



RSE : La dynamique d'un phénomène en vogue au Maroc. Cas des PME labellisées par la CGEM

CSR: The dynamics of a phenomenon in vogue in Morocco. Case of SMEs labelled by the CGEM

Par

Hind JEBLI CHRIFI

Doctorante

Université Mohammed V Rabat

Maroc



Résumé

La plupart du temps réduite à son aspect environnemental, la RSE concerne plutôt l'intégration des principes du développement durable à l'esprit de l'entreprise. Nous nous focaliserons dans cet article sur les agissements de la RSE au Maroc. Nous étudierons six PME ayant, récemment, obtenu le label RSE de la CGEM, délibérément les plus concernées par le phénomène étudié. L'objectif de cette étude est de mettre en relief les actions gouvernementales et privées en la matière et leur concordance avec les tendances et perceptions véritablement adoptées au sein des PME labellisées en RSE. Il en ressort que la compréhension du concept de la RSE dans ces entreprises est réduite à son aspect de management du capital humain. La gestion des parties prenantes reste spécifique puisque même si l'enjeu principal est la pérennité, l'aspect de la responsabilité sociale se rapportant à elles fait la distinction.

Mot clés : RSE, tendances et perceptions managériales, GRH, parties prenantes, PME labellisées.

Abstract

Most of the time reduced to its environmental aspect, the CSR concerns rather the integration of the principles of sustainable development in the spirit of the company. We will focus in this article on the actions of CSR in Morocco. We will study six SMEs having recently obtained the CGEM label CSR, deliberately the most concerned by the phenomenon studied. The objective of this study is to highlight the governmental and private actions in this field and their concordance with the trends and perceptions truly adopted within the SME labeled with CSR. The study shows that the understanding of the CSR concept in these companies is reduced to its aspect of human capital management. Stakeholder management remains specific since even though the main issue is sustainability, the aspect of social responsibility related to them makes the distinction.

Key Words : CSR, trends and managerial perceptions, HRM, stakeholders, labelled SMEs.

1. Introduction

Le contexte marocain n'est guère très dissemblable de celui des pays émergents et de la région MENA. De ce fait, Il est à souligner que durant ces dernières années, le Maroc s'est inscrit avec hardiesse dans une panoplie de chantiers visant le modernisme sociale et économique.

Au regard de cela, le concept de la RSE s'est fait jour à travers le discours royal de Sa Majesté le roi Mohammed IV lors des Intégrales de l'Investissement en 2005 poussant vivement les entreprises et les investisseurs à intégrer les objectifs et les indicateurs de la responsabilité sociale. En conséquence et par correspondance à cette période la CGEM a entériné sa Charte RSE, en sus de la création de son label. De ce fait, plusieurs entreprises marocaines ont choisi de démontrer leur engagement en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes à travers ce label.

Dans cet article, l'attention est tournée vers l'exploration des mécanismes d'appropriation de la démarche RSE au sein des PME labellisées par la CGEM. En d'autres termes, cette étude vise à analyser de plus près les pratiques en matière de RSE, d'un échantillon de la population étudiée, leur influence sur les parties prenantes internes et externes ainsi que sur le processus de management du Capital Humain. En sus des défis et des obstacles auxquels se sont heurtées ces PME lors de l'intégration de la RSE au processus de gestion du capital humain. Tout en sachant que la PME dispose d'une présence parlante dans le tissu économique dans lequel elles représentent 95% selon les statistiques de la confédération de la PME (CDVM)¹.

A cet égard, les questionnements fondamentaux, que nous nous sommes posés, tournent autour des questions principales suivantes :

- Quel est le cadre d'accueil de la RSE au Maroc à travers les agissements gouvernementaux et privés en la matière ?
- Comment les tendances et les pratiques managériales présentes s'inscrivent-elle dans une perspective de responsabilité sociale ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous avons mené une enquête auprès de six entreprises de moyenne dimension. Se situant toutes à Casablanca, chacune opère dans un secteur différent (Veille et conseil sur les appels d'offres publics et privés, gestion des

¹ Source : Rapport du Conseil déontologique des valeurs mobilières sur les PME au Maroc

ressources humaines sur internet, communication, évènementiel...), mais toutes labellisées par la CGEM en matière de RSE. Nous organisons notre article comme suit : En premier lieu nous exposerons le cadre d'accueil de la RSE au Maroc. Ensuite, nous présenterons l'échantillon étudié ainsi que notre méthodologie de recherche. En dernier lieu nous aborderons et présenterons les résultats.

2. L'état des lieux de la RSE au Maroc

L'une des problématiques majeures pour les entreprises au cours des dernières décennies Consiste en un accroissement permanent de la maîtrise de leur environnement (Lecerf 2006). Dans ce sens la mondialisation prône sur l'activité de la majorité des firmes.

Présentement, les PME ayant l'objectif d'exporter sont évidemment concernées par ces transformations environnementales, mais pareillement pour les PME n'ayant à la base qu'une destination nationale. A partir de là, ces firmes cherchent à rester compétitive et pérenne. Pour cette raison, le Maroc s'est montré relativement avancé concernant le cadre normatif de la RSE. Le royaume est signataire de nombreuses conventions et principes normatifs internationaux qui forment le cadre de la RSE et fournissent des recommandations communes à l'ensemble des entreprises (Thomas Brun 2018). Dans ce contexte, la RSE devient un phénomène en vogue ayant des leviers et des entraves.

2.1. Les palonniers de la RSE au Maroc

La modernisation ne peut être réduite ni à un simple processus reproductif ni cumulatif. Elle est avant tout une sorte de dynamique qui émane du jeu d'interaction entre les éléments interne (inputs) et externes (outputs) au système (Sadik 2017). A partir de là nous considérons que la responsabilité sociale des entreprises est une dynamique de modernisation social des PME marocaines, qui trouve un cadre de référence général opportun favorisant cette interaction entre les différentes composantes internes et externes de la firme. Nous citons à cet égard l'Initiative nationale pour le développement Humain (INDH), la rénovation du cadre législatif marocain en sus de la fluctuation de normalisation et de labellisation.

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain, lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'Assiste, le 18 mai 2005, vise la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale à travers la réalisation de projets d'appui aux infrastructures de base, projets de formation et de renforcement de capacités, d'animation sociale, culturelle et

sportive ainsi que la promotion d'activités génératrices de revenus et d'emplois². Ce qui révèle un intérêt national d'intégrer la finalité sociale dans les volontés d'investissement. Dans ce sens, le roi Mohammed VI affirme dans son discours en 2005 lors de la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement » que : « La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie ». Par correspondance à cette période la CGEM a entériné sa Charte RSE, en sus de la création de son label. La Charte RSE de la CGEM a été adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise, organe statutaire et décisionnel de la Confédération. Le projet de ladite charte a été soumis lors de son élaboration à une large consultation de différentes parties prenantes nationales et internationales : entreprises, ONG, partenaires sociaux, institutions internationales...

Cette charte définit les valeurs et les comportements que la Confédération promeut auprès des entreprises en prenant en considération les attentes de leurs différentes parties prenantes internes et externes pour la pérennisation de leur activité et l'amélioration de leur performance globale. Elle est structurée en 9 axes d'engagement définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis. Ces objectifs sont en phase avec les orientations et les lignes directrices de la norme ISO 26000. Ils satisfont pleinement à la législation nationale et sont rigoureusement conformes aux principes et objectifs énoncés à l'attention des entreprises par les normes publiques internationales, les conventions fondamentales, les grands traités environnementaux et les recommandations des Institutions internationales : l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation Internationale de Travail (OIT), l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)³. Puis pour le cas des PME, dans le cadre de son programme d'accompagnement des entreprises, Maroc PME finance les PME (Ayant : $10 \text{ MDH} \leq \text{Chiffre d'affaires} \leq 200 \text{ MDH}$) désirant obtenir le Label RSE de la CGEM. Ce financement est de 70% ou de 80% du coût de la prestation à savoir s'il s'agit d'une prestation unique ou d'une prestation groupée à d'autres⁴. Ce qui encourage davantage les PME marocaines a déployé cette démarche RSE afin d'intégrer cette dynamique nationale.

² INDH : <http://www.indh.ma/fr/presentation>

³ CGEM : <http://rse.cgem.ma/charte-rse.php>

⁴ CGEM : <http://rse.cgem.ma/financement-par-maroc-pme.php>

Cependant, la législation marocaine a connu en 2004 l'homologation du code de travail qui ancre l'accrochement aux droits humains ainsi qu'aux différentes dispositions et conventions internationales. La concertation sociale est un des points renforcés dans ce nouveau code du travail avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Par ailleurs, le nouveau code du travail propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche (El Abboubi 2009).

D'autre part, le Royaume dispose d'un cadre de Normalisation évolutif. L'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) est l'organisme officiel Marocain chargé de la normalisation, créé par le législateur marocain en 2010, en remplaçant le SNIMA qui était une entité rattachée au Ministère chargé de l'Industrie⁵, œuvre à l'établissement de plusieurs normes marocaines. Parmi ces normes, celles en rapport à la gestion des volets sociaux de l'entreprise à savoir la norme NM00.5600 (système de management des aspects sociaux des entreprises). Cette dernière trouve comme référence les principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) ainsi que les onze conventions de l'organisation internationale du travail (OIT). Cette norme prend en compte la réglementation en vigueur en sus du code de travail et elle est correspondante aux différents systèmes de management. Elle spécifie de même les consignes générales pour la mise en œuvre et la gestion de la structure d'un audit social.

L'on peut dire que cette mobilisation en matière de normes traduit une dynamique dirigée vers l'adoption des préoccupations sociales aux pratiques managériales ainsi qu'un désir de constituer des références normatives afin de dépasser les obligations légales et participer à la construction d'un environnement sain, fluidifiant de la sorte les interactions entre les différentes parties prenantes de la sphère socio-économique.

2.2. Les entraves à la RSE au Maroc

En dépit des efforts fournis pour la promotion de la responsabilité sociale au Maroc, une panoplie d'entraves heurte son intégration aux pratiques managériales au sein des entreprises. Ces facteurs sont essentiellement la qualification du personnel, le manque d'information et de

⁵ ISO : <https://www.iso.org/fr/member/1931.html>

ressources financières selon Filali Meknassi (2009). Ces éléments puisent leur origine notamment dans :

- La culture « d’entrepreneuriat paternaliste » qui prédomine au Maroc, réduit la performance économique à la diminution des coûts et place l’autorité au centre des relations entre le patronat et les employés (Ghita Aquesbi et Hniche Omar 2015). Ce qui éloigne ces firmes de l’esprit socialement responsable attendu notamment dans la prise de décision.
- La présence accrue des petites et moyennes entreprises dans le tissu économique marocain met en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d’une RSE formelle, contrôlée voire même certifiée (El Abboubi 2009). Par ailleurs, la PME a un comportement différent de la grande entreprise quant à l’intégration de la RSE. Elle est plus dépendante des représentations et de l’implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012). Ce qui influe directement sur les modes de management et rend l’enjeu de survie et de pérennité des PME primordial.
- La formation et la qualification des collaborateurs et des cadres dirigeants ne rejoignent pas encore la stimulation accordée à la RSE par les autorités au Maroc. Ceci dit que les formations professionnelles ou universitaires demeurent majoritairement soumises à une logique basée sur l’enjeu économique en laissant l’enjeu social au deuxième rang.

Après avoir éclaircie ce qui l’on est du cadre d’accueil de la RSE au Maroc, nous nous intéresserons ci-après à l’investigation autour des tendances et pratiques managériales dans les PME afin de déceler leur compatibilité avec les agissements gouvernementaux et privés dans ce sens.

3. L’échantillon concerné par l’étude : Les PME labellisées en RSE

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent le centre névralgique de notre économie avec 40% de la production, et 31% des exportations. Elles sont présentes dans tous les secteurs de l’activité économique marocaine : l’agriculture, l’industrie, l’artisanat, le BTP, les commerces et enfin les services qui incluent le tourisme, les communications, les transports et les services financiers⁶. Autrement, l’une des premières constatations que l’on pourrait relever

⁶ Conseil déontologique des valeurs mobilières

lors de l'analyse des PME marocaines, est l'ambiguïté autour de leur définition. La charte PME élaborée en 2002, retient deux familles de critères déterminant de la PME, le premier est le nombre d'employés permanents (moins de 200) et le deuxième est le chiffre d'affaires ou total bilan. Cependant, l'ANPME (Agence Nationale Promotion Petite & Moyenne Entreprise), et la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc), ont élaboré une nouvelle définition à l'échelle nationale qui a un objectif double. Il s'agit de disposer d'une définition unifiée qui reflète la taille que les entreprises doivent avoir pour affronter la globalisation et contribuer à la cohérence du fonctionnement du dispositif d'appui aux PME⁷.

Nous avons choisi dans notre étude les PME labellisées en matière de RSE et ayant un effectif inférieur à 200 personnes. Partant du fait que l'obtention du label est un objectif très fédérateur, car il va au-delà de l'aspect financier, en faisant appel à des valeurs qui parlent aux collaborateurs. Par exemple, l'engagement vis-à-vis de la communauté à travers le soutien des associations locales est extrêmement motivant. C'est aussi une démarche encourageante, puisque les entreprises se rendent compte qu'elles faisaient déjà beaucoup de choses positives sans avoir conscience que cela constituait de bonnes pratiques RSE, comme l'a affirmé Dounia Taarji, Vice-Présidente de la CGEM, dans un entretien avec Thomas Brun (2018).

Puis tout en sachant que 32% des entreprises labellisées RSE sont des PME, selon la vice-présidente de la Commission « Entreprise responsable & citoyenne » à la CGEM Malika YOUSSEF, lors d'une conférence organisée le 30 janvier 2019 par la Chambre de commerce britannique au Maroc sur le thème « Responsabilité sociale des entreprises : quel engagement des firmes marocaines ? »⁸. Notre échantillon a été élaboré sur la base de l'annuaire disponible sur le site officiel de la CGEM. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de six PME se situant à la ville de Casablanca et opérant dans différents secteurs. Nous avons interrogé des membres de la direction à savoir : deux directeurs des affaires administratives et financières, un directeur adjoint, deux responsables administratifs et financiers et une responsable de recrutement et développement RH. Nous avons procédé par trois modes d'administration de notre questionnaire : le face à face, l'entretien téléphonique et l'e-mailing.

⁷ Conseil déontologique des valeurs mobilières

⁸ <https://lematin.ma/express/2019/label-rse-cgem-32-entreprises-labellisees-pme/309732.html>

4. L'approche pragmatique de la RSE dans les PME labellisées

En nous référant au cadre marocain en matière de RSE, qui considère le Capital Humain au pivot de ces intérêts économiques et politiques, nous avons fait le choix de sillonner deux directions : la première est en liaison avec la GRH et se rapporte à étudier les pratiques organisationnelles dans ce sens et la deuxième est en rapport avec les parties prenantes. Le tableau ci- après résume l'essentiel des résultats de notre étude.

4.1. La RSE incorporée à la GRH

La fonction des ressources humaines est fortement présente dans toute les entreprises interrogées, labellisées en matière de RSE. 83,33% de notre échantillon affirment avoir une structure spécialement pour la fonction RH. Comme vérifié par les instances compétentes et souhaité par les agissements publics et privés en la matière, la RSE est réellement adoptée par les services des ressources humaines (83,33% des cas) et pour le reste c'est le top management qui réalise directement cette démarche. Elle est considérée comme une formalisation de valeurs déjà existantes même avant la labellisation de ces PME. L'un des directeurs des affaires administratives et financières affirme : “ Nos piliers reposent sur la citoyenneté, l'humain et le plaisir, le Label RSE de la CGEM est le seul qui regroupe ces trois critères d'où notre certification.” Ceci dit que l'intérêt accordé au capital humain est remarquable. Quant à son incorporation aux décisions stratégiques, les entreprises étudiées nous déclarent que son rapport à la GRH est concrètement pratiqué, surtout au niveau du recrutement et de la négociation sociale.

Au niveau pragmatique, nous avons interrogé notre échantillon sur certaines facettes de la GRH (Recrutement, formation, Sécurité et Hygiène, négociation sociale) et leur adéquation avec la posture socialement responsable affichée. Dans le choix de ces aspects de la GRH nous nous sommes basés sur des travaux d'auteurs préalablement cités.

Tableau1. Incorporation de la RSE dans la GRH- Cas des PME marocaines

RSE et GRH	RSE dans les pratiques GRH		RSE et parties prenantes	
	Pratiques citées dans les entretiens	Spécificités	Parties prenantes citées dans les entretiens par les responsables	Spécificités
<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la structure GRH malgré la taille moyenne des entreprises. - Fonction GRH supervisée par le top management mais prise en charge par des chargés de projet RH ou carrément les responsables RSE. - Intégration et appropriation de RSE dans les pratiques de GRH ainsi que dans la prise de décision stratégique. 	Recrutement	Procédures suivant les dispositions du label RSE de la CGEM. Communication responsable souvent informelle. Equité au niveau de la rémunération selon le poste.	Fournisseurs	Plus d'exigences dans le choix de ses partenaires, basé sur leur niveau d'engagement en RSE et leurs valeurs. Facilités de paiement grâce aux valeurs communes. Cabinet de conseil en RSE considéré comme fournisseur de service très présent.
	Formation	Peu de formation concernant la RSE. Assez de sensibilisation et d'accompagnement à l'égard de l'importance du respect de la politique RSE auprès du personnel.	Clients	Image de marque plus attractive et donc assurance de fidélité des clients. Gain financier pas très important.
	Sécurité et Hygiène	Respect des dispositions du label CGEM en la matière. Locaux adaptés aux besoins des collaborateurs.	Actionnaires	Compréhensifs par rapport aux engagements en RSE. Exigeants en terme de dividende.
	Négociation sociale	Changement administratif (Contrat Salarié). Intégration des clauses incitant au respect du paradigme RSE - Concertation avec les partenaires sociaux	Partenaires sociaux	Réunions fréquentes avec les partenaires sociaux

Source : par nos soins

Dans ce sens, l'adoption d'une stratégie de recrutement saine est évidente chez l'ensemble des entreprises étudiées. Cependant la formalité de cet aspect des ressources humaines se traduit à travers l'application d'une politique de recrutement socialement responsable chez l'ensemble de ces PME. Quant aux règles de non-discrimination, 83,33% des interrogés déclarent les appliquer même avant d'être labellisées, et même pour certain ayant achevé leur période de labellisation non renouvelée. Quant à la communication et même en sachant que les publics ont besoin d'information et de dialogue. A travers les supports traditionnels (journaux, guides) mais aussi les sites (dédiés ou intégrés au site corporate) qui sont des outils très privilégiés dans les plans de communication responsable (Adray. Libaret. Mas. Westphalen 2015), elle reste souvent informelle et orale, vu la taille de ces entreprises.

Par rapport à la rémunération des collaborateurs 83,33% des responsables affirment l'existence d'une équité salariale. En d'autres termes la rémunération est basée sur la nature du poste ainsi que les efforts fournis.

Pour ce qui est de la formation en matière de RSE, uniquement 33,33 % des entreprises affirment faire des formations fréquemment. Ces 33,33 % partent du fait que pour que l'effet de la formation soit durable, elle doit être nécessairement relayée afin d'assurer la continuité de ses effets (ex. 'piqûres de rappel', session de suivi, soutien des managers, etc.) (Thierry Ardouin 2003).

Surtout que ces mêmes personnes interrogées considèrent que leurs managers doivent fournir plus d'efforts dans ce sens. Parmi eu un responsable déclare : ' Pas tellement ! c'est un chantier de très longue haleine. Il faut de la persévérance. ' en répondant à la question 'Est-ce que vous sentez que vos managers s'impliquent dans cette démarche à travers une gestion responsable du personnel ?'. Ceci dit que pour le reste de l'échantillon les actions de formation de ce type sont moins fréquentes mais la sensibilisation et l'accompagnement à l'égard de l'importance du respect de la politique RSE auprès du personnel, sont courantes, d'ailleurs 50% des interrogés parle de cette notion de respect de politique RSE à travers la sensibilisation. Ce qui reflète clairement une manière informelle d'inculquer les valeurs de la responsabilité sociale dans les pratiques managériales.

En ce qui concerne le volet sécurité et Hygiène, l'exhaustivité de l'échantillon exprime un consentement sur le fait de respecter les dispositions et les règles existantes dans le code de travail marocain à cet égard. La plupart affirme disposer de locaux correspondants aux besoins de leurs collaborateurs. Sans oublier que les PME qui étaient toujours en période de

labellisation (qui est de 3ans) suivent des contrôles périodiques et obligatoires par les institutions compétentes.

Nous constatons au niveau des négociations sociales, d'après les réponses des interrogés, qu'il existe des délégués de personnel et que les réunions sont fréquentes avec les partenaires sociaux, et cela pour 83,33% des entreprises étudiées. Nous remarquons que malgré la taille pas autant importante de ces firmes, une considération remarquable est attribuée au dialogue social.

4.2. Le rapport de la RSE aux parties prenantes

En fait, concernant même la naissance du concept de parties prenantes, on peut considérer Barnard (1938) comme un pionnier de cette théorie lorsqu'il argue que l'entreprise se doit d'équilibrer les intérêts divergents des différents acteurs afin d'assurer la cohésion et coopération. Sa vision des parties prenantes était toutefois restreinte puisqu'il ne considérait que les acteurs internes à l'entreprise et notamment les employés (Sofiane Baba, Rachid Moustaqim et Éric Bégin 2016). D'autres théories apparaissent un peu plus tard, les scientifiques et chercheurs évoquent alors une pluralité de définitions de parties prenantes incluant ainsi différents types, à l'instar de (Freeman, 1984 ; Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995), (Manal El Abboubi et Fatima El Kandoussi 2009).

Sur ce nous viserons par la suite à inspecter les catégories de parties prenantes les plus évoquées dans les entretiens et donc les plus importantes ainsi que les spécificités de gestion et de pratiques managériales y afférent.

Nous constatons en principe un style de management négocié et participatif des parties prenantes se basant sur une gestion planifiée à l'avance. C'est quelque part expliqué à travers la posture déjà prise par ces entreprises ainsi que le label RSE acquis.

Les principales parties prenantes citées sont au nombre de trois, à savoir les fournisseurs, les clients et les partenaires sociaux. Les actionnaires ont été cités en dernier lieu par 33,33% des entreprises. Cette hiérarchisation démontre que malgré l'engagement responsable de ces firmes l'enjeu économique prime et la crainte de rester pérenne honte l'esprit des interrogés.

A l'encontre de la communauté civile, il n'y a pas eu d'évocation des actions de support des associations ou de coopérative de production locale. Cela nous pousse à considérer que ces

entreprises se trouvent l'excuse de leur taille qui n'est pas très importante pour ne pas participer à ce genre d'initiatives.

Nous constatons que l'existence des principes de durabilité dans la vision du dirigeant permet de mettre l'accent sur le caractère stratégique, et même informel de la RSE en PME. L'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011). Ce qui fait que le modèle d'identification et de catégorisation des parties prenantes adoptés dans l'échantillon étudié est basée sur l'enjeu de pérennité et de compétitivité, en étant socialement responsable. C'est une approche qui joint, selon ces firmes, l'utile à l'agréable, l'utile étant de rester pérenne et d'intégrer davantage les marchés internationaux et l'agréable étant d'être socialement responsable.

5. Conclusion

Notre objectif à travers cet article était pratiquement d'inspecter les tendances et perceptions managériales auprès des PME marocaines labellisées en matière de RSE, afin de saisir la manière avec laquelle elles intègrent réellement la responsabilité de l'entreprise à l'esprit de cette dernière.

Les conjonctures nationales et internationales actuelles poussent les PME marocaines à se conformer aux nouveaux modes de management agréer à ces deux niveaux. Nous sous-entendons entre autres la responsabilité sociale de ces entreprises.

Notre étude montre que dans ces firmes l'appropriation du concept en lui-même est spécifique à chacune d'entre elles avec une pluralité de similitudes. Les agissements gouvernementaux et privés en la matière, à l'instar de l'INDH ; l'IMANOR ; le Label RSE de la CGEM... réduit la compréhension du concept en question à son aspect de management du capital humain.

Ce qui fait que les entreprises œuvrent à focaliser leurs efforts sur cet aspect. Une entrave capitale à l'essor stratégique de la RSE au sein de ces PME se traduit à son rapport strict à la GRH, qui représente elle-même certaines carences.

Sur ce le respect des dispositions de la charte RSE de la CGEM en sus de ceux du code de travail est considéré comme une modalité de responsabilité sociale. Les tendances managériales observées sur l'échantillon étudié indiquent une insuffisance d'ingéniosité sociale essentiellement pour ce qui est de la formation et de la communication. Elles sont

spécifiques en terme de gestion des parties prenantes puisque même si l'enjeu principal est la pérennité, l'aspect de la responsabilité sociale se rapportant à elles fait la distinction.

Cependant, nous n'avons pas constaté l'existence d'activités à l'encontre de la société civile, à l'instar d'actions de sponsoring, de mécénat ou autre. Celles-ci considérées comme activité signifiante à l'égard des entreprises socialement responsable. Il s'ensuit que ce type d'activité n'intègre pas forcément les perceptions managériales sur différentes échelles.

En guise de résumé, l'échantillon étudié prouve que la RSE est un phénomène de plus en plus en vogue auprès des PME marocaines et ceci à travers leur choix d'intégrer une démarche de labellisation en la matière. Tandis que les tendances managériales oscillent entre le respect des dispositions légales ainsi que des engagements en la matière et leur appropriation selon le contexte.

Références bibliographiques :

Adary, Libert, Mas, Westphalen (2015), *Communicator. Toutes les clés de la communication*, éditions DUNOD, 670 pages.

Asselineau A. & Cromarias A. (2011). La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la 'vision' stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n° 84, pp. 29-48.

Boyer, André, Marie-José Scotto (2013). Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc : l'évolution de l'OCP, *Revue Management & Avenir*, vol. 63, no. 5, pp. 165-186.

Courrent, J. & Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Chapitre 2. Une approche spécifique de la RSE en PME. Dans : Jean-Marie Courrent éd., *RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir*, *Revue De Boeck Supérieur*, pp. 39-49.

Extrait du message royal à la troisième édition des « Intégrales et de L'investissement », <http://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/message-de-sm-le-roi-%C3%A0-la-troisi%C3%A8me-%C3%A9dition-des-int%C3%A9grales-de-linvestissement-0>

Filali Meknassi R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? In Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?, dans Hattabou A. & Louitri A. (2011) (Sous la direction de Sedjari A.), *Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile- Habillement*, Paris, L'Harmattan, , pp.122-142.

Ghita AQUESBI et HNICHE Omar (2015), Etats des lieux de la RSE au Maroc et L'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables. *La revue marocaine de recherche en management et marketing*, n°11, pp. 437-461.

Jalila Elbousserghini, Sandrine Berger-Douce, Youssef Jamal (2016). La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant, *Revue RIODD*, vol. 2072, n° 11, pp. 411- 438.

Labaronne, Daniel et Emna Gana-Oueslati (2011). Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, *Revue Management & Avenir*, vol. 43, n° 3, pp. 103-121.

Manal El Abboubi et Fatima El Kandoussi(2009), Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire, *Revue Reflets et perspectives de la vie économique*, *De Boeck Supérieur*, n°4 Tome XLVIII, pp. 69-77.

Marjorie Lecerf (2006). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation (thèse de doctorat publiée). Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, France.

Sofiane Baba, Rachid Moustaqim, Éric Bégin (2016), Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Revue Vertigo*, vol. 16, n° 2.

Thierry Ardouin (2003), *Ingénierie de formation pour l'entreprise . Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, éditions DUNOD, 216 pages.

Thomas Brun (2018). La RSE en quête de soutien et de crédibilité, *Revue Conjoncture*, vol. n°56, pp. 20-21.

Thomas Brun (2018). Une démarche RSE amène plus de performance : Entretien avec Dounia Taarji, Vice-Présidente de la CGEM, *Revue Conjoncture*, n°56, pp. 31-32

Youssef SADIK (2017), *l'organisation en mouvement. Fondements et débats théoriques autour de l'action organisée*, Université Mohammed V faculté des sciences de l'éducation, Rabat, 181 pages.