

La RSE, un levier pour le développement durable : Opportunité de la crise à exploiter le télétravail au Maroc

The CSR, a lever for sustainable development: Opportunity of the Covid-19 crisis to exploit the teleworking in Morocco

Auteur 1 : EL ARROUFI Sanae,

EL ARROUFI Sanae, (Doctorante),

Université Moulay Ismail / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Meknès,

Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociales (LERES), Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL ARROUFI .S (2022) « La RSE, un levier pour le développement durable : Opportunité de la crise à exploiter le télétravail au Maroc » , African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 15 » pp: 061-082.

Date de soumission : Novembre 2022

Date de publication : Décembre 2022



DOI : 10.5281/zenodo.7414020
Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

La crise provoquée par la pandémie du COVID-19 n'épargne aucune activité, aucun secteur et aucun pays. Dès son apparition le 02 mars 2020 au Maroc, elle a bouleversé l'environnement des affaires, dont les entreprises quel que soit leurs tailles traversent un impact indésirable, sans précédent sur différents plans notamment le plan sanitaire, économique et social. Cependant, l'entreprise a mis en place des stratégies de mesures en vue de chercher par tous les moyens des alternatives de survie leurs activités. En optant pour une méthodologie de recherche exploratoire, notre analyse descriptive des données collectées lors des enquêtes menées par la CFCIM et l'HCP (2020) au cours de la période 2020/2021, affirment que les entreprises ayant choisi des stratégies plus durables et responsables s'en sortent mieux pendant cette crise pandémique. Dans ce contexte, la crise du Covid-19 a permis aux entreprises de tester leurs réels engagements en matière de la RSE. Quant à l'analyse de cet engagement, la crise sanitaire a amené la RSE, comme une priorité pour les entreprises, mais aussi une opportunité à renforcée leur mode de fonctionnement. A cet égard, nous avons constaté que plusieurs entreprises ont opté massivement vers l'institutionnalisation du télétravail. Celui-ci peut être considéré comme une opportunité de valeur pour affronter l'impact du confinement. Notre article a pour objectif d'analyser la démarche RSE au cadre de développement durable et en exploitant les opportunités du télétravail à l'ère de la pandémie du Covid-19.

Mots clés : RSE, Développement durable, impacts du Covid-19, entreprises, télétravail, étude exploratoire.

Abstracts

The crisis caused by the Covid-19 pandemic spares no sector, no activity and no country. Since its appearance on March 02, 2020 in Morocco. It has disrupted the business environment, whose companies whatever their activity are facing an undesirable impact. However, these companies have put in place strategies of measures to survive their activities. In opting for an exploratory research methodology, our descriptive analysis of data collected from surveys conducted by CFCIM and HCP (2020) during the 2020/2021 period, argues that companies that have chosen more sustainable and responsible strategies fare better during this pandemic crisis. In this context, the Covid-19 crisis has allowed companies to test their real commitments in terms of CSR. In this respect, we have seen that several companies have opted massively for the institutionalization of telework. This can be seen as a valuable opportunity to combat it. Our article aims to analyze the CSR approach to sustainable development and exploiting the opportunities of telework in the era of the Covid-19 pandemic.

Keywords: CSR, sustainable development, impacts of Covid-19, companies, telework, exploratory study.

Introduction

Dans une ère caractérisée par une globalisation pure et dure, d'une conjoncture économique de plus en plus délicate, d'une révolution industrielle très forte, d'une dégradation du capital naturel ainsi que de reproduction des problématiques environnementales exigeantes. Le Royaume du Maroc se dirige vers une réorientation de son modèle économique au profit d'une économie verte, sociétale et inclusive. Il a marqué son intérêt pour les problématiques environnementales, ainsi que sa mobilisation en faveur de leur maîtrise en ratifiant plusieurs conventions internationales en développement durable. L'orientation du Maroc vers le développement durable s'est déclinée dans le texte et l'esprit de sa constitution de 2011, comme un nouveau paradigme de développement territorial. Pour arriver cette fin, plusieurs réformes permettent d'affirmer l'engagement du pays dans le développement durable. L'enjeu est donc d'apporter des solutions innovantes dans le but de favoriser la transition vers une économie verte et responsable.

A l'ère de la COP 22, les entreprises marocaines sont de plus en plus sollicitées pour intégrer des préoccupations à la fois économiques, sociales et environnementales dans leurs pratiques managériales. Certes, l'environnement externe de l'entreprise marocaine a été affecté par la contextualisation des différentes politiques menées par le gouvernement marocain. A cet égard, plusieurs entreprises s'engageant dans la volonté nationale de prendre en considération la question environnementale. A travers l'institutionnalisation de la RSE dans ses politiques de développement. Pour s'en tenir à l'essentiel, la RSE est devenue une préoccupation indispensable à l'échelle nationale. Elle s'inscrit dans une approche participative entre toutes les parties prenantes, PME, l'innovation, la compétitivité et le développement durable. L'intégration du pays dans les stratégies de DD et de la RSE, était accompagnée avec plusieurs réformes dont les effets sont clairs aujourd'hui.

Force de ce constat, la pandémie du coronavirus s'est imposée comme un réel test de l'engagement des entreprises à l'égard de la RSE. Cependant, ces entreprises ont ensuite été paralysées par l'impact de la Covid-19. Un contexte inédit, certes, est difficile, mais également vecteur de belles opportunités post Covid-19. L'objectif général de notre article est de jeter un nouveau regard sur l'engagement des entreprises à l'égard de la RSE lors de la crise pandémique Covid-19, notamment à l'instar du télétravail. Le but est d'en dégager des nouvelles voies de préconisation et des apprentissages en vue d'exploiter le télétravail au cœur de la RSE et de développement durable. Dans ce cadre, l'intérêt du présent papier vient de l'importance qu'il donne, en vue d'instaurer la contribution des enjeux de la RSE au cadre du DD et de traiter les différents aspects qui s'y rapportent entre eux, pratiquement analysé.

Dès lors, nous pouvons reformuler notre objet de recherche sous forme d'une interrogation : *Dans quelle mesure l'impact du Covid-19 sur la RSE pourrait-il être une opportunité à mieux exploiter le télétravail afin d'assurer un développement durable ?* Pour répondre à cette interrogation, nous proposons l'hypothèse suivante : La RSE permet à l'entreprise de répondre efficacement aux défis auxquels elle est confrontée, tout en lui offrant une nouvelle vision de son rôle et de sa responsabilité dans la société.

Nous répondons à la présente problématique en présentant toute une lecture de l'état général de la tenue du télétravail en tant qu'un levier de la RSE et DD plus particulièrement pendant la crise de Covid-19 : Dans un premier temps, le premier axe présentera un aperçu de littérature spécialisée en définissant les concepts clés mobilisés pour mieux comprendre le courant majeur qui se dessine ; ensuite, le deuxième mettra en exergue la RSE à l'ère du Covid-19, en se basant sur un état des lieux de l'impact socio-économique et l'impact du télétravail sur les entreprises marocaines afin d'exposer les opportunités à saisir du télétravail et les difficultés à surmonter post-Covid-19.

1. Cadre historique et conceptuel : RSE et DD

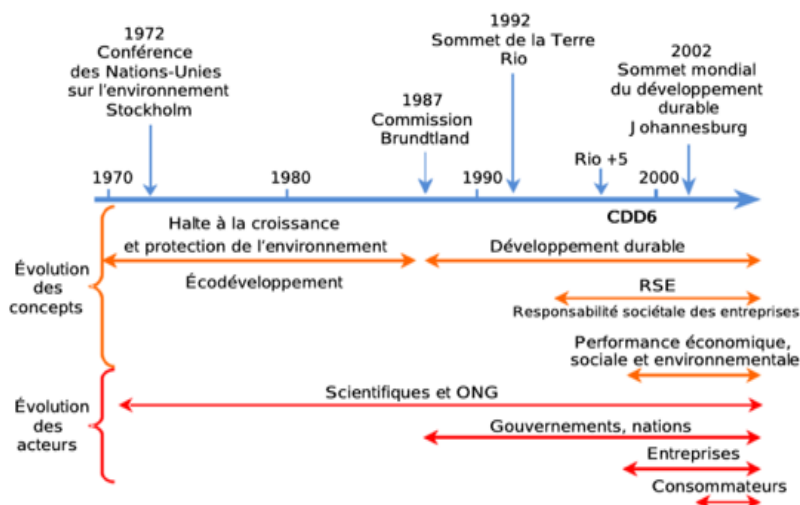
Dans une ère caractérisée par la répercussion des crises sur plusieurs niveaux (économique, social, sanitaire...etc.), ainsi que de reproduction des problématiques environnementales exigeantes. Ces récentes conjonctures financières et économiques interrogent le rôle de l'entreprise en tant qu'acteur essentiel de la société. Dans ce cadre, cet axe repose sur des définitions et l'analyse de l'évolution des concepts clés à savoir la RSE, et DD afin de décrire la véritable liaison qui existe entre eux. Ce qui nous amène ici à désigner le cadrage historique et théorique de notre thématique afin de comprendre le courant majeur qui se dessine.

1.1.Émergence de la RSE et DD

La question de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la Société a pourtant émergé dès la fin du 19^{ème} siècle aux Etats-Unis, dans un contexte de transformation du capitalisme américain (Acquier et Gond, 2007). Ensuite, depuis les années 50, on a assisté à l'apparition du concept de la « *Responsabilité Sociétale des Entreprises* » dans la littérature consacrée aux entreprises « *Social Responsibilities of Businessman* » de Howard Bowen (1953), et *The Responsible Corporation* par G. Goyder (1961). Il est largement admis que la première définition de la RSE a été fournie par Bowen (1953) en postulant que les hommes d'affaires ont pour obligations de « poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de la société ». Après cette apparition par Bowen, le concept de la RSE a été repris par plusieurs auteurs et institutions, notamment, Keith Davis qui précise en 1960, que la RSE « représente les décisions et les actions entreprises par les chefs des organisations, qui visent des objectifs au-delà de ceux économiques ». Certes, la notion de RSE a progressivement émergé dans les années 1970 comme une problématique managériale. Cette évolution a été encouragée par nombreuses réflexions sur les externalités des activités économiques et techniques des firmes (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975).

Cependant, après l'apparition de la RSE, on a assisté l'émergence du concept du développement durable comme une pratique nécessaire pour assurer la viabilité des entreprises. La publication en 1987 du rapport des Nations Unies « Notre avenir à tous », dit rapport Brundtland, le concept de développement durable fit sa première apparition lors de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement durable (CMSD).

Figure N° 1: Grandes dates du développement durable



Source : Karen Delchet, (2004).

Vu l'émergence de la notion de la RSE et DD, celles-ci ne sont vraisemblablement pas dû au hasard. Nos sociétés sont à la recherche de nouveaux repères pour faire face aux bouleversements qu'elles connaissent : mondialisation et globalisation des économies, crises financières, menaces sur les ressources écologiques etc. Comme le souligne Buccholz (1996), il y eut prise de conscience collective que la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien-être de la société et au progrès social (destruction de l'environnement, insécurité dans le travail, discrimination vis-à-vis de certains groupes sociaux...etc.). Ces deux concepts renvoyaient, avant les années 2000, à des champs sémantiques bien séparés, le DD concernant l'avenir de la planète, la RSE concernant le rôle de l'entreprise dans la société. L'association RSE-DD est aujourd'hui considérée comme un « couplage » des sens de ces deux éléments.

1.2.RSE et Développement durable : Vers la clarté des concepts

1.2.1. Définition de la RSE

La notion de la RSE vient de s'ajouter à de nombreux autres concepts (entreprise citoyenne, management sociétal, éthique des affaires, développement durable...) qui renvoient peu ou près à la même idée : l'entreprise doit être considérée comme une institution sociale dont les activités s'inscrivent dans la vie de la cité et qui, à ce titre, est responsable vis-à-vis de tous les autres acteurs de la société. Nous essayerons de définir les concepts clés de cet article, ainsi en mettant chaque terme dans le contexte du développement durable.

Tableau 1: Principales définitions théoriques de la RSE

Auteur	Définitions théoriques de la RSE
Bowen (1953)	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ».
Mc Guire (1963)	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations ».
Davis (1973)	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire ».
Carroll (1979)	« La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ».
Jones (1980)	« L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux ».
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultants de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel ».
ISO 26000	« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Source : Déjean et Gond, (2003)

1.2.2. Définition et fondements de développement durable

⇒ Définition du développement durable :

La définition la plus classique de la notion de développement durable est celle proposée par Brundtland. Il a introduit et défini le « développement durable » dans son rapport selon deux piliers à savoir l'environnement et développement comme suite : Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- Le concept de besoin et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,
- Et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

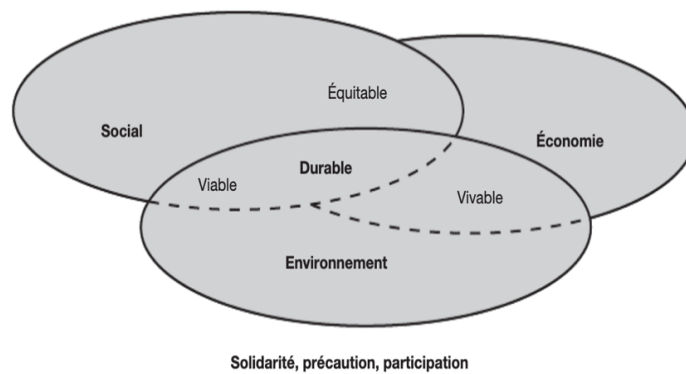
Une autre définition du DD peut être appréhendée, selon l'Association canadienne de santé publique indique (1991) : « le développement humain et la réalisation du potentiel humain nécessitent une forme d'activité économique durable d'un point de vue social et environnemental pour les générations actuelles et futures ».

⇒ Ses fondements pour l'entreprise

Afin de mieux cerner les enjeux du DD pour les entreprises, un détour sur les implications des fondements de ce concept en termes de la RSE est indispensable. Certes, le fondement du développement durable est la mise en synergie des volets économique, social et environnemental. La réponse à cet enjeu nécessite une concertation forte entre toutes les parties prenantes, ainsi la mise en cohérence des politiques sectorielles à tous les niveaux. A cet égard, l'entreprise doit porter une attention particulière et équivalente à ses impacts économiques, sociaux et environnementaux.

Pour ce faire, un développement viable nécessite de prendre en compte de façon harmonieuse les « trois piliers » de la vie moderne, que sont l'économie, le social et l'environnement. À chaque pilier correspondent à des critères particuliers.

Figure 2: Le développement durable, intégration de trois sphères



Source : Brundtland 1987

En effet, le concept de la durabilité se situe à l'intersection des trois principes complémentaires à savoir l'efficacité économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale.

Selon Bowen et Ambrosini (2000), la prospérité économique de l'entreprise réside dans la création de la valeur à travers les produits et les services qu'elle développe. Pour Bansal (2005), la protection de l'environnement est essentielle. Les entreprises doivent réduire leur empreinte écologique en développant des pratiques de prévention. Cela conduit à une utilisation rationnelle des ressources qui ne menace pas l'avenir des générations futures. Finalement, l'équité sociale qui doit être accordée à toutes les parties prenantes de l'entreprise et non plus pour les seuls actionnaires (Bansal, 2005). Ces trois principes sont généralement acceptés par les entreprises (Rondinelli et Berry, 2000). Elles doivent intégrer ces trois principes au sein de leurs produits, politiques et pratiques (Bansal, 2005). Cette intégration se caractérise par un processus d'évolutions et d'innovations technologiques, organisationnelles, et comportementales qui s'inscrivent dans le temps.

1.3.La RSE au cœur du DD : Les synergies possibles

La RSE se traduit bien évidemment, par la mise en place des principes du développement durable au sein sa démarche, y compris sa relation avec ses parties prenantes. Celle-ci peut être considérée comme une source d'innovation, car elle encourage les entreprises, leurs dirigeants, leurs salariés, à penser autrement. D'après notre recherche, divers propositions novatrices, parfois contradictoires, ont vu le jour pour essayer d'avoir une seule définition pour la RSE. Au bout de cette partie, nous mettons l'accent sur la définition proposée par la Commission européenne : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux

obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Constructivement, la RSE constitue alors une grille de lecture qui permet à l'entreprise de répondre efficacement aux défis auxquels elle est confrontée d'une part, et aux attentes de ses parties prenantes d'autre part, tout en lui offrant une nouvelle vision de son rôle. Un engagement fort de sa responsabilité au sein de la société. L'intégration de la RSE et DD dans les modes de fonctionnement et dans les prises de décisions des entreprises constitue un réel levier de performance. Cela génère des changements de posture notable passant nécessairement par une prise en conscience des dirigeants et des salariés.

2. La RSE à l'ère de la pandémie du Covid-19 : Opportunité à exploiter

Au Maroc, le concept de la RSE a fait son apparition il y a moins d'une quinzaine d'années, lors des Intégrales de l'investissement en 2005, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a incité les entreprises marocaines à intégrer dans leurs activités, des critères objectifs et mesurables de respect des normes sociales et environnementales.

Dans la même vision, notre pays a enregistré également des progrès notables sur les questions du développement durable en vue d'assurer une meilleure gestion des risques environnementaux et sociaux. Dans ce cadre les entreprises Marocaines doivent veiller à l'équilibre entre les dimensions socio-économiques et environnementales afin de s'inscrire dans une logique de développement durable à travers l'institutionnalisation de la RSE. Force est de constater, la crise sanitaire et économique du Covid-19 a révélé avec acuité l'importance de la RSE, comme un outil d'accompagnement des entreprises pour faire face aux répercussions de cette crise « *dans chaque crise, il y a risque, mais aussi, opportunité* ». Pour répondre à la problématique proposée, nous allons essayer de revenir dans un premier volet sur l'impact économique de la Covid-19 sur les entreprises, puis le deuxième volet sera consacré à l'impact du télétravail à l'ère du covid 19 et finalement en mettra l'accent sur le télétravail au service du développement durable comme un réel engagement pour les entreprises.

2.1.Démarche et méthode

Afin de répondre aux objectifs de ce papier, notre protocole de recherche relève d'une étude exploratoire dans le cadre d'une démarche descriptive reposant essentiellement sur la méthode d'analyse de contenu. Ce choix s'explique prioritairement par l'apparition de la Covid-19

comme une crise multidimensionnelle partiellement nouveau dans le contexte marocain. Notre choix s'explique aussi par la volonté d'apprendre l'exploitation du télétravail comme une opportunité de cette crise ce qui nous oblige, en quelques sortes, à garder une position objective et bien évidemment avoir le recul suffisant pour se prononcer sur cette action.

Cette exploration porte sur la base d'une approche théorique sur la RSE au service du développement durable, celle-ci sera effectuée sur la base d'une revue de littérature, en mettant en exergue les principales recherches dans ce sens. Ensuite, pour répondre à la problématique proposée, nous allons adopter une approche analytique sur les effets socio-économiques de la Covid-19 sur l'activité des entreprises marocaines, en se basant sur des études récentes menées par la CFCIM et l'HCP (2020). Finalement, afin d'obtenir des résultats concluants l'impact du télétravail sur les entreprises, nous impliquent de procéder à une analyse détaillée, en combinant les résultats obtenus par ces deux organismes afin d'exploiter les opportunités du télétravail post-Covid 19.

2.2.Impacts de la crise du Covid 19 : État des lieux des entreprises au Maroc

La crise liée à la pandémie de la Covid-19 constitue un choc d'ampleur inédit dans la mesure où elle a impacté simultanément les objectifs de développement durable, Rapport des Nations Unies (2021). Elle a engendré des impacts indésirables à tous les niveaux. Dans ce sens, le gouvernement marocain a réagi immédiatement, une batterie des mesures ont été impliquées pour un objectif d'atténuer ses impacts sur les entreprises et les ménages.

2.2.1. Impact économique de la Covid-19 sur les entreprises

La crise de la Covid-19 impacte négativement (57%) des entreprises du tissu économique, mais ses effets s'avèrent être plus violents pour les très petites et moyennes entreprises, vu leur vulnérabilité face aux risques environnementaux et systémiques. Cette crise a touché de plein fouet l'économie nationale, la déstabilisation de l'activité économique pose des défis considérables aux petites et grandes entreprises. Selon l'enquête du premier passage, réalisée par le HCP en avril 2020 dédiée aux entreprises, (72%) et (26%) respectivement des unités de production en arrêt d'activité de façon temporaire ou définitive en avril ont été des TPE (très petites entreprises) et des PME (petites et moyennes entreprises). En avril et mai du 2020, la CFCIM a mené une enquête téléphonique auprès de 459 entreprises adhérentes afin d'évaluer l'impact du Covid-19 sur leurs activités. Pour leur part, elles ont été confrontées à des

perturbations des chaînes de valeur, à la mobilité des travailleurs, à des fermetures temporaires ainsi qu'à un ralentissement de la demande mondiale. Nous présentons ses principaux résultats :

Figure 4: Profils des entreprises répondantes

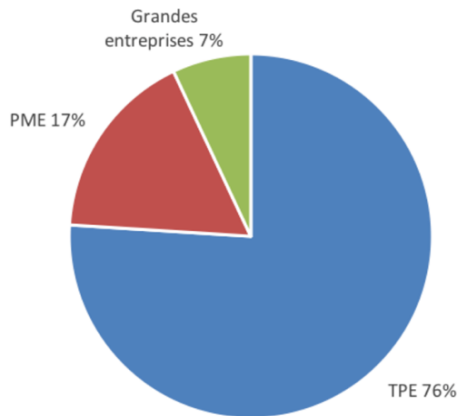
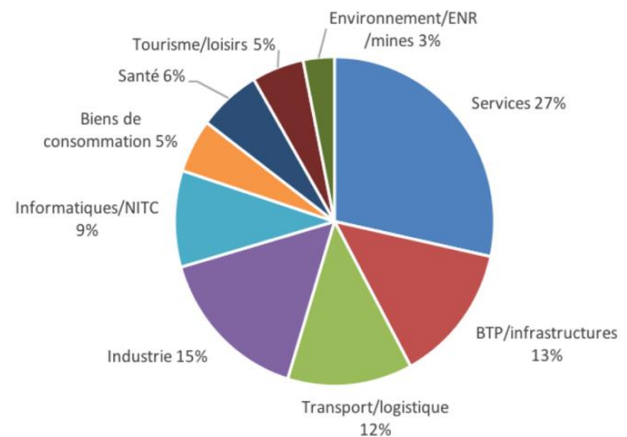


Figure 3: Entreprises interrogées par secteur d'activités



Source : Haut-Commissariat au Plan

D'après cette enquête, toutes les entreprises sont également exposées aux mêmes règles imposées par l'état d'urgence auprès des mesures prises par le gouvernement marocain. Elles ont été trouvées dans une situation d'arrêt temporairement ou définitivement de leurs activités. Les résultats de l'enquête illustrent une légère amélioration de l'activité des entreprises afin d'atténuer leurs répercussions sur ses activités :

- 40% ont rencontré des problèmes d'approvisionnement et 65% pensent devoir sécuriser leurs filières d'approvisionnement à l'avenir.
- 60% pensent devoir améliorer leur organisation et 55% estiment devoir l'adapter et diversifier leurs activités.
- 70% pensent adopter une stratégie différente à l'issue du confinement.
- 57% sont favorables au télétravail.
- 82% ont accéléré leur digitalisation.
- 63% ont fait appel aux mesures d'accompagnement mises en place par l'état marocain.
- 82% sont principalement préoccupées par les éventuelles difficultés de trésorerie.

A la lumière de ce résultat, le constat est que majoritairement des entreprises ont entrepris leur transformation digitale et la réelle efficacité de nouvelles stratégies de télétravail de toute taille et secteur. De surcroît, certaines entreprises ont le plus prospéré pendant cette crise, celles qui

avaient véritablement pris en compte leurs relations avec leurs salariés, fournisseurs et communautés locales, puis transformé parallèlement leur organisation, ont pu affronter la crise avec agilité. Ce sont les entreprises labellisées RSE ayant engagées dans un élan de solidarité nationale pour faire face aux effets néfastes de la Covid-19.

2.2.2. Impact sociétal de la Covid-19

En raison de cette crise déclenchée par la Covid-19, le gouvernement est mobilisé sous la conduite éclairée de SM le Roi Mohamed IV, pour assumer sa responsabilité entière, en tant qu'une société solidaire et unie afin de redynamiser les filets sociaux. Parallèlement à cette cohésion sociétale entre le peuple et les acteurs concernés, la majorité des entreprises ont fait preuve d'un haut niveau de conscience, de responsabilité, de discipline et de respect des dispositions de l'état d'urgence sanitaire. Cette mobilisation a accéléré certaines opportunités avec davantage d'implication de tous, afin de remporter ensemble cette bataille de la crise.

2.2.3. La crise et son impact sur le télétravail

En se référant aux dispositions de l'article 185, pour « *se protéger des crises périodiques passagères, l'employeur peut, après consultation des représentants des salariés et, le cas échéant, des représentants des syndicats au sein de l'entreprise, répartir la durée annuelle globale de travail sur l'année selon les besoins de l'entreprise à condition que la durée normale du travail n'excède pas dix heures par jour. Cette mesure n'entraîne aucune réduction du salaire mensuel. L'employeur peut réduire la durée normale du travail pour une période continue ou interrompue ne dépassant pas soixante jours par an, après consultation des délégués des salariés et, le cas échéant, des représentants des syndicats au sein de l'entreprise en cas de crise économique passagère ayant affecté l'entreprise ou de circonstances exceptionnelles involontaires* », comme pour le cas de la présente crise. Face aux répercussions multidimensionnelles de celle-ci, des changements stratégiques importants ont touché les modes de gestion des entreprises. D'où, la majorité des entreprises se sont finalement vite adaptées à cette crise, durant la période du confinement notamment, grâce à une organisation plus régulière, rigoureuse et même systématiques des réunions digitales à distance.

Le télétravail a été une aubaine pour les entreprises qui l'ont développé permettant la continuité de leurs activités à distance. D'après l'étude qui a été réalisée par la CFCIM, souligne que le télétravail est une méthode qui ne fait pas encore l'unanimité des répondants, (57%) y sont favorables. Ainsi, la souplesse, la flexibilité et la mise en place du télétravail sont des intentions plus prononcées chez les adhérents ayant déclaré leur volonté de faire autrement dans les RH (73%) d'entre eux sont favorable au télétravail ».

Figure 6: : Pratiquer une adaptation du temps de travail avec plus de souplesse et de flexibilité

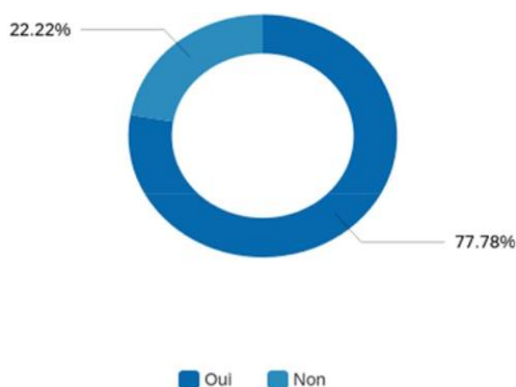
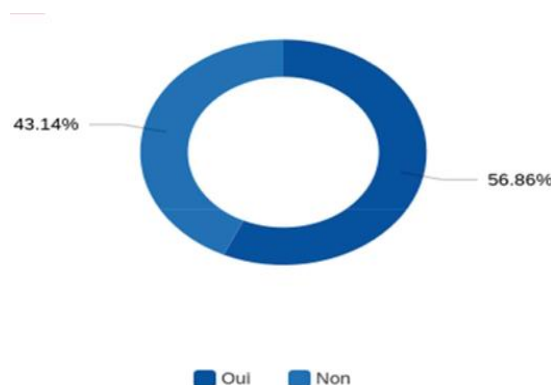


Figure 5: Adopter le télétravail



Source : CFCIM, (2020).

La crise du Covid-19 nous a confirmé l'importance du télétravail dans les entreprises de toute taille et secteur. Par exemple, le secteur de l'agriculture, des biens de consommation, du BTP/Infrastructures, de l'environnement/énergie et mines, de l'industrie, du tourisme, du transport et de la logistique sont encore divisés entre adoption ou pas de ce nouveau mode de travail (50% seulement y sont favorables), le secteur des services et de la santé y sont légèrement plus favorables, à hauteur de (60%) et à (95%), le secteur d'informatique/ NTIC est le plus convaincu du télétravail.

Forte de cette constatation, cette enquête reste cependant globalement positive et révèle que dans l'ensemble, les télétravailleurs ont été satisfaits de cette expérience. De plus, si les salariés ont pu démontrer leur efficacité en télétravail, cela pourrait favoriser de nombreuses entreprises à repenser leur fonctionnement et la manière de combiner le télétravail et la RSE.

2.3.Les enjeux du télétravail et la politique RSE

Une démarche RSE ne peut pas pratiquer en entreprise sans la prise en compte des intérêts de ses salariés, l'accroissement de leur bien-être et les enjeux du développement durable quoique soit à moyen et long terme. Dans un contexte où le télétravail est de plus en plus plébiscité par les salariés, il est largement nécessaire de s'exploiter sa place dans une démarche RSE.

2.3.1. Définition et critères du télétravail

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est indispensable de définir le concept du télétravail. Nous avons opté pour celle qui englobe les principales caractéristiques du télétravail : « *Toutes substitutions d'un déplacement professionnel par les technologies de communication* ». (J.M. Nilles, 1994). Le télétravail place la question de la distance physique au centre de la réflexion, en induisant de nouveaux modes opératoires (travail en équipe à distance, contrôle à distance, communication digitale) et de nouvelles organisations du temps et de responsabilité. Le tableau ci-dessous renseigne sur des critères de spécification pour approcher le télétravail :

PERSPECTIVE MACRO-POLITIQUE	PERSPECTIVE GESTIONNAIRE	PERSPECTIVE INDIVIDUELLE
Mode d'ordonnancement de la société par les conditions d'exécution de la distance	Conditions environnementales, organisationnelles et juridiques dans lesquelles se déroule l'activité	Utilisation du temps et de l'espace de travail ainsi que de l'évolution des relations à autrui
NIVEAUX D'ANALYSE		
Politique , voire sociétal Qu'est-ce que le télétravail structure et déstructure ?	Organisationnel Qu'apporte le télétravail à la création de valeur économique. Quels cadres pour quelles activités ?	Écologique/Ethnographique Modes de vie, rapports des individus à leurs milieux...

Figure 7: Les principales approches du télétravail

Source : Fargier, H. (2001).

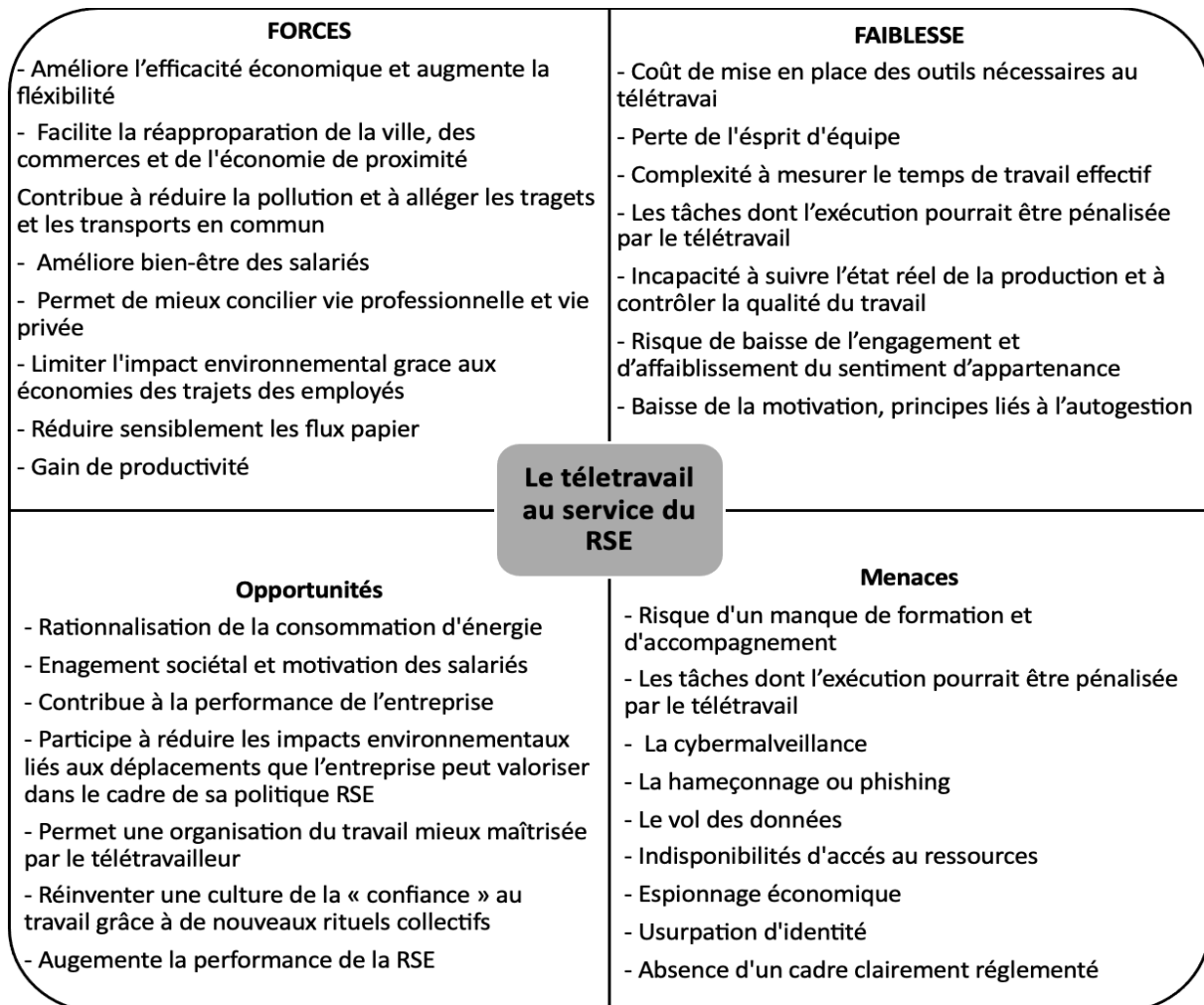
Étant donné la perspective gestionnaire domine les autres angles d'exploration du télétravail, sans pour autant les reléguer au second plan, certes, trois prismes demeurent liés entre eux. Mais, de plus en plus, les études mettent l'accent sur les effets du télétravail dans des perspectives sociétales, où la recherche des équilibres de vie sont mis au centre et redéfinissent ainsi les rapports au travail et à la société.

2.3.2. Le télétravail au service du RSE : Analyse SWOT

Le télétravail fait partie des solutions avancées par une démarche RSE dans le but de réduire les déplacements et la pollution. La crise du Covid-19 a permis de montrer à certaines entreprises que le télétravail était possible et profitable à plusieurs égards. Certes, le télétravail

constitue un véritable levier pour les entreprises qui souhaitent instaurer une démarche RSE plus durable, le figure ci-dessus dessine la matrice SWOT du télétravail au service de la RSE :

Figure 8: Analyse SWOT du télétravail au service RSE



Source : Élaboré par nos soins

Les enjeux du télétravail sont multiples, ses bénéfices le sont tout autant. Au cœur de toute démarche RSE, il est largement nécessaire d'identifier les menaces extérieures du télétravail afin d'anticiper les réponses qu'il faut exploiter.

2.4. Voies de préconisation du télétravail : Opportunité à saisir

2.4.1. Menaces du télétravail à exploiter

Parmi les menaces qui sont devant nous, le maintien du collectif de travail, du lien social, et la prise en compte de l'expérience de travail pour chacun ainsi que des nouveaux risques psychosociaux liés à cette évolution, sont certainement ceux qui nous demanderont le plus d'investissement :

- L'accompagnement des salariés et des managers est essentiel. Les aider à définir les nouveaux rituels d'équipe, les nouveaux équilibres, les soutenir dans leurs actions pour dessiner l'expérience de travail au sein de leur équipe et du collectif de l'entreprise ;
- Les critères d'éligibilité au télétravail ;
- Les lieux où le télétravail peut se pratiquer ou, inversement, ceux où il est interdit ;
- Le nombre maximum de jours télé travaillés et les possibilités de les cumuler ou reporter ;
- Une période probatoire permettant de vérifier si le télétravail est compatible avec les intérêts des deux parties ;
- Une clause sur la protection des données ;
- Les modalités de suivi de l'accord.

2.4.2. Télétravail et la responsabilité sociétale des managers

Le management des responsabilités sociétales est relatif à tous les dispositifs qui permettent à l'organisation de satisfaire ses parties prenantes. Nous proposons ci-après une synthèse de quelques-unes des idées au service du télétravail :

- ❖ Contractualiser le télétravail et sa réversibilité avec les membres de l'équipe par un dialogue professionnel de qualité dans le cadre fixé par l'accord d'entreprise ;
- ❖ Optimiser les processus liés aux tâches (répartition des tâches équilibrée, coordination, soutien mutuel, communication formelle) ;
- ❖ Développer le soutien professionnel (informations et formations : outils numériques, planification du travail et gestion du temps, fixation d'objectifs personnels et autogestion de la performance, gestion de carrière, notions en ergonomie, gestion du stress et de l'isolement, droit à la déconnexion, etc.) ;
- ❖ Veiller à l'inclusivité : tous les collaborateurs (cols bleus/blancs, sur site/à distance) doivent y avoir accès, tant du point de vue technique (droit de connexion, aide et support technique) que des compétences (formation aux compétences communicationnelles et numériques globales, à l'utilisation du télétravail workplace et aux politiques de sécurité quant à la confidentialité des données). La réflexion doit également intégrer les acteurs externes (clients, fournisseurs, prestataires de services, sous-traitants, etc.)

2.4.3. Conciliation entre RSE, télétravail et DD

Le télétravail doit aussi être pensé en concertation avec la politique RSE. Celle-ci peut en effet agir positivement sur les trois piliers du développement durable : social, environnemental et environnemental.

-
- ❖ **Sur le plan social**, le télétravail peut avoir des impacts bénéfiques sur la qualité de vie et le bien-être des salariés. Pour ce faire, il est nécessaire que l'entreprise réunisse les conditions d'un télétravail « socialement responsable ». Le think tank Terra Nova¹ indique quelques-unes de ces conditions : un télétravail volontaire, équipé, respectueux de la santé physique et mentale des travailleurs, hybride (avec une part de présentiel), équitable et inclusif (visant à réduire les inégalités d'accès au télétravail) et accompagné (via la transition managériale vers un management de soutien professionnel basé sur la confiance).
 - ❖ **Sur le plan environnemental**, le télétravail peut agir sur les émissions de CO₂, les polluants atmosphériques et les nuisances sonores de la route, via la réduction des trajets domicile-travail. Cependant, le bilan carbone du télétravail n'est pas aisé à déterminer en raison de possibles effets rebonds sur plusieurs plans (accroissement de l'éloignement domicile-travail, augmentation des consommations numériques).
 - ❖ **Sur le plan économique**, le télétravail peut améliorer la performance de l'entreprise. Mais cette performance est fortement tributaire de la qualité des processus organisationnels et du niveau de satisfaction des salariés quant aux modalités d'exercice du télétravail.

Conclusion

Dans chaque crise, il y a un risque, mais également, une opportunité. La crise sanitaire et économique de la Covid-19 a entraîné de manière considérable et différenciée les différents secteurs économiques, ainsi que ses productivités d'une façon inégale. Ces dernières se trouvent dans une situation hyper fragile où les chaînes de valeur sont d'avantages impactées négativement. Il est fort de constater que la responsabilité sociétale des entreprises est saluée comme un engagement crucial pour réussir à sortir cette crise d'une manière durable.

En réaction avec la crise, la mise en place d'une batterie de mesures par les entreprises a été indispensable en vue d'assurer la pérennité de leurs activités. D'où, le télétravail est impulsé comme un outil ou plutôt un mode de travail incontournable et un engagement primordial pour plusieurs entreprises. Selon Frédéric Petitbon (2020), Associé chez PwC, « *une chose s'impose d'ores et déjà clairement : la dimension humaine va prendre une place plus centrale que jamais dans les entreprises, tout comme les questions de RSE et de développement durable* ». De ce fait, d'après notre cadre analytique, on retrouve que la démarche RSE permet à l'entreprise de répondre efficacement aux défis auxquels elle pourrait être confrontée, tout en lui offrant une nouvelle vision de son rôle et de sa responsabilité dans la société. Ainsi, en améliorant leur climat de travail, de garantir la pérennité et la rentabilité, d'appliquer les principes de développement durable et gérer efficacement les risques.

L'apport de notre recherche réaffirme l'exploitation du télétravail au service de la RSE à l'ère de la pandémie comme une nouvelle pratique à utiliser post-Covid-19, d'apporter un éclairage sur la contribution positive des enjeux de développement durable au sein des entreprises marocaines, à travers l'instauration d'une approche participative entre toutes les parties prenantes et les acteurs concernés.

Bibliographie

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. « The Covid-19 Crisis and Telework Survey on Experiences Expectations and Hopes ». (2020).

- <https://ftp.iza.org/dp13229.pdf>

Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G. « Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn ». (2020) SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320925881>

Barabel Michel et Meier Olivier. « Les RH à l'ère du Covid-19 « Les bonnes pratiques à retenir ». Collection : Hors collection, Dunod. (10/2020).

Bennis , L. et Ouadda, Y. (2021). « Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises marocaines. Revue Française d'Economie et de Gestion. Volume 2: Numéro 3, pp: 292-315.

BOUKIL, A., & MASSOUDI, A. (2019). Les soubassements juridiques du DD et de la RSE – Un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc | RIMEC.

- <http://revue-rimec.org/les-soubassements-juridiques-du-dd-et-de-la-rse-un-des-leviers-institutionnels-incontournables-pour-la-promotion-de-ces-concepts-au-maroc/>

Bourass, C. (2021). Performance sociétale à l'ère du COVID 19. Revue Française d'Economie et de Gestion, 2(1), Article 1.

- <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/191>

Bowen, H. (1953). « Social Responsibilities of the Businessman». (1953).

Carroll, A. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ».

Catherine Bodet, Thomas Lamarche (2013). « La RSE contribue-t-elle au développement durable? ».

Commission des communautés européennes, Livre vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, (2001)

- <https://www.senat.fr/ue/pac/E1776.html>

Dahmani, A. Et Elkebir, E. (Nov. 2020). La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises. International Journal of Management Sciences.

Drucker, P. (1884). «The New Meaning of Corporate Social Responsibility». CaliforniaManagement Review.

Economie du Maroc (2020). L'état de l'économie marocaine.

- <https://www.cmconjoncture.com/conjoncture/actualites/l-economie-generale-au-maroc-a-quoi-doit-on-reellement-s-attendre>

El haddad Mohamed Y., Yazidi Alaoui O. (2014). Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 22(7), 2020, pp. 49-62.

Fana RASOLOFO-DISTLER, « opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », La Revue de Management et Avenir, 2010, pp.68-70.

FILALI Maknassi R. (2009). « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc?

Francois Ouairiel, Michel Capron : le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limite. Revue Francaise de Socio-Economie, (2013).

Géraldine Fort, « la RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME », (2016). Chapitre 17 : RSE et DD, page 117.

Haut-Commissariat du Plan, « enquête sur les effets du Coronavirus sur l'activité des entreprises », (2020).

- https://www.hcp.ma/downloads/Enquete-sur-les-effets-du-Coronavirus-sur-l-activite-des-entreprises_t22532.html

Haut-Commissariat au Plan, Système des Nations Unies au Maroc et Banque mondiale, « Impact Social et Économique de la crise du Covid 19 Au Maroc » (2020), page 4.

Jean-YVES SAULQUIN, « Responsabilité sociale des entreprises et performance », La Revue des Sciences de Gestion, (2007). p.58

- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-57.htm>

Jean- Pascal Gond « Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche » (2014), p. 14.

- <https://www.researchgate.net/publication/4793803>

Karen Delchet, « Développement durable, l'intégrer pour réussir ». (2007), AFNOR.

Martin Richer, « le travail à distance dessine-t-il le futur du travail », (2020)

- <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail-2/#note-216>

Naciri. R. « Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19 ? » Revue Internationale du Chercheur (2021) pp : 766-788.

- https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjvsft2tD7AhWDhf0HHYnXBDEQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.revuechercheur.com%2Findex.php%2Fhome%2Farticle%2Fview%2F185&usg=AOvVaw3_uw5k4jFw8dOiGexhyHRC

Rapport des Nations Unies sur les Objectifs de développement durable (2021).

- https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021_French.pdf

R. J. Lawrence, « Introduction au développement durable » (2007), page 3. Université de Genève.

Spécial COVID-19 « Rapport d'analyse de l'écoute adhérent de la CFCIM », La crise et son impact sur la gestion des RH (2020).

https://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2020/06/Special-COVID-19_Ecoute-Client-de-la-CFCIM-2020_Special-Conjoncture.pdf