

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES AU MAROC : ENTRE MERITES ET LIMITES

Rachid EL HILA

*Professeur Habilité à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion
Responsable d'équipe de recherche : Management stratégique et financier*

Laboratoire Comptabilité, Management et Audit (LCMA)

Université Mohammed Premier – Oujda, Maroc

G.S.M. : 00 212 (0) 670.43.23.60

E-mail : elhilarac@est.univ-oujda.ac.ma

Hassane AMAAZOUL

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire Comptabilité, Management et Audit (LCMA)

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohammed Premier – Oujda, Maroc

G.S.M. : 00 212 (0) 660.55.03.18

E-mail : hassaneamaazoul@gmail.com

Introduction

« Nous suivons, avec le plus haut intérêt, l'émergence d'un mouvement d'investissements et de placements financiers couplant les objectifs légitimes de rentabilité et de profits à des critères, non moins légitimes et universels, de responsabilité sociale et de développement humain et durable. »

Extrait du Discours de **Sa Majesté Le Roi MOHAMMED VI**, adressé à la troisième édition des Intégrales de l'Investissement, tenue en 2005.

Conscient de l'urgence d'agir pour faire face à des conditions climatiques difficiles (sécheresse, désertification, déforestation) et au réchauffement climatique, induit par l'émission de gaz à effet de serre qui menace l'unique planète qui nous abrite, le Maroc a décidé d'accélérer son adhésion pleine et entière au principe de la solidarité internationale en matière de protection de l'environnement et de Développement Durable (DD).

Le passage du Maroc d'une logique de croissance¹²⁷ à une logique de développement (humain et durable) a conduit les autorités marocaines, entre autres, à lancer l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain), à engager une réflexion en vue d'élaborer la « Charte de l'Environnement et de Développement Durable » et à intégrer le coût de l'environnement dans les équations économiques en faisant de la protection de l'environnement une condition *sine qua non* des appels d'offres pour l'obtention des marchés publics. Afin de se mettre au diapason avec cette tendance, la CGEM (Patronat marocain) n'a pas tardé d'élaborer la « Charte de responsabilité sociale » adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise. La dite charte est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la Constitution du Royaume et les stipulations des conventions internationales, relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance et de la concurrence loyale.

Par leurs engagements et leurs intentions affichées en matière de RSE, les entreprises marocaines commencent à prendre conscience de la nécessité d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Au-delà de leurs

¹²⁷ Il y a une différence de nature entre le concept de **croissance** et celui de **développement**. Le premier se réfère à des dimensions principalement économiques, le second intègre des dimensions sociales, culturelles, sociétales.

Croissance économique (aspect quantitatif) : augmentation soutenue pendant une longue période de la production d'un pays. **Développement économique** (aspect qualitatif) : transformation des structures démographiques, économiques, sociales et techniques qui accompagnent la croissance économique.

obligations légales, elles ont compris que la nouvelle donne économique leur trace de nouvelles préoccupations déterminantes et volontaires afin de constituer un avantage concurrentiel soutenable, d'anticiper des risques, de constituer un capital de sympathie, de préserver leur capital de réputation et travailler leur image de marque, de répondre aux inquiétudes liées au réchauffement climatique, au vide éthique, et aux crises de légitimité et de confiance des entreprises (Capron et Quairel, 2004). Dans cette même veine, la vocation commerciale de l'entreprise ne s'en trouve point modifiée. Elle est néanmoins assujettie aux finalités sociétales qu'elle cherche à donner à son œuvre.

Toutefois, malgré les bonnes intentions proclamées et des avancées incontestables enregistrées en matière de RSE, les entreprises marocaines signent encore du retard par rapport à leurs homologues, notamment françaises, qui constituent pour elles une référence d'inspiration. Ce retard enregistré nous conduit à poser la problématique suivante : ***Pourquoi les dirigeants d'entreprises marocaines marquent encore du retard vis-à-vis de la RSE ?***

Autrement dit, à travers cette question de recherche nous efforçons de comprendre pourquoi les dirigeants d'entreprises marocaines attachent moins d'importance à la RSE. Afin d'y apporter quelques éléments de réponse, nous nous appuyons sur des études antérieures et sur des constats déjà dressés par un certain nombre de chercheurs et organismes sur la pratique de la RSE dans les entreprises marocaines.

Pour entamer notre réflexion, il nous semble important d'abord de faire un détour sur la genèse et l'aboutissement actuel de la RSE, avant de se pencher, ensuite, sur les mesures prises par le Maroc pour la promotion du DD et de la RSE. Enfin, nous reviendrons sur les raisons qui justifient la faible implication des entrepreneurs marocains en matière de RSE.

1. Genèse et aboutissement actuel de la RSE

La prolifération des recherches académiques, des discours et des initiatives d'horizons très divers autour de la RSE offre aux chercheurs en sciences de gestion et bien d'autres (économie, sociologie, droit, philosophie, ...) un terrain fertile et leur constitue un exercice délicat (fragilité de l'architecture théorique et querelles sémantiques) pour la recherche sur la thématique de la RSE dans la mesure où la délimitation du vocable RSE¹²⁸ nécessite un triple effort de contextualisation, de conceptualisation et d'opérationnalisation (Pérez, 2006).

¹²⁸ Le débat reste ouvert sur le statut du vocable RSE : *concept, paradigme, idéologie, philosophie* ? Probablement tout à la fois, selon de point d'observation (Pasquero, 2008, p.29).

Loin de révéler tous les mystères d'une notion lourdement investie dans les cercles académiques, nous allons d'abord faire un bref voyage dans l'histoire pour voir les travaux fondateurs de la RSE (1.1.) avant de présenter, par la suite, sa définition (1.2.) pour se pencher, enfin, sur son aboutissement actuel (1.3.).

1.1. La réflexion d'Howard Bowen (1953) et la genèse de la RSE

Derrière le succès du concept de RSE, qui s'est construit peu à peu à l'intérieur des sciences de gestion en tant que champ d'étude et domaine de recherche fertile, se cache une longue et riche histoire (Pasquero, 2005). Le mouvement de la RSE, ou plus largement des organisations, a pris naissance dans les années 50 aux États-Unis, avant d'apparaître en Europe dans les années 1990 et au Maroc au début du troisième millénaire.

Connu sous des noms différents à celui que nous connaissons aujourd'hui, le concept de RSE peut se voir attribuer plusieurs origines de nature différente, dans le paternalisme¹²⁹ des grands industriels européens ou dans le fordisme¹³⁰ (Henry Ford et la politique des 5\$ par jour). Toutefois, la paternité du concept de RSE est généralement attribuée à H.R. Bowen (1953) un économiste et pasteur américain. Dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, le père fondateur de la *Corporate Social Responsibility* (CSR), Howard Bowen (1953) se demande « Pourquoi les hommes d'affaires se sentent concernés par leurs responsabilités sociales ? » « Il est possible de diviser la réponse en trois parties : (1) parce ont été forcés de se sentir plus concernés, (2) parce qu'ils ont été persuadés de la nécessité de se sentir plus concernés et (3) parce que la séparation entre propriété et contrôle a créé des conditions qui ont été favorables à la prise en compte de ces responsabilités ». Son travail est considéré comme « *le pas qui fait le chemin* » (Acquier & Gond, 2005). « La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société » (Bowen, 1953).

Milton Friedman a vivement réagi (1970) considérant que : « *La responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit* » et que toute autre attitude représentait un prélèvement indu sur la substance de l'entreprise, sur les revenus de ses actionnaires et un obstacle au bon fonctionnement du capitalisme.

¹²⁹ Le paternalisme était largement influencé en Europe par le catholicisme social et plus tard aux États-Unis par les Églises évangéliques protestantes qui ont pris le relais au milieu du XX^e siècle. Ce mode de gestion confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge « de la naissance à la mort » des salariés et de leurs familles.

¹³⁰ En développant sa philosophie du travail à la chaîne, le Roi de l'Automobile (Ford) double le salaire ouvrier, offre des emplois aux ouvriers les moins qualifiés, y compris les Noirs et les handicapés, augmente la production et abaisse les coûts de revient.

Ce point de vue fut repris par Drucker (1984) qui soutint que : « *Faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise* » qui a comme seule mission de créer du capital, permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs. Malgré cette opposition, plusieurs auteurs ont contribué à développer le concept de RSE. Carroll (1979), l'un des auteurs les plus connus du courant *Business and Society*, en a précisé les composantes : l'entreprise doit remplir d'abord ses responsabilités économiques (faire du profit) et légales (respecter les lois), assumer ensuite un comportement éthique (être loyale et respectueuse dans la vie des affaires) et tendre enfin vers des actions philanthropiques (être une entreprise citoyenne au service de la communauté). Wartick et Cochran (1985) ont analysé les politiques mises en œuvre en matière de RSE. Wood (1991) a proposé un modèle reliant principes, mise en œuvre et effets de la RSE. Plusieurs autres recherches ont été menées sur la RSE dont on peut citer : Capron & Quairel (2004) ont développé une approche générale de la RSE. Gond J.-P. (2003) a présenté les différents liens de causalité entre la performance sociétale des entreprises (PSE) et la performance financière (PF). Alors que Cazal D. (2005) s'est penché sur la clarification de la relation entre RSE et théories des parties prenantes, Pérez R. (2005) a focalisé ses recherches sur la relation entre RSE et Gouvernance d'entreprise. Porter M.E. et Kramer M.R. (2006)¹³¹ ont mis en évidence le lien entre l'avantage concurrentiel et la RSE. Daugareilh I. (2009) a consacré ses recherches à étudier la relation entre RSE et Droit.

1.2. La RSE : en quête d'une définition universelle

Pour les experts en la matière (Capron et Quairel, 2004 ; Pérez, 2005 ; Pasquero, 2005 ; Gendron, 2004, Igalens, 2004 ; Cazal, 2005, Pesqueux, 2005, Savall, 2005 ; Martinet, 2008), le concept de RSE recouvre une telle multiplicité d'acceptions que son usage semble autoriser chacun à y voir tout ce qui lui sied (la RSE est une question de perception). Si la RSE apparaît comme un concept en pleine expansion, force est de constater que sa définition ne cesse de se construire pour donner un cadre global et cohérent.

La littérature fournit de nombreuses définitions de la RSE issues à la fois des cercles académiques, du monde des affaires et des instances régionales et internationales (Commission Européenne, Parlement Européen, ONU, OCDE, OIT, BIT, BM, ISO, The World Business Council for Sustainable Development...), sans pour autant qu'un consensus ne se dégage pour une définition universelle. *Sommes-nous devant des définitions sans finition, ou bien devant un concept caméléon qui*

¹³¹ Porter M.E., Kramer M.R., (2006), "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*. Cet article a remporté le prix annuel McKinsey 2006 pour le meilleur article publié dans la *Harvard Business Review*.

véhicule des représentations riches et variées en voyageant du milieu académique, vers d'autres milieux (affaires, médiatiques,...). Loin d'explorer ce débat, l'absence d'une définition de la RSE partagée par la communauté scientifique et les professionnels témoigne le degré de sa transversalité et sa complexité dues à son caractère éponge et flou. La RSE vise à consolider les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Elle interpelle les entreprises (et de manière générale les organisations) à optimiser leurs effets positifs (richesse, profit, emplois), à limiter leurs externalités négatives (pollution, surexploitation des ressources) et à adopter un comportement éthique (rejet de la corruption et des comportements malhonnêtes et opportunistes, non discrimination, refus de publicité trompeuse, refus du travail des enfants).

À la lumière de ce qui précède, on peut définir la RSE comme « Application du développement durable au monde des entreprises qui se matérialise par l'engagement *volontaire et réel* des entreprises d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes en veillant à limiter leurs *externalités négatives* et à consolider leurs *effets positifs* » (Amaazoul, 2010). Cette définition souligne d'abord que la RSE n'est que la déclinaison du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Ensuite, elle précise le caractère volontariste (non-contraignant) et concret (et non de simples « procédés cosmétiques » pour des fins marketings). Enfin, elle interpelle les entreprises à réduire leurs effets négatifs et à maximiser leurs externalités positives.

1.3. L'aboutissement actuel de la RSE

Durant les deux dernières décennies, les débats se sont cristallisés autour de la notion de RSE pour répondre aux questions de nature différente :

- *Pourquoi la RSE, combien cela coûte-t-il et qu'est ce que cela rapporte ?*
- *De quoi et devant qui l'entreprise responsable doit-elle rendre des comptes ?*
- *Comment qualifier un engagement de socialement responsable et comment mesurer la performance sociétale ?*

Selon Gond et Igalens (2010), la délicate question de la mesure de la RSE ainsi que le problème de l'impact financier pour les entreprises de l'adoption de pratiques de RSE constituent des thèmes récurrents de la littérature consacrée aux liens entreprise- société. Mais la gestion de la RSE implique aussi l'existence d'un outillage spécifique, dont le développement a pour corollaire l'émergence de

nouveaux marchés dans les domaines du consulting, de la communication, de l'audit et de l'investissement financier (ISR¹³²).

Toutefois, la question dorsale qui préoccupe à la fois les chercheurs et les praticiens demeure la problématique de divergence des résultats des études empiriques menées sur les liens de causalité entre la performance sociétale (PS) et la performance financière (PF). En effet, l'examen des résultats des études existantes traduit d'une part l'influence probable de la RSE sur sa performance financière, et d'autre part, le sentiment d'un lien fragile et quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005). Cette divergence provient pour une grande part des anomalies méthodologiques d'opérationnalisation de la PS et la PF. Pour se positionner, nous pensons qu'à long terme la PS a un impact positif sur la PF mais seuls les résultats de notre enquête de thèse de Doctorat pourront confirmer ou infirmer notre hypothèse centrale.

En matière de régulation des pratiques de la RSE par les normes, l'ISO vient de publier en novembre 2010 la nouvelle et importante Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale après le vote mondial positif très majoritaire (93%), par les pays et organisations membres de l'ISO¹³³, du 10 septembre sur le projet de texte final de l'ISO 26000. La remarquable légitimité universelle d'ISO 26000 lui positionne au niveau et à la hauteur des textes universels des organisations dirigées par l'ONU (OIT, PNUE, OCDE, ...)¹³⁴ sans oublier sa légitimité industrielle, opérationnelle et citoyenne sans égale.

La Norme internationale ISO 26000 fournit des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale, sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes, sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation. Cette norme n'est ni destinée, ni appropriée à des fins de certification. Toute offre de certification, ou prétention de certification selon l'ISO 26000 serait une mauvaise représentation de l'intention et de l'objectif de la norme.

2. De la forte implication du Maroc en matière de DD et de RSE

Depuis le sommet de Rio, et sa première définition en 1987 dans le rapport Brundtland, le concept de DD s'est largement diffusé avec l'émergence des problèmes liés à l'environnement, à la médiatisation des inégalités Nord-Sud et au

¹³² L'investissement socialement responsable (ISR) : désigne une pratique financière qui consiste à investir, non pas uniquement sur la base de critères financiers (rendement, risque), mais en intégrant à son choix des préoccupations sociales, éthiques et/ou environnementales.

¹³³ Le Maroc est représenté à l'ISO par des experts du Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA).

¹³⁴ FAR / MFQ (2010), « ISO 26000 : une norme hors norme », *Échange* n°15, 2^{ème} semestre 2010, p.2.

compromis entre générations présentes et futures. Dès lors, et afin de permettre un développement durable, les pays sont invités à agir aussi bien sur les aspects sociaux que sur les aspects environnementaux et à impliquer les entreprises dans cette démarche (Poussing, 2008). Ainsi, d'un point de vue normatif, nous assistons depuis les années 1980 à l'émergence de règles notamment par la mise au point de référentiels internationaux (GRI), des codes de conduite des entreprises (Global Compact) ou des certifications, normes ou labels (SA 8000, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000) jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux.

2.1. L'adhésion du Maroc aux principes de DD

Au cœur de cette mobilisation internationale, le Maroc a décidé d'accélérer son adhésion pleine et entière aux principes de solidarité internationale et de DD. Dans ce sens, la promotion du DD et de la RSE au Maroc est fondée sur trois instruments :

- **Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact)** : qui puise ses principes dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, et de Convention des Nations Unies contre la Corruption.
- Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (OIT) ;
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Tableau n°1. Compatibilité des mesures prises par le Maroc avec le Pacte Mondial

Pacte Mondial	Aboutissements du Maroc (engagements et réalisations)
Déclaration universelle des droits de l'Homme	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil Consultatif des Droits de l'Homme (CCDH) (1990), remplacé par le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) (2011) • Création de Diwan Al Madalim¹³⁵ (2001), remplacé par le Médiateur (2011) • Fondation Mohammed VI pour la Réinsertion des Détenus (2002) • Instance Équité et Réconciliation (2004) • Code de la Famille (2004) • Initiative Nationale pour le Développement Humain (2005)
Déclarat° de l'OIT relative aux principes et droits fondam. au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Code de travail (2003) • Dialogue social ininterrompu • Réforme Fonction publique
Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement	<ul style="list-style-type: none"> • Ratification de la Convention-cadre des Nations-Unies (NU) sur les changements climatiques (1995) • Ratification de Convention des NU sur la diversité biologique (1995) • Ratification de la Conv. des NU sur la lutte contre la

¹³⁵ Diwan Al Madalim ou « l'Ombudsman marocain » jouera le rôle de l'interface institutionnelle visant à régler le différend entre l'Administration et le citoyen (Dahir 1.01.298). Il examinera donc, en toute équité, les doléances et traduira la volonté du Maroc tendant à renforcer la synergie entre l'autorité et le citoyen dans le respect des règles garantissant la primauté de la loi. L'Institution du Médiateur entreprendra son travail et ce dans la continuité, visant en prime abord la consolidation des acquis et des actions réalisées par Diwan Al-Madalim auquel elle vient de se substituer. S'inscrivant dans une démarche de proximité, le texte régissant le fonctionnement de cette nouvelle institution stipule la création de "Médiateur Régional", dont l'objectif est d'assurer la protection des droits des usagers des services publics tout en veillant à rendre justice aux plaignants lésés par tout acte administratif entaché d'excès ou d'abus de pouvoir.

	<p>désertification (1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratification du Protocole de Kyoto (2002) • Charte Nationale de l'Envir. et de Développ. Durable (CNEDD) (2010) • Choix des énergies renouvelables (Plan solaire et Plan éolien) (2010) • Conseil Économique et Social (2011)
Convention des NU contre la Corruption	<ul style="list-style-type: none"> • Ratification de la Convention des NU contre la Corruption (2007) • Création de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (2008)

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le Maroc, qui aspire à se rapprocher des standards internationaux en matière de DD et de bonne gouvernance¹³⁶, entreprend des actions sur plusieurs fronts :

2.1.1. Sur le plan des droits de l'Homme et des droits au Travail

L'engagement continu du Royaume pour mieux consolider l'État de droit, la liberté et la démocratie témoigne son attachement fort aux droits humains. Ainsi, le Maroc s'est réconcilié avec son passé en créant en 2004, par S.M. Le Roi Mohammed VI, de l'«Instance Équité et Réconciliation». Cette instance a été un modèle de résolution des conflits du passé liés aux droits de l'Homme. Un exemple parmi tant d'autres qui démontrent que le Maroc est engagé depuis quelques années dans un vaste chantier de réformes afin de garantir la promotion des droits de l'Homme et des libertés fondamentales. On peut citer également la réforme fondamentale du code de la famille, laquelle a donné lieu à un débat social qui a touché de manière pacifique et pluraliste l'ensemble de la société...

En outre, le 18 mars 2005, S.M. Le Roi Mohammed VI¹³⁷ a annoncé le lancement d'un programme de lutte contre la pauvreté au Maroc, baptisé "Initiative

¹³⁶ Cette dynamique qui anime le Maroc a été reconnue par ses partenaires économiques à l'échelle mondiale. Cette reconnaissance a débouché à l'obtention par le Maroc du statut avancé de la part de l'Union Européenne.

¹³⁷ À travers son discours, le souverain a montré à tout le monde, que tout développement ne peut pas se faire sans passer par le maillon essentiel qui est l'être humain. L'INDH a pour objectif de doter les populations en infrastructures de bases (eau, assainissement, électricité) et sociales (centres culturels, structures sanitaires et sportives), afin d'améliorer les conditions de vie des populations.

Nationale pour le Développement Humain" (INDH), auquel a été alloué une enveloppe budgétaire de l'ordre de dix milliards de dirhams de 2006 à 2010. La philosophie royale a pour vocation de lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Autrement dit, elle vise à consolider les acquis politiques, par la promotion des droits économiques, sociaux et culturels des citoyens, et par la lutte contre les disparités sociales et territoriales.

Sur le plan des droits de travail, le Maroc a adopté en 2004 un nouveau code de travail tranchant avec une longue ambiguïté et flou en matière de législation de travail. Ce code contribue à l'instauration d'une démarche de RSE et de DD au sein des entreprises marocaines. En effet, Les premiers articles ratifient les conventions internationales signées par le Maroc et précisent la condamnation de toutes les discriminations (apparence physique, raciale, sexuelle, appartenance syndicale, etc.) (El Kandoussi et El Abboubi, 2007, p.8).

Sur un autre registre, le dialogue social au Maroc entre le gouvernement, la patronat et les centrales syndicales les plus représentatives a abouti à une batterie de mesures destinées notamment à améliorer les revenus et réduire les disparités salariales dans la fonction publique, à renforcer la couverture médicale et la protection sociale des citoyens. Malgré les réalisations enregistrées¹³⁸ lors de la dernière session du printemps 2011, certains syndicats manifestent encore leur insatisfaction.

2.1.2. L'engagement fort du Maroc pour la noble cause des générations futures

L'intérêt suprême accordé par le Maroc au DD s'est traduit par son engagement dans une politique ambitieuse de développement économique et social, accompagnée par une politique volontariste de préservation de l'environnement qui s'est cristallisée par des programmes nationaux d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques déclinés dans les secteurs clés de l'eau, de l'agriculture, de l'industrie, du bâtiment et de l'énergie, mettant l'accent tout particulièrement sur la politique engagée par le Gouvernement marocain en matière de promotion des énergies renouvelables¹³⁹ et des technologies propres. Dans la perspective de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'étranger en terme d'importation du pétrole, le Maroc a érigé au rang de "priorité" le développement

¹³⁸ Le dialogue social a été sanctionné le mardi 26 avril 2011 par la signature entre le gouvernement, les centrales syndicales les plus représentatives et le patronat du procès verbal d'accord comprenant plusieurs engagements mutuels visant à promouvoir la situation des salariés et des fonctionnaires en augmentant leurs salaires, la pension minimale de retraite et le quota de promotion interne.

¹³⁹ Ce sont des énergies inépuisables : elles proviennent de l'exploitation du vent (éolien), du soleil (solaire), de l'eau (hydraulique), ou de la chaleur terrestre (géothermie).

des énergies renouvelables, à travers les deux grands plans nationaux des énergies solaire et éolienne¹⁴⁰.

Le choix de la ville de Rabat, en tant que ville première pour la célébration du 40^{ème} anniversaire de la Journée de la Terre le 22 avril 2010, par les responsables de l'association «Earth Day Network» témoigne des efforts consentis et des progrès importants réalisés par le Maroc en matière d'environnement et de son option pour le DD et sa forte implication dans une éthique universelle, soucieuse de défendre ardemment la noble cause des générations futures.

La volonté du Royaume de se mettre au diapason de l'arsenal juridique environnemental international au travers ses ratifications des conventions des Nations-Unies et du protocole de Kyoto a conduit les autorités marocaines d'engager une réflexion datant du 30 juillet 2009 pour l'élaboration de la CNEDD¹⁴¹. Au total, 8527 personnes ont assisté aux discussions dans les 16 débats régionaux, d'après les chiffres fournis par le Secrétariat d'État chargé de l'eau et de l'environnement. Ces débats régionaux, pour concertation, se sont achevés le 18 mars 2010 par la conférence-débat organisée pour la Région du Grand Casablanca (Badhri, 2010).

Experts scientifiques, collectivités locales, associations étaient donc présents pour aborder des thèmes aussi variés que la santé, la protection des milieux naturels ou encore les mesures d'accompagnement pour faire évoluer les comportements. En tout, 3351 recommandations ont été rassemblées dont 1187 concernent la gestion des milieux naturels (eaux et forêts, littoral, sol), 1543 la gouvernance (cadre juridique, institutionnel, etc.) et 621 les mesures éventuelles de sensibilisation (éducation, formation, etc.). 57897 internautes ont visité le site internet dédié à l'opération (www.charteenvironnement.ma) et 5948 ont répondu aux questionnaires disponibles en ligne. La dite charte, qui constitue la pierre angulaire de la stratégie environnementale du Maroc, est une excellente initiative permettant de définir les responsabilités individuelles et collectives, voire régionale en faveur d'une mobilisation globale pour la protection de l'environnement et des villes contre la pollution, sonore, olfactive, visuelle des édilités et climatiques. Toutefois, après l'abandon de la constitutionnalisation de la charte, la CNEDD sera-t-elle une loi fondamentale, une loi-cadre ou un simple texte

¹⁴⁰ « Le Maroc va devoir financer 13,4 milliards d'euros pour renforcer ses capacités de production d'électricité, dont près de 10 milliards seront consacrés aux seules énergies renouvelables », explique Abderrahim EL-HAFIDI, Directeur de l'Électricité et des Énergies renouvelables du Maroc.

¹⁴¹ Ces engagements confèrent au Maroc le rôle de précurseur dans la préservation de l'environnement et du développement durable dans le continent africain et le monde arabe.

déclaratoire à valeur incitative ? (Idlallène, 2010). À ce jour, le statut juridique de la CNEDD n'est pas encore confirmé.

Sur le plan régional et international, le Royaume est associé aux programmes méditerranéens visant l'entretien et l'exploitation durables du milieu marin et côtier.

2.1.3. Sur le plan moral et éthique

À ce stade, nous allons mettre en exergue, d'une part, les mesures et les dispositifs mis en œuvre par l'État avec l'implication de la société civile (2.1.3.1.) pour la promotion de la transparence et la moralisation de la vie publique et, d'autre part, par le patronat (CGEM) pour l'amélioration du climat des affaires et la sensibilisation de ses membres d'adopter des comportements conformes aux principes et valeurs éthique et de bonne gouvernance (2.1.3.2.).

2.1.3.1. La forte implication de l'État et de la société civile

À travers la ratification, en 2007, de la Convention des Nations Unies contre la corruption – signée en 2003 – et la création de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC) le 20 août 2008¹⁴² ainsi que grâce à la conduite d'importantes réformes de l'administration dans son ensemble et de l'administration fiscale ou des modalités de passation des marchés publics, le Maroc a parcouru un long chemin sur la voie de la moralisation de la vie publique et du renforcement des systèmes de contrôle de la gestion de la chose publique.

Dans le même ordre d'idées, le Premier Ministre Abbas EL FASSI souligne que *«la lutte contre l'impunité est devenue aujourd'hui une réalité, se traduisant notamment par les différentes poursuites judiciaires engagées contre des responsables»* en précisant la pertinence des textes législatifs élaborés dans ce registre, portant entre autres sur la déclaration obligatoire de patrimoine, qui a le mérite d'avoir élargi la base des personnes concernées pour toucher les différentes catégories d'ordonnateurs. Conjointement, d'autres mesures ont été prises comme la mise en place d'une commission de poursuite de la question du blanchiment d'argent, et la réactivation du conseil de la concurrence.

¹⁴² Cette instance est créée par décret, mais après le discours historique de S.M. Le Roi Mohammed VI du 09 mars 2011 elle sera érigée en organe constitutionnel pour lui donnerait le pouvoir et l'autonomie dont elle a besoin pour être plus efficace. Partout dans le monde, les institutions qui sont créées par la force de la Constitution ont davantage d'autorité pour assumer leur rôle. Cela ne suffit pas, encore faudra-t-il que le texte même de création, qu'il soit une loi ou un dahir, stipule cette indépendance et dote l'instance des prérogatives, de l'autorité et de la structuration nécessaire pour qu'elle soit à la hauteur de cette mission constitutionnelle.

Parallèlement, certaines associations de droit de l'Homme (AMDH¹⁴³, OMDH¹⁴⁴) et Transparency Maroc sont actives et jouent un rôle important dans la lutte contre la corruption. Oeuvrer pour une réelle indépendance de la Justice vis-à-vis du pouvoir politique demeure l'un des défis majeurs à relever pour la consolidation de la démocratie et de l'État de droit. Ainsi, l'État a engagé dernièrement une politique de réforme du secteur de la Justice en lançant un vaste chantier de réforme visant sa mise à niveau.

En dépit de ces dispositifs, le Maroc arrive en 85^{ème} place dans le classement de Transparency International en 2010, avec une note de 3,4 sur 10. Ainsi le Maroc réalise 0,1 point de mieux qu'en 2009 où l'Indice de la Perception de la Corruption (IPC) affichait 3,3 sur 10. Ainsi, les efforts de l'année en cours n'ont pas été aussi efficaces que le souhaitait l'ICPC. Le tableau suivant retrace l'évolution du classement et du score du Maroc dans l'IPC.

Tableau n° 2. Évolution du classement et du score du Maroc dans l'IPC

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Classement	45	37	-	52	70	77	78	79	72	80	89	85
Score IPC	4,1	4,7	-	3,7	3,3	3,2	3,2	3,2	3,5	3,5	3,3	3,4
Nbre pays	99	90	91	102	133	145	158	163	180	180	180	178

Source : inspiré et complété d'Akesbi A. (2008), p.5.

La liberté de la presse est tout aussi importante que l'indépendance de la justice dans la lutte contre la corruption. Les Média, pour leur part, jouent un rôle important et complémentaire à celui de l'État et de la société civile en matière de sensibilisation et d'information du public, d'investigation, de révélation et de dénonciation des affaires de corruption. Mais ce pilier ne peut tenir debout et renforcer l'ensemble de l'édifice si la presse ne jouit pas de la liberté d'expression et si le libre accès à l'information ne lui est pas garanti (Transparency Maroc, 2010). À ce stade faut-il souligner l'échec de la presse marocaine à introduire des changements structurels dans certains établissements noyés par la corruption, malgré le tapage médiatique qui a accompagné ces scandales (CNSS, Mutuelle Générale, CIH...etc.). Mais la nouvelle tendance de « citoyens journalistes » qui utilisent les nouvelles possibilités qu'offre Internet pour dénoncer la corruption

¹⁴³ Association Marocaine des Droits Humains (AMDH). <http://www.amdh.org.ma>

¹⁴⁴ Organisation Marocaine des Droits Humains (OMDH). <http://www.omdh.org>

(blogs, You tube,...etc.) tout en gardant l'anonymat dans la majorité des cas, a permis la mondialisation des affaires de corruption au Maroc.

En outre, il faut que la sanction tombe inexorable, juste et exemplaire sur les cas détectés et prouvés de corruption et d'extorsion de fonds. Ces cas doivent être instrumentés et menés avec professionnalisme et intégrité par les hommes de la loi pour déboucher dans des arrêts de peine pour tous les coupables, montrant une tolérance zéro.

2.1.3.2. L'implication du Patronat pour l'éthique des affaires

La CGEM a exprimé son engagement pour la promotion de l'éthique des affaires, de la transparence, de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption depuis 1998 et ce, par la mise en place de la « Commission Éthique et Déontologie ». L'approche de la CGEM, considérait la corruption, les passe-droits, les pratiques contraires à la transparence comme un frein puissant à la compétitivité des entreprises et à la libre concurrence, dont bénéficient le secteur informel, voire les entreprises étrangères. « *Instaurer une culture de l'éthique dans l'entreprise qui soit basée sur la moralisation des affaires, la transparence et le respect des règles de la concurrence loyale* » (Soual, 2004) telle est la mission de la dite commission. En plus de cette mission principale de sensibilisation des entreprises aux méfaits des comportements inéthiques, elle assurerait, également, une mission de veille éthique. Néanmoins, le rôle principal dans le domaine de la lutte contre les pratiques contraires à l'éthique, est dévolu aux Fédérations et Associations sectorielles.


2.2. Les efforts consentis par la CGEM pour la promotion de la RSE

La dynamique des réformes économiques, sociales et environnementales qui anime notre pays a poussé la CGEM de s'engager sur des questions de même nature, en faisant la promotion de l'éthique des affaires et de l'entreprise citoyenne. Parallèlement à sa participation active au projet « Développement durable grâce au pacte mondial » à partir de 2005 sous les auspices du Bureau International de Travail (BIT), en coopération avec d'autres partenaires, la CGEM s'est doté d'une Charte de responsabilité sociale puis d'un Label CGEM pour la RSE.

Parmi les dix-huit commissions que compte la CGEM figure trois commissions qui veillent à la promotion de la RSE, du DD et de l'éthique des affaires.

Tableau n°3. Les trois commissions permanentes dédiées à la RSE instaurées par la CGEM

	Commission Label	Commission Développement Durable	Commission Éthique et Déontologie
Axes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la charte et le label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) auprès des membres de la Confédération ; • Ancrer une culture managériale axée sur la RSE des chefs d'entreprises ; • Valoriser les entreprises labellisées avec leurs parties prenantes internes et externes ; • Négocier en faveur des entreprises labellisées des avantages spécifiques et de facilités de traitement par leurs partenaires publics et privés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les processus d'engagement volontaires en matière d'environnement ; • Proposer et négocier avec l'état des engagements volontaires sectoriels définissant les niveaux d'émission objectifs et les périodes de transition ; • Veiller dans le cadre de la mobilisation des financements dédiés à l'environnement à la mise en place d'outils permettant une mobilisation plus importante de ces fonds ; • Assurer une veille réglementaire sur les dispositions environnementales au niveau internat. et européen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'éthique des affaires et la bonne gouvernance dans la gestion de l'entreprise. • Consolider davantage l'engagement du secteur privé marocain dans les différents chantiers de promotion de l'éthique dans l'espace public. • Oeuvrer pour la transparence dans les marchés financiers. • Accompagner les secteurs et les entreprises pour développer des outils adaptés pour faciliter et encourager leur adhésion à la démarche éthique. • Promouvoir la propriété industrielle et la lutte contre la

			contrefaçon.
Outils de travail	Charte RSE & Label CGEM pour la RSE (2006) 	Guide des PME : Premiers pas vers le management environnemental (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Code de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'E/ses (2008) • Code spécifique de Bonnes Pratiques de Gouvernance des PME et entreprises familiales (2008) • Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des établiss. de crédit (2010)

Source : dressé par nous-mêmes à partir de www.cgem.ma

L'élaboration de la « Charte RSE » et du « Label CGEM pour la RSE » conformément aux meilleurs standards internationaux, permet à la CGEM de se positionner parmi les organisations patronales engagées de manière tangible dans la réalisation des objectifs du développement durable. Toutefois, faut-il souligner que la « Charte RSE » a déterminé clairement les neuf domaines auxquels les entreprises membres de la CGEM doivent prêter de l'attention dans leurs activités et relations avec leurs parties prenantes.

Dans le même ordre d'idée, nous avons décidé d'identifier le Label CGEM, son intérêt, son référentiel, ses avantages et comment l'obtenir dans le tableau suivant :

Tableau n°4. Caractéristiques du Label CGEM pour la RSE

Qu'est-ce que le Label CGEM pour la RSE ?	Le Label CGEM pour la RSE est une distinction par laquelle la Confédération reconnaît la pleine conformité des stratégies et des opérations de ses entreprises membres avec l'ensemble des principes et des objectifs définissant la charte de responsabilité sociale de la Confédération.
	Le Label est décerné sur la base d'une évaluation effectuée sur place et sur pièces par un tiers expert indépendant accrédité par la CGEM.
Quel est l'intérêt du Label pour les entreprises?	Par l'intégration de toutes les dimensions du développement durable à leur organisation et à leurs opérations, le Label aide les entreprises à formaliser leurs engagements, à mesurer leurs progrès et à faire reconnaître leurs performances. Le Label permet à ses bénéficiaires d'améliorer leur compétitivité et leur accès aux marchés, de fédérer leurs équipes, et de renforcer leur cohésion et leur efficience. Il permet de dialoguer en confiance avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires financiers et les administrations.
Sur quel référentiel le Label CGEM est-il basé?	Le référentiel du label est structuré en 9 chapitres définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et mesurables. Ce sont ces objectifs qui composent la Charte de responsabilité sociale de la Confédération.
	Ils satisfont pleinement à la législation nationales et sont rigoureusement conformes aux principes et objectifs énoncés à l'attention des entreprises par les normes publiques internationales, les conventions fondamentales et les recommandations des Institutions internationales, ONU, OIT, OCDE.
Quels sont les avantages du Label?	Le Label confère des avantages auprès des institutions publiques et privées avec lesquelles la Confédération a signé des accords en faveur des entreprises labellisées: la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, le Crédit Agricole du Maroc, le Groupe Banques Populaires, la Caisse Nationale de

	Sécurité Sociale, la Direction Générale des Impôts et l'Administration des Douanes et Impôts Indirects. Ces avantages portent notamment sur la facilitation des procédures, tarification spéciale, assouplissement des contrôles, célérité dans le traitement des dossiers, réduction et/ou exonération des charges bancaires...
Comment procéder pour l'obtenir?	<p>Le label est attribué, pour une durée de trois ans à toute entreprise membre de la Confédération quel que soit sa taille et son secteur d'activité.</p> <p>Les règles d'attribution, la procédure à suivre, la charte RSE de la CGEM, la liste des entreprises labellisées sont disponibles sur le site de la Confédération : www.cgem.ma/label</p>

Source : inspiré du **Bulletin d'informations** n° 2720 -10 Mai 2010 de la CGEM.

Le « Label CGEM pour la RSE » est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc et membres de la confédération, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services. Il suscite l'intérêt de nombreuses entreprises ayant un dénominateur commun : *porter toutes le label de la CGEM.*

En date de 06 juillet 2011, les entreprises labellisées sont au nombre de 40. Toutefois, si les PME représentent plus de 90% du tissu économique marocain, seules 7 PME ont pu être labellisées depuis le lancement de l'opération RSE à cause de coût du financement des audits qui posait problème pour les structures de petite taille. Pour surmonter cet obstacle, une convention a été signée, le 1^{er} Novembre 2010 au siège de la CGEM, entre cette dernière et l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME). L'objectif étant d'optimiser l'accompagnement des PME à l'obtention du Label CGEM. Concrètement, ce partenariat se décline via un financement à hauteur de 60% du coût de l'audit en faveur des entreprises éligibles au programme de l'agence. Cet audit sera réalisé par des cabinets d'auditeurs indépendants référenciés dans le répertoire de compétences de l'ANPME.

Selon Fouad BENSEDDIK (2007), la CGEM a préféré « la carotte au bâton » puisqu'il « n'appartient pas à une association de manier le bâton de la loi, c'est l'affaire des pouvoirs publics. L'association est davantage dans son rôle sociétal et économique lorsqu'elle favorise les bonnes pratiques ». Cette logique gagnant-gagnant permet aux entreprises labellisées de récolter des avantages par rapport

aux entreprises non labellisées en matière d'urgence du contrôle fiscal et douanier, ainsi que pour obtention des crédits et facilités bancaires.

Ainsi, malgré ces différentes mesures et incitations de la part de l'État et de la CGEM pour promouvoir la RSE, il existe encore un énorme décalage entre les attentes du public et la responsabilité sociétale actuellement assumée par les entreprises marocaines (Boutti, 2010).

3. Raisons explicatives de l'aversion des entrepreneurs marocains pour la RSE

Si la RSE a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009), force est de constater que son développement est favorisé par un contexte global propice porté par les mesures et incitations susvisées engagées par le Royaume. Toutefois, les études empiriques menées par certains chercheurs et organismes révèlent un faible engagement des entreprises marocaines pour la RSE. Cela, nous conduit, d'abord, de s'interroger sur la manière de concevoir la RSE chez les dirigeants d'entreprises marocaines avant de se pencher, par la suite, sur les freins qui entravent ces derniers d'adopter un comportement socialement responsable.

3.1. Perception de la RSE par les entrepreneurs marocains

Plusieurs études empiriques portant sur la RSE et le DD ont été menées au Maroc (Vigeo (2005), Réseau Pacte Mondial Maroc sous la direction de Rachid Filali Meknassi (2007), l'Ifop pour la CGEM (2009), Manal El Abboubi et Fatima El Kandoussi (2006), Mohamed M'Hamdi et Sabah Trid (2009), ...) afin de forger une idée claire sur la pratique de la RSE au sein des entreprises marocaines, de connaître le degré d'implication de leur dirigeants et comment ces derniers perçoivent la RSE. De nombreuses entreprises marocaines se sont engagées dans des actions significatives de RSE, l'exemple le plus connu est certainement medersa.com, de la BMCE Bank en faveur de la scolarisation des enfants dans le monde rural. Mais on pourrait citer l'ONA, Lafarge Maroc, la RAM, Lydec à Casablanca et bien d'autres. Toutefois, les résultats des enquêtes menées par certains auteurs révèlent des réalités diverses.

D'après l'étude menée par M'Hamdi et Trid (2009), la majorité des entreprises enquêtées perçoit la RSE comme un atout contre un petit nombre d'entreprises la considère comme une contrainte. En outre, l'enquête sur la RSE au Maroc menée en 2007 sous la responsabilité de Rachid FILALI MEKNASSI, coordonnateur national du projet Pacte Mondial qui exerce en collaboration avec le

BIT de Genève et de Rome, mentionne une prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises. Cependant, les résultats révèlent une très faible connaissance en général sur la RSE et sur le Pacte mondial, ainsi qu'une confusion entre responsabilité sociétale et responsabilité légale. Ainsi, la perception qu'a l'entreprise marocaine non seulement de l'urgence environnementale, mais également de son rôle au sein de la société est encore floue (Boutti, 2010).

Cette ambiguïté peut être imputée au fait que certaines entreprises, notamment celles qui dégagent des externalités négatives sur l'environnement, se cachent derrière l'absence de contrainte légale pour se soustraire à leurs obligations. À ce stade, il est important de souligner que la RSE n'est pas une obligation mais un engagement managérial¹⁴⁵, celui de prendre en compte les droits fondamentaux et intérêts des parties prenantes et rendre compte de la manière dont l'entreprise les intègre. La RSE est une démarche rentable à long terme « Car cette responsabilité permet à l'entreprise et à ses ressources humaines de travailler en parfaite symbiose et dans un climat serein qui favorise le rendement ». explique Abdelmalek KETTANI, président de la commission Label à la CGEM.

3.2. Les véritables entraves pour souscrire à la RSE

Théoriquement, les raisons invoquées pour expliquer le faible engagement des dirigeants en matière de RSE se résument dans le fait que ces derniers considèrent que la RSE est avant tout synonyme de coût et de contraintes supplémentaires alors qu'il faut avant tout se battre pour rester compétitif et survivre. Parallèlement, ils soulignent que le droit des affaires pose le principe que l'objectif de la firme consiste à maximiser la satisfaction de l'actionnaire qui supporterait seul le risque en cas de faillite.

Sur le plan pratique, les dirigeants marocains refusent de s'engager volontairement à la RSE au motif qu'ils doivent d'abord concentrer leurs efforts sur des aspects économiques afin de faire face à une concurrence acharnée qui caractérise les marchés dans lesquels ils opèrent. Dans cette même veine, Fouad BENSEDDIK (2007) souligne que le retard marqué par les dirigeants marocains peut être imputé à la difficulté de ces derniers de passer d'une conception patrimoniale¹⁴⁶ de l'entreprise à sa conception sociétale. Ainsi, la mentalité de des

¹⁴⁵ Elle ne se contente pas d'un chèque pour les bonnes œuvres ou pour soutenir le rayonnement culturel du pays (Boutti, 2010), ni du sponsoring (qui est de l'investissement dans l'image), ni la conformité à la loi. C'est un engagement du top management pour confronter tous les risques sismiques: risques de transparence, de réputation de l'entreprise, de cohésion, d'efficacité.

¹⁴⁶ La conception patrimoniale conçoit l'entreprise comme une entité économique (création de richesse et obtention des profits). La conception sociétale englobe en plus les segments Société et Environnement.

entrepreneurs marocains (PME représentent plus de 90% du tissu économique marocain) est largement imprégnée par la logique patrimoniale. C'est dans ce contexte que se déploie la mentalité de l'aubaine (Boutti, 2010), à laquelle on doit la notion de l'entrepreneur Bouchkara¹⁴⁷ (textuellement l'homme à la sacoche).

Souvent, les entrepreneurs marocains refusent de souscrire à la RSE aux motifs suivants :

- La RSE est synonyme de coûts ;
- Aucun bénéfice attendu ;
- Manque de ressources financières ;
- Action non prioritaire ;
- Manque de temps ;
- La RSE concerne les grandes entreprises et les multinationales.

Si la majorité des PME marocaines ne respecte pas toujours le minimum légal en matière des salaires, ne présente que de fausses déclaration au fisc et ne déclare pas la totalité de leur effectif aux organismes sociaux, force est de souligner qu'il est difficile voire impossible de voir ces PME s'engager en matière de RSE. Avant de passer au stade de la RSE, les PME marocaines doivent focaliser leurs efforts pour respecter le salaire minimum, payer les charges sociales de leurs salariés, déterminer justement l'assiette fiscale et de renoncer à toute sorte de manipulation frauduleuse.

Conclusion

Au terme de cette réflexion, force est de reconnaître qu'à travers un nouveau modèle de gouvernance, impliquant le monde des affaires, les pouvoirs publics et la société civile dans sa globalité, la RSE apporte une réponse globale et adaptée aux enjeux de développement durable des entreprises. Sur le plan managérial, Jérôme FRANTZ (2010) souligne que la RSE constitue un fort moteur de croissance par l'innovation et un vecteur de développement invitant les entreprises à repenser leur business model, à inventer ou remettre à plat leur processus tout au long de leur chaîne de valeur (R&D, conception, production, marketing...).

Les entreprises doivent être conscientes qu'elles ne peuvent durablement exister et se développer que si leur environnement est prospère et sain dans la

¹⁴⁷ « L'entrepreneur Bouchkara » est une expression utilisée dans le langage courant des marocains pour qualifier tout entrepreneur visant la seule finalité d'optimisation des profits et refusant ainsi tout investissement en RH ou toute participation à la satisfaction de l'intérêt général.

mesure où tout progrès économique bâti sur un désastre social et écologique ne peut être qu'éphémère. Dans ce sens, la RSE s'affiche comme un outil pour retravailler leur image, promouvoir leur réputation, construire un capital de sympathie et développer un avantage concurrentiel durable. Ainsi, force est de conclure que *la RSE est à l'entreprise ce que l'eau est au poisson*.

Le développement de RSE/DD au Maroc constitue un signal fort dans notre société où une proportion grandissante des entreprises a pris conscience de sa responsabilité envers les générations présentes et futures. En outre, avec l'entrée en vigueur de la « Loi de protection du consommateur » en 2011, les entreprises au Maroc sont de plus en plus forcées de garantir plus de transparence à leur consommateur (« consommateur » et « acteur »).

Toutefois, il existe encore un énorme décalage entre les attentes des parties prenantes et la responsabilité sociétale actuellement assumée par les entreprises marocaines. Ce constat peut être imputé à la faible pression de la société civile pour que les mentalités des entrepreneurs marocains puissent changer rapidement. Parallèlement aux efforts consentis par l'État et la CGEM pour promouvoir la RSE/DD, les associations et les ONG sont appelées de s'impliquer fortement dans ce processus de développement durable.

Références

- ACQUIER A., GOND J.-P.**, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953) », *Journées développement durable*, AIMS, Aix-en-Provence, 2005.
- AKESBI A.**, « La corruption endémique au Maroc: Béquille de l'économie de la rente », Colloque sur le thème "*Défiance, Corruption, Rentes: Les Dilemmes du Développement au Maroc*", Les 6 et 7 juin 2008.
- ALLOUCHE J., LAROCHE P.**, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Colloque International sur le thème "La RSE: réalité, mythe ou mystification ?"*, les 17 et 18 mars 2005, Nancy.
- BADHRI M.**, « Journée de la Terre. Rabat, cité modèle des villes vertes », *La Gazette de l'Environnement* n°89, Mai 2010.
- BENSAÏD I.**, « État des lieux préparatoire concernant la diffusion et la mise en place de l'ISO 26000 dans votre pays », SNIMA, 2010.
- BENSEDDIK F.**, « Les audits sociaux, un filon d'avenir Vigéo: La CGEM préfère la carotte au bâton », *Journal l'Économiste* du 14/02/2007.

- BOUSSETA M.**, « Protection de l'environnement et stratégie de développement propre: Leçons et perspectives de l'expérience marocaine », *Actes du Colloque "Développement durable"*, du 1^{er} au 4 juin 2004, Université de Ouagadougou au Burkina Faso.
- BOUTTI R.**, « L'entreprise marocaine face à ses responsabilités sociales », *La Revue Informer pour former et changer l'Afrique*, n°1, 2010, pp.22-39.
- CAPRON M., QUAIREL F.**, *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, Paris, Ed. La Découverte, 2004.
- CAPRON M., QUAIREL F.**, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale », in *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, Éditions ESKA, 2006, p. 5-17.
- CAZAL D.**, « La RSE et ses parties prenantes: enjeux sociaux politiques et contrats », *Document de travail du LEM n°2006-06*, IAE de Lille, 2006.
- CGEM**, *La Responsabilité Sociale des Entreprises: les aspects relatifs au travail*, Guide de la Commission Label, Mai 2009.
- CGEM**, *Tendances économiques: Le baromètre de conjoncture des entreprises marocaines – Vague 3*, Novembre 2009.
- EL ABOUBI M., EL KANDOUSSI F.**, « Les enjeux du management responsable dans le secteur agro-alimentaire au Maroc: cas de la région Sous Massa », *Working Paper N°200604/01*, École de Gestion de l'Université de Liège, 2006.
- EL KADIRI BOUTCHICH D.**, « Recoupement de la responsabilité sociale et de la performance économique: cas de trois entreprises marocaines », *Actes du 3^{ème} Congrès de l'ADERSE*, Volume 1, 2005, pp. 789-803.
- Fédération des Associations Régionales du Mouvement Français pour la Qualité (FAR / MFQ)**, « ISO 26000: une norme hors norme », *Échange n°15*, 2^{ème} semestre 2010.
- FRANTZ J.**, *Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises - Leviers de croissance des ETI*, Rapports et études de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2010.
- GOND J.-P., IGALENS J.**, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, 2^e éd., Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 2010, 128 pages.
- GOND J.-P.**, « État de l'avancement de la recherche sur les interactions entre performance sociétale et la performance financière », in *Les stratégies de*

développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? - ORSE, Juillet 2003.

IDLLALÈNE S., « La Charte marocaine de l'Environnement et du Développement Durable sera-t-elle une loi fondamentale ? », *Revue Vertigo*, Débats et Perspectives, 2010.

IGALENS J., JORAS M., *La RSE: Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions d'Organisations, 2002.

MEFTAH M., « Le rôle du secteur privé dans la lutte contre la corruption, cas du Maroc », *9th International Anti-Corruption Conference (IACC)*, 10-15 October 1999, Durban.

M'HAMDI M., TRID S., « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane », *Actes des 11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009.

SOUAL M., « Bonne gouvernance: responsabilités réciproques », *Initiative on Accountability and Transparency in the Arab Region (IATAR): Expert Group Meeting on Good Public Governance for Development in the MENA*, Istanbul, 10-11 February 2004.

PASQUERO J., « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique », in Turcotte M.-F., Salmon A. (sous la dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, 2005.

PASQUERO J., « Entreprise, Développement durable et Théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste », *Management International* 12 (2), UQAM, 2008, p.27-47.

PÉREZ R., « Dynamique des organisations et développement durable : propositions pour un cadre d'analyse », *1^{er} congrès RIODD*, Univ. Paris 12 – Créteil, 7-8 Décembre 2006.

PÉREZ R., IGALÉNS J., PESQUEUX Y., « L'articulation marchand-non marchand au cœur du débat sociétal – Jalons pour un nouveau paradigme en management », *Actes du 3^{ème} congrès de l'ADERSE*, Vol. 1, 2005, pp. 65-77.

POUSSING N., « Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises », *Working Paper n°2008-05 CEPS / INSTEAD*, 2008.

VERNIER M.-F., « Développement durable, RSE, éthique : le marketing sous pression : Le cas de la grande distribution », *Journée Développement Durable*, AIMS - IAE d'Aix-en-Provence, 2005.