », exposé présenté lors du colloque de la XXXème Journées du développement ATM, 29, 30 et 31 mai 2014, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 8 p
- AKA K.-G et LABELLE F. (2010), La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : Une analyse de la littérature des dix dernières années, Administrative Sciences Association of Canada, 2010.
- ASTUC B. (2020), Covid-19 et RSE... Ne nous serions pas trompés de route depuis trop longtemps ? In cadre et dirigeants Magazine, vol.197.
- Barnett, M. L. 2007. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32(3), p.794-816.
- BENAICHA O. (2017), Proposition d'un modèle explicatif de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises.
- BENABOU D. et BENDIABDELLAH A. (2012) : la responsabilité sociale des PME

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
: une approche par la cartographie cognitive, In Mediterranean Center of Social and Educational Research, Vol. 3.

- BENTALEB, D. (2011). Pratiques ressources humaines et plafond de verre au Maroc: cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées, thèse en gestion des ressources humaines, Université Toulouse 1 Capitole.
- BHATTACHARYA C. B. & S. SEN (2004), Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives, California Management Review, vol. 47, issue 1, p. 9 – 24
- BIWOLE O-V., SPENCE M. et BEN BOUBAKER GHERIB, J., (2008), Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, Actes du 9ème Congrès International des PME, Louvain la-Neuve, Belgique.
- BOUSQUET D. (2020), la RSE: levier de performance durable pour l'après Covid-19, Revue opinion, vol.28, P.3.
- CARROLL A-B., BUCHHOLTZ A-K.(2000), Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati.
- CHERKAOUI, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants Casablancais. Question(s) de management, Vol 3 n°14, pp. 13-26

## **La Marque Employeur comme une Source d'Avantage Concurrentiel : Clarifications Conceptuelles & Cadrage Théorique**

### **The Employer Brand as a Source of Competitive Advantage: Conceptual Clarifications & Theoretical Framework**

**HEJAJI Insaf**

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II - Maroc Pays

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

hejaji.insaf.eco@gmail.com

**RADI Nouha**

Doctorante

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II - Maroc Pays

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

nouharadi1996@gmail.com

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

HEJAJI I. & RADI N. (2022) «La Marque Employeur comme une Source d'Avantage Concurrentiel : Clarifications Conceptuelles & Cadrage Théorique», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 139- 156.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654672>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## **Résumé**

Les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus au concept de la marque employeur, défini comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur (Ambler et Barrow, 1996). La marque employeur consiste à capturer l'essence d'une organisation d'une manière qui engage les talents actuels et potentiels. Il exprime la « proposition de valeur » d'une organisation dans l'ensemble de sa culture, de ses systèmes, de ses attitudes et de ses relations avec les employés, potentiels ou actuels, fournissant un nouveau point focal pour l'entreprise. Aujourd'hui, une marque employeur efficace est essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel via la création d'une proposition de valeur différenciée. Dans le cadre d'une revue de littérature, nous visons à analyser les théories dominantes et les résultats des chercheurs qui ont sondé l'importance de la marque employeur comme étant une source d'avantage concurrentiel.

**Mots clés : Marque employeur, Avantage concurrentiel, Proposition de valeur aux employés**

## **Abstract**

Researchers and practitioners are increasingly interested in the concept of the employer brand, defined as the set of functional, economic and psychological advantages inherent in employment, thanks to which a company is identified as an employer (Ambler and Barrow, 1996). Employer branding is about capturing the essence of an organization in a way that engages current and potential talent. It expresses the "value proposition" of an organization in all of its culture, systems, attitudes and relationships with potential or current employees, providing a new focal point for the business. Today, an effective employer brand is key to gaining competitive advantage through the creation of a differentiated value proposition. As part of a literature review, we intend to analyze the dominant theories and the results of researchers who have probed the importance of the employer brand as a source of competitive advantage.

**Keywords: Employer Brand, Competitive Advantage, Employee Value Proposition**

## **Introduction**

Le contexte des changements rapides et d'économie mondiale tirés par l'évolution technologique a mis l'accent sans précédent sur l'importance des personnes possédant des connaissances au sein des organisations. L'attraction et la rétention des talents sont devenues par conséquent de plus en plus stratégiques et vitales pour le succès et la durabilité de l'organisation. (Reis, et al 2021). Le plus grand avantage concurrentiel est la capacité à développer et à maintenir les talents à la fois en période de turbulences et de stabilité. Il ne suffit plus de proposer un emploi pour recevoir les nouveaux talents. La firme devra être capable d'attirer les meilleurs candidats et se différencier des concurrents par le renforcement de son offre sur le marché du travail. (Chaminad, 2010). La recherche d'outils permettant de gérer les talents a pris une grande importance au cours de la dernière décennie. La marque employeur (ME) s'est imposée comme l'un des outils les plus complets, basé sur la culture et la réputation de chaque organisation. (Reis, et al 2021). La ME fournit une proposition de valeur employeur (PVE) et apparaît comme un outil de différenciation, ainsi qu'un mécanisme d'identification et d'engagement des employés envers chaque organisation.

Cette recherche vise à réfléchir à la manière dont la marque employeur (ME) peut être la réponse pour différencier un employeur d'un autre, à travers un processus stratégique bien défini, tenant compte les différents canaux de communication, sans négliger la contribution de la culture et de l'identité à la compétitivité de l'entreprise au sein du marché de travail.

### **1. L'importance de la marque employeur**

#### **1.1. Vers un paradigme : l'employé comme Client (ECC)**

Le paradigme l'employé comme Client (ECC) déplace la perception des employés en tant que simples ressources humaines, travailleurs, vers les employés en tant qu'individus. En d'autres termes, les employés deviennent perçus comme des atouts et des associés clés pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation car ils sont à la base de toute activité organisationnelle. De plus, percevoir les employés comme des clients devient nécessaire pour se démarquer de la myriade d'employeurs pour réussir à attirer, engager et retenir les employés. Une orientation (ECC) peut aussi aider à libérer le plein potentiel des personnes car il affecte leurs comportements et les comportements stimulent les performances. (Rao, 2017).

#### **1.2. La théorie basée sur les ressources**

Le capital humain est une ressource importante, rare, non substituable et pouvant constituer un avantage stratégique pour une entreprise. Théoriquement, cet argument est soutenu par la vision basée sur les ressources, selon laquelle les ressources de l'entreprise peuvent contribuer à un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991, cité dans Backhaus & Tikoo, 2004). Les RH ajoutent de la valeur à leurs organisations, à la fois en termes financiers (par exemple, ventes, productivité et réduction des dépenses) et en termes non financiers (par exemple, engagement des employés et satisfaction des clients). C'est pour cela ; il est incontournable, pour les entreprises, et surtout dans un contexte d'un environnement de marché, d'obtenir des ressources particulièrement importantes, à savoir des employés possédant les aptitudes, les compétences et les prédispositions requises, et de conserver ceux qui sont déjà en poste (Katowice et al., 2018). Par conséquent, le concept de la marque employeur a été établi en

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" tant que pratique qui repose sur l'hypothèse que la performance de l'entreprise peut être améliorée par un investissement judicieux dans le capital humain. Bien faite, la marque employeur représente quelque chose de précieux, rare et difficile à imiter – et donc une source d'avantage concurrentiel (Cascio et Boudreau, 2012).

### 1.3. Pourquoi la marque employeur ?

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un environnement en constante évolution et souvent de manière imprévisible. Les changements démographiques, les transformations dans la structure des compétences des ressources humaines et les changements d'attitudes envers le travail, Les perceptions différentes du rôle du travail dans la vie humaine par les jeunes générations et la guerre des talents qui dure depuis des années rendent difficile d'attirer et de retenir des bons employés dans les organisations (Wojtaszczyk, 2012). L'élaboration d'une bonne stratégie de marque employeur devient donc incontournable dans la mesure où elle permet aux employeurs de bien gérer ces changements, et d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. De plus, la marque employeur permet d'atteindre l'efficacité et l'efficacité car les décisions de recrutement sont prises correctement et le taux de rotation serait réduit (Al Badawy et al., 2017). La transparence est un autre facteur relevant la nécessité de créer des programmes de marque employeur dans les organisations. De nos jours, les employés ont la possibilité de partager leurs opinions avec un large éventail de personnes via des canaux en ligne. Par conséquent, les informations transmises au marché du travail par l'employeur doivent être authentiques et transparentes, car elles seront vérifiées par les employés actuels et anciens (Figurska & Matuska, 2013). Nous pouvons également reconnaître que l'application du concept de la (ME) fournit une identité solide à l'entreprise qui attire les meilleurs talents permettant aux individus d'avoir une grande expérience dans l'entreprise (Elving et al., 2013).

## 2. Le concept de la marque employeur

### 2.1. Définitions

La marque employeur a été initialement utilisée au milieu des années 90 pour signifier la notoriété d'une organisation en tant qu'employeur. Ambler et Barrow (1996), les pères fondateurs du concept de la ME, la définissent comme : « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et identifiés avec l'entreprise qui l'emploie ». C'est « l'image de l'organisation comme « un environnement de travail génial » Minchington, (2005). Certains auteurs utilisent une définition assez large qui inclut à la fois les cibles, le processus de recrutement et l'objectif de la ME. Theurer et al. (2018) considèrent la ME comme une approche de recrutement et de rétention qui consiste à promouvoir en interne et en externe une vision claire de ce qui rend une entreprise différente et souhaitable en tant qu'employeur ». Al-Badawy et al. (2017) ont déclaré que la ME présente l'effort d'une organisation pour communiquer aux publics internes et externes ce qui la rend à la fois désirable et différente en tant qu'employeur. Rampl et Kenning (2012) adoptent une définition qui inclut également le public. Ils décrivent la ME comme un concept abordant « la gestion proactive de l'image d'une organisation en tant qu'employeur, telle qu'elle est perçue par les employés actuels et potentiels, et, dans une moindre mesure, par le

Suikkanen (2010) met l'accent sur l'avantage concurrentiel et rajoute que La ME vise également à fidéliser en interne les employés les plus performants et à attirer de l'extérieur des candidats uniques, qui aident tous l'organisation à acquérir un avantage concurrentiel. Dell et Ainspan (2001) ont lié la ME à l'identité organisationnelle, ils soutiennent que la marque employeur établit l'identité de l'entreprise en tant qu'employeur. Elle englobe les valeurs, les systèmes, les politiques et les comportements de l'entreprise pour atteindre les objectifs d'attirer, de motiver et de retenir les employés actuels et potentiels de l'entreprise.

La ME peut également être défini comme « l'effort de l'organisation pour commercialiser sa proposition de valeur d'emploi (PVE) afin d'améliorer le recrutement et la rétention et d'augmenter la valeur du capital humain » (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **Proposition de valeur d'emploi (PVE), qu'est ce que ca veut dire ?**

La PVE est au cœur de la marque employeur véhiculée par une organisation, c'est la proposition de valeur offerte par une organisation en tant qu'employeur potentiellement attrayant pour les employés actuels et potentiels de l'organisation. (Pawar & Charak, 2015). Une PVE différenciée fournit une explication claire de ce qui distingue une entreprise en tant qu'employeur et elle représente « l'ensemble unique d'attributs et d'avantages qui motiveront les candidats cibles à rejoindre une entreprise et les employés actuels à rester » (Botha et al., 2011). La PVE est constituée des conditions contractuelles explicites et implicites proposées aux employés (Edwards, 2010), Selon Black (2007), une PVE est, en quelque sorte, un "accord" entre une entreprise et un employé, qui détermine les conditions d'une transaction de troc - ce qu'un employé reçoit comme avantages en échange du travail effectué au profit d'un employeur. Selon la définition de la ME, la PVE devrait contenir des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques (Ambler et Barrow, 1996). De sa part, Juchimiuk (2008) indique les deux grands groupes d'avantages suivants : les avantages émotionnels (le travail pour une entreprise donne de la satisfaction au salarié, garantit le prestige, etc.) et les avantages rationnels (le travail est satisfaisant en termes financiers et offre des possibilités de développement professionnel). Kucherov & Zavyalova (2012) ont caractérisé les attributs de la proposition de valeur de l'employeur en 4 catégories qui incluent les attributs économiques (salaire, récompenses), les attributs fonctionnels (le contenu du travail, la formation et l'évolution de carrière), les attributs psychologiques (forte culture d'entreprise, relations interpersonnelles positives, relations dans l'entreprise, travail en équipe) Et enfin les attributs organisationnels tels que l'histoire de l'entreprise, la réputation des clients, la position sur le marché et la réputation de la haute direction. A leur tour, Dabirian, et al (2017) ont identifié sept propositions de valeur de marque employeur importantes pour les employés actuels, anciens et futurs. Ces propositions comprennent (1) les éléments sociaux du travail, (2) les tâches de travail intéressantes et stimulantes, (3) la mesure dans laquelle les compétences peuvent être appliquées de manière significative, (4) les opportunités de développement professionnel, (5) les questions liées à la rémunération, (6) le rôle de la direction et (7) l'équilibre travail/vie personnelle.

## **2.2. Composantes de la marque employeur**

Selon Biswas, et al. (2014), Les trois composantes de la ME comprennent : (a) le capital de marque employeur, (b) la fidélité à la marque et l'engagement des employés, et (c) l'attraction et la rétention des talents.

Premièrement, selon la littérature marketing, « le capital-marque est un ensemble d'actifs et de passifs liés à une marque qui s'ajoutent ou soustraient à la valeur fournie par le produit ou le service de marque à l'entreprise et à ses clients » (Aaker 1991). Le capital de marque employeur est un actif intangible concernant l'association de la marque employeur et la notoriété de la marque employeur parmi les employés existants et potentiels (Ambler et Barrow 1996 ; Minchington 2010). Le capital marque s'applique à l'effet de la connaissance de la marque sur les employés potentiels et existants de l'entreprise. Les employés potentiels ou existants réagiront différemment aux efforts similaires de recrutement, de sélection et de rétention de différentes entreprises en raison du capital de marque employeur sous-jacent associé à ces entreprises. En d'autres termes, un capital marque employeur positif offre un « avantage différentiel » par rapport aux concurrents en (a) attirant des candidats potentiels, (b) encourageant les employés à continuer dans l'entreprise et (c) acquérant des talents à des prix (salaires) relativement bas (Ambler et Barrow 1996 ; Backhaus et Tikoo 2004).

Deuxièmement, la fidélité à la ME est un engagement que les employés prennent envers leur employeur (Backhaus et Tikoo, 2004). Plus les employés sont engagés, plus la fréquentation est forte, augmentant ainsi le profit par employé et créant un retour sur investissement élevé. Les employés très engagés restent longtemps dans l'entreprise et l'entreprise maintient ainsi un faible taux de rotation (Biswas, et al. 2014). Troisièmement, si l'on considère les employés comme des clients et l'« expérience d'emploi » comme le « produit » offert pour eux, alors la « satisfaction du client » refléterait la « force » de la ME. La ME, en créant une « image » de l'employeur, attire et fidélise les talents qui font partie des dix meilleures performances extra-financières de l'entreprise (Ernst and Young 2000). Les entreprises plus impliquées dans la ME sont généralement bien gérées et ont des employés motivés, qui apprennent continuellement et grandissent.

## **3. Stratégie de la marque employeur :**

### ***3.1. Alignement avec la stratégie de l'entreprise***

Le développement des stratégies pour devenir un employeur de choix peut fournir un avantage stratégique à l'entreprise (Wilden et al, 2010). Certains auteurs considèrent la marque employeur comme une stratégie de long terme qui est l'« arme » optimale dans un environnement hautement concurrentiel (par exemple, Foster et al. 2021). Du point de vue du management stratégique des ressources humaines (MSRH), Toute stratégie RH est efficace si elle peut satisfaire les besoins de l'entreprise, est détaillée et fondée sur des preuves, peut devenir actionnable, ses composants sont cohérents et intégrés et prend en compte les besoins des managers, des employés, de la direction et toute partie prenante concernée (Armstrong & Taylor, 2014 ). De plus, selon Greer (1995), la GRH se concentre sur une intégration verticale

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" ou, en d'autres termes, aligne ses « pratiques, politiques et programmes RH avec les plans d'affaires stratégiques de l'entreprise » (Reece et Smith, 2014). De même, une stratégie de marque employeur pourrait être efficacement mise en œuvre si elle était alignée sur la stratégie globale d'une organisation et que ses résultats soient observables par toutes les parties prenantes. Cela n'est possible que si la stratégie de la marque employeur soit mappée dans le cadre d'une perspective holistique (Deepa et Baral, 2017). Dans ce sens, Deepa et Baral (2017) se sont basés sur le canevas du business modèle (CBM, Osterwalder, 2014a) pour identifier des mesures permettant de concevoir une stratégie efficace de ME. Il est à noter que le CBM aide à traduire la stratégie de l'entreprise en un plan directeur, au regard de la marque employeur, le CBM est utile pour surveiller le progrès et le retour sur investissement quant à la mise en œuvre de la stratégie de la marque employeur il se compose de 9 piliers clés, à savoir, les ressources clés, les activités clés, les propositions de valeur, les relations clients, les canaux, les segments de clientèle, les structures de coûts et les flux de revenus de la chaîne de valeur » (Ovans , 2015). (figure 1)

**Partenaires clés** : système de soutien interdépartemental et externe nécessaire pour établir une stratégie ME.

**Activités clés** : l'ensemble des actions qu'une entreprise doit entreprendre pour créer et proposer des PVE, atteindre les employés et entretenir des relations avec eux.

**Ressources clés** : elles sont utilisées pour créer et fournir des PVE, atteindre les employés et entretenir des relations avec eux. Ils peuvent être physiques, financiers, intellectuels ou humains

**Propositions de valeur**: Il s'agit de l'ensemble des attributs EVP qui créent de la valeur pour un segment d'employés spécifique

**Canaux** : Ils sont l'interface avec les employés. Ce sont des points de contact de marque à travers lesquels l'organisation communique et atteint ses employés

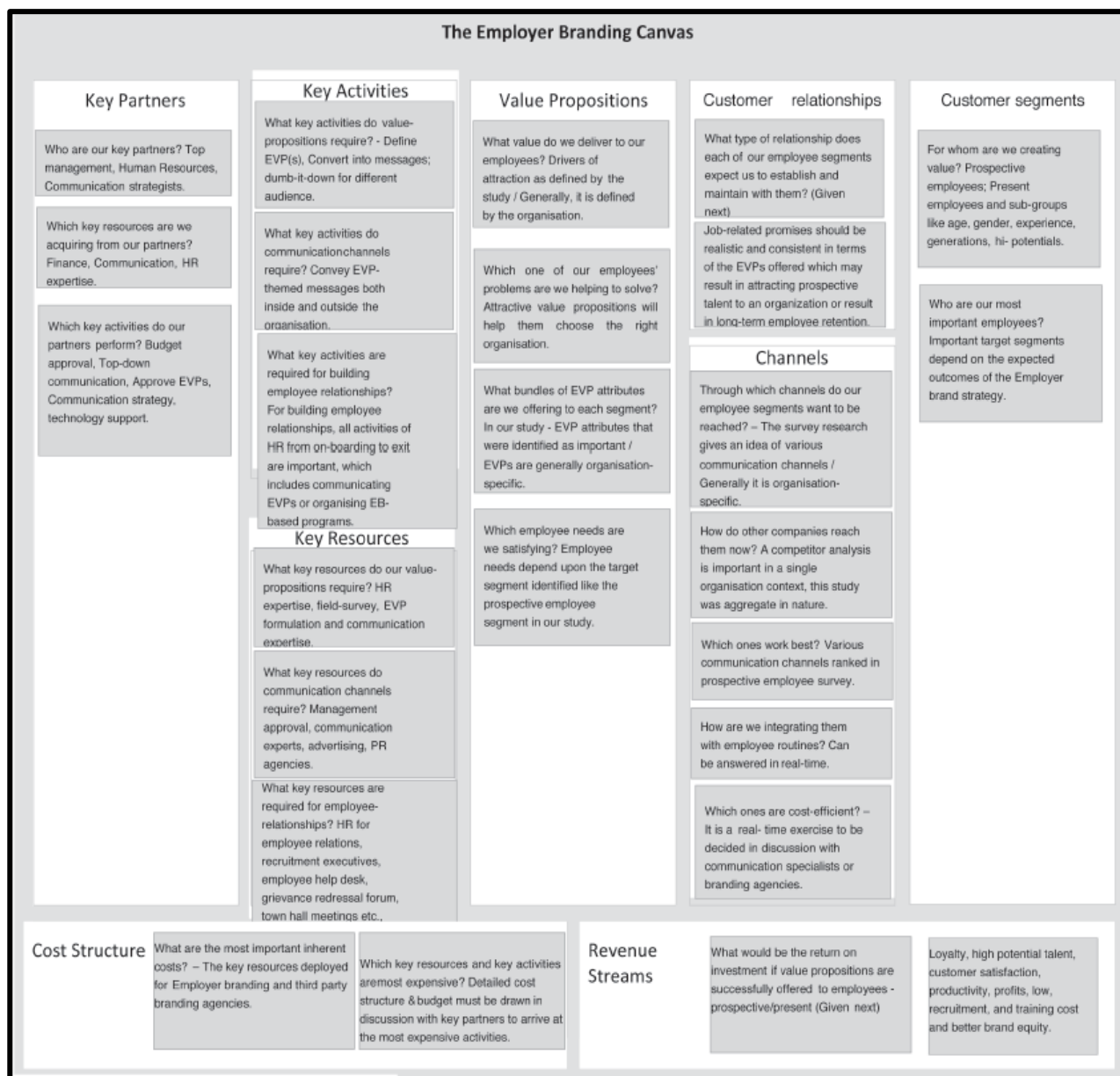
**Relations clients/employés** : Une organisation doit préciser le type de relation qu'elle souhaite établir avec chacun de ses segments d'employés..

**Segments clients/employés** : regrouper les employés en fonction de besoins, de comportements ou d'autres attributs communs.

**Structure des coûts** : créer et fournir de la valeur et entretenir les relations avec les employés entraînera des coûts.

**Flux de revenus** : ils représentent le retour sur investissement dans la communication des EVP, la communication avec les employés et le maintien des relations avec les employés.

**Figure 1 : Le canevas de la marque employeur**



**Source :** Deepa, R., Baral, R. A. *Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. Glob. Bus. Rev., 18, S75–S9. (2017)*

Comme résultats de leur analyse, Deepa et Baral ont pu cartographier deux éléments du CBM à savoir les propositions de valeur et les canaux de communication pour les talents potentiels. Ils ont relevé des facteurs généraux de PVE (tels que (a) les opportunités de développement, (b) la réputation de l'organisation, (c) la culture organisationnelle, (d) l'environnement de travail, (e) une grande organisation prospère, (f) une rémunération et une promotion attrayantes et (g) une organisation en croissance avec une culture de travail moins formelle) qui pourraient aider les organisations à décider des attributs spécifiques du PVE qui devraient y entrer. Les mêmes auteurs rajoutent que les organisations peuvent utiliser les canaux de

### 3.2. Le processus stratégique de la marque employeur

Comment les employeurs peuvent-ils mettre en oeuvre une stratégie de marque employeur appropriée et unique afin d'acquérir un avantage concurrentiel ?

Etape 1 : les organisations devraient commencer par la phase de diagnostic (diagnostic interne et externe), cela établit un cadre d'analyse critique des processus existants au sein de l'organisation et des pratiques des autres concurrents sur le marché (Arriscado et al., 2019), l'employeur recevront des commentaires directement des employés existants sur la façon dont ils perçoivent leur expérience professionnelle actuelle, car ils sont d'importants ambassadeurs de la marque employeur (diagnostic interne) (Backhaus, 2016). Au cours de cette étape, il est important que l'employeur soit conscient des attentes des candidats potentiels et des attributs que l'organisation peut offrir, qui doivent être attrayants pour les employés potentiels (diagnostic externe), il est également crucial de rechercher ce que proposent les autres concurrents pour attirer et retenir les employés : ce qui rend les autres employeurs uniques (Backhaus, 2016).

Etape 2 : Les entreprises développent ensuite la « proposition de valeur » (PVE) en utilisant des informations sur la « culture de l'organisation, le style de gestion, les qualités des employés actuels, image actuelle de l'emploi et impressions sur la qualité du produit ou du service » (Backhaus & Tikoo, 2004). Les employeurs doivent évaluer et façonner un message authentique et cohérent de la valeur de l'organisation. Il est nécessaire d'adapter l'ensemble des avantages fonctionnels, émotionnels et symboliques dans sa proposition de valeur (Arriscado et al., 2019).

Etape 3 : Après avoir identifié et développé l'ensemble des PVE, les organisations commercialisent les PVE auprès de leurs employés cibles (potentiels et actuels) : le marketing externe et le marketing interne :

Le marketing interne de la marque employeur consiste à mettre en œuvre la « promesse » de la marque faite aux recrues au sein de l'entreprise et à les intégrer dans la culture organisationnelle (Lievens, 2007).

Le marketing externe implique des efforts pour communiquer les PVE afin d'attirer le vivier de talents potentiels (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Lievens, 2007). Les candidats potentiels évaluent un employeur potentiel en fonction des PVE proposées et les comparent à ceux de

#### **Diffusion de la PVE : L'apport de la théorie de la signalisation**

Les PVE sont perçues comme des signaux envoyés par l'organisation. Au cours des processus de recherche d'emploi, les employés potentiels ont besoin que l'organisation signale ses caractéristiques en tant qu'employeur, pour combler les asymétries dans l'information. Les employés potentiels peuvent utiliser ces informations pour se faire une opinion sur ce que ce serait de travailler pour cette organisation (Greening & Turban, 2000 ; Celani & Singh, 2011).

Pour commercialiser attributs PVE susceptibles d'attirer de nouvelles recrues, il est primordial voire sensible de les communiquer en exploitant les bons canaux, formels et informels, vers lesquelles les candidats potentiels se dirigent pour obtenir des renseignements sur leur futur employeur, et ce même avant de candidater (Benraïss-Noailles et al., 2016).

Les canaux formels :

- le site web du recruteur Charbonnier-Voirin, et al, 2017)
- les moteurs de recherches Charbonnier-Voirin, et al, 2017)
- les événements organisationnels (Dipali 2021)

Les canaux informels :

- le bouche-à-oreille (Dipali, et al, 2021)
- Les réseaux sociaux (Lissaneddine, et al, 2020).

Plusieurs études indiquent que les candidats recherchent l'information sur le site web du recruteur en premier lieu (plus de 85%), suivi par les moteurs de recherches (Google en 1er), les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...) (prêt de 50 % pour les cadres) et les réseaux personnels (autour de 20%).(Charbonnier-Voirin, et al, 2017).

*L'employé ambassadeur* : Dans le cadre d'une stratégie de marque employeur, Les organisations peuvent mobiliser leurs employés comme des «ambassadeurs de la marque employeur de l'entreprise». Gehrels et al. (2016). Selon Backhaus et Tikoo (2004), «La ME impacte la culture de l'organisation et son identité ; qui, à son tour, contribue à la fidélité à la marque employeur. [ . . . ] [et] la fidélité à la marque employeur contribue à augmenter la productivité des employés » (p. 505). Le résultat net est de fidéliser des employés loyaux, productifs et satisfaits qui restent dans leur organisation et deviennent des ambassadeurs de la marque qui aident les employés potentiels à les rejoindre. Ce processus conduit à un avantage concurrentiel précieux pour toute organisation.

### 3.3. Culture & Identité

L'adoption d'une stratégie de marque employeur est nécessaire dans le renforcement de l'attractivité et la fidélisation qui sont étroitement liées à la culture et l'identité de l'entreprise. (yousfi et al 2020). La culture de l'entreprise et son identité sont des éléments nécessaires que la communication des ressources humaines utilise dans ses messages pour garantir la différenciation. Ainsi, la PVE émerge de la culture organisationnelle et de l'environnement du lieu de travail, construite pour et avec les employés pour atteindre les objectifs organisationnels.

La culture organisationnelle représente les hypothèses et les valeurs de base apprises par les

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" membres de l'organisation, transmises aux nouveaux arrivants et mises en évidence par la manière dont les gens se comportent sur le lieu de travail (Schein, 1985). La culture évolue continuellement et sert de guide aux employés pour modeler leur comportement afin qu'il corresponde à celui des autres travailleurs. Le marketing interne vise à créer une culture qui renforce les comportements de travail souhaités et soutient la qualité de vie au travail individuelle. Ainsi, Les entreprises promeuvent la « valeur » existante de la culture organisationnelle ou utilisent le marketing interne pour apporter des changements de culture. Au fur et à mesure que la campagne de branding prend de l'ampleur, les employés adhèrent à la nouvelle culture, alignant leur comportement sur celui exigé par les normes en développement établies par l'entreprise. (Backhaus et Tikoo 2004)

Quant à l'identité, elle représente l'ensemble d'éléments à travers lesquels une entreprise se crée un avantage concurrentiel lui permettant de se distinguer de ses concurrents et qui amène son personnel à partager ses propres valeurs, à agir de manière unique face aux opportunités et menaces de l'environnement et avoir des comportements quotidiens au sein de l'entreprise. (Yousfi, et al 2020).

La **théorie de l'identité sociale** indique que le concept de soi d'une personne dépend de son appartenance à différentes organisations sociales (Ashforth et Mael, 1989). L'image de soi d'un employé est fortement influencée par l'image et la réputation de l'organisation qui l'emploie (Greening & Turban, 2000). Les employés peuvent améliorer leur image de soi en comparant leur organisation à d'autres organisations moins favorables. Par conséquent, l'image positive et la réputation d'une organisation contribuent aux concepts de soi individuels (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens et al., 2007).

**L'adéquation personne-organisation** explique comment les demandeurs d'emploi associent leurs caractéristiques et valeurs personnelles à la culture et à l'identité de l'organisation pour atteindre la congruence ou le meilleur ajustement possible (Cable & Judge, 1996 Cable & derue, 2002). Si une personne estime qu'elle correspond à l'organisation, elle est plus susceptible d'y chercher un emploi.

### 3.4. Mesurer l'efficacité de la marque employeur :

Quel est alors le retour sur investissement d'un investissement dans la marque employeur ?

Toute pratique de marque employeur doit établir un rendement équivalent aux autres formes d'investissement de l'entreprise (Backhaus et Tikoo, 2004 ; ; Tanwar et Prasad, 2016 ; Itam, et al 2020). La direction se sent satisfaite et motivée par le retour sur investissement (ROI) de l'entreprise si la gestion des personnes est supérieure au retour sur investissement de l'externalisation des processus organisationnels (Pfeffer et Veiga, 1999).

Les êtres humains catégorisent généralement les informations qu'ils reçoivent chaque jour et multiplient efficacement les informations en mettant en évidence quelques aspects et en négligeant certains dans le processus (Degner et al., 2009). Cette idée est ensuite utilisée pour

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" classer le meilleur produit ou la meilleure marque du marché. Souvent, les clients décrivent certaines caractéristiques d'un produit ou d'une marque et en négligent d'autres lors des consultations et des commentaires (Blackston, 2000). L'idée de principes de marketing tels que des arguments de vente uniques ou des principes de marque tels que la communication de l'image de marque souhaitée doit être envisagée pour qu'une marque employeur atteigne le statut d'« employeur de choix » (Itam, et al 2020). Selon Figurska et Matuska (2013), les mesures de la marque employeur doivent toujours être soigneusement identifiées, suivies et rapportées sur les coûts impliqués dans les activités d'attraction et de rétention. Cependant, il n'y a pas de norme de mesure qui convienne à chaque organisation. Les mesures traditionnelles les plus populaires qui ont été utilisées pour mesurer le retour sur investissement des activités de la ME comprennent: - Coût par recrutement - Niveaux d'engagement - Taux de rétention - Taux de rotation - l'absentéisme - Effectif - Temps de productivité - Coûts totaux de la main-d'œuvre par rapport aux revenus. De plus en plus, les entreprises mettent également en œuvre des mesures prospectives personnalisées qui incluent : l'évaluation de l'état de préparation à la promotion, le ratio d'embauche externe par rapport à l'embauche interne, le ratio de qualité d'embauche, les évaluations de performance des gestionnaires nouvellement promus et le taux d'échec des PDG. (Figurska & Matuska, 2013).

Itam, et al, (2020) ont réunit des paramètres marketing relatives à la marque (à savoir: Proposition de la valeur des employés, Objectif simple, Communication d'entreprise, Image de marque et notoriété), et des paramètres relatives à la DRH (Fixer les objectifs de la ME, Suivi des indicateurs de marque internes, Défense de la ME, Mesures de l'expérience des employés) pour mesurer le succès d'une stratégie ME. Les résultats de leur étude qualitative ont permis de conclure que la notoriété de la marque employeur, les caractéristiques différenciatrices et les indicateurs DRH ont favorisé le maintien du contrat psychologique du salarié et de créer un sentiment de confiance dans la marque de l'organisation.

**Tableau1** : Résumé des caractéristiques du succès de la marque employeur

Les paramètres de la marque	Les paramètres de la DRH
1- Signification et différenciation a. Proposition de la valeur des employés b. Objectif simple c. Réactivité de la direction 2- Visibilité et notoriété a. Communication d'entreprise b. Image de marque et notoriété	a. Fixer les objectifs de la ME b. Suivi des indicateurs de marque internes c. Défense de la ME d. Mesures de l'expérience des employés

**Source :** *Itam, et al. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. European Journal of Training and Development. (2020)*

## **Les paramètres de la marque**

### **Signification et différenciation**

Chaque marque doit avoir du sens et se distinguer des autres, ce qui est une idée clé de la marque employeur. Les organisations créent une proportion de valeur en utilisant des modes formels et informels de sources de partage d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sur la culture de l'organisation, les qualités du lieu de travail, les normes de produits et de services et l'image et la réputation actuelles de l'emploi. (Schuhmacher et Geschwill, 2009). Le nom d'une entreprise, la conception et les produits ou services de l'entreprise façonnent l'image de marque et la réputation de la proposition de valeur de l'entreprise (O'Reilly et al., 1991). De même, l'image de marque et la réputation de l'employeur sont ce que les employés actuels et potentiels recherchent et ressentent pour un employeur, que l'entreprise soit ou non le meilleur endroit où travailler. Les meilleures marques d'employeurs au monde écouteront toujours les commentaires authentiques et francs des employés pour parvenir à une meilleure compréhension de leur lieu de travail. (Itam, et al 2020).

### **Visibilité et notoriété**

Le processus de recrutement est la première étape pour annoncer le candidat potentiel au processus de la relation d'emploi. Par conséquent, il est essentiel d'avoir un objectif ou une annonce d'un mot bien écrit qui met en valeur l'entreprise en tant qu'employeur de choix et articule les rôles et les responsabilités (Foster et al., 2010). La communication d'entreprise joue un rôle crucial dans l'établissement de la confiance entre les employés potentiels et existants en les remerciant et en leur faisant savoir qu'ils sont des points de contact très importants (Miles et Mangold, 2004).

#### **❖ Les paramètres de la DRH**

Les organisations doivent classer les indicateurs les plus significatifs pour l'entreprise et les lier à leurs objectifs de marque employeur. La philosophie de la marque employeur considère que les caractéristiques instrumentales et symboliques de la personnalité de la marque liées à l'image et à la réputation de l'organisation sont les meilleurs objectifs de la marque (Lievens et al., 2007). Par la suite, Kucherov et Zavyalova (2012) ont déclaré que les attributs économiques, psychologiques, fonctionnels et organisationnels construisent ensemble des marques employeur réussies. Les attributs économiques, psychologiques et fonctionnels pourraient être considérés comme des attributs internes de la marque et l'attribut organisationnel comme un attribut externe de la marque. Il est important de noter que les attributs fonctionnels concernent le contenu du travail, les besoins de formation et de développement et les perspectives d'évolution professionnelle et de carrière. Des salariés satisfaits du dispositif de formation, des démarches adoptées et des critères économétriques pris en compte ont un effet positif sur la performance de l'entreprise. Pour qu'ils puissent s'affirmer comme un lieu de travail plus attrayant et plus agréable. Les organisations doivent se transformer en des organisations apprenantes pour assurer une meilleure culture de travail

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" qui favorise l'apprentissage tout au long de la vie (Chawla et Lenka, 2015). De plus, le principe marketing de la promotion de la marque peut être reproduit comme indicateur DRH pour accélérer l'acceptation et l'adoption de la marque de l'entreprise par les employés. En outre, plusieurs études ont indiqué que les personnes qui partagent leurs opinions sur une marque peuvent être qualifiées de défenseurs de la marque ou d'ambassadeurs de la marque de l'organisation (Keller, 1993). Cependant, pour avoir une forte promotion de la marque, des employés très engagés jouent un rôle important. Ces employés dépeignent l'image réelle de la société en diffusant un bouche à oreille positif sur l'organisation. (Kimpakorn et Tocquer, 2009).

### **Marque employeur et l'expérience de l'employé : l'apport du contrat psychologique**

La théorie du contrat psychologique fournit une base solide pour la marque employeur. Backhaus et Tikoo (2004). Lorsqu'un individu perçoit que les contributions qu'il apporte obligent l'organisation à la réciprocité, un contrat psychologique émerge et la croyance que la réciprocité se produira peut être un précurseur au développement d'un contrat psychologique (Rousseau 1989).

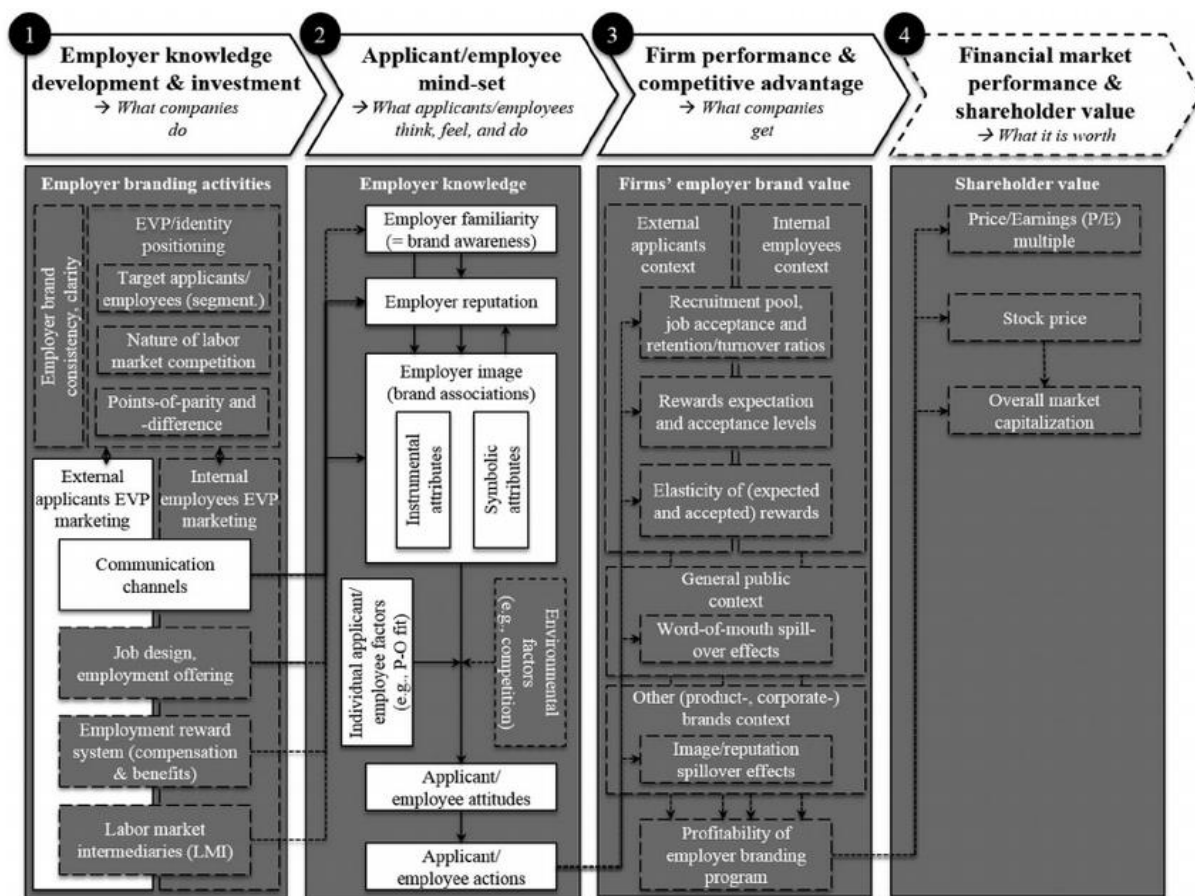
Backhaus et Tikoo (2004) affirment que pendant la phase de recrutement, l'organisation promulgue des déclarations sur l'emploi dans le but d'attirer les candidats appropriés. Ces messages peuvent être interprétés comme des promesses par des recrues potentielles.

Or, la plupart des entreprises choisissent de communiquer des attributs positifs génériques qui ne correspondent pas nécessairement à l'entreprise telle qu'elle est, mais telle qu'elle souhaite être. Par conséquent, l'écart entre la promesse et le vécu pourrait causer une rupture de contrat psychologique. (Mascarenhas, 2018).

#### **4. Modèle de chaîne de valeur de marque employeur : Theurer, et al 2016**

Theurer, Tumansjan, Welpé & Lievens (2016) se sont inspirés du « modèle systémique des antécédents et des conséquences de la marque » de Keller et Lehmann (2006, p. 753) et ont introduit un « modèle de la chaîne de valeur de la marque employeur », qui décrit comment la marque employeur crée de la valeur à l'organisation. Il s'agit d'un cadre général sur le développement et l'investissement des connaissances des employeurs, le candidat, l'état d'esprit des employés, les performances de l'entreprise et la manière dont la marque confère un avantage concurrentiel tout en améliorant la valeur actionnariale. (Weerawardane & Weerasinghe, 2018). Ces auteurs ont délimité les quatre étapes suivantes de la chaîne de valeur de l'évaluation des employeurs (figure 2).

**Figure 2 : La Chaîne de valeur de la marque employeur**



**Source :** Theurer. et al. *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature. Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1–25 (2016).*

En tant que première étape du modèle, l'employeur doit se préoccuper de construire la marque employeur sur la base du processus en trois étapes qui a été expliqué ci-dessus. Selon (Theurer et al, 2018) la conception de la PVE concerne quatre domaines : la communication avec les employés potentiels et actuels; conception des tâches ; le système de récompense pour l'emploi; et les intermédiaires du marché du travail.

La deuxième étape concerne l'interaction des activités de la marque employeur avec les mentalités (potentielles) des employés, c'est-à-dire ce qu'ils savent, ressentent et font réellement, en fonction de leur expérience avec la marque. (Theurer et al, 2018). Les potentiels examineront l'image ou la réputation de l'entreprise, l'adéquation de la personne à l'organisation et les attributs de l'emploi relatifs à l'organisation qui sont communiqués via la marque employeur. Les employés actuels seront soumis au changement d'attitudes et d'actions à travers les activités communiquées par la marque. (Weerawardane & Weerasinghe, 2018).

Des informations complètes existent sur les croyances (potentielles) des employés au sujet d'un employeur : La familiarité, la réputation et l'image de marque. La familiarité sert de prérequis et décrit la conscience générale et le nœud d'ancrage connecté à certaines informations (Cable

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" (Cable et Turban 2001 ; Turban 2001). La réputation de l'employeur est l'ensemble des croyances des employés sur ce que les autres pensent de l'organisation (Highhouse et al. 2009), tandis que l'image de l'employeur exprime les propres croyances des employés sur un employeur (Cable et Turban 2001 ; Turban 2001).

La troisième étape du modèle passe d'une perspective individuelle (étape II) à une perspective organisationnelle en termes d'influence de la marque employeur sur l'avantage concurrentiel et la performance. Les résultats escomptés peuvent être quantifiés à travers les taux d'acceptation au travail, la rétention ou les taux de rotation, etc. De plus, dans les situations où la marque employeur est puissante pour le public, la marque employeur aura des effets d'entraînement sur l'entreprise et marque de produit susceptible d'affecter les habitudes d'achat des consommateurs. (Weerawardane & Weerasinghe, 2018).

Dans la quatrième étape du modèle, la valeur de la marque employeur sera liée aux résultats financiers de l'organisation, tels que la valeur actionnariale. Ils peuvent être déclarés comme la partie du ratio P/E, le cours de l'action, la capitalisation boursière globale, etc. (Madden et al., 2006).

## Conclusion

La conception et la mise en œuvre de la stratégie de marque employeur sont cruciales pour toute organisation, étant donné le défi de l'attraction et de la rétention des talents. La marque employeur crée une relation durable entre une organisation et ses employés potentiels et existants en créant des valeurs pour les individus, l'organisation et la société dans son ensemble.

## BIBLIOGRAPHIE

Ambler T. & Barrow S., « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 4, 1996, p. 185-206.

Amari Salah Eddine S, MOKHEFI A., Les orientations actuelles de la fonction Ressources Humaines. *Revue des ressources humaines*. ( 2020).

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking The Employee Value Proposition (EVP) To Employee Behavioural Outcomes. *Industrial And Commercial Training*, 51(7/8), 387–395.

Ariyanto R., & Kustini K. Employer Branding And Employee Value Proposition: The Key Success Of Startup Companies In Attracting Potential Employee Candidates. *Annals Of Human Resource Management Research*. 1(2), 113-125. (2021)

App, Merk, And Al. Employer Branding: Sustainable Hrm As A Competitive Advantage In The Market For High-Quality Employees. *Management Revue*. Vol. 23, No. 3. Special Issue: Recent Developments And Future. (2012)

Avinash Pawar, S. Charak « Prominence Of Employee Value Proposition On Employer Branding In Business Development », *Irjbm –Volume No Ix February – 2016*.



Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Reis, Isabel, Maria José Sousa, et Andreia Dionísio. « Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision »..*Sustainability* 13(19): 10698. (2021)

Rizqi Ariyanto, Kustini Kustini. Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*. Vol 1, No 2, 2021, 113-125

Sharma R., & Prasad, A. (2018). Employer Brand And Its Unexplored Impact On Intent To Join. *International Journal Of Organizational Analysis*,.

Stuss. M. (2018), Corporate Social Responsibility As An Employer Branding Tool: The Study Results Of Selected Companies Listed On Gpw. *International Journal Of Contemporary Management*. Volume 17, Number 1, Pp. 249–267

Suchi Priya. Conceptualizing Employer Branding To Gain Competitive Advantage ; An Indian It Organization Perspective. *Pacific Business Review - A Quarterly Refereed Journal*. 2014

Theurer, Christian P., Andranik Tumasjan, Isabell M. Welp, et Filip Lievens. (2018)« Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding ». *International Journal of Management Reviews* :20, no 1 155-79.

Weerawardane & Weerasinghe, (2018) The Connection Of Employer Branding To Recruitment: A Critique , *Kelaniya Journal Of Human Resource Management Kjhrm* . Volume 13 | Issue 01 | Page 21

Yousfi, at Al « Human Resource Marketing And Employer Brand: The Case Of Moroccan Companies », *Moroccan Journal Of Research In Management And Marketing*, V13, N ° 1, January-June 2021

## **L'innovation entrepreneuriale : Positionnement dans la durabilité économique des nations « Cas du Maroc ».**

### **Entrepreneurial innovation : Positioning in the economic sustainability of nations « Case of Morocco ».**

**BOUAZZAOUI Rian**

Doctorant

FSJES Oujda

Université Mohammed Premier - Maroc

Economie Sociale et Solidaire et Développement Local

[r.bouazzaoui@ump.ac.ma](mailto:r.bouazzaoui@ump.ac.ma)

[rianbouazzaoui02@gmail.com](mailto:rianbouazzaoui02@gmail.com)

**BENTAHAR Abdelrhani**

Enseignant chercheur en économie

FSJES Oujda

Université Mohammed Premier - Maroc

Economie Sociale et Solidaire et Développement Local

[abdelrhani.bentahar@ump.ac.ma](mailto:abdelrhani.bentahar@ump.ac.ma)

[bentaharrhani@yahoo.fr](mailto:bentaharrhani@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 30/03/2022

**Date d'acceptation :** 15/06/2022

**Pour citer cet article :**

BOUAZZAOUI R. & BENTAHAR A. (2022) «L'innovation entrepreneuriale : Positionnement dans la durabilité économique des nations « Cas du Maroc», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 157- 172.

**Digital Object Identifier (DOI) :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654682>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La crise de la covid-19 qualifiée de sans précédent a dépassé son champ sanitaire tout en effondrant l'ensemble des systèmes économiques mondiaux. Le Maroc, quant à lui, a subi des effets très agressifs tant sur le volet économique que social.

Le déclin économique d'un grand nombre de TPE et de PME est principalement dû à l'interruption temporaire et/ou permanente des activités.

Face aux défis de la relance économique, du développement économique territorial durable et de la pérennisation des entreprises en temps de crise. L'innovation est essentielle pour les entreprises marocaines, ainsi que pour les porteurs de projets, notamment en termes de développement de nouveaux produits, procédés, styles de management innovants, etc. en tant que levier majeur de développement.

L'essor de notre contribution s'articulera autour de la mise en évidence de l'attractivité territoire, d'étudier profondément l'intelligence innovationnelle des acteurs économiques marocains. Nous nous concentrerons également sur la position clé de l'innovation au cœur de la feuille de route élaborée par les entités publiques et privées marocaines pour surmonter les effets de la crise, renforcer l'esprit d'entreprise et assurer le développement d'une économie régionale forte, durable, tournée vers l'avenir et à forte valeur ajoutée.

**Mots clés :** « Attractivité territoriale ; Crise ; Innovation ; Ancrage entrepreneurial ; Durabilité économique ».

## Abstract

La crise de la covid-19 qualifiée de sans précédent a dépassé son champ sanitaire tout en effondrant l'ensemble des systèmes économiques mondiaux. Le Maroc, quant à lui, a subi des effets très agressifs tant sur le volet économique que social.

The economic decline of a large number of VSEs and SMEs is mainly due to the temporary and/or permanent interruption of activities.

Faced with the challenges of economic recovery, sustainable territorial economic development and the perpetuation of companies in times of crisis. Innovation is essential for Moroccan companies, as well as for project leaders, especially in terms of developing new products, processes, innovative management styles, etc. as a major lever for development.

The thrust of our contribution will revolve around highlighting the attractiveness of the territory, to study deeply the innovation intelligence of Moroccan economic actors. Nous nous concentrerons également sur la position clé de l'innovation au cœur de la feuille de route élaborée par les entités publiques et privées marocaines pour surmonter les effets de la crise, renforcer l'esprit d'entreprise et assurer le développement d'une économie régionale forte, durable, tournée vers l'avenir et à forte valeur ajoutée.

**Keywords :** « Territorial attractiveness ; Crisis ; Innovation ; Entrepreneurial anchoring ; Economic sustainability ».

## Introduction

La crise pandémique, qui a gravement perturbé tous les secteurs du système économique marocain, a accélérée la nécessité pour les acteurs publics et privés d'intervenir pour remettre l'économie nationale sur les rails, développer son attractivité et promouvoir le dynamisme régional.

En vue de dépasser des conséquences dévastatrices de la crise sanitaire, le Maroc s'oriente vers l'encouragement, le renforcement et l'intensification des initiatives innovatrices. À cette fin, une redynamisation de la régionalisation, fondée sur des formes de participation et de cohésion organisationnelle entre tous les acteurs publics et privés territoriaux est essentielle. En d'autres termes, il s'agit de promouvoir l'attractivité des territoires, via le renforcement des activités économiques dans toutes les régions du pays à travers et l'encouragement des activités entrepreneuriales innovantes.

Le succès de l'écosystème entrepreneurial dépend largement de la volonté des entreprises et des jeunes promoteurs, ainsi que de celle des autorités qui est reflétée par des ambitions des pouvoirs publics à travers le nouveau modèle de développement.

C'est dans cette lignée que l'exigence d'innovations différentialistes est à présent considérée comme un facteur déterminant de la créativité des très petites et moyennes entreprises (TPME) marocaines leur permettant d'une part de s'adapter au contexte de crise, et d'autre part, d'être capable de résister à une concurrence de plus en plus féroce dans un environnement intensément concurrentiel, globalisé et changeant.

À ce propos, notre questionnement de recherche est de savoir « **Dans quelle mesure l'attractivité territoriale et l'innovation renforcent-elles les activités entrepreneuriales ?** ». En matière d'entrepreneuriat durable, la contribution des acteurs économiques ne devrait en principe pas se limiter au développement du capital financier, c'est-à-dire, à la réalisation de performances financières, mais devrait également assurer le développement du capital social et environnemental des territoires.

Afin de répondre à notre problématique nous avançons les hypothèses de recherches suivantes :

- **Hypothèse 1** : En raison de son attractivité, le territoire offrirait une assise favorable pour les entreprises et les jeunes porteurs de projets.
- **Hypothèse 2** : L'innovation et l'introduction de technologies avancées renforcerait la résilience des entreprises marocaines face aux chocs provoqués par les événements inattendus.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
Nous essayerons dans notre recherche de montrer l'importance de l'innovation pour un développement économique durable, même en période de crises majeures et brutales tel que celle du covid-19.

Notre démarche de travail nous conduit à structurer cet article en deux sections. La première sera consacrée à un survol de la littérature académique relative aux concepts du territoire et d'attractivité territoriale. Alors que la seconde section vise, dans un premier temps, à mettre en exergue le rôle des clusters et des systèmes de production localisés (SPL), à assoir l'attractivité des territoires<sup>1</sup> et par conséquent stimuler la position du Maroc en matière d'innovation. Dans un second temps, à démontrer l'importance de l'innovation entrepreneuriale. Et enfin à mettre en évidence le rôle des nouvelles technologies d'information et communication (NTIC) et des technologies avancées pour consacrer la durabilité et pour assoir la résilience économique du pays.

Ainsi, la reprise économique est l'une des principales priorités du Maroc. En ce sens que la situation actuelle exige l'implication de tous les acteurs et la fourniture de grands efforts pour relancer et redynamiser l'économie nationale de façon à assurer la promotion de l'emploi.

### **1. Territoire et attractivité territoriale dans la revue de littérature économique**

De nos jours, le territoire et son attractivité constituent l'une des questions clés du management public. L'intérêt porté à ce domaine de gestion publique est double. D'une part, elle cherche à utiliser la pratique des sciences de gestion pour entrelacer de manière appropriée les politiques publiques menées par l'État, c'est-à-dire par les administrations publiques et les collectivités locales. D'autre part, elle cherche à renforcer les relations entre tous les organismes publics et privés afin de garantir un haut degré d'attractivité et d'ancrage territorial.

Dans cette optique, notre première section a pour vocation de se pencher sur la compréhension du concept de territoire, de même que de cerner la notion d'attractivité territoriale.

#### **1.1. Le territoire : Un concept pluridisciplinaire**

Partant du concept de territoire, qui est selon Pecqueur (2010) une échelle géographique de coordination entre les acteurs et une dimension située entre l'individu et les systèmes productifs nationaux. Quand à Jacquier (2009) le territoire peut être défini comme étant un endroit composé de trois éléments fondamentaux : le lieu, les personnes et les institutions qui définissent et orientent les

---

<sup>1</sup> Le territoire peut correspondre à une économie nationale, une région, une ville, une localité. Pour notre cas correspond à la région.

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" activités de la population appartenant au territoire en question dans des sphères de développement soutenable. Cette définition nous renvoie naturellement à celle proposée par Médard (1969) qui, de sa part, considère le territoire comme une réalité communautaire, autrement dit, comme un endroit dans lequel des gens interagissent et partagent une vie commune sous la régulation des institutions.

De plus, le territoire présente une certaine complexité, comme le montre la définition développée par Moine (2006), c'est un système complexe composé d'un écheveau de relations entre les personnes, d'un système de représentation et d'un système d'acteurs sur un espace géographique. Le territoire est appréhendé comme un espace qui émerge en fonction de la réussite des acteurs à résoudre les contraintes environnementales, sociétales voir même productives partagées (Pecqueur et Itçaina, 2012).

Aujourd'hui dans un contexte de mondialisation, avec la concurrence acharnée, le développement et la valorisation des territoires est une véritable nécessité primordiale pour remodeler notre économie, notamment en attirant et en stimulant les investisseurs nationaux et internationaux. En outre, l'encouragement et l'orientation des jeunes vers les activités entrepreneuriales contribueront au développement économique du pays. Cet encouragement est de nature à amortir une partie des effets sociaux provoqués par la crise à travers la création d'emplois et la résorption du chômage.

Il est important de signaler que l'atteinte d'un niveau de développement harmonieux, intégrant les dimensions sociales, économiques et environnementales, est tributaire de l'implication de tous les acteurs (responsables territoriaux, entreprises, société civil, ...) dans une logique de coordination et de participation pour faire émerger un projet de développement endogène de leurs territoires.

Cette ligne de développement recherché souligne l'importance de la mise en œuvre de politiques territoriales visant à intégrer différentes perspectives de développement tout en prenant en considération les logiques sectorielles (Massicotte, 2003).

En effet, les transformations induites par la crise du covid-19 appellent une approche de développement spatial qui intègre trois sphères, à savoir, économique, sociale et environnementale. Ces trois dimensions dépendent de la favorisation de logiques de coopérations de différentes natures entre l'ensemble des acteurs territoriaux et de leurs capacités à générer des innovations (Jacquier, 2008).

Les défis actuels se situent principalement dans le domaine de la gouvernance, où les intervenants concernés par le management des territoires doivent actualiser leurs stratégies et renforcer leurs capacités à élaborer des réponses aux enjeux actuels. En conséquence, ces acteurs sont confrontés à la nécessité de mettre l'innovation au cœur du développement des politiques, des styles organisationnels, des procédés productifs, et des canaux de distribution.

Dans le même ordre d'idées, Vaillancourt (2016) préconise une intervention collective impliquant la société civile et les élus à co-construire et à institutionnaliser l'innovation dans les régions.

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

A ce stade, il est capital de signaler que le territoire n'est plus considéré comme un simple réceptacle.

Il est conçu de nos jours comme étant un concept clé qui contribue fortement à l'endogénéisation de du développement territorial.

Il est vrai que cette notion est polysémique et riche de sens. A la lumière de l'analyse de la littérature, le territoire peut être perçu de notre côté comme un découpage politico-administratif regroupant un ensemble d'acteurs publics et privés qui s'organisent sous forme de réseaux dans l'objectif d'un développement durable à travers la créativité, l'innovation et la performance.

A ce stade, et après l'exposition des certaines définitions du concept de territoire. Force de constater que la notion du territoire est d'une importance capitale surtout dans un contexte de mise en application accélérée de la régionalisation avancée et de la territorialisation des programmes de développement au Maroc. En effet, la contribution du territoire devient de plus en plus flagrante à la construction d'un développement durable économiquement et socialement. Nous nous intéresserons ci-après plus spécialement à l'attractivité territoriale et à son ancrage.

### **1.2. Attractivité territoriale : Facteur clé de la réussite entrepreneuriale au Maroc**

Passant à l'attractivité territoriale, dont l'origine remonte au débat relatif à la captation des capitaux étrangers et à l'implantation des filiales. Selon Thiard (2005), cela peut s'expliquer par les efforts des nations de tenter d'attirer les investissements étrangers qui sont considérés comme levier incontournable de croissance tout en mettant en concurrence à la fois les nations, régions et aussi bien les villes.

Dans le même sens, l'élargissement de la notion d'attractivité en portant le caractère « multi-cible » et « multidisciplinarité » (Gérardin et Poirot, 2010) s'explique parfaitement par le fait que le concept s'est étendu d'après Damon et al., (2010) à toutes les dimensions de ce qui peut faire la qualité d'un espace.

Cette partie de notre contribution s'intéresse principalement à l'attractivité territoriale au sens économique. Cependant, il est primordial de signaler que le volet économique de l'attractivité des territoires dépend également de l'attractivité résidentielle et touristique, qu'on peut qualifier comme déterminants de réussite de la dimension résidentielle et touristique de celle-ci. Ces deux dimensions sont déterminantes pour la réussite de l'attractivité économique territoriale qui cherche à recouvrir tous les usagers potentiels de l'espace (Thiard, 2005).

En outre, l'attractivité territoriale s'appréhende comme étant un objectif partagé par l'ensemble des acteurs publics et privés. Il en résulte ainsi des besoins mutuels entre les différentes parties prenantes. Cette interaction des besoins s'explique, d'une part, par le fait

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" que les entreprises dépendent de leur localisation dans des territoires disposant des moyens et ressources leurs permettant l'exercice de leurs activités confortablement. À leur tour, les territoires devraient compter le plus grand nombre d'entreprises amène d'améliorer la qualité de vie des résidents et d'attirer davantage d'investisseurs nationaux et étrangers. Et, infine à la création de richesse et d'emplois dans le territoire.

Par ailleurs, un territoire attractif est un territoire disposant des conditions fondamentales d'attractivité, qui peuvent être qualifiée de ressources matérielles et/ou idéelles (Pecqueur et Gumuchian, 2007), à savoir :

- Primo, des matières premières, des infrastructures (routières, maritimes, aériennes, etc.) permettant une interconnexion fluide avec les autres territoires et également un accès facile aux marchés ;
- Secundo, des centres de formations professionnelles et universitaires permettant la préparation d'une main d'œuvre compétente et qualifiée, des ingénieurs, des managers, etc. capables d'apporter de la valeur ajoutée aux différentes organisations qui composent le territoire ;
- Tertio, des centres de recherches et développement (R&D) assurant l'augmentation du potentiel d'innovation, des connaissances et du savoir-faire.

La combinaison de ces ressources permettra de garantir « *la biodiversité territoriale* », qui, selon Bessière (1998) qui sont considéré comme facteur de « *construction et d'affirmation territoriale* ».

A ce propos, et dans le contexte géoéconomique actuel, les ressources construites par le territoire constituent une variable stratégique pour son développement et sa compétitivité.

Il est capital, à ce stade, de mettre en place des systèmes d'intelligence territoriale fondé sur la valorisation et l'émergence des ressources construites, notamment le savoir, la compétence et l'organisation, qui sont désormais comme maillons de développement des territoires.

De manière générale, l'attractivité territoriale peut être comprise comme la capacité des territoires d'attirer des acteurs économiques et sociaux. Ces derniers sont précieux puisqu'ils participent à la construction d'un développement économique et social durable. Toutefois, cette attractivité territoriale doit être compléter par un ancrage, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'attirer les entreprises à se localiser et à s'implanter, mais plutôt de les retenir et de les conserver durablement sur le territoire. Il s'agit alors de faire en sorte de transformer l'attractivité en ancrage territorial tout en traçant une trajectoire de développement commune aux entreprises et au territoire.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
A ce niveau, et après avoir expliqué brièvement l'attractivité territoriale, il est très important de noter que, selon Benko (1999), les territoires entrent en compétition et opèrent dans un régime d'avantage concurrentiel surtout dans le cadre d'une économie de plus en plus mondialisée. Zimmermann (2005), quant à lui, pointe le fait que les territoires se retrouvent dans une logique concurrentielle méconnaissant l'Etat-nation.

Sous l'influence de la concurrence territoriale et des effets de la crise sanitaire, le marketing territorial s'impose comme un impératif pour les acteurs territoriaux. Ce genre de marketing assure la promotion de l'image des territoires par les administrations publiques et les élus à travers la mobilisation, de façon organisée, des ressources et moyens existants sur le territoire. Le but ultime est de doter le territoire d'une image identitaire particulière. Un tel objectif ne peut être atteint qu'à travers la réalisation d'un développement territorial durable. Ce dernier implique la combinaison de plusieurs facteurs : écologiques, sociaux, institutionnels, économiques, etc.

C'est là qu'intervient l'importance des systèmes de production locaux (SPL) et des clusters à l'amélioration de la triptyque : innovation, attractivité et compétitivité des territoires.

Dans le même ordre d'idées le couplage entre élus/ manager et fortement recommandé aux responsables de la qualité des territoires dans la mesure d'instaurer une culture commune portant sur l'attractivité territoriale tout en impliquant, au même temps, l'ensemble des acteurs publics et privés ainsi que les citoyens. Dans le même sens, nous nous référons à la position de Hernandez (2006 ; 2008), qui, selon laquelle les mouvements de déconcentration et de décentralisation amènent les territoires à prendre en main leurs propres destins.

Dans la même lignée, l'orientation des territoires par la mise en place d'instruments et de politiques orientées vers un objectif d'attractivité dans un souci d'avantage concurrentiel territoriale assure la distinction entre les concurrents (Thisse et Ypersele, 1999 ; Camagni, 2005, 2006 ; Gérardin et Poirot, 2010).

## **2. Systèmes de production locaux (SPL) & Clusters : Leviers de valorisation, de développement, de croissance et déclencheurs de l'innovation dans un contexte de crise**

A l'ère de la crise, le gouvernement marocain déploie des efforts colossaux tout en cherchant de redresser la situation économique du pays. Dans ce contexte, la relance des politiques publiques garantissant la valorisation des territoires, leurs compétences et leurs ressources (naturelles, matérielles et construites), pour propulser au-devant l'économie nationale, s'impose comme l'un des choix stratégiques. En d'autres termes, il n'est plus possible de

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" réagir face aux effets négatifs de la crise sanitaire, sans passer par une réponse régionalisée et territorialisée assurant la création d'une performance économique durable.

A ce niveau, et avant d'aborder l'importance des SPL et des clusters, deux importantes questions peuvent être posées :

- Est-ce que les SPL et les clusters favorisent-ils l'attractivité territoriale ?
- Comment la révélation et le renforcement de l'innovation sont-ils assurés par les SPL et les clusters ?

Pour répondre à nos questions, il est important de comprendre, dans un premier lieu, les SPL et les clusters. Et d'étudier, par la suite, la contribution de ces derniers à la promotion des activités entrepreneuriales innovantes.

### **2.1. SPL & Clusters : Leviers de développement entrepreneurial et de croissance**

La question de la forme d'organisation économique territoriale suscite un intérêt croissant chez la communauté des chercheurs. L'intégration des données géographiques (des espaces) prend de plus en plus une place croissante dans l'essai de la compréhension des phénomènes économiques. De notre côté, nous essayerons tout au long de cette seconde partie de démontrer le rôle des SPL et des clusters dans le développement économique des nations, notamment au Maroc.

Premièrement, la notion de Système Productif Localisé (SPL) qui est également appelé Système Local de Production découle de celui de district industriel, qui, selon Marshall (1890) est un ensemble de systèmes productifs regroupant un nombre colossal de PME et de PMI regroupées géographiquement et contribuant à la production de produits homogènes.

Concernant les SPL, il s'agit d'après Datar (2002) d'organisations productives et interdépendantes ayant des activités similaires voir complémentaires. Ces organisations qui répartissent entre elles le travail de production se localisent sur un même territoire correspondant à un bassin d'emploi.

En outre, les SPL peuvent être construits autour d'entreprises de tailles, qu'il s'agisse de PME et/ou de grandes entreprises. Ces entreprises ne sont pas nécessairement concentrées dans une branche, ou spécialisées dans différentes étapes du processus de production d'un même produit.

L'existence des SPL sur un territoire favorise l'efficacité économique, la cohésion ainsi que les effets de levier en multipliant les partenariats public-privé et permet finalement de développer des coopérations stratégiques et d'alliances (Lartigue et al. 2008). Cependant, les

Deuxièmement, le terme cluster trouve ses origines dans le livre « *The Competitive Advantages of Nations* » du professeur M. Porter. Selon lui le cluster s'appréhende comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées, dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent », Cité par (Rajae Amine, 2016).

D'autres tentatives de définition du terme ont été attribuées au concept cluster. Rosenfeld (2002) l'a défini comme une masse d'entreprises qui tissent entre elles des relations systématiques basées sur la complémentarité et la similitude dans une zone géographique limitée et contribuant à l'attraction de services, de ressources ainsi que des fournisseurs spécialisés. Le cluster est une concentration d'un ensemble spécifique d'acteurs interconnectés, notamment, des entreprises industrielles, des organismes de recherche et de développement et aussi bien des universités, qui s'efforcent de partager une vision commune des dynamiques de croissance et des stratégies communes de développement économique ou technologique visant les domaines d'excellences.<sup>2</sup>

A cet égard, la présence des clusters et des SPL sur les territoires ne peut être négligée et revêt de plus en plus une importance grandissante surtout à la contribution de relancer favorablement l'économie marocaine qui évolue incessamment dans un monde des affaires globalisé.

Force est de constater, à ce niveau, que l'amélioration de la dynamique collaborative entre les acteurs économiques et institutionnels du territoire participe au renforcement des capacités d'innovation ainsi qu'à la compétitivité des organisations à long terme. A ce propos, Bocquet et Mothe (2009) affirment qu'à l'échelle des territoires, la création de richesses et d'emplois sont souvent sous-entendue comme objectif final des territoires.

Penchons-nous, à présent, sur le rôle de l'innovation et des nouvelles technologies à la réussite de la relance économique, surtout dans un contexte, de post-crise qui est également caractérisé par une forte mondialisation des affaires.

---

<sup>2</sup> Définition proposée par le ministère français de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer.

## **2.2. Innovation & intelligence artificielle (IA) : Catalyseurs aux actions d'entreprendre & révélateurs du progrès et de résilience économique**

Dans la recherche du développement durable des territoires, l'introduction d'une vision ambitieuse et plus systématique, en matière d'innovation, nous apparaît comme indispensable. A cet égard, il est important de signaler que d'après les résultats de l'indice mondial de l'innovation 2021 publié par l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), le Maroc a perdu deux places dans le classement mondial des États les plus innovants. Il se place désormais à la 77<sup>ème</sup> position.

Dans le même ordre d'idées, l'OMPI affirme à travers son directeur Daren Tang que les secteurs qui ont misé sur la numérisation, la technologie et aussi bien l'innovation ont bien résisté face aux effets néfastes de la crise sanitaire. D'où apparaît l'effet positif de l'innovation et de l'IA. En l'occurrence, le renforcement d'adoption des technologies d'information et de communication (TIC) au cœur de la gestion quotidienne des entreprises marocaines constitue une forte nécessité garantissant leurs survies ainsi que la réalisation de résultats satisfaisant.

De plus, appeler ces dernières à s'exceller de plus en plus dans les domaines liés à l'innovation et les technologies avancées, conditionnent la réussite de la remise de l'économie marocaine sur les rails surtout dans la finalité d'adaptation à la fois au contexte d'après la crise et à la nouvelle génération industrielle, à savoir l'industrie 4.0 qui marque la quatrième révolution industrielle.

Cette nouvelle ère d'industrie peut être appréhendée, tout d'abord comme la numérisation des moyens de production et des modèles économiques. Ensuite, comme étant la mobilisation des modes de conception de diffusion, d'exploitation et de régulation de l'innovation. Et enfin comme l'utilisation des nouvelles technologies au sein des entreprises. Selon Hirsch-Kreinsen (2018) l'Industrie 4.0 repose sur le développement de technologies de pointes et constitue une utopie technique.

L'application de cette génération industrielle permettra aux PME et TPE de générer un saut d'innovation. Cependant, sa mise en application reste difficile surtout qu'elle nécessite un certain nombre de scénarios préparatifs tels que, le développement de feuilles de routes technologiques, la création de centre de compétences spécifiques à la génération 4.0 ainsi que d'usines témoins, le lancement des programmes publics de recherche favorisant la professionnalisation des entreprises marocaines et la préparation d'une plateforme dédiée à

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" cette nouvelle génération industrielle. Il est important également d'enclencher les divers acteurs, politiques, économiques ainsi que sociaux.

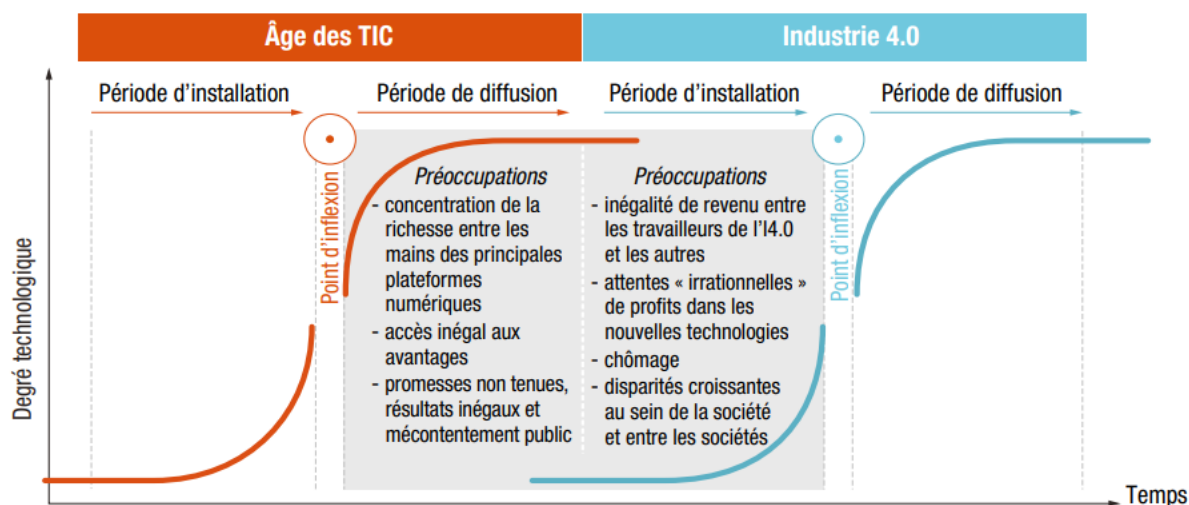
Certes, cette récente génération 4.0 ne doit se focaliser que sur les étapes de développement des produits et des services mais plutôt d'être intégré aussi bien à l'exploitation des technologies au contexte technique et organisationnel du travail (Hirsch-Kreinsen, 2020).

Il s'agit d'une préoccupation mondiale, la génération 4.0 combine l'automatisation, l'internet des objets et l'IA qui constituent innovations technologiques. Ceci justifie que l'innovation est la base autour de laquelle s'inscrivent les nouveaux modèles industriels et économiques de rupture.

A cet égard, il nous semble essentiel de s'intéresser à l'impact de cette génération 4.0 par rapport à la logique économique qui passe de la production de masse à celle de personnalisation de masse. Ces mécanismes de création de valeur reposent sur une production plus flexible et à la demande plutôt que sur les effets d'échelle et de quantité. De plus, cette fabrication à la demande permettra la réduction de stockage et par conséquent le gain en termes de coût de stockage surtout dans un contexte d'incertitudes sur les volumes, compte tenu de la crise économique engendré par la crise sanitaire ainsi que la diversité croissantes des attentes des clients.

Elle place au cœur de sa logique la prédiction de la maintenance. Elle met également au centre de ces objectifs une adaptation maximale de la fabrication en autocorrigant les défauts au préalable. Ceci permettra par conséquent la réduction des rebuts.

Dans ce contexte économique turbulent, il est important de marquer que, la mise en place d'une logique hybride contribuant à la création de nouvelles activités basées sur la combinaison des ressources, des compétences, des technologies est fortement recommandée. Il est aussi primordial d'encourager l'ouverture des entreprises marocaines sur l'innovation dans toutes ses dimensions, à savoir, innovation et création de nouveaux produits, d'activités de services, de nouveaux procédés techniques et de méthodes numériques (Guesnier, Le Maignan, 2006). C'est à partir de ces initiatives d'adoption de nouvelles technologies et de l'innovation que le Maroc espère construire des leviers de croissance autour de grands complexes d'innovation puissants.

**Figure N°1 : Evolution technologique : Des TIC à la génération 4.0**

Source : Rapport sur la technologie et l'innovation (2021).

La figure susmentionnée démontre clairement l'évolution technologique en question. Il est notoire que face à cette vague spectaculaire des technologies nouvelles, les entités économiques marocaines se trouvent devant un essor principal de renforcement des TIC et de passage aux technologies d'avant-garde tout en intégrant les robots collaboratifs (cobots). Ceci aura pour effet l'amélioration de leurs compétitivités et de leurs résiliences.

Néanmoins, ce nouveau paradigme technico-économique se base autour de la volonté de l'Etat à mettre en place des dispositifs structurels assurant ce changement d'envergure qui est recommandé aux entreprises marocaines et qui permettra sans doute à ces dernières une certaine adaptation aux évolutions actuelles et même face aux crises soudaines telle que celle de la covid-19.

Il est important de souligner que la combinaison des nouvelles technologies, par exemple, l'IA et la robotique, favorisera incessamment la diversification des activités économiques tout en stimulant des processus de fabrication, comme par exemple, l'élaboration de prototype de nouveaux produits ainsi que les processus métiers et donc l'amélioration de la compétitivité économique du pays. C'est dans cet esprit de convergence, de mise en place d'un véritable écosystème d'innovation et aussi bien de mobilisation conjointe de l'innovation et de l'IA que se développera vraisemblablement la dynamique entrepreneuriale.

En effet, il ressort que, selon une étude réalisée par l'observatoire marocain des pratiques de management (ONPM) qu'un nombre important de dirigeants (33,3% des réponses) assimilent que la génération 4.0 est un ensemble d'outils technologiques (internet des objets, IA, Big-Data, etc.) permettant de moderniser les systèmes de production de biens et services.

Cependant, cette nouvelle vision nécessite des efforts complémentaires entre l'Etat ainsi que les entreprises elles-mêmes afin d'assurer l'évolution de ces dernières.

Au final, l'innovation n'est pas qu'affaire d'institutions, elle est aussi et d'abord le fait d'hommes et de femmes, qui s'investissent sur les différents territoires du pays.

### **Conclusion & implications managériales**

En guise de conclusion, la construction d'un tissu économique durable capable de faire face à des crises soudaines dépend principalement de l'attractivité territoriale qui s'opèrent par des valeurs de coordination, de coopérations, de participation, responsabilisation et de solidarité entre les différents acteurs des territoires, à savoir des entreprises, universités, organismes de recherche, etc. impulsées et soutenues par l'Etat (Datar, 2004).

En effet, et de plus de ce contexte de crise, s'impose la contrainte d'une concurrence internationale féroce, d'où l'importance évolutionniste de la préparation des territoires innovants disposant de climats favorables capables d'attirer des activités entrepreneuriales innovantes favorisant par conséquent le développement économique et social du pays.

Notre contribution théorique nous a permis de tester deux hypothèses qualitatives, qui après l'étude de la littérature se sont affirmées.

- Tout d'abord, et concernant la première, l'attractivité des territoires assure continuellement l'attraction à la fois des entreprises existantes à localiser des filiales et de motiver les jeunes porteurs de projets de choisir les territoires disposant des diverses ressources, à savoir, naturelles et/ou construites de nature matérielles, immatérielles et idéelles, comme étant endroit propice à la mise en œuvre de leur projets d'affaires.
- Et puis, en ce qui concerne la seconde, l'innovation renforce la capacité de créativité des entreprises ainsi que la satisfaction de leurs clientèles à travers la mise en place des outils de l'IA, notamment les cobots (robots collaboratifs). De ce fait, la résilience des entreprises marocaines face aux chocs provoqués par les événements inattendus peut être assurée.

D'ailleurs, ce travail constitue une étape préliminaire de recherche en ce sujet. Il sera intéressant de compléter l'étude de cette thématique postérieurement par un axe de recherche sur le terrain visant de mettre en comparaison et d'analyser les efforts de deux territoires (deux régions marocaines) en utilisant quelques critères adoptés par l'OMPI lors de l'étude des capacités d'innovation des économies mondiales, à savoir, les institutions, le capital humain, les infrastructures, la production créative et la diffusion des connaissances.

Notre prochaine contribution s'efforcera d'étudier pratiquement la capacités des régions choisies à donner une image cohérente prônée de l'innovation et de l'IA comme piliers de différenciation et d'unicité.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) Amine. R (2016) : Les clusters au Maroc : Vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale. Edition : L'Harmattan ;
- (2) Blanchet. M (2016) : Industrie 4.0 : nouvelle donne industrielle, nouveau modèle économique. Edition : Géoéconomie ;
- (3) Hamdouch. A & Reboud. S & Tanguy. C (2012) : PME dynamique entrepreneuriales et innovation. Edition : Peter Lang ;
- (4) Kahmann. M (2021) : Allemagne. L'industrie 4.0 : vers la digitalisation concertée de l'industrie manufacturière ? Edition : Chronique Internationale de L'IRES ;
- (5) Lachapelle & René & Bourque & Denis (2020) : Intervenir en développement des territoires. Edition : Presses de l'Université du Québec ;
- (6) Pelissier. M (2009) : Etude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? Edition : Revue Internationale d'Intelligence Economique ;
- (7) Serval. S (2018) : l'attractivité territoriale à l'épreuve du temps : comment favoriser l'ancrage territorial des entreprises étrangère ? Edition : L'Harmattan ;
- (8) Torre. A & Vollet. D (2015) : Partenariats pour le développement territorial. Edition Quae ;
- (9) Uzunidis & Dimitri & Manier & Justine (2016) : Innovation de proximité et esprit d'entreprise. Edition : L'Harmattan ;
- (10) Rapport sur la technologie et l'innovation (2021) : [https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020overview\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020overview_fr.pdf) consulté le 09/01/2022 ;
- (11) [Indice mondial de l'innovation 2021 : Le Maroc perd deux places | Aujourd'hui le Maroc \(aujourd'hui.ma\)](#) consulté le 09/01/2022 ;
- (12) <https://www.lavieeco.com/economie/nouvelles-technologies-comment-le-4-0-est-percu-par-les-entreprises-marocaines/> consulté le 09/01/2022.

## Le marketing d'influence comme stratégie d'innovation d'entreprise en temps de crise.

### Influence marketing as a business innovation strategy in times of crisis.

**BENMAKHOLOUF Rim**

Doctorant

École Supérieure de Technologie de Fès  
Université Sidi Mohamed Benabdellah de Fès - Maroc  
Laboratoire des Technologies Innovantes LTI

**[Benmakhlouf.rim@gmail.com](mailto:Benmakhlouf.rim@gmail.com)**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

Benmakhlouf. R. (2022) «Le marketing d'influence comme stratégie d'innovation d'entreprise en temps de crise. », Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 173-184.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654695>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Dans la période post-covid, la stratégie d'innovation adoptée par l'entreprise va déterminer sa capacité à faire face à la crise, à la surmonter et à s'adapter aux nouvelles réalités qui marqueront le monde d'après la pandémie. Les entreprises vont donc investir dans différents canaux afin de surmonter cette situation et assurer leur pérennité. Le marketing d'influence se présente comme étant l'outil par excellence qui permettra à l'entreprise de se doter d'une grande capacité de résilience devant ladite crise. Dans cet essai, nous allons découvrir comment le marketing d'influence peut se révéler comme étant une stratégie d'innovation efficiente en temps de crise.

**Mots clés :** Stratégie, Innovation, Résilience, gestion de crise, marketing, marketing digital, marketing d'influence, conduite des changements.

## Abstract

In the post-covid period, the innovation strategy adopted by the company will determine its ability to face the crisis, overcome it and adapt to the new realities that will mark the post-pandemic world. Companies will therefore invest in different channels to overcome this situation and ensure their sustainability. Influence marketing is the tool par excellence that will allow the company to be resilient in the face of this crisis. In this essay, we will discover how influencer marketing can prove to be an efficient innovation strategy in times of crisis.

**Keywords :** Strategy, Innovation, Resilience, Crisis Management, Marketing, Digital Marketing, Influence Marketing, Change Management.

## **Introduction**

Depuis l'accélération des évolutions et révolutions technologiques, le monde entier vit dans un rythme qui commence par créer un environnement de disruption, mettant les organisations en général au défi d'adaptations aux changements fréquents qui s'opèrent autour d'elles. Le management des entreprises est de plus en plus amené à développer des méthodes agiles basées par une grande capacité d'adaptation aux situations imprévisibles qui peuvent survenir à tout moment.

La crise engendrée par la pandémie du Covid-19 a renforcé cet environnement d'incertitude complexe et multiforme dans lequel les entreprises baignent et évoluent. Pour la première fois, les acteurs économiques sont appelés à réduire voire même suspendre leur activité afin de suivre les restrictions sanitaires imposées par les gouvernements partout dans le monde, dans des efforts de contenir l'expansion du virus et pouvoir revenir à une vie normale.

Cette crise a donc eu un impact négatif majeur sur les performances des entreprises mais également sur leurs stratégies et visions. Plusieurs entreprises résistantes aux changements auparavant se voyaient dans l'obligation d'accélérer leur transformation digitale afin de s'adapter avec la nouvelle réalité imposée par la crise. Ce constat nous pousse à pointer du doigt la notion de résilience des entreprises. Plus cette dernière est résiliente, plus elle peut non seulement dépasser les crises et les risques, mais les considérer plutôt comme un moteur d'innovation et de transformation.

La suspension des relations et interactions sociales ou leurs restrictions ont poussé alors les entreprises à se digitaliser encore davantage et investir les leviers numériques et virtuels, à la fois pour poursuivre leurs activités ou même parier sur des canaux alternatifs et nouveaux.

Parmi les méthodes les plus efficaces de nos jours et les techniques les plus persuasives en marketing digital, on trouve le marketing d'influence. Pour les entreprises, faire appel à des figures du marketing d'influence est un relais essentiel et évident afin d'être proches de leurs cibles et avoir une capacité de persuasion active et puissante.

Dans cet essai, nous allons essayer de mettre la lumière sur l'importance que peut jouer une bonne transformation digitale basée sur les bonnes pratiques du marketing digital et le marketing d'influence comme axe stratégique d'innovation, sur la construction d'une forte résilience de l'entreprise, à l'aune d'un environnement de crise marquée par une forte incertitude.

## **1. Le Marketing d'Influence et l'É-réputation : Revue de Littérature :**

### **1.1. Marketing, Marketing Digital & le Marketing d'influence :**

Le monde d'entreprise est passé d'une fonction initialement industrielle et productive, à une organisation plus complexe avec une dimension économique, sociale, politique et environnementale. L'entreprise conçoit alors ses stratégies sur une base multidimensionnelle, la plaçant au centre de tractations impactant directement son activité. Le marketing est alors une discipline qui prend depuis la période post-industrielle, une fonction centrale dans la gestion et le développement des entreprises.

P. Kotler définit le marketing comme « *À la fois l'activité, l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.* » (P. Kotler). Depuis, le marketing a ainsi révolutionné l'approche de gestion des entreprises. Dans un contexte qui se marquera de plus en plus par la concurrence entre acteurs l'entreprise sera amenée à réfléchir sur des aspects relative sa perception par son entourage, à l'analyse et les benchmark constants sur le marché, et finalement à comprendre mieux sa clientèle, leurs profils et segments ainsi que leurs attentes et besoins.

La fonction marketing a évolué avec le développement de l'environnement de l'entreprise. Les canaux d'acquisition changent et le comportement du consommateur change ainsi. Avec le développement des nouvelles technologies d'information et de communication, le marketing a dû s'adapter aux nouvelles réalités imposées. Le développement du numérique et internet a donné naissance à une nouvelle ère du marketing et qui est le Marketing Digital. »

Selon Neil Patel, « *digital marketing refers to advertising delivered through digital channels such as search engines, websites, social media, email, and mobile apps.* » Le marketing digital va imposer de nouvelles règles de communication, de promotion, et de relation client. Depuis le développement du blogging et des médias sociaux, c'est le marketing d'influence qui deviendra la nouvelle star à la fois des grandes mais également des petites et moyennes entreprises.

Le marketing d'influence est une nouvelle forme de marketing digital, qui repose sur des figures d'influence, rassemblant des communautés ou « fans ». Ces figures d'influence sont très courtisées par les entreprise et les marqueteurs afin d'en faire l'image de campagnes promotionnelles et de communication auprès de segments cibles.

Cependant, contrairement à ce que beaucoup le croient, le marketing d'influence n'est pas une action singulière investie par les entreprises dans le cadre de campagnes momentanées, mais

plutôt une stratégie dite d'influence reposant sur des principes des fondamentaux du marketing et marketing digital. Afin de puiser tous les avantages relatifs à la visibilité et la proximité avec une communautés cible, l'entreprise doit établir une stratégie d'influence dans le choix de la forme de campagne d'influence, la sélection de la figure d'influence dit « influenceurs », mais également les canaux de diffusion. La campagne d'influence portera un impact substantiel sur l'image de l'entreprise et sa perception dans son entourage. Il est évident que la question de l'image de marque, de la crédibilité et la réputation d'entreprise, surtout sur le digital sera directement impact.

## **1.2. Image de Marque, Identité Numérique et E-Réputation :**

En effet, il est important dans toute entreprise de veiller à ce que l'image de marque de celle-ci reste conforme à celle indiquée dans la stratégie marketing globale. Parmi les missions principales des marketeurs de l'entreprise est de définir cette image de marque de l'entreprise et celle de ses produits et services. La veille marchée et la veille concurrentielle continue permet à l'entreprise de faire un monitoring de l'impact de ses stratégies sur cette image de marque et sa réflexion sur l'ensemble de ses parties prenantes et son entourage.

Cette image de marque est définie par Dowling (2002) comme l'ensemble des « *valeurs attribuées (telles que l'authenticité, l'honnêteté, la responsabilité et l'intégrité) à une entreprise par un individu dès l'énonciation de l'image de la société, valeurs qu'il est impossible ou presque de changer alors qu'il est possible de faire évoluer sa perception de l'entreprise et/ou son attachement émotionnel à l'entreprise (ce qui correspond à l'image).* »

Cette Image de Marque va permettre à l'entreprise de construire une « **Réputation** » auprès de ses parties prenantes, qui vont avoir une influence directe sur ses décisions.

Dans le contexte actuel, il n'est plus question de faire une veille continue pour évaluer uniquement la réputation de l'entreprise dans le monde réel, mais également dans le monde virtuel. En effet, à l'ère du digital et du numérique, l'entreprise existe de plus en plus sur le web qu'en réalité. De nos jours, le consommateur tend à avoir le réflexe de rechercher un produit, service ou une entreprise directement sur internet. Cette présence virtuelle donne lieu à une nouvelle dimension de l'entreprise qu'il est impératif de surveiller et qui est l'identité numérique de celle-ci. Selon Thierry Beleguic, l'identité numérique est définie comme « *toute présence numérique, en principe, crée une trace qui est recueillie et exploitée par les hébergeurs et fournisseurs d'accès et des plateformes sociales.* »

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

L'équipe digital marketing va commencer à prendre de plus en plus d'ampleur au sein du département marketing et de la stratégie globale de l'entreprise, avec la virtualisation des aspects les plus courants de nos vies. Surveiller chaque trace de l'entreprise sur le web, qu'il soit d'actions propres à l'entreprises ou celles de ses parties prenantes est une grande priorité. Les équipes marketing digital sont alors tenus de remplir tout vide sur les plus importants supports et leviers digitaux afin de maîtriser l'identité numérique de l'entreprise.

Avec l'image de marque que peut avoir l'entreprise sur le web, l'identité numérique de l'entreprise forme ce qui est communément appelé l'E-Réputation et qui est défini par Boistel comme *Boistel comme l'ensemble des traces informationnelles (articles, avis, posts, tweets, images ...) qui circulent sur le Web et les médias sociaux et qui contribuent à l'édification de l'identité numérique de n'importe quel objet, de la personne à l'institution en passant par le produit. »*

La E-Réputation devient alors le principal thermomètre de l'entreprise sur sa présence digitale. La notoriété et la crédibilité de l'entreprise passe par son « autorité digitale », principal facteur de son E-Réputation. Il est primordial pour l'équipe marketing de drainer un maximum de « trafic » web vers des environnements qu'elle maîtrise et contrôle. Si l'internaute n'atterrit pas sur une page que l'entreprise ne peut gérer, il risque d'être influencé par les désinformations qui portent préjudice à son E-Réputation et sa crédibilité.

Afin de mieux gérer son « Aura Digitale », l'entreprise peut faire appel à différentes techniques et outils marketing qui lui permettent d'avoir une visibilité qualitative sur laquelle elle peut compter et capitaliser afin de se construire une E-réputation traduisant sa vision, ses objectifs stratégique et l'image qu'elle veut refléter sur le marché, ses clients et l'ensemble de ses parties prenantes. Le Marketing d'influence digital figure parmi les moyens les plus efficace pour affiner l'E-réputation de l'entreprise. Cette capacité d'attirer un public cible et les engager sur les valeurs d'un produit ou d'une entreprise rend le marketing d'influence une méthode efficace pour veiller sur une réputation web performante.

Une bonne stratégie d'influence qui repose sur une choix minutieux et réfléchi des figures d'influence, conduite en totale conformité avec les valeurs de l'entreprise et ses spécificités, peut en plus de remplir un vide négatif sur le web, permettre à l'entreprise d'avoir une E-réputation irréprochable auprès de son public cible.

## 2. L'impact de l'innovation sur la résilience en temps de crise :

La crise est un événement, ou série d'événements imprévisibles et inattendus, qui vont perturber l'activité de l'entreprise, et sa relation avec ses parties prenantes. En temps de crise, la capacité de l'entreprise à faire face aux turbulences et retrouver son état d'origine questionne « sa résilience ».

La résilience désigne dans la physique la capacité pour un matériel de résister à une pression extérieure et retrouver son état initial avant déformation. Karl weick, un des pères fondateurs du concept de « *résilience organisationnelle* » définit celui-ci comme *“la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation.”* La résilience weickienne, fruit de la recherche de l'auteur sur le sujet de la résilience, va composer cette dernière par trois dimensions : « (a) *une capacité d'absorption qui permet à l'entreprise de faire face aux chocs sans s'effondrer ; (b) une capacité de renouvellement qui lui permet de se réinventer pour s'adapter à une nouvelle situation et se construire de nouveaux futurs ; et (c) une capacité d'appropriation qui lui permet de se renforcer en apprenant des crises vécues.* »

Il faut alors faire la distinction entre deux approches indissociables de la résilience, et qui sont :

- La « precursor resilience » et qui est défini comme la capacité à s'accommoder au changement sans erreur catastrophique.
- La « recovery resilience » et qui est la capacité à répondre à des événements uniques ou singuliers ».

La résilience est alors non seulement cette capacité à absorber le choc de la crise survenue de façon inattendue, mais également un processus continu, visant à préparer l'entreprise à faire face aux turbulences qui la menacent constamment, du aux propriétés d'instabilité et ambiguïté de l'environnement dans laquelle elle évolue.

Dans un monde marqué par la disruption, l'entreprise fait face continuellement aux changements s'opérant autour d'elle. Surveiller constamment ces changements permettent à l'entreprise de l'appréhender et gérer au meilleur ces mutations et son impact sur son activité et son organisation.

La notion de conduite du changement étoffe le processus continu de construction de résilience chez l'entreprise dans une approche visant à anticiper les changements survenant autour d'elle. La conduite du changement est alors toutes les méthodes et les manières que

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" l'entreprise décrit et met en œuvre afin de réussir le changement dans ses processus internes ou/et externes. Cela comprend la préparation et le soutien des employés, l'établissement des étapes nécessaires au changement et le suivi des activités avant et après le changement pour assurer une mise en œuvre réussie.

Un changement organisationnel important peut être difficile. Cela nécessite souvent de nombreux niveaux de coopération et peut impliquer différentes entités indépendantes au sein d'une organisation. Le développement d'une approche structurée du changement est essentiel pour assurer une transition bénéfique tout en atténuant les perturbations.

### **3. L'impact du marketing d'influence sur la résilience des entreprises pendant et après la covid-19 :**

La pandémie du Covid-19 va devenir avec le temps certainement un grand cas d'étude dans le cadre de la gestion contemporaine de crise et l'importance de se doter d'une stratégie de résilience et de gestion de l'incertain. La crise a eu un impact planétaire sur l'activité des entreprises, réduisant parfois à néant l'activité d'entreprises fortement impacté par les circonstances engendrées par la propagation du virus. La décentralisation de la gestion des entreprise, l'agilité, la résilience et l'innovation ont tous été des éléments clés qui ont permis aux entreprises de gérer au meilleur la période de crise.

Les organisation d'une manière générale ont dû prendre le bon réflexe de retrouver une activité partielle en investissant le canal digital. Que ce soit dans la communication interne intra entreprise ou externe avec l'ensemble des parties prenantes de celle-ci, le digital était le canal par excellence pour dépasser la crise. Le marketing digital est devenu alors plus que jamais non seulement un canal parmi les canaux stratégiques de l'entreprise, mais plutôt la stratégie prépondérante dans la stratégie marketing globale. Dans ce sens, nous avons pu remarquer une explosion du marketing d'influence dans les stratégies de communication et marketings des entreprises marocaines durant la période covid-19.

Le marketing d'influence n'était plus sous le prisme des plus grandes entreprises multinationales présente au Maroc qui comprennent l'intérêt d'avoir une stratégie d'influence, ni même des toute petites entreprises et start-up qui trouvent en elle un levier efficace pour créer une visibilité rapide sur le web, mais bien un outil par excellence qui fait ses preuves rapidement.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
Les entreprises marocaines ont fait appel au marketing d'influence dans diverses optiques : renouer avec leurs consommateurs et clients, promouvoir des produits et services adaptés aux circonstances de la crise, etc. Plusieurs entreprises ont commencé à comprendre alors l'importance de formuler une stratégie d'influence sur les plateformes de réseaux sociaux. Le consommateur marocain reposait historiquement sur la recommandation afin d'acheter tel ou tel produit. Ces recommandations provenaient d'amis, proches ou personnes ayant attesté l'utilité du produit et service. Avec le contexte actuel, cette ligne de recommandation a connu une révolution majeure avec ces figures d'influence qui s'imposent sur le web.

Les entreprises marocaines ont eu de plus en plus recours alors au marketing d'influence en multipliant leur collaboration avec des figures d'influence, afin de construire une forte notoriété chez leur cible et les différentes communautés web, mais également imposer une image de marque soignée et une E-réputation irréprochable. Ces éléments ont eu un impact majeur sur la résilience des entreprises quel que soit leur taille. Ces collaborations qui ont été parfois élevées aux rangs d'alliance sont très stratégiques pour les entreprises, et doivent être bâties sur des bases fortes.

#### **4. Le marketing d'influence pendant le covid-19 : Enquête Terrain**

Afin de mieux comprendre l'importance du marketing d'influence et son impact sur le consommateur et les entreprises en temps de crise, nous avons mené une enquête auprès des internautes marocains, sous forme d'un questionnaire diffusé essentiellement sur le canal digital. Dans ce dernier, nous avons émis 17 questions réparties sur trois axes principaux : identification du répondant, habitudes sur les réseaux sociaux et vis-à-vis des influenceurs, l'impact de ceux-ci sur la perception des produits et marques et sur la décision d'achat. Nous avons pu recueillir près de 153 réponses, chiffre que nous avons estimé capable de nous donner une idée claire sur l'impact du marketing d'influence sur l'internaute au Maroc.

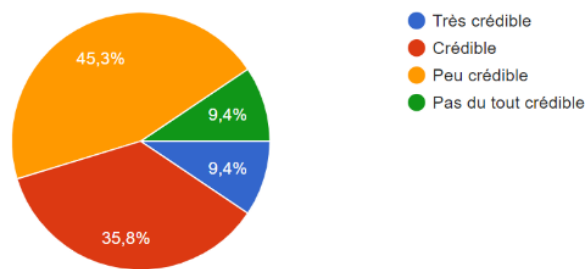
##### Principaux résultats de l'enquête :

Près de 80% de nos répondants sont des femmes avec une tranche d'âge dominée par les 25-45 ans à concurrence de 64%, alors que celle des 18-25 représente près de 28% de nos répondants. Les femmes sont effectivement les plus actives sur les réseaux sociaux et sont les plus touchées par les contenus des influenceurs, qui sont également à majorité des femmes. Les résultats indiquent également que 51% de nos répondants suivent plus que 8 influenceurs, ce

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" qui prouve l'importance de cette stratégie marketing dans l'accès à des communautés et clientèles qualifiées et ciblées. Les répondants ont également indiqué qu'ils consultent le contenu de leurs influenceurs préférés plusieurs fois par jour, surtout sur la plateforme Instagram.

Figure 1 : Crédibilité du contenu de l'influenceur

A quel point trouvez-vous que le contenu des influenceurs est crédible ?

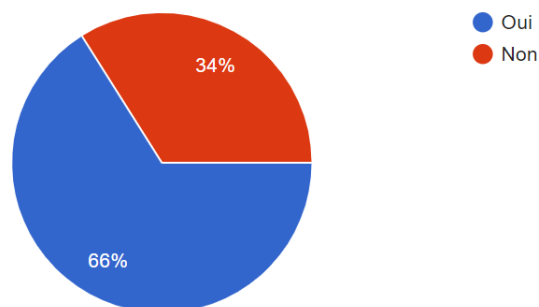


Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact du marketing d'influence

La question de crédibilité est basée sur l'établissement de la bonne stratégie d'influence car elle est un point prépondérant dans la construction d'une E-Réputation capable d'aider les entreprises à développer leur résilience. Étant donné que seulement 45,2% des répondants pensent que le contenu des influenceurs est crédible ou très crédible, il est impératif pour les entreprises d'être intransigeants dans le choix de l'influenceurs compatible qui pourra représenter au meilleur leur valeur et leur image.

Figure 2 : Impact du marketing d'influence sur la décision d'achat

Avez-vous déjà effectué des achats suite aux recommandations des influenceurs ?

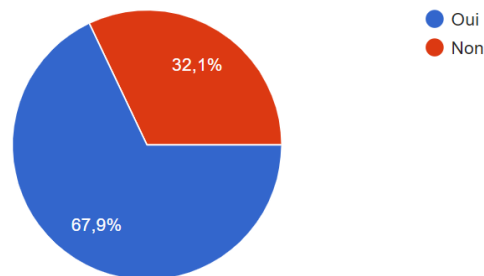


Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact du marketing d'influence

66% de nos répondants indiquent que les recommandations des influenceurs a impacté leur décision d'achat. Cela constitue un signal fort sur l'importance d'une stratégie d'influence sur la visibilité des entreprises et marques, sur leur image et E-réputation, mais également la capacité de convertir des communautés vers des prospects et clients en influençant la décision d'achat.

Figure 3 : Impact du marketing d'influence sur la promotion des produits et services

Avez-vous découvert plus de produits/marques grâce aux influenceurs durant la période du confinement ?



Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur l'impact du marketing d'influence

Ce chiffre vient attester le résultat de la figure précédente puisque 68% de notre échantillon estime qu'ils ont pu découvrir plus produits et services pendant la période qui a eu le plus d'impact sur l'activité des entreprises partout dans le monde. Celles qui étaient les plus agiles en recourant au marketing d'influence pendant le confinement ont profité d'une visibilité étendue grâce à leurs bonnes collaborations bien pensées, et ont pu atteindre en prime de leur visibilité une large communauté de clients potentiels.

## BIBLIOGRAPHIE

- O. Weinstein, 1. Comprendre l'entreprise. Dans : O. Weinstein, Pouvoir, finance et connaissance : Les transformations de l'entreprise capitaliste entre XXe et XXIe siècle (pp. 15-38). Paris : La Découverte. (2010)
- C. Thuderoz, I. Qu'est-ce qu'une entreprise ? Dans : C. Thuderoz éd., Sociologie des entreprises (pp. 7-28). Paris : La Découverte. (2010)

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- D. Bouillet, Entreprises et environnement : Quatre exemples français (1960-1990). Dans : O. Feiertag éd., L'économie faite homme: Hommage à Alain Plessis (pp. 393-412). (2010)
- M. Mousli, L'entreprise face à l'incertitude. Alternatives Économiques, 309, 72-72. (2012)
- J. Boumrar, La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. Vie & sciences de l'entreprise, 185-186, 13-26. (2010)
- S. Truphème, & P. Gastaud, . Outil 19. La stratégie d'influence. Dans : S. Truphème & P. Gastaud (Dir), La boîte à outils de l'Inbound marketing et du Growth hacking (pp. 64-67). Paris: Dunod. (2018)
- C. Gallic, & R. Marrone, Chapitre 19. Le marketing d'influence. Dans : C. Gallic & R. Marrone (Dir), Le grand livre du marketing digital (pp. 447-461). Paris: Dunod. (2020)
- P. Boistel, La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise, Management & Avenir, vol. 17, no. 3, 2008, pp. 9-25.
- T. Belleguic, J. Coutard, et M. Doueihy. Les enjeux de la réputation à l'ère du numérique, Sécurité et stratégie, vol. 6, no. 2, 2011, pp. 22-27.
- P. Boistel, et D. Laroutis. E-réputation et réputation : similitudes et différences. Une analyse comparative conceptuelle, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol. 36,8, no. 3, 2019, pp. 104-120.
- M. Chopat. Quelles sont les visions du marketing d'influence digitale par les internautes ? : Le cas de la polémique des placements de produit sur Youtube. Sciences de l'information et de la communication. (2020).

**Contribution des programmes d'amélioration du revenu à la réduction de la pauvreté au Maroc : Cas du programme 3 « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) - Province de Safi**

**Contribution of revenue improvement programs to poverty reduction in Morocco: Case of program 3 « revenue improvement and economic inclusion of the youth» from the Nationale Initiative for Human Development - Province of Safi**

**FASLY Hakima**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II - Maroc

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance

et Stratégies des Organisations

**faslyhakima66@icloud.com**

**WAKACH Sara**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II - Maroc

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance

et Stratégies des Organisations

**wakach.sara@gmail.com**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

FASLY H. & WAKACH S. (2022) «Contribution des programmes d'amélioration du revenu à la réduction de la pauvreté au Maroc : Cas du programme 3 « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) - Province de Safi», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 185- 199.

**Digital Object Identifier (DOI)** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6654709>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Depuis l'indépendance, les dépenses publiques au Maroc ont connu un bon nombre de réformes pour faire face aux problématiques de la pauvreté et du chômage, visant à créer de la richesse et plaçant le citoyen au sommet de ses priorités. Conscient de l'importance du capital humain dans la contribution à la création de richesses, et face à un contexte fragilisé tant sur le plan économique que social, surtout après la crise sanitaire et économique du Covid-19, le gouvernement marocain a accordé une grande importance aux programmes sociaux, dont ceux de l'amélioration de revenus, permettant ainsi d'améliorer leurs conditions de vie, de lutter contre la pauvreté et la précarité et l'exclusion sociale et de promouvoir l'employabilité. Dans ce sens, le Royaume a déployé une panoplie de programmes opérant dans presque tous les secteurs dans l'objectif d'encourager les individus à élaborer leurs propres projets, créer des emplois directs et indirects et contribuer au développement du pays. Parmi les chantiers les plus importants qui opèrent au cœur de l'entrepreneuriat social, on trouve l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), qui depuis 2005 s'intéresse à ce concept. Celui-ci suscite donc encore plus d'intérêt de la part du gouvernement marocain, en adoptant une approche participative dans le but de répondre aux besoins non satisfaits ni par le secteur privé, ni par le secteur public. L'objectif de ce travail est d'aborder ce concept émergent au Maroc et de discuter de l'impact des projets générateurs de revenus sur l'éradication de la pauvreté et l'exclusion sociale.

**Mots clés :** dépenses publiques ; croissance économique ; programmes sociaux ; amélioration de revenus ; création de richesses.

## Abstract

Since the independence, public expenditures in Morocco have known a wide range of reforms, in order to face the problems related to poverty and unemployment, aiming to promote the wealth creation and placing the citizen on top of its priorities. Being aware of the importance of the human capital in the contribution of wealth creation, and also being faced to a weak economic and social environment, especially after the economic and health crisis of Covid-19, has made the Moroccan government giving much importance to social programs, including the ones of revenue increase, to improve their life conditions, tackle poverty and social precariousness and promote employability. In that way, the kingdom has set up multiple programs operating in almost all the fields with the purpose of encouraging the individuals to build their own projects, create direct et indirect jobs and contribute to the development of the country. Among the most important programs that operate in the heart of social entrepreneurship, there the National Initiative of Human Development (INDH) that gives so much interest to this concept since 2005. This latter requires more interest from the Moroccan government, based on a participative approach in the aim of answering the unsatisfied needs from the private and public sectors. The main objective of this work is to discuss this new concept in Morocco and also the impact of generating revenue projects on poverty and social exclusion reduction.

**Keywords :** public expenditures, economic growth, social programs, revenue increase, wealth creation.

## Introduction

La pauvreté est un phénomène complexe et multidimensionnel constituant le cœur des préoccupations des politiques publiques à travers le monde. Dans ce sens, plusieurs institutions internationales ont centré leur attention sur la lutte contre ce phénomène notamment la Banque Mondiale, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et bien d'autres, définissant ainsi des objectifs pour le développement tel que les huit objectifs du Millénaire pour le développement et les 17 objectifs de développement durable dont les premiers sont liés à l'éradication de la pauvreté et l'exclusion sociale.

Afin d'atteindre ces objectifs, ces institutions mènent des projets dans des pays où la pauvreté est assez présente, notamment le Maroc. Le Royaume s'engage désormais dans la réduction de la pauvreté à travers des projets à vocation sociale en partenariat avec lesdites institutions. Lors de ces dernières décennies, le Royaume place le développement social au cœur de ses préoccupations. Ceci se manifeste par les efforts fournis dans ce sens, notamment l'adoption de plusieurs initiatives et programmes sociaux. Ces derniers touchent à presque tous les secteurs, et accordent une grande importance à l'amélioration de revenus. Les budgets alloués à ces programmes représentent une part importante des investissements publics, et ne cessent d'accroître depuis la dernière décennie.

Dans ce sens, le Maroc accorde de plus en plus d'intérêt à l'entrepreneuriat social en rendant l'écosystème plus propice dans le but de créer un impact considérable sur le développement économique, social et environnemental.

Ces projets sont menés par différents organismes publiques, on cite le ministère de l'intérieur à travers l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), l'Agence de Développement Social, le ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et de développement social et l'Entraide Nationale. Parmi les organismes pionniers des programmes d'amélioration du revenu abritant des projets qui s'inscrivent en entrepreneuriat social, on cite l'INDH œuvrant dans ce domaine depuis l'année 2005, et encourageant les individus à commencer leurs propres projets, contribuant ainsi à la création de richesses.

Dans quel contexte socioéconomique est survenu ce concept ? Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ? Quel impact ont les programmes d'amélioration du revenu sur la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des individus ? Et quelles sont les pratiques adoptées à l'échelle internationale pour pouvoir développer l'entrepreneuriat social ? Nous tenterons à répondre à ces questions lors de cette communication.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
Notre méthodologie de recherche consiste en une revue de la littérature relative à l'entrepreneuriat social, une évaluation des programmes d'amélioration du revenu d'une part et d'autre part en une enquête menée auprès de la Division de l'Action Sociale de la province de Safi.

Ce travail se compose de quatre parties. Nous allons en premier lieu fournir une vue d'ensemble du contexte socioéconomique au Maroc, ensuite nous allons aborder le concept d'entrepreneuriat social, les programmes d'amélioration du revenu et leur impact sur la réduction de la pauvreté, puis les réalisations du programme « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » de l'INDH au sein de la province de Safi au titre des années 2020 et 2021, et enfin présenter l'ensemble des pratiques adoptées à l'échelle internationale pour pouvoir développer l'entrepreneuriat social.

### **1. Contexte socioéconomique au Maroc :**

Il y a plus de 50 ans, le Royaume connaissait des taux élevés de mortalité et de fécondité. Malgré le niveau élevé de la mortalité se situant à 25,7% entre 1950 et 1955 et à 18,7% en 1962, la fécondité était importante compte tenu du contexte socioculturel du Maroc, qui considérait autrefois les enfants de sexe masculin comme étant une source de richesse dans l'avenir pour les parents. De plus, la majorité des femmes se mariaient à un âge précoce, vivaient dans la pauvreté (environ 50%) et la proportion de celles qui adoptaient les moyens de contraception était de moins de 8%. Ce n'est qu'à partir des années 70 que la fécondité a connu une baisse tendancielle suite aux politiques adoptées par l'Etat dans ce sens. Conscients des besoins en perpétuelle croissance et de l'effet considérable de ceux-ci sur le développement socioéconomique du pays, les décideurs se sont mobilisés afin de se pencher vers la question démographique du pays. Dans ce sens, un programme de planification familiale a été adopté en 1967, ayant pour but de diminuer la croissance démographique du Maroc, vu ses effets considérables sur la croissance économique. Vient ensuite le programme de planification familiale faisant partie intégrante du plan de développement étalé sur quatre années entre 1968 et 1972. Ledit programme a pour objectif de fournir toutes les informations ainsi que les moyens relatifs à la contraception. (Haut-Commissariat au Plan, Démographie Marocaine : tendances passées et perspectives d'avenir, Mars 2018)

De plus, la population marocaine est principalement caractérisée par une proportion majeure de jeunes. Selon le Haut-Commissariat au Plan, les enfants âgés de moins de 15 ans représentaient en 2003 30% de la population. Pour ce qui est de la population âgée entre 15 et

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
59 ans, elle constituait la majorité écrasante en 2003, soit 62,2% de la population. (Haut-Commissariat au Plan, Démographie Marocaine : tendances passées et perspectives d'avenir, Mars 2018)

En ce qui concerne le milieu de résidence, la plupart des jeunes ont tendance à résider en milieu urbain, suite à l'exode rural. Par conséquent, la population urbaine a atteint 60,4 % en 2014 contre 29,3% en 1960. (Haut Commissariat au Plan, Démographie Marocaine : tendances passées et perspectives d'avenir, Mars 2018).

Ce processus d'urbanisation est certes lent mais continu. Par conséquent, la croissance démographique s'est accentuée en milieu urbain, s'établissant moyennement à 3,5% entre 1980 et 2002 contre 0,6 en milieu rural. (Noureddine El Aoufi, Mohammed Bensaïd, Chômage et employabilité des jeunes au Maroc, Cahiers de la stratégie de l'emploi, Unité politiques de l'emploi, Département de la stratégie en matière d'emploi, Organisation Internationale du Travail, 2005/06)

Cette population migrante s'est concentrée sur cinq régions principales. Ces régions abritent 71,4% des ménages du pays, soit un peu plus de sept ménages sur dix. En tête de liste vient la région du Grand Casablanca-Settat avec un effectif de 1 559 404 ménages suivie de Rabat-Salé-Kénitra avec 1 015 107 ménages et 928 120 ménages à la région de Marrakech-Safi. Viennent ensuite, les régions de Fès-Meknès et Tanger-Tétouan-Al Hoceima avec respectivement 919 497 et 799 124 ménages. (Haut Commissariat au Plan, Répartition géographique de la population d'après les données du recensement général de la population et de l'habitat de 2014, Septembre 2016)

A cet effet, l'urbanisation et les déséquilibres démographiques sont en lien étroit avec la pauvreté et le sous-emploi qui constituent les causes principales des flux migratoires internes. Le nombre des ruraux qui migrent, en moyenne annuelle, vers les villes depuis le milieu des années 1990 est estimé à plus de 200 000 personnes. De plus, les jeunes ruraux qui migrent vers les villes constituent, en 1994, plus du quart des migrants (27,6 pour cent). La migration des jeunes ruraux constitue donc l'un des principaux facteurs d'explication des tensions qui existent sur le marché du travail urbain. (Noureddine El Aoufi, Mohammed Bensaïd, Chômage et employabilité des jeunes au Maroc, Cahiers de la stratégie de l'emploi, Unité politiques de l'emploi, Département de la stratégie en matière d'emploi, Organisation Internationale du Travail, 2005/06)

Cette catégorie en âge d'activité, qui représente un fort potentiel pour l'économie nationale, est d'un nombre très important soit un taux d'activité 45,1% enregistré au troisième trimestre

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
2021, dont 44,5% résident dans les régions du Sud (Haut Commissariat au Plan, La situation au marché du travail au troisième trimestre de 2021, Novembre 2021)

Disposant de tous les moyens nécessaires de création de richesses, compétences techniques et physiques, ces jeunes sont souvent exposés au risque de chômage. Comme la plupart des pays en développement, ce phénomène est à caractère urbain. Les habitants exposés en particulier au chômage sont les jeunes entre 15 et 24 ans, avec un taux de plus de 30% depuis 1990, les femmes en milieu urbain et les jeunes ayant un niveau académique avancé. (Pierre-Richard Agénor, Karim El Aynaoui, Politiques du marché du travail et chômage au Maroc : une analyse quantitative, Revue d'économie du développement 2005/1 (Vol. 13), pages 5 à 51)

Au Maroc, le capital humain constitue le facteur de production le plus important. Comme c'est le cas de la plupart des pays en développement qui, disposant d'une main d'œuvre nombreuse et peu coûteuse, se spécialisent dans des productions intensives en emplois. La contribution du travail à la croissance économique a augmenté de 0,4 point du PIB, passant de 1,1 point du PIB durant la période 1960-1966 à 1,5 point entre 1996 et 2003. Entre 1975 et 1981, le facteur travail a atteint 2 points du PIB suite au lancement de la politique des grands chantiers publics. (Nizar BARAKA, Ahmed BENRIDA, La croissance économique et l'emploi, Janvier 2006)

La participation du facteur capital à la croissance économique est restée autour de 1,5 point du PIB en moyenne annuelle entre 1960 et 2003. Ce facteur a fortement contribué à la croissance économique entre 1975 et 1981 (à hauteur de 3,2 points du PIB), étant donnée la progression de 10 % en volume du niveau des investissements réalisés au cours de cette période. (Nizar BARAKA, Ahmed BENRIDA, La croissance économique et l'emploi, Janvier 2006)

Cette situation s'est encore aggravée ces deux dernières années avec la conjoncture actuelle. Le Royaume subit toujours les conséquences socioéconomiques de la crise sanitaire et économique de la Covid-19. Le marché de travail marocain a été frappé en plein fouet et a engendré par conséquent une grande perte de postes. Le taux de chômage s'est donc établi à 11,8% au cours du troisième trimestre de 2021, soit 1.447.000 personnes au niveau national. A l'échelle régionale, le taux de chômage le plus élevé est observé dans les régions du Sud (19,2%). Cette région mérite alors une attention particulière de la part des décideurs publics afin de remédier à la situation. Dans cette optique, le Maroc a adopté des stratégies couvrant tout le Royaume et qui visent à encourager les jeunes à opter pour l'entrepreneuriat. (Haut-commissariat au plan, Note d'information du haut-commissariat au plan relative à la situation du marché du travail au premier trimestre de 2021, Mai 2021)

## **2- Entrepreneuriat social : aperçu historique et définition**

L'entrepreneuriat social est un concept jeune apparu dans les années 90. Ce concept devient de plus en plus ciblé par les chercheurs lors de ces dernières années. Sur le plan théorique, plusieurs auteurs ont tenté de définir l'entrepreneuriat social et de le cerner. Prenons comme exemple Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, (2009) qui considèrent l'entrepreneuriat social comme étant « les activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes de façon innovante ». Ainsi, les entreprises d'entrepreneuriat social sont des organisations dont le but est de concilier mission sociale et action entrepreneuriale (Oster, Massarsky et Beinhacker, 2004 ; Tracey et Phillips, 2007), les distinguant ainsi des entreprises collectives de l'économie sociale et solidaire dont la mission principale est sociale (Fraise, Gardin, Laville, Petrella et Richez-Battesti, 2015).

Dans ce sens, l'entrepreneuriat social consiste essentiellement en la professionnalisation croissante des organisations de l'économie sociale et solidaire qui existent déjà ou qui viennent d'émerger tout en adoptant une démarche entrepreneuriale ainsi que des outils formels de gestion afin de mieux satisfaire besoins sociaux et à une échelle plus élargie. (Ilias Majdoulina, Jamal Elbaz, 2017)

À cet effet, pour distinguer entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat classique, il reste à préciser que l'entrepreneuriat social se distingue par la priorité explicite accordée à sa vocation sociale. L'entreprise sociale vient en réponse aux besoins sociaux exprimés sous forme d'intérêt général ou collectif ne pouvant être satisfaits ni par le secteur privé, ni par le secteur public. Pour ce qui est de l'entrepreneuriat classique, l'objectif principal s'articule autour du profit financier en prenant en considération les besoins du client-consommateur, de l'actionnaire ou celui du producteur. L'entrepreneuriat social peut également compléter l'activité d'une entreprise classique (Ilias Majdoulina, Jamal Elbaz, 2017)

Concernant le plan conceptuel, les origines et les conceptions de cette thématique de recherche ont été traitées sous deux approches : une approche américaine qui se focalise sur l'aspect de l'entrepreneur, et une approche européenne qui met l'accent sur certaines particularités de l'entreprise sociale (Mohamed Talbi, Khalid Sadiqi, 2019)

Pour la littérature anglo-saxonne, les concepts d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social ont vu le jour aux États-Unis en fin des années 1970 en premier lieu dans la littérature dédiée au changement social, avant de s'élargir au cours des années 1980 dans les médias et

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" dans la littérature en management, dans la mesure où la diversité des concepts ayant été employée à cette époque servant à décrire les comportements entrepreneuriaux avec des objectifs sociaux. De même, le concept de l'entreprise sociale a émergé dans le paysage américain depuis les années 90, avec notamment le lancement en 1993, de l'« Initiative entreprise sociale », par la Harvard Business School, ensuite suivie par d'autres universités de renommée notamment Columbia, Yale, etc. et puis par plusieurs fondations qui mettent sur pied des programmes de formation et de soutien aux entrepreneurs sociaux et aux entreprises sociales. (Mohamed Talbi, Khalid Sadiqi, 2019)

Quant à la littérature francophone, ce concept n'est apparu qu'à partir des années 90, sous l'influence de l'Italie ayant mis en place, en 1991, un statut particulier de "coopérative sociale", afin de répondre à des besoins non ou mal satisfaits par les services publiques. (Mohamed Talbi, Khalid Sadiqi, 2019)

En effet, en cherchant d'une manière approfondie dans la littérature sur les origines, et l'historique de l'entrepreneuriat social, des cas de succès historiques et des exemples révolutionnaires d'entrepreneuriat social sont mentionnées par plusieurs auteurs, dont ces fondateurs considérées comme des vrais ancêtres dans ce domaine, il s'agit notamment d'une entreprise sociale intitulée la "Grameen-Bank" fondée en 1976 par l'inventeur Muhammad Yunus. Dans la mesure où la Grameen Bank de microcrédit a contribué au changement de vie de millions de personnes en offrant des services financiers à la population pauvre, plus précisément les femmes. Elle a été d'une grande aide à ces femmes en rétablissant la rentabilité de leurs activités et luttant contre la pauvreté. Cette banque avait octroyé des prêts en 2003, de quatre milliards de dollars à 2,8 millions de villageois bangladais, dont 95% de femmes. Ce qui a donné l'occasion à l'ensemble de ces bénéficiaires de « mieux nourrir leur famille, de construire des maisons couvertes de tôle ondulée pour s'abriter de la mousson, d'envoyer leurs enfants à l'école et d'épargner pour assurer leur vieux jour ». (Mohamed Talbi, Khalid Sadiqi, 2019)

Un deuxième cas de succès est souvent cité dans le paysage académique est celle de la fondation d'Ashoka, élaboré par son fondateur Bill Drayton en 1980, afin de donner des fonds de démarrage pour les entrepreneurs ayant une vision sociale. Elle constitue en effet l'une des premières organisations explicitement créées pour financer les entrepreneurs sociaux dont l'objectif était de fournir à ces entrepreneurs les moyens de se développer et les ressources financières et un réseau professionnel convenable. (Mohamed Talbi, Khalid Sadiqi, 2019)

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" Sur le plan théorique, les chercheurs ont essayé à plusieurs reprises de modéliser et conceptualiser l'entrepreneuriat social. Certains travaux se sont inscrits dans la perspective communautaire, d'autres se sont appuyés sur la théorie institutionnelle, la théorie de structuration et du capital social, et la théorie de réseau social.

Néanmoins, le nombre des recherches mobilisant les théories du management stratégique comme la théorie des ressources et compétences ou celle du leadership reste faible. (Ilias Majdoulina, Jamal Elbaz, 2017)

### **3- Programmes d'amélioration du revenu : solution au chômage**

Conscient de l'importance que revêt l'entrepreneuriat dans la création de richesses, Dans le cadre de sa lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le Maroc est devenu un acteur incontournable dans le développement humain à l'échelle internationale et a lancé plusieurs réformes et programmes mis en œuvre par une panoplie d'institutions publiques durant les dernières décennies, menant ainsi des projets qui touchent à différents secteurs et ciblent toutes les tranches d'âges et catégories de la société. Dans le but de répondre aux besoins de la population cible, ces programmes œuvrent dans l'éducation, la santé, l'infrastructure de base, la lutte contre la précarité ainsi que l'amélioration du revenu à travers la création des activités génératrices de revenus.

Ces programmes sont initiés et gérés par une multitude d'organismes publics. On cite notamment la fondation Mohammed V pour la solidarité, qui a rejoint à son tour ces institutions pour l'amélioration du revenu et la création des richesses locales. Ladite fondation a fait bénéficier jusqu'à présent plus de 247 000 bénéficiaires depuis 1999 avec 588 Millions de dirhams engagés, et ce à travers cinq programmes phares : le programme d'appui aux activités génératrices de revenus destinés aux femmes et coopératives féminines en milieu rural, le programme de soutien au secteur de micro-crédit au profit des associations marocaines de micro-crédit et micro porteurs de projets, le programme national de promotion de l'auto-emploi pour les jeunes lauréats des centres de formation professionnelle, le programme de promotion de la très petite entreprise solidaire destiné aux jeunes porteurs de projets en situation modeste et le programme d'insertion par les activités dont les bénéficiaires sont des jeunes porteurs de projets issus de milieux défavorisés.<sup>1</sup>

De son côté, le Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social s'est également mobilisé dans ce sens, à travers l'Entraide Nationale et L'Agence de

---

<sup>1</sup> Site Web Fondation Mohamed V pour la solidarité

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" Développement Social (ADS). Ces deux entités visent essentiellement l'intégration socioéconomique des personnes à besoins spécifiques, des femmes en situations difficiles ainsi que les petits producteurs et exploitants. Les financements peuvent prendre forme de prêts sans intérêts et sans garanties ou être non remboursables. Ces programmes appuient plusieurs filières à savoir l'agriculture, la pêche, l'artisanat, le tourisme, etc.<sup>2</sup>

Le Ministère de l'Intérieur a lancé à son tour l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) en 2005 suite aux hautes directives royales, dans le cadre du programme 3 intitulé « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » lors de la troisième phase de l'INDH, et précédemment portant le nom du programme transversal lors de la première et la deuxième phase. Ce programme a pour objectif principale d'aider à l'employabilité des jeunes, les soutenir dans la création de leurs projets, et les accompagner dans les étapes de pré et post-crédation.

Avec des enveloppes budgétaires de 2,36, 2,04 et de 4 milliards de Dhs respectivement lors de la première, deuxième et troisième phase, l'INDH a pu réaliser 9400 activités génératrices de revenus majoritairement basées en milieu rural, au profit de 153 000 bénéficiaires dont 50% sont des femmes.<sup>3</sup>

Ledit programme contient trois axes principaux notamment l'aide à l'employabilité des jeunes qui s'appuie sur développement des soft skills et l'aide à l'insertion professionnelle, et ce à travers la mobilisation des acteurs d'intermédiation professionnelle et des acteurs du marché de l'emploi, l'appui à l'entrepreneuriat chez les jeunes qui visent à les encourager à créer leurs propres projets, et l'axe de soutien à l'économie sociale et solidaire qui accompagne les Toutes petites et moyennes entreprises (TPME), les groupements d'intérêt économique et les coopératives dans leur développement.

Outre ces programmes, le gouvernement a également impliqué le secteur bancaire dans cette dynamique en lançant le programme Intilaka afin de remédier à la problématique du chômage, d'encourager toutes catégories sociales confondues à s'aventurer dans l'entrepreneuriat et de faciliter l'accès des autoentrepreneurs et TPE en milieu rural et urbain. De ce fait, un compte d'affectation spéciale a été créé, avec un montant de 6 Milliards de Dhs financé à parts égales par l'état et le secteur bancaire. Un montant additionnel de 2MMDH financé par le Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social sera dédié au financement des projets en milieu rural. Ce nouvel élan au financement des TPME favorisera la création d'emplois et

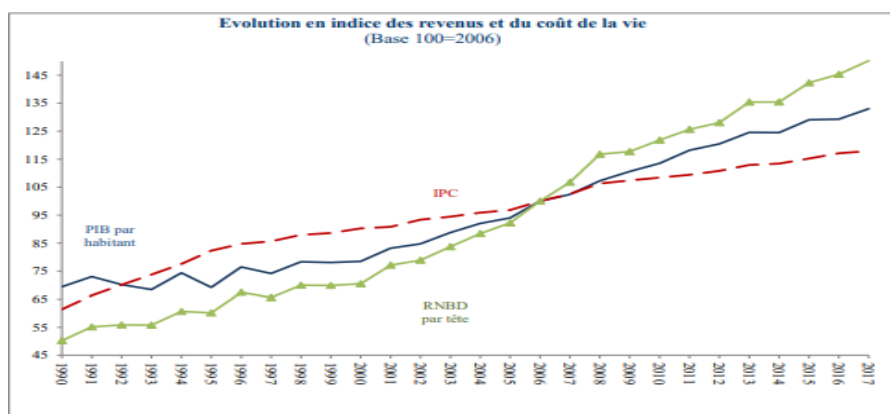
<sup>2</sup> Site web Agence de Développement Social et Entraide National

<sup>3</sup> Source : Coordination Nationale pour le Développement Humain

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" contribuera à la réduction des inégalités territoriales. (Ministère de l'Economie et des Finances, Bank Al Maghrib, GPBM, Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social, 2020)

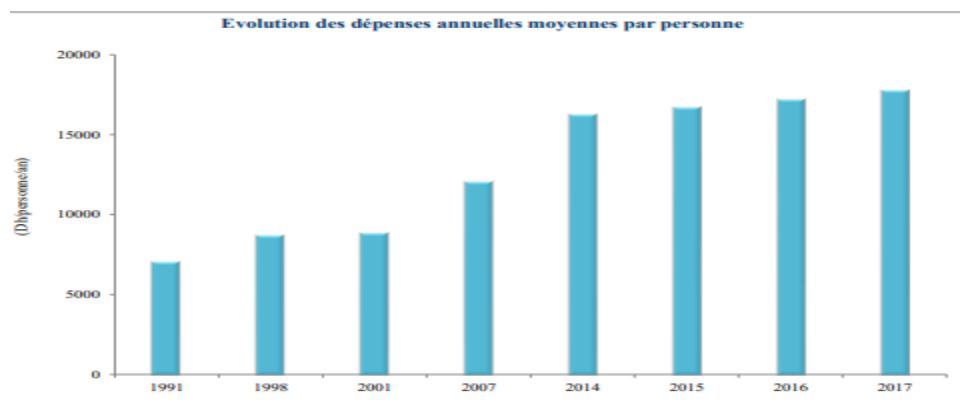
Les programmes cités précédemment ont eu un impact positif sur le niveau de vie de la population. Cet impact se manifeste dans l'augmentation de revenus, car selon le ministère de l'économie et des finances l'indice des revenus et les dépenses annuelles sont en croissance perpétuelle comme le montrent les graphes ci-dessous :

**Figure N°1 : Evolution en indice des revenus et du coût de la vie**



**Source :** Ministère de l'Economie et des Finances, Bank Al Maghrib, GPBM, Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social, 2020

**Figure N°2 : Evolution des dépenses annuelles moyennes par personne**



**Source :** Ministère de l'Economie et des Finances, Bank Al Maghrib, GPBM, Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social, 2020

Grâce aux performances socioéconomiques accomplies lors de cette dernière décennie, des répercussions positives ont été enregistrées sur l'amélioration des conditions de vie des personnes en situation précaire, ceci s'est reflété par la réduction de la pauvreté, la précarité et

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" l'exclusion sociale. En effet, le revenu national brut disponible par habitant est passé de 16.568 en 2001 à 32.272 dirhams en 2017. Par conséquent, les dépenses annuelles ont également augmenté et sont passées de 8 894 dirhams en 2001 à 17 778 en 2017. Suite à cette amélioration, la pauvreté a diminué et est passée de 15,3% en 2001 à 4,8% en 2014 sur tout le Maroc, et est passée de 25,1% à 9,5% au milieu rural entre 2001 et 2014. (Ministère de l'économie et des finances, 2019)

De ce fait, les programmes d'amélioration du revenu ont un impact non négligeable sur la croissance économique. Grâce à la couverture géographique de ces projets, le nombre importants de ceux-ci, la variété des secteurs abritant lesdits projets ainsi que le grand nombre de bénéficiaires, ces programmes ont non seulement permis aux coopératives et aux TPME de créer des richesses locales, notamment en agriculture, pêche, artisanat et d'autres secteurs, mais ont également participé à la création d'emplois directs et indirects.

#### **4- Programme de l'amélioration du revenu et d'inclusion économique des jeunes au niveau de la province de Safi :**

L'INDH par le biais du programme 3 « Amélioration du revenu et inclusion économique » a contribué à la lutte contre le chômage et donc à la réduction de la pauvreté au niveau du royaume. Nous allons prendre comme exemple la province de Safi qui a été parmi les premières provinces à travers le royaume à avoir mis en œuvre ledit programme, et ce pour la période allant de 2020 à 2022. A la différence du programme transversal de la première et la deuxième phase de l'INDH, lors de cette troisième, ce programme s'est divisé en trois axes principaux à savoir l'appui à l'entrepreneuriat, l'aide à l'employabilité et l'amélioration du revenu finançant les projets s'inscrivant en économie sociale et solidaire. Pour ce qui est de la province de Safi, les deux axes mises en œuvre de l'année 2020 à 2022 sont l'appui à l'entrepreneuriat et l'amélioration du revenu.

En ce qui concerne l'axe « Appui à l'entrepreneuriat », la province a assigné trois prestataires associatifs afin d'accompagner les porteurs de projets en phase de précréation et postcréation des projets. Il s'agit de « Enactus Morocco », « Fondation Moubadara pour les jeunes et l'entrepreneuriat » et le groupement des deux associations « Hawd Assafi » et « Reem Moubadarat ».

Au titre de l'année 2020, 260 bénéficiaires ont pu bénéficier de l'accompagnement, la formation et le financement en phase de précréation. Ce nombre a connu une augmentation en 2021 pour atteindre les 339 bénéficiaires durant cette phase.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" Concernant la phase de postcréation, 53 projets ont été financés au profit de 57 bénéficiaires au cours de l'année 2020. Ces projets opèrent principalement dans les secteurs suivants : pêche et agriculture, artisanat, services et industries, nouvelles technologies de l'information et de la communication et le tourisme. Le nombre de projets financés a augmenté en 2021 à 63 au profit de 74 bénéficiaires opérant dans les secteurs cités précédemment.

En ce qui concerne l'axe « Amélioration du revenu », un diagnostic a été effectué au niveau de la province pour pouvoir relever les filières prioritaires abritant les projets à financer. Ces filières sont les suivantes : la pêche, la collecte de lait, l'olivier, l'arganier, le tissage, le coding et l'écotourisme.<sup>4</sup>

### **5- Pratiques adoptées à l'échelle internationale pour le développement de l'entrepreneuriat social**

L'entrepreneuriat social reste un concept émergent nouvellement créé au Maroc, qui a besoin de se développer afin d'en tirer profit notamment en termes d'employabilité. Pour ce faire, des efforts doivent être déployés par les porteurs de projets et par l'Etat afin de développer l'ensemble des projets sociaux.

Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Caroline Lensing-Hebben et Romain Slitine considèrent que les entrepreneurs sociaux doivent opter pour des sources de financement diversifiées notamment une mobilisation de fonds privés ou une augmentation de l'investissement solidaire de fonds privés ou une augmentation de l'investissement solidaire, avoir une meilleure interaction avec l'économie classique en création des partenariats avec les grandes entreprises dans le but d'atteindre des intérêts communs. Enfin, la démonstration de l'impact économique et social par l'évaluation des indicateurs de performance sociale. (Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Caroline Lensing-Hebben et Romain Slitine, *Entrepreneuriat social : de nouvelles solutions pour sortir de la crise, Rapport moral sur l'argent dans le monde*, 2013)

Du côté des pouvoirs publics, des initiatives doivent être prises afin d'épauler les entreprises sociales. Celles-ci sont adoptées de plus en plus à travers le monde. On parle du Fonds pour l'innovation sociale (Social Innovation Fund) et le Fonds i3 (Investing in Innovation Fund ) instauré par Barack Obama, qui est un outil de financement spécifique à la Maison Blanche, le programme Big Society en Angleterre qui a mobilisé les financements au profit des entreprises sociales de manière innovante. Des avantages fiscaux leur ont été octroyés et des

---

<sup>4</sup> Données collectées auprès de la province de Safi

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" institutions financières spécialement créées dont Big Society Capital. En Europe, l'Initiative pour l'entrepreneuriat social a été lancée avec les objectifs suivants : la communication sur le rôle des entreprises sociales dans l'atteinte des objectifs de la stratégie de croissance économique de l'Europe pour 2020, l'échanger des bonnes pratiques sur l'entrepreneuriat social entre les pays membres, et l'amélioration de l'environnement réglementaire des entreprises sociales et de l'accès aux fonds pour les entreprises sociales françaises à travers la création d'un label pour les fonds d'entrepreneuriat social européen, l'augmentation des fonds attribués aux organismes de microcrédit, la mise en place d'un instrument financier européen d'environ 90 M€ et l'introduction d'une priorité d'investissement pour les entreprises sociales dans les fonds structurels. (Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Caroline Lensing-Hebben et Romain Slitine, *Entrepreneuriat social : de nouvelles solutions pour sortir de la crise, Rapport moral sur l'argent dans le monde*, 2013)

L'ensemble de ces pays investissent dans le développement de cette forme d'entreprises car ils sont conscients du rôle important de l'entrepreneuriat social dans la création d'emplois et de richesses. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire ont créé 2,5 fois plus d'emplois que la moyenne du secteur privé, soit en moyenne 50 000 emplois par an. (Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Caroline Lensing-Hebben et Romain Slitine, *Entrepreneuriat social : de nouvelles solutions pour sortir de la crise, Rapport moral sur l'argent dans le monde*, 2013)

## Conclusion

En somme, l'entrepreneuriat social représente un mixte entre l'innovation, l'entrepreneuriat et l'impact social, permettant ainsi aux pouvoirs publics de s'allier à la société civile et aux petites structures d'agir dans l'intérêt commun. Pratiquant des modes de coopération solidaires, ces entreprises agissent dans une optique d'inclusion économique pour tous, même les plus exclus, demeurant en chômage depuis une bonne période.

Cependant, l'entrepreneuriat social est confronté à un bon nombre d'obstacles qui limite l'atteinte de ses objectifs à savoir les lacunes au niveau de la gestion de projets, la difficulté de commercialisation des produits, de gestion de conflits et d'autres facteurs qui entravent la création de richesses et aussi d'emplois.

Une formation et un accompagnement de ces porteurs de projets s'avèrent nécessaires pour une atteinte effective des objectifs et donc une contribution à la lutte contre le chômage,

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" contre la pauvreté et l'exclusion sociale et à l'amélioration des conditions de vie de la population.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Caroline Lensing-Hebben et Romain Slitine, *Entrepreneuriat social : de nouvelles solutions pour sortir de la crise, Rapport moral sur l'argent dans le monde*, 2013 ;
- Haut Commissariat au Plan, *Démographie Marocaine : tendances passées et perspectives d'avenir*, Mars 2018 ;
- Haut Commissariat au Plan, *La situation au marché du travail au troisième trimestre de 2021*, Novembre 2021 ;
- Haut-commissariat au plan, *Note d'information du haut-commissariat au plan relative à la situation du marché du travail au premier trimestre de 2021*, Mai 2021 ;
- Haut Commissariat au Plan, *Répartition géographique de la population d'après les données du recensement général de la population et de l'habitat de 2014*, Septembre 2016 ;
- Jamal Elbaz, Ilias Majdouline, *Mesure des impacts socio-économiques de l'Entrepreneuriat Social : Cas des entreprises sociales au sud du Maroc*, Boeck Supérieur « Projectics / Proyéctica / Projectique », 2017/2 n°17, pages 41 à 62 ;
- Ministère de l'Economie et des Finances, Bank Al Maghrib, GPBM, *Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social*, 2020 ;
- Mohamed Talbi, Khalid Sadiqi, *Aperçu général sur le phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc*, : *Revue Internationale des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales*, 2019 ;
- Nizar BARAKA, Ahmed BENRIDA, *La croissance économique et l'emploi*, Janvier 2006 ;
- Noureddine El Aoufi, Mohammed Bensaïd, *Chômage et employabilité des jeunes au Maroc*, *Cahiers de la stratégie de l'emploi, Unité politiques de l'emploi, Département de la stratégie en matière d'emploi, Organisation Internationale du Travail*, 2005/06 ;
- Pierre-Richard Agénor, Karim El Aynaoui, *Politiques du marché du travail et chômage au Maroc : une analyse quantitative*, *Revue d'économie du développement* 2005/1 (Vol. 13), pages 5 à 51.

## **Crise économique liée à la covid19 : quels impacts sur les TPE du e-commerce au Maroc?**

### **Economic crisis related to the covid19: what impacts on very small businesses of e-commerce in Morocco?**

**NABIL BOUAYAD Amine**

Enseignant chercheur  
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga  
Université Sultan Moulay Slimane de Beni-Mellal, Maroc  
Laboratoire de recherche en Economie et Gestion  
**nabil\_bouayad@hotmail.com**

**TABYAOUI Hajar**

Doctorante  
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga  
Université Sultan Moulay Slimane de Beni-Mellal, Maroc  
Laboratoire de recherche en Economie et Gestion  
**tabyaouihajar@gmail.com**

**Date de soumission** : 30/03/2022

**Date d'acceptation** : 15/06/2022

**Pour citer cet article** :

BOUAYAD A. & TABYAOUI H., (2022) «Crise économique liée à la covid19 : quels impacts sur les TPE du e-commerce au Maroc? », Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 199- 216. **6656419**

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



**Résumé**

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

S'il existe un sujet qui s'est développé récemment d'une manière considérable, c'est bien celui afférent à l'entrepreneuriat, celui-ci ne cesse d'évoluer en raison des comportements et des besoins des consommateurs en perpétuel changement, et continue à progresser promptement comme le digital, auquel il est aujourd'hui étroitement rattaché.

Au Maroc, comme dans plusieurs pays, l'entrepreneuriat digital est considéré comme l'un des leviers du développement qui revêtent une grande importance étant donné qu'il contribue à la création de nouveaux emplois, et à l'enracinement de l'esprit d'innovation dans la dynamique de l'économie, de ce fait, le Royaume a été contraint d'entreprendre des politiques pour le soutien et la stimulation des entrepreneurs, toutefois, malgré les différents efforts déployés, ils existent toujours des entraves bloquant l'impulsion d'une meilleure dynamique entrepreneuriale, et empêchant l'obtention d'un environnement bien bâti, en plus de ces contraintes, s'ajoutent celles liées à la crise de la COVID19, qui a malmené le tissu économique du pays en n'épargnant presque aucun secteur d'activité. Dans ce cadre, l'objectif de ce papier, est de mettre en évidence la situation de l'entrepreneuriat digital et les défis envisagés au Maroc, plus principalement, dans la situation de crise économique liée à la pandémie du COVID19, pour ce faire, nous serons amené à répondre à l'interrogation « **Quel est l'impact de la crise du COVID19 sur les choix des TPE du e-commerce au Maroc, et quels sont les nouveaux défis envisagés naissant de cette crise ?** », et ce, au moyen d'une méthode qualitative, visant à recueillir les éléments de réponse à notre problématique auprès d'un échantillon de TPE, opérant dans le domaine du digital.

**Mots clés : Entrepreneuriat – digital – pandémie – défis - innovation – entraves – crise économique – TPE.**

#### **Abstract**

Entrepreneurship is a subject that has developed substantially in recent years, it is constantly evolving due to the ever-changing behaviors and needs of consumers, and continues to progress rapidly as the digital to which it is now closely linked.

In Morocco, as in many countries, digital entrepreneurship is considered as one of the levers of development that are so important since it contributes to the creation of new jobs and to the rooting of the spirit of innovation in the dynamics of the economy, however, despite the various efforts and policies undertaken by the Kingdom, there are still many obstacles blocking the impetus of a better entrepreneurial dynamic, and preventing the achievement of a well-built environment. In addition to these constraints, there are also those linked to the COVID19 crisis which has damaged the country's economic fabric, affecting almost all sectors of activity. In this context, the objective of this paper is to highlight the situation of digital entrepreneurship in Morocco and the challenges envisaged, especially in the situation of economic crisis related to the COVID19 pandemic, to do this, we will be led to answer the question “**What is the impact of the COVID19 crisis on the choices of digital VSEs in Morocco, and what are the new challenges arising from this crisis?**”, we will use a qualitative method to gather information from a sample of VSEs operating in the digital domain to answer our question.

**Keywords :** Entrepreneurship - digital - pandemic - challenges - innovation - obstacles - economic crisis – VSE.

## Introduction

Anciennement, un nombre très réduits d'individus pouvait accéder au capital, ou avait le pouvoir de contrôler des matières premières, de fabriquer des produits, de transporter des marchandises, ou de diffuser ses publicités dans les différents médias existants. Ce nombre restreint monopolisait le marché, et déterminait les règles à y appliquer. C'était l'époque industrielle. Cette prééminence existe toujours, toutefois, la révolution de l'entrepreneuriat, associée à la massification de l'utilisation des Technologie de l'Information et de Communication, ont permis l'émergence de modèles d'affaires récents, et de démocratiser le lancement dans le monde des affaires.

Seules les grandes entreprises durant les Trentes glorieuses (1950-1980) étaient à l'origine de la création d'emplois et de la croissance économique. Après la crise de 1970, l'entrepreneuriat commence à occuper une place importante, ce qui a permis d'accorder une position remarquable à ce sujet, et à la TPME. De surcroît, l'insécurité des employés dans les grandes entités, et leur désir de disposer d'un emploi indépendant répondant à leurs ambitions et leurs principes, sont toutes, des impulsions aiguillonnant hommes et femmes, à créer leurs entreprises. Certains s'engagent dans cette voie, pour s'évanouir de la précarité et du chômage, tandis que pour d'autres, mettre le cap sur le monde des affaires est un rêve et une occasion pour mettre en exergue une idée innovante. Les chercheurs ont fait la différence entre ces deux types d'entrepreneur, les entrepreneurs par nécessité, et les entrepreneurs par opportunité.

Les différents chercheurs et Etats, ont commencé depuis plusieurs années à mettre l'accent sur la grande utilité de l'entrepreneuriat, et sa contribution conséquente dans le progrès économique, non seulement pas sa création de nouveaux emplois, mais aussi par son insertion de l'esprit d'innovation dans l'économie. Selon Kirchhoff (1989), l'entrepreneuriat est d'une importance capitale vu qu'il permet de créer de nouveaux emplois, et d'enraciner la novation dans la dynamique de l'économie.

Actuellement, l'existence des entreprises sur internet est indispensable. Dans ces circonstances, les acteurs de l'entrepreneuriat pointent sur le digital afin d'acquérir des marchés plus intéressants. Aujourd'hui, les start-ups émergentes sont généralement digitales, et les opportunités dans ce sens sont plus importantes. Ce sont les amateurs du web, qui s'élancent de plus en plus vers ces activités pour leur engouement pour le risque et l'autonomie, et pour leur maîtrise du domaine.

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

L'entrepreneuriat digital au Maroc a commencé ces derniers ans, à connaître un grand accroissement, ce qui a exhorté à l'implantation d'un bon nombre de programmes servant d'accompagnement des startups tout au long de leur cycle de vie. Cela s'instaure dans le dessein de propulser l'entrepreneuriat, et d'améliorer par conséquent, le volet socio-économique du pays. Cependant, même s'il fait partie des pivots du développement au Maroc, et malgré la batterie d'initiatives et d'interventions mises en place pour promouvoir ce volet, l'amélioration reste insignifiante par rapport aux possibilités que peut offrir l'économie, et certains facteurs paralysant subsistent. Selon Mr ADIL KHALIS, expert dans les questions entrepreneuriales et de l'emploi au Maroc : *« L'entrepreneuriat est un sujet qui revêt une importance cruciale, en particulier pour le décideur public, il se pose en effet avec acuité ces dernières années, compte tenu des défis sociaux et économiques auxquels est confronté notre pays »<sup>1</sup>.*

En plus des contraintes déjà existantes, s'ajoutent celles liées à la crise de la Covid-19, qui a brutalisé l'économie du pays. En effet, selon le Haut-Commissariat au plan, le PIB en 2020 a connu une contraction de 7%, cette récession n'a épargné aucun secteur mais les plus influencés sont ceux du tourisme, du commerce, et du transport, etc. Le taux de chômage quant à lui, a connu une augmentation d'à peu près 30% entre 2019 et 2020, passant de 9,2% à 11,9%, liée aux difficultés rencontrées par les employeurs, et à l'arrêt des recrutements.

Cela suscite notre curiosité sur la question **« Mais quid des TPE digitale au Maroc ? Autrement dit, quels sont les obstacles qui se dressent sur la route des TPE du E-commerce au Maroc, et quels sont les retentissements de la COVID19 sur celles-ci ? »**

L'objectif de ce feuillet est d'élucider la situation de cette forme d'entreprise, et de mettre le point sur les différents défis qu'elle affronte, et plus précisément durant la période de la crise du COVID19. A cette fin, nous essaierons de collecter un ensemble d'informations d'après d'un échantillon de très petites entreprises opérant dans le digital, et plus spécialement dans l'e-commerce basées sur la région de Casablanca. Nous nous adresserons aussi à certains experts du domaine, et nous nous baserons sur des études déjà effectuées dans ce sens. Pour y parvenir, nous proposerons dans un premier temps de faire un survol des concepts clés autour de notre question de recherche, avant de passer à la présentation de la méthodologie de recherche, et à la discussion des résultats obtenus.

---

<sup>1</sup> MEDIAS24, « Entrepreneuriat au Maroc : L'accompagnement fait défaut », 2021

## 1. Revue de littérature

Les résultats ne seront atteints, sans voir dans le rétroviseur de l'ensemble des définitions données pour les différents concepts de notre sujet, d'où l'importance de cette partie.

### 1.1. Entrepreneuriat

En vue de définir le terme d'entrepreneuriat, nous allons nous référer sur la perception de l'école Schumpetérienne qui relie l'entrepreneuriat à l'innovation. Selon lui, la fonction d'un entrepreneur, est la réformation et la révolution de la routine de production, tout en profitant de l'inventivité, ou d'une opportunité technique originale tel que l'élaboration d'un nouveau produit, ou l'introduction d'une nouvelle tactique dans la production de ce produit ou encore en tirant profit d'un nouveau marché, etc. (Schumpeter, 1979, p. 180). Dans cette vision Schumpetérienne, l'Entrepreneuriat acquiert plusieurs formes en s'appliquant que ce soit dans des entreprises préexistantes, ou en cours de lancement.

De nombreux chercheurs définissent l'entrepreneuriat comme étant « *l'approche académique de comment, par qui et avec quels effets les opportunités sont-elles découvertes, évaluées et exploitées pour créer des produits et services futurs* »<sup>2</sup>, (Venkataraman, 1997, p. 120 ; Shane et Venkataraman, 2000, p. 218). C'est donc le fait d'exploiter des opportunités, permettant de créer de la valeur, qu'elle soit sociale ou économique grâce à l'innovation. Selon Pinchot (1986), « *Les entrepreneurs sont considérés comme étant des rêveurs qui passent à l'acte* ». Le fait de créer une entreprise représente l'évènement le plus concret de l'entrepreneuriat, et est représenté par plusieurs étapes: l'idée, l'intention, la décision et l'action d'entreprendre. Comme le souligne Verstraete dans sa définition, « *l'entrepreneuriat est un phénomène conduisant à la création d'une organisation, impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion* » (Verstraete et Fayolle, 2005, p. 37).

Dans l'ère de Cantillon (1755), là où l'expression va conquérir le sens qui lui est attribué actuellement, cela signifiait quelqu'un qui acquiert des matières premières, afin de les transformer, et procéder à leur vente. C'est donc une personne intermédiaire, saisissant des opportunités d'affaires en prenant ce risque de concevoir cette matière première. Cantillon, incorpore ce phénomène à la prise de risque qui est une caractéristique fondamentale de l'acte entrepreneurial. En partant du postulat qu'il perçoit des gages qui ne sont pas certains, l'entrepreneur est une personne acceptant la mise en danger de son avenir, et sa stabilité financière, pour la mise en application d'une idée.

---

<sup>2</sup> CHELLY A., « L'identification et le développement d'opportunités entrepreneuriales »

L'entrepreneuriat est perçu comme une procédure compliquée, et une conséquence d'un bon nombre de facteurs d'ordre économique, politique, socioculturel ou encore psychologique, et qui dépend de deux facteurs importants, l'entrepreneur et l'environnement.

### 1.2. La très petite entreprise (TPE)

Selon le HCP, « *Les très petites entreprises (TPE) sont définies comme étant les unités ayant un CA de moins de 3 MDH, et un effectif inférieur à 10 employés* »<sup>3</sup>. Ces entreprises sont depuis un long moment vues comme moins importantes. Cependant, celles-ci sont très répandues au Maroc, comme dans plusieurs pays, et jouent un rôle prééminent dans l'économie, notamment via la création de l'emploi. En 2019, selon le HCP, les deux tiers des entreprises sont situés dans les régions de Casablanca et Tanger, et sont constitués de 7% des grandes entités, et 93% des TPME dont 64% sont des TPE. Ces dernières opèrent principalement dans les services, et beaucoup moins dans l'industrie. Ainsi, elles sont caractérisées par leur simplicité, flexibilité, et par la rapidité de prise de décision (Marongiu, 1995). Quoiqu'elles soient d'une importance majeure, elles confrontent un bon nombre de difficultés.

### 1.3. Entrepreneuriat digital

L'introduction des technologies numériques à l'entrepreneuriat a donné naissance à un nouveau domaine de l'entrepreneuriat qui est celui du digital. Ce dernier commence à prendre de l'importance plus que jamais, que ce soit dans l'économie internationale, ou au niveau de la communauté scientifique. L'entrepreneur digital commercialise des produits ou services en passant par le « e-canal », et en manipulant un bon nombre de ressources et de savoir-faire, afin de réussir son projet sur le web. Etant existant sur internet, celui-ci n'a pas de local physique, il met en avant une boutique à travers un site internet matérialisant son offre. C'est le résultat de l'essor des NTIC qui a modifié la façon d'entreprendre. Les entrepreneurs, envieux de profiter de cette tendance, commencent à répondre aux différents besoins des consommateurs via le web. L'entrepreneuriat digital a commencé à revêtir une plus grande importance depuis la fin des années 2000. Ce terme est apparu sous la plume de McKelvey (2001) en l'abordant sous le nom d'internet entrepreneuriat.

---

<sup>3</sup>Haut-Commissariat au Plan, Enquête nationale auprès des entreprises, premiers résultats 2019.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" Il a été évoqué ainsi par Carrier et al. (2004), en parlant plus précisément de très petites et moyennes entreprises qui font du commerce par le biais d'internet en appelant cela « Cyber entrepreneuriat ».

D'autres appellations ont été données à ce phénomène comme l'e-entrepreneuriat par Matlay en 2004. Et dernièrement nommé « entrepreneuriat digital » par (Hull et al. En 2007) qui est actuellement le nom le plus adéquat pour représenter ce phénomène. Selon Balachandran et Sakthivelan (2013) ce sont les « *Nouvelles entreprises dont les produits ou services sont entièrement digitaux et n'ont pas de substance physique* ».

#### 1.4. E-commerce

Pendant les années 1980, le minitel était assurément l'un des canaux avant-coureurs du commerce électronique. L'apparition de l'internet a contribué à la démocratisation de l'e-commerce pour toucher à l'ensemble des ongles de notre quotidien. Il est indéniable que le progrès du Web, a parfaitement contribué au développement de l'e-commerce qui commence à être largement utilisé pour ses différents atouts. Il nécessite moins de formalités, moins de difficultés logistiques, plus de célérité et de simplicité dans l'exécution des opérations d'achats, etc. Cet outil devient ainsi un complément au commerce traditionnel, et un moyen de son développement.

« *Le commerce électronique est un système d'information inter-organisationnel qui permet à deux agents (acheteur et vendeur) d'échanger des informations relatives au prix et aux caractéristiques du produit* »<sup>4</sup> (Bakos, 1997, p.1676).

« *Le commerce électronique est un système conçu pour fournir une information, livrer un produit ou un service, s'acquitter d'un paiement en utilisant des supports tels que le téléphone, les réseaux d'ordinateurs et autres* » (Kalota & Whinston, 1997).

L'e-commerce, ou encore le commerce électronique, sont deux façons pour désigner un moyen de vente de produits ou services qui se fait à distance grâce aux supports informatiques. Cette voie répond au mieux aux besoins des TPE, et est très sollicitée par celles qui souhaitent élargir leurs opérations via le Web vers des marchés internationaux avec moins de frais. Il s'agit d'un outil simple, et plus facile à gérer, permettant de réaliser des gains assez considérables, tout en dépensant moins de charges. Par contre, il demande que la plateforme soit conviviale pour faciliter la visite des clients et leur documentation.

---

<sup>4</sup> AMAMI M., « Les opportunités de recherche en commerce électronique sur internet », Frantz Rowe

### **1.5. Défis envisagés et impacts de la crise liée à la covid19**

#### **➤ Investissements timides**

Les entreprises notamment les TPE affirment qu'ils existent des obstacles les empêchant de recourir aux investissements. Cela concerne entre autres l'informel, et les offres octroyées par les différents organismes financiers qui ne correspondent pas à leurs niveaux d'activités. Cette famille d'entreprises, qu'est la TPE, s'ajoutant à la PME, constituent plus de 90% de l'économie marocaine, pourtant, elle représente la frange la plus fragilisées. Cette situation s'explique notamment par sa difficulté d'accéder aux moyens de financement de son activité. Selon les propos d'Amal Chérif Haouat, présidente du Forum international des TPE (FITPE), «*Le financement des TPE reste un sujet sensible à cause de la méfiance qui règne entre ces entreprises et leurs banques*»<sup>5</sup>.

#### **➤ Complexité de la fiscalité**

La majorité des entreprises marocaines, dont les TPE, considèrent la structure fiscale du Maroc comme étant compliquée et injuste.

#### **➤ Ralentissement de l'administration**

L'administration marocaine est vue comme l'une des entraves au développement des entreprises et à l'entrepreneuriat par ses procédures compliquées, et par la durée de paiements considérée assez longue, ainsi que par l'intransparence des marchés publics.

#### **➤ Le manque de formation et d'encadrement**

Selon les dires de Mr Mohamadi Rachdi El Yacoubi, président de l'Organisation professionnelle des comptables agréés (OPCA), «*Aucune TPE ne bénéficie de plan de formation* ». Suite à l'accompagnement de près de 400 TPE au Maroc par Attitudes Conseil, il a été ressorti que jusqu'à 90% de ces entreprises, sont en litige de financement vis-à-vis de la direction générale des impôts et des banques. C'est un pourcentage très inquiétant étant donné que cette catégorie, représente 80% des entreprises au Maroc.

---

<sup>5</sup> Libe, BELMAZA M., « Le financement sous les projecteurs du Forum international des TPE », 2016

Entre autres, des challenges liés à la gestion du stock, aux coûts d'expédition, à la logistique de la réalisation des différentes commandes, sans oublier ceux liés à la structure des charges dans l'e-commerce qui diffèrent de celles du commerce classique (charges rattachées à la communication digitale, à la conception du site, etc.) et qui requièrent des connaissances et savoirs bien particuliers.

De surcroît, les clients souhaitent que les livraisons soient promptes et gratuites, ce qui demande des coûts, et une expertise sur ce point afin de fidéliser les consommateurs et répondre à leurs besoins. La crise liée à la Covid-19 a donné naissance à d'autres challenges, qui ont été couplés à la liste des contraintes déjà existantes pour ralentir l'activité des TPE.

Il s'agit plus particulièrement, des contraintes de déplacements dues aux mesures sanitaires, et des difficultés d'adaptation aux mesures gouvernementales et sanitaires qui ont eu des conséquences négatives sur leurs activités. Sans négliger les obstacles liés aux interruptions des différentes chaînes d'approvisionnement internationales, et à l'application de nouvelles règles à ce niveau. Selon le sondage réalisé par le HCP vers la fin d'avril 2020, il s'est avéré que 6/10 entreprises ont suspendu leurs activités d'une manière définitive ou temporaire.

Les très petites entreprises sont les plus impactées parmi elles, soit un arrêt définitif de 4536 TPE, et temporaire de plus de 135 000 entreprises, ainsi qu'une réduction de la moitié de l'activité. Selon la même source, au début du mois d'avril, 72% des TPE ont arrêté leurs activités d'une façon temporaire ou définitive<sup>6</sup>. Une baisse majeure de la demande et des ventes a été ainsi constatée d'après l'étude réalisée par le HCP et la CGEM, en effet, 44% des TPME ont annoncé une chute des ventes au mois de février 2020, 97% des entreprises ont affirmé un déclin de leurs ventes, dont 47% signalent une diminution de plus de la moitié de leur chiffre d'affaires.

## 2. Méthodologie de recherche

L'objectif du présent article est d'explorer les différents challenges qu'envisagent les TPE qui opèrent dans l'E-commerce durant l'exercice de leurs activités, et plus précisément, dans la période de la COVID-19.

---

<sup>6</sup> HCP, « Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du covid-19 sur l'activité des entreprises », 2020

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

En d'autres termes, nous essayerons de répondre à la problématique « **Quel est l'impact de la crise du COVID19 sur les choix des TPE de l'E-commerce au Maroc, et quels sont les nouveaux défis envisagés naissant de cette crise ?** ». Pour y parvenir, nous poserons les hypothèses suivantes que nous tenterons de tester tout au long de cette étude :

**H0** : La crise liée à la pandémie du Covid-19 a eu un impact négatif sur l'activité des TPE agissant dans l'E-commerce.

**H1** : La crise liée à la pandémie du Covid-19 n'a en aucune façon, influencé l'activité des TPE agissant dans l'E-commerce.

**H2** : La crise liée à la pandémie du Covid-19 a eu un impact positif sur l'activité des TPE agissant dans l'E-commerce.

Dans ce but, et en vue de collecter des informations pertinentes, nous avons ciblé des personnes du cœur du terrain, en choisissant d'interviewer 5 dirigeants des TPE du commerce électronique situées dans le périmètre de Casablanca. De plus, pour consolider notre recherche, nous nous sommes basés sur des études déjà effectuées sur ce sujet, et sur les propos de certains experts du domaine.

### 3. Résultats de recherche

Les opérateurs de l'E-commerce comme toute activité, font face à des tracas durant l'exercice de leur activité. Iceux, sont d'ordre généraux communs à toute activité, et d'autres sont bien spécifiques au domaine de l'E-commerce. Les entretiens et les recherches menés nous ont permis de faire ressortir les défis ci-dessous :

#### 3.1. Défis logistiques

La base logistique du e-commerce diffère de celle du commerce traditionnel. L'e-commerçant est obligé de déterminer les délais de livraisons avant même que l'achat ne se réalise et chaque retard entrainera une grande insatisfaction des clients vu qu'il s'agit de l'un des points cruciaux de ce domaine. De plus, les marchandises doivent se livrer dans les meilleures conditions, sans être perdues ou abîmées lors de leur transportation. Toutes ces conditions demandent une meilleure gestion de la part de l'entreprise. Parmi les contraintes aussi, il y a les coûts de transport qui doivent être bien optimisés, tout en ayant recours à des prestataires de livraisons professionnels afin d'obvier aux dégâts d'expédition, et à la détérioration des produits.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"  
Certains de nos interviewés, nous ont précisé que la majorité des réclamations sont causées par des problèmes rattachés à la livraison, et d'autres nous ont indiqué que les clients d'aujourd'hui sont très difficiles à satisfaire et préfèrent plutôt des sites qui proposent des livraisons gratuites.

Cette crise de la covid-19, a eu ses propres répercussions. En effet, certains des problèmes ont été rattachés à l'approvisionnement des produits. Les entreprises interviewées qui se procurent de la Chine, ont retrouvé de grands problèmes quant à l'importation de leurs produits vu que la pandémie y a été apparue. D'ailleurs, les importations provenant de ce pays, ont été interrompues au départ, et même après l'ouverture des frontières, de nouvelles restrictions ont été mises en vigueur. En conséquence, un nombre important de marchandises a été bloqué par la douane, ce qui a engendré des coûts supplémentaires pour les e-commerçants. Les prix de ces produits ont ainsi haussé, étant donné que la main d'œuvre a diminué à cause des mesures sanitaires instaurées.

*« A cause des coûts augmentés nous étions obligés de réduire notre marge bénéficiaire, car nous ne pouvons pas augmenter un prix, surtout que nous ne sommes pas une grande entreprise disposant d'une grande notoriété ». Interviewé 3*

De surcroît, des contraintes liées à la livraison se sont imposées, puisqu'il y avait des restrictions d'accès à certaines villes du Maroc, voire même à des quartiers, ce qui a entraîné des annulations et des retours des commandes à cause du retard causé.

*« Avant la Covid-19, le délai de shipping d'une marchandise était entre 4 à 7 jours maximum, avec la Covid-19, la marchandise peut arriver après 30 à 45 jours de la date du shipping de la Chine » Interviewé 1*

*« L'approvisionnement, et la gestion du stock faisaient partie des plus grands de nos défis pénalisant à maintes reprises, la bonne marche de notre processus de vente. En période de Covid19, il y avait une grande difficulté à s'approvisionner auprès de nos fournisseurs étrangers, et à atteindre nos clients aussi ». Interviewé 5*

### **3.2. TPE faces aux grands concurrents du domaine**

La concurrence est très rude face aux TPE avec moins de potentiel et de compétences. Pour les TPE interrogées, les grandes marques représentent pour eux un grand challenge vu que les consommateurs se dirigent souvent vers les marques connues auxquelles ils font confiance, et qu'ils voient moins risquées. Dans ces circonstances, elles se mettent à penser à des offres supplémentaires, et sont ainsi incitées à réaliser des études de prix en permanence dans le but de se démarquer de l'adversaire, et de rester compétitives dans le marché.

*« L'E-commerce est devenu un marché où la concurrence est très accentuée pour une raison très simple, la majorité des produits proposés par les sites E-commerce proviennent de la Chine, donc, se démarquer par rapport à la qualité du produit, le branding et le story telling de l'entreprise est devenu compliqué.*

*La majorité des clients sur le net sont devenus conscients de l'existence des sites chinois comme Ali express et autres, qui proposent les mêmes produits à un prix plus faible, avec une gestion logistique très poussée, et suggérant des offres de livraison gratuites pour des paniers inférieurs à 50 dh. Après, il y'a toujours des niches à rechercher, des produits qui ne sont pas proposés par les grands acteurs, c'est le seul moyen d'avoir un site e-commerce rentable aujourd'hui ».* Interviewé 3

*« Pour nous démarquer, nous choisissons des produits uniques et très utiles pour nos clients, avec un concept spécial. Côté site web, nous offrons une meilleure expérience d'achat avec des designs et des vidéos de nos produits afin de les mettre en valeur, sans oublier le côté logistique, qui selon nous, est un point clé pour nous différencier sur le marché ».* Interviewé 4

### **3.3. Challenges pécuniaires**

Comme cela a été précisé dans les lignes précédentes, la COVID19 a engendré plusieurs coûts. Certains sont liés à la main d'œuvre qui ont fait hausser les prix des produits, et d'autres sont afférents aux frais supplémentaires douaniers, ce qui a obligé les TPE à réduire leurs marges bénéficiaires afin de ne pas perdre leurs clients. Ces problèmes ont mis ces entreprises dans des difficultés financières durant cette période, d'autant plus, étant de petite taille, les TPE sont plus confrontées à des difficultés financières que d'autres.

### **3.4. Défis techniques**

Etre présent sur le Web exige une expertise dans le domaine, que ce soit dans le développement, ou dans la communication digitale.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

« *Mon parcours universitaire était un élément clé, et un point fort dans le volet de conception des sites internet, étant donné que je suis ingénieur en informatique, je m'occupe de toutes les tâches techniques y compris le développement des pages du site web, l'installatrice des puces et des scripts, pour le tracking de l'activité des visiteurs du site, etc. Cependant, le marketing digital était pour moi un vrai challenge vu que ce n'a jamais été mon domaine d'expertise, donc, il fallait que je recrute des talents dans le domaine et que j'assiste moi-même à des formations et à des séminaires pour découvrir ce monde* ». Interviewé 1

« *Mon site était bien conçu vu que je suis coder, et puisque je sais comment mener des campagnes e-marketing sur les différentes plateformes, mais je ne peux pas faire face à des grandes entreprises sans avoir un produit phare et unique qui n'est pas offert par ces grands sites* ». Interviewé 4

L'e-commerce exige un bon contrôle des différentes demandes d'achats jusqu'à l'expédition du produit au client, cela nécessite alors des ressources à mobiliser, et un bon choix d'outils pertinents et adaptés.

« *Au début, nous utilisons des outils de suivis très classiques et limités en terme de fonctionnalités, par la suite, nous avons mis en place un outil CRM personnalisé selon les besoins de notre entreprise* ». Interviewé 5

### **3.5. Insatisfaction à l'égard de l'administration marocaine**

Les personnes interrogées réclament leur insatisfaction à l'égard des procédures imposées par les autorités marocaines, et leurs lenteurs dans le traitement des demandes, et d'autant plus, dans la période de l'épidémie.

« *Nous ne sommes pas très satisfaits des procédures des organismes au Maroc, car il y existent de nombreux obstacles que nous confrontons, à savoir le temps de traitement, soit pour importer des produits spécifiques qui demandent des certificats spéciaux, ou pendant la période de l'épidémie pour l'obtention des autorisations de déplacement* ». Interviewé 3

### **3.6. Problèmes de la cybercriminalité**

La cybercriminalité fait partie aussi des tracas envisagés par les E-commerçants.

« *Il y'a toujours des tentatives de fraudes, que notre système détecte, et pour y agir, nous refusons les commandes avec un grand risque* » Interviewé 1

« *La cybercriminalité existe, mais c'est rare, pourquoi un hacker s'attaquerait à un petit site e-commerce, quand il y a beaucoup plus de ressources sur Internet ?* » Interviewé 2

### 3.7. Contraintes culturelles et comportements des consommateurs

La psychologie fait partie des facteurs empêchant le développement du E-commerce au Maroc. Les consommateurs marocains ont une grande préférence pour les conversations, et les contacts directs.

Afin d'exprimer au mieux leurs besoins, ils préfèrent manier les marchandises avant leur acquisition, et surtout pouvoir négocier leurs prix, ce qui n'est pas faisable via le Web. Outre que ça, l'analphabétisme, et l'exclusion financière sont des facteurs rendant les achats sur internet difficiles. D'après l'Agence du Développement Digital, « *La culture et les usages digitaux sont encore limités chez les citoyens* »<sup>7</sup>

« *Pour faire face à ce problème, et s'adapter aux habitudes de nos clients, nous proposons même le paiement à la livraison, c'est d'ailleurs le moyen préféré de la population marocaine. Nous offrons aussi la possibilité de faire un retour de la commande, si le client n'est pas satisfait du produit.* » Interviewé 4

Malgré les différents défis pré mentionnés, la crise de la covid19 a permis de booster les transactions en ligne pour les entreprises ayant tiré profit de l'occasion.

« *La période du Covid19 était une meilleure occasion pour notre entreprise pour s'imposer, et relever le défi, afin de servir les marocains durant cette période. L'E-commerce est un nouveau concept et une nouvelle expérience que la plupart des marocains ont pu voir son impact positif* ». Interviewé 1

« *C'est vrai que les achats en ligne ont vachement augmenté à cause du COVID19, et nos ventes aussi, mais ça ne signifie pas que tout le monde peut bénéficier de cette tendance croissante* » Interviewé 2

Selon Salma Ammor, directrice générale de GOA Commerce, une startup marocaine qui accompagne les entreprises dans le développement de leur commerce électronique, « *L'acte d'achat sur internet entre de plus en plus dans les habitudes des Marocains, car il offre plus de commodités pour le consommateur, on connaît une croissance stratosphérique des commandes depuis le début de la crise sur certaines catégories, comme les produits de grande consommation, les produits d'entretien, ou l'électroménager. On constate un effet multiplicateur qui va jusqu'à 10 sur les ventes, en comparaison avec le début de l'année 2020* ».

Selon le Directeur Général de l'agence de développement du Digital « *L'année 2020 a été favorable au développement digital. En effet, le trafic data a connu une hausse de 150%, et le*

<sup>7</sup> La Note d'Orientations Générales pour le développement du digital à horizon 2025

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" e-commerce a connu une augmentation de 43% ». D'après les statistiques du Centre monétique interbancaire (CMI), « *La pandémie du coronavirus a donné un sérieux coup de boost au e-commerce en 2020* ».

« *Le commerce électronique a connu un bond important pendant la crise sanitaire au Maroc, comme partout dans le monde. Il se profile comme l'un des axes principaux de l'évolution de l'économie mondiale. Les intervenants se sont accordés à dire que la crise de la Covid n'a été qu'un accélérateur d'un mouvement de fond qui a été amorcé bien auparavant* ».<sup>8</sup>

« *Au Maroc, la croissance a été au rendez-vous, puisqu'on comptait plus de 1000 sites e-commerce actifs en 2020, en hausse de près de 300 par rapport à l'année précédente.*

*Le nombre de paiements en ligne par carte bancaire a aussi évolué de +46,5% dépassant ainsi 13 millions pendant cette période* ». Centre Monétique Interbancaire (CMI).

« *Durant la période de confinement, le commerce en ligne a battu tous ses records au Maroc. Depuis le 20 mars 2020, début du confinement strict au sein du Royaume, de nombreux consommateurs marocains ont franchi le pas : ils commandent leurs courses sur internet pour se faire livrer et payent même parfois en ligne. Cette tendance, qui permet de respecter un maximum la distanciation sociale, était encore inenvisageable il y a quelques semaines. Défiance envers les sites de e-commerce, crainte du paiement par carte, doutes sur la livraison : tous les freins semblent levés*<sup>9</sup> ».

D'après les différentes données recueillies, nous pouvons sortir avec la conclusion que les TPE d'E-commerce confrontent une panoplie de défis au Maroc, auxquels se sont ajoutés d'autres dus à la crise de la COVID19. Malgré ces inconvénients, cette situation pandémique a permis aux consommateurs d'expérimenter cet outil, et réaliser ses achats via le Web. Ces éléments ont permis de booster les transactions en ligne, d'imposer l'E-commerce comme un outil indispensable pour les marocains, et de le faire intégrer dans leur quotidien et leur esprit. Nous pouvons donc confirmer notre deuxième hypothèse de recherche « La crise liée à la pandémie du Covid-19, a eu un impact positif sur l'activité des TPE agissant dans l'E-commerce », car en effet, cette crise a eu plus du positif que du négatif.

Ce choix s'explique par le fait que ces entraves rencontrées durant cette période n'étaient que temporaires, et n'ont fait que donner une bonne leçon et une meilleure agilité pour les

<sup>8</sup> Webinar Portnet et TIJARA, E-commerce au Maroc, actualités et perspectives, 2020

<sup>9</sup> OCDE, Le commerce électronique au temps de la pandémie de COVID-19, 2020

dirigeants des entreprises. Mais ce qui est certain, c'est que cette épreuve a permis d'enraciner chez les marocains cet esprit d'achat en ligne, d'avoir plus de confiance envers ces sites, et de donner l'occasion aux très petites entreprises qui ont su tirer parti de cette situation, de se faire remarquer et d'être testées.

### **Conclusion**

L'e-commerce est aujourd'hui en plein essor partout dans le monde. Au Maroc, ce domaine a connu dernièrement une croissance accrue surtout dans la période de confinement appliquée à cause du Covid19. Les TPE qui se taillent la part du lion des entreprises au Maroc, s'orientent de plus en plus vers cette voie afin de réussir. Cependant, vu leur vulnérabilité, celles-ci confrontent une panoplie de challenges. La vocation de ce feuillet était de découvrir les entraves qu'elles envisagent, en mettant le point sur la situation des TPE de l'E-commerce sur la zone de Casablanca. Les résultats obtenus ont permis de confirmer que le digital était un moyen pour la résilience économique dans cette période de crise, étant donné que les achats en ligne n'ont fait qu'exploser par rapport aux années précédentes. En somme, les objectifs mis au départ ont été achevés, en escomptant que ce travail pourra servir de base pour la réalisation des prochaines études sur le sujet, afin de développer de nouvelles réflexions sur l'E-commerce en particulier, et sur l'Entrepreneuriat en général.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- **Achelhi H., BEN YAKOUB S.**, « L'impact de la crise sur l'intention entrepreneuriale étude comparative sur l'intention entrepreneuriale avant et pendant la pandémie covid-19 », International Journal of Economics and Management Research, 2021.
- **Agence de développement du digital (ADD)**, « La Note d'orientations Générales pour le développement du digital à horizon 2025 »,2020
- **AMAMI M.**, « Les opportunités de recherche en commerce électronique sur internet», Frantz Rowe
- **AZDIMOUSA H., BENSaid W. (2019)**, « L'entrepreneuriat digital : revue de littérature et nouvelle définition ».
- **BENABDELLAH Y., MEDIAS24 (2021)**, « Les freins au développement du e-commerce au Maroc (experts) ».
- **BENNIS L.(2021)**, « Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines », Revue Française d'Economie et de Gestion.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- **Bouhadi H., Elwazani Y., Souaf M., (2018)** Entrepreneuriat digital: Revue de littérature, Public & Nonprofit Management Review.
- **Boutillier S., (2017)**, *Entrepreneuriat et innovation*, Peter Lang, 11-60.
- **Challenge.ma (2021)**, « E-commerce : hausse de 43% des transactions en 2020 (CMI) ».
- **Chambre française du commerce et d'industrie du Maroc (2020)**, « Le e-commerce, solution d'aujourd'hui et de demain ».
- **CHELLY A.**, « L'identification et le développement d'opportunités entrepreneuriales».
- **CNUCED (2021)**, « Suite à la COVID-19, le numérique et le commerce électronique arrivent à un tournant de leur développement ».
- **FILALI M.**, « Etude exploratoire de l'entrepreneuriat responsable au Maroc. L'écosystème entrepreneurial marocain joue-t-il un rôle de catalyseur de l'entrepreneuriat responsable ? », Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management.
- **FILION J., (1997)** « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale P.M.E, Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise.
- **Haut-Commissariat au Plan (2019)**, « Enquête nationale auprès des entreprises », premiers résultats.
- **HCP(2020)**, « Principaux résultats de l'enquête de conjoncture sur les effets du covid-19 sur l'activité des entreprises ».
- **JABRAOUI S. (2016)**, « Les facteurs déterminants du succès de l'entrepreneuriat au Maroc : cas de la région de Casablanca ».
- **JAFARI A., EL MESKINE L., CHAKIR A. (2019)**, « L'entrepreneuriat digital au Maroc : les entrepreneurs face aux défis actuels », Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.
- **Jarniou C., Certhoux G., Degoerge J., Lameta N., Le goff H., (2016)**, *L'entrepreneuriat*, Dunod , 12-61.
- **Kader C., (2016)**, *Entrepreneuriat le guide complet*, L'Harmattan, 8-19.
- **Lematin (2020)**, « E-commerce, une tendance qui s'installe ».
- **LESECHO.MA (2020)**, « Enquête : l'évolution du e-commerce au Maroc, depuis la crise ».

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

- **LesEco, (2021)**, *Entrepreneuriat. Covid-19 : Maroc PME sort le grand jeu.*
- **Libe, BELMAZA M. (2016)**, « Le financement sous les projecteurs du Forum international des TPE ».
- **Maalaoui A. (2012)**, *Le digital entrepreneuriat et digital entrepreneur : challenges, outils et perspectives.*
- **MEDIAS24 (2021)**, « Entrepreneuriat au Maroc : L'accompagnement fait défaut ».
- **Messeghem K., Torres O., (2015)**, *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, EMS éditions, 5-19.
- **NHAILI S., (2021)**, *Près de 38% des entreprises ont réduit leurs effectifs employés à fin 2020 (HCP)*,
- **OCDE**, *Le commerce électronique au temps de la pandémie de COVID-19, 2020.*
- **Pesqueux Y. (2014)**, « Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il? »,
- **Schmitt C., (2019)**, *Aide-mémoire – Entrepreneuriat, Dunod, 6-103.*
- **SOUAF M., BOUHADI H. (2018)**, « Entrepreneuriat digital : revue de littérature », *Public and nonprofit Management review.*
- **Webinar Portnet et TIJARA (2020)**, « E-commerce au Maroc, actualités et perspectives ».