

**L'ENTREPRISE MAROCAINE A L'EPREUVE DE LA RSE : CAS D'UNE  
PME DU SECTEUR TEXTILE**

**THE MOROCCAN COMPANY CHALLENGED BY CSR: A CASE STUDY OF  
TEXTILE SME**

**HIND MOUSTADRAF**

Enseignante à la Faculté des sciences de l'éducation, Université  
Mohammed V de Rabat, Maroc

[Hindmoustadraf@yahoo.fr](mailto:Hindmoustadraf@yahoo.fr)

**Date de soumission : 01/01/2019**

**Date d'acceptation : 02/05/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3679467>**

## **RESUME**

Le Maroc se trouve désormais confronté à la mondialisation qui lui impose l'ouverture de ses frontières économiques. Ce nouveau contexte économique a fondé un ordre marqué par un marché concurrentiel dans lequel la pérennité et la compétitivité des entreprises dépend de l'innovation technologique et organisationnelle. Au Maroc comme partout ailleurs dans le monde, Les PME représentent plus de 95 % du tissu économique. Ces entreprises sont contraintes de se conformer aux normes sociales et environnementales malgré leurs particularités et les contraintes auxquelles elles font face.

Dans cet article, Nous tenterons à travers une étude de cas d'une entreprise PME du secteur textile de comprendre les formes d'engagement RSE et d'en expliquer les motivations.

**MOTS CLES : PME, Motivations, RSE, Parties prenantes, Engagement sociétal**

## **ABSTRACT**

Morocco is now facing the globalization trend which imposes the opening of its economy. This new economic context, has established an order marked by a competitive market in which the sustainability and competitiveness of businesses depends on technological and organizational innovation. In Morocco, as elsewhere in the world, SMEs represent more than 95% of the economic fabric. These companies are forced to comply with social and environmental standards despite their particularities and the constraints they face.

In this article, we will try through a case study of an SME company in the textile sector to understand the forms of CSR commitment and to explain the motivations.

**KEY WORDS: SME, Motivations, CSR, Stakeholders, societal commitment**

## **1) INTRODUCTION**

Dans son livre vert intitulé 'Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises', la commission européenne considère que « 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.

Au-delà, des questions de création de richesse et d'emploi, la pression est de plus en plus pesante sur les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, de se préoccuper des questions d'éthique, de respect de l'environnement (pollution, émissions, recyclage...) et surtout d'adopter des comportements plus responsables.

Le paysage économique et industriel ne peut être dissocié de celui des PME qui constituent environ 95% de son tissu productif. Ces entreprises constituent pour plusieurs régions la plus importante source d'emplois et de développement économique (Julien, 2002). Pourtant, elles sont contraintes de se mettre à niveau malgré leurs modes de fonctionnement et de gestion spécifiques, qui rendent souvent difficilement transposables chez elles les méthodes et outils élaborés pour les grandes entreprises.

Plusieurs moteurs peuvent pousser les PME à s'investir dans des pratiques RSE : la nécessité de répondre à la pression exercée par leurs parties prenantes (les donneurs d'ordre, les clients, la société civile...), ou simplement les perceptions et les convictions éthiques de leur dirigeant (Oueghlissi, 2013 ; Brodhag, 2012).

Ainsi, Nous nous intéressons dans cet article à explorer les pratiques de la RSE chez les PME exportatrices du secteur textile-habillement considéré comme premier employeur industriel du pays avec 27% des emplois industriels nationaux et un des meilleurs atouts de développement du pays. Les questions fondamentales que nous nous posons à ce sujet sont les suivantes :

- Quelle est la place accordée à la RSE dans les initiatives gouvernementales et privées au Maroc ?
- Quelles sont les formes de l'engagement RSE chez les PME exportatrices du secteur textile au Maroc ?
- Dans quelle mesure les pratiques managériales actuelles intègrent-elles des aspects de responsabilité sociale ?

## **2) SITUATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE) AU MAROC**

L'adoption, ces dernières années, de certaines normes basées sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (rapport du BIT, Décembre 2004), de même que les réformes juridiques et institutionnelles, ont contribué à fournir un cadre propice au développement de la Responsabilité sociétale des entreprises au Maroc. Plus récemment, l'entrée massive d'un certain nombre de grandes multinationales (Suez, Vivendi, Altadis, Lafarge,...), la signature d'accords de libre-échange avec les principaux partenaires du Maroc et la mise en place d'un nouveau code du travail (Juin 2004), ont attiré l'attention des parties prenantes concernées sur l'éthique et la transparence des politiques et des procédures de gouvernance d'entreprise. En réaction à cela et, dans certains cas, par anticipation de la situation actuelle, un nombre d'organismes du secteur privé a adopté une attitude responsable, sur les plans économique, social et environnemental, trois piliers de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

En effet, de nombreux actes permettent d'affirmer que la RSE bénéficie d'un contexte général favorable qui est porté par des réformes juridiques et institutionnelles convergentes. En particulier, les Intégrales de l'investissement organisées par la Direction des investissements extérieurs, en Octobre 2005 ont exprimé clairement l'adhésion de l'Etat aux valeurs de la RSE.

« **Le message royal** livré aux participants constitue un précieux capital symbolique à ce titre. Le souverain y a affirmé que sa « conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel, et le respect des droits et des intérêts des générations futures (...) que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance ». Il y souligne aussi le lien entre la RSE et la lutte contre la pauvreté, en ces termes : « C'est justement dans cet esprit que Nous avons choisi, d'impulser et de promouvoir, de façon ferme et résolue, les chantiers de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain que Nous avons lancée et que Nous avons érigée en chantier de notre Règne ». C'est pourquoi, conclut-il, « 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 ».

C'est ainsi que des portefeuilles d'initiatives et de projets ont été élaborés mettant les problèmes environnementaux au centre des préoccupations du royaume, les plus emblématiques sont :

La charte RSE de la CGEM qui est structurée autour de 9 axes d'engagement, et dont les objectifs sont en phase avec les orientations et les lignes directrices de la norme ISO 26 000 ; l'adhésion du Maroc au réseau Pacte mondial de L'ONU entraînant dans son sillage près de 88 000 entreprises marocaines ; Le Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE) qui vise la protection à l'échelle nationale de différentes composantes de l'environnement marocain, en intégrant les préoccupations environnementales au sein de la politique socio-économique du pays ; La signature de plusieurs accords internationaux pour la protection de la couche d'ozone (ex. le protocole Kyoto en 2002) ;

La Stratégie Nationale pour la Protection de l'Environnement et le Développement Durable en Juillet 2009 représente un grand tournant en la matière et qui a pour objectif de définir les orientations et les grands axes de la politique nationale de l'environnement. Pour la mise en œuvre de cette politique, le Département de l'Environnement a initié des axes stratégiques d'action basés sur une approche globale et intégrée, qui fait intervenir tous les départements ministériels et tous les acteurs concernés y compris le groupe cible qu'est le citoyen marocain.

Par ailleurs, le Maroc vit un mouvement normalisation en pleine émergence. Le Ministère de l'industrie du Commerce et de la Mise à Niveau de l'économie confirme une grande demande du marché en la matière. De ce fait, plusieurs normes marocaines sont donc établies et concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise). Cette norme tient compte de la réglementation locale et du code du travail, ainsi, on la voit compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). De même, elle spécifie les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

Cela s'explique par, la signature d'un Accord d'Association avec l'union européenne qui s'est concrétisé par l'ouverture des frontières économiques à partir du 1er Mars 2012 a donné

lieu à une concurrence accrue entre les entreprises européennes et les entreprises locales sur leurs propres marchés. Un vaste choix s'offre alors au consommateur marocain pas au niveau des prix mais au niveau de la qualité des produits et des services. Ce qui veut dire que les entreprises marocaines qui pourront franchir le cap devront se soumettre aux normes environnementales et sociales en vigueur afin d'être plus compétitives sur le marché. Notamment, les entreprises exportatrices, dont une majorité est en sous-traitance et qui doivent se conformer aux codes de conduite de leurs donneurs d'ordre ainsi qu'aux normes sociales et environnementales dans le pays de leurs clients potentiels à travers des labels, des certifications et des audits de tout genre, à ce titre, nous citons l'exemple des entreprises du secteur textile qui se voient dans l'obligation d'investir dans une certification pour accéder à des marchés ou maintenir des clients. (Hattabou & Louitri, 2011).

Dans ce sens, et afin de préserver la part du secteur textile habillement marocain dans le marché de l'approvisionnement mondial en produits textiles, l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) a perçu la nécessité de concevoir et de mettre en place un programme de mise en conformité sociale dit « **Fibre Citoyenne** ». Ce Label distingue les entreprises du secteur textile - habillement respectant la réglementation marocaine en matière de gestion des ressources humaines et conditions de travail.

### 3) CADRE THEORIQUE

#### 3.1 CARACTERISTIQUES DE LA PME

Le terme PME désigne un groupe hétérogène d'entreprises, allant de la microentreprise locale de quelques artisans à des entreprises très spécialisées positionnées sur des niches mondiales, en passant par l'entreprise familiale traditionnelle. De ce fait, il n'existe aucune définition universelle et unifiée de la PME.

Nous pouvons définir la PME selon deux logiques : quantitative et qualitative.

L'approche quantitative s'appuie sur une classification à travers des indicateurs mesurables (chiffre d'affaire, l'effectif, total bilan ...) qui varie d'un pays à l'autre en fonction du contexte économique des pays ainsi que des choix de politique économique et industrielle des gouvernements.

Au Maroc, La définition de la Petite et moyenne entreprise a connu une évolution allant de la procédure simplifiée et accélérée (PSA) établie en 1972, à la charte de la PME en 2002 qui l'a défini comme suit : « toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui

n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ».

Désormais, la version finale de la définition de la PME au Maroc proposée conjointement par les Ministères de l'Industrie et du Commerce, des Finances, l'Agence nationale pour la promotion des PME (ANPME) et la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), ne retient comme critère de différenciation que le chiffre d'affaire et fait abstraction du nombre de ses employés.

**Tableau 1 : Répartition du chiffre d'affaire par type d'entreprise au Maroc**

TPE	PE	PME	GE
Moins de 3 millions de DH	Entre 3 et 10 millions de DH	Entre 10 et 175 millions de DH	Plus de 175 millions de DH

**Source : ANPME**

Néanmoins, la définition quantitative se révèle insatisfaisante lorsque l'on s'intéresse aux modes de gestion de ces organisations. Il apparaît dès lors préférable de retenir une approche qualitative des PME, autrement dit s'attacher aux particularités de gestion qui la différencie des grandes firmes.

La première caractéristique de la PME est sa surmortalité. Au Maroc, il est à noter l'absence de statistiques officielles couvrant l'ensemble du territoire marocain, à l'exception d'une étude menée en 2017 par le centre régional d'investissement (CRI) de Casablanca-Settat, traitant de la mortalité des entreprises et qui a conclu qu'une entreprise sur trois ne dépasse pas le seuil de 5 ans d'existence. Ce qui témoigne de la vulnérabilité de la PME dont les ressources, qu'elles soient financières, humaines, techniques, voire de notoriété et d'image, sont manquantes.

Le mode de gestion, et la centralisation autour du dirigeant-proprétaire est une spécificité typique de la PME. Elle est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012) ; celui-ci étant en plus grande fusion avec l'entreprise, il peut impliquer son personnel en fonction de ses propres valeurs. Cela se traduit par une personnalisation de prise de décision, ce qui veut dire que sa propre conception de la RSE conditionne les formes et le degré de son engagement (Courrent, 2012). Il en résulte ainsi, des stratégies informelles (très liées à la personnalité du dirigeant), des modes de gestion quelquefois flous, non fondée sur règles impersonnelles ou des doxa gestionnaires importées, et « faiblement appareillés en instruments de l'action à distance »

(Boltanski, Thévenot, 1991, p. 206-207), ainsi que des méthodes de fonctionnelles essentiellement réactives, répondant à des circonstances de marché.

La PME est ainsi considérée comme un mix proximité (Torrès, 2007) (voir tableau 2). « Les proximités hiérarchiques, fonctionnelles, temporelles, spatiales ..., forment un cadre d'ensemble cohérent qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées (Torrès, 2007)

**Tableau 2 : La PME comme mix de proximité**

D'une spécificité de gestion ...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible Spécialisation	Proximité fonctionnelle Coordination de proximité
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité
Stratégies intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

**Source : Torrès, 2002**

### **3.2 LA RSE DANS LA PME EXPORTATRICE : UNE FORME DE « CONTAGION POSITIVE »**

De nombreuses recherches s'intéressent à la responsabilité sociale et à l'engagement des entreprises pour le développement durable. Mais ce mouvement concerne essentiellement les grandes entreprises, principalement les firmes internationales ; ce qui n'étonne guère ; du fait qu'elles assurent la plus grande part de production et des échanges économiques. Leur pouvoir est de plus en plus exorbitant tant au niveau de leur puissance économique (citons le cas de General Motors qui a un chiffre d'affaire supérieur au PIB de la Pologne) que de leurs activités qui affectent énormément les sociétés où elles s'implantent.

Face à la concurrence mondiale accrue et à la pression des marchés financiers, de nombreux acteurs de la société civile (ONGs, associations, consommateurs ...) ont dénoncé le « supercapitalisme » et les stratégies de ces grands groupes pour leur prédation des espaces naturels et humains. L'engagement des grandes entreprises à s'engager dans la responsabilité sociétale, en respectant les principes liés aux droits humains, à la préservation de l'environnement, aux conditions décentes de travail a pour but principal de redorer leur blason et améliorer leur réputation.



La multinationale est alors soumise à une « cascade de responsabilités ». Elle devient non seulement responsable de l'activité de ses filières mais elle est également responsable de l'activité de ses sous-traitants.

En effet, Une entreprise globale est tenue d'offrir une grande transparence sur ses productions délocalisées. Elle a le devoir de contrôler, au minimum, les conditions de travail. Un manquement à ce niveau peut nuire gravement à l'image de marque et avoir des implications sur la vie de l'entreprise (TOTAL et NIKE...).

Ainsi, un certain nombre d'entreprises marocaines (Lafarge, La RAM, holcim...) ont commencé à intégrer l'environnement dans leur gestion et à mettre en place un système de management environnemental respectueux des normes internationales en vigueur.

Les pressions sur les multinationales s'exercent rétroactivement sur les PME qui travaillent pour elles. Ces dernières se conforment à ce modèle et subissent par transitivity la pression des donneurs d'ordre, investisseurs, consommateurs et groupes d'opinion, car elles sont fournisseurs de produits et de services pour les grandes entreprises.

Il s'ensuit qu'elles sont confrontées de manière croissante à la nécessité de répondre à un cahier de charge sinon à prouver qu'elles opèrent selon certains critères de responsabilité.

En termes de modes d'action, ces P.M.E., mettent en œuvre et préconisent : la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, les possibilités de formation, la mise au point d'une politique de rémunération équitable et transparente et la participation des employés au résultat.

Il est cependant important de noter qu'il revient à chaque entreprise de définir les valeurs et principes qu'elle défend, c'est-à-dire, de fixer son propre « nord magnétique », selon l'expression consacrée du W.B.C.S.D. (World Business Council for Sustainable Development). Et ceci puisque la notion de RSE est variable en fonction de l'époque, de l'évolution des besoins et surtout du secteur d'activité de l'entreprise. Plusieurs recherches (Vives, 2006 ; Ellerup Nielsen & Thomsen, 2009 ; Russo & Tencati, 2009) constatent que la RSE au sein des PME se déclinent selon trois grands types de thématiques : (a) les thématiques internes telles que les ressources humaines et les conditions de travail ; (b) les thématiques externes tel que l'engagement dans la communauté ; et (c) les thématiques environnementales comme la réduction de la consommation d'énergie, la réduction et le recyclage des déchets.

Afin d'expliquer les motivations des PME à s'engager dans la RSE, nous allons nous appuyer sur la synthèse proposée par (Suman, 2011) dans sa thèse sur la RSE dans les PME (Voir tableau3)

**Tableau 3 : Les motivations des PME à la RSE (source : Sauman, 2011)**

Auteur	Motivations pour la RSE
(Mankelow, 2003)	Survie à long terme, amélioration du moral des employés, marketing, fidélisation de la clientèle, réputation de l'entreprise, altruisme, caractère et valeurs du Propriétaire/Dirigeant, reconnaissance, attentes de la communauté, etc.
(Spence et al., 2003)	Philanthropie, caractère et valeurs du propriétaire/Dirigeant, l'entreprise, réputation, survie à long terme, création d'un réseau.
(Murillo & Lozano, 2006)	Caractère et valeurs du propriétaire, modèle social/économique du dirigeant, concurrence, possibilités d'innovation, base de différenciation, réglementation, la vision/ la mission de l'entreprise.
(Williamson et al., 2006)	Conformité légale, performance économique.
(Jenkins, 2006)	Philanthropie, concurrence, accès aux ressources (employés), raisons morales et éthiques, image de l'entreprise, améliorer le moral des employés.
(Russo & Perrini, 2009)	Accroître la confiance, réputation de l'entreprise, légitimité de parties prenantes spécifiques (fournisseurs, clients, employés et communautés locales), influences externes (culturelles, institutionnelles et politiques).
(Sauman, 2011)	Image de l'entreprise, philanthropie, éthique

	du dirigeant, accès aux ressources, altruisme, volonté des propriétaires, légitimité de partie prenante interne employés).
--	--

**Source : (Saumon, 2011) et complété par l'auteur**

Cette synthèse fait ressortir 3 facteurs pouvant inciter une PME à devenir « socialement responsable » :

- Les motivations volontaristes liées aux valeurs et aux convictions du dirigeant
- Les motivations utilitaristes et stratégiques
- Les motivations d'ordre éthique

#### ***Les motivations volontaristes***

Ce sont les motivations guidées par les valeurs et les convictions du dirigeant qui font la spécificité du comportement de la PME par rapport aux grandes firmes. Compte tenu de l'étroitesse des liens entre le patron/dirigeant et ses salariés, la vision du dirigeant définit le plus souvent l'orientation stratégique de son entreprise. La forte centralisation se traduit par une personnalisation de prise de décision, conditionnant ainsi les formes et le degré de son engagement à la RSE. De ce fait, la PME est dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012). Ce dernier est le principal déterminant avec ses motivations, ses valeurs éthiques et sociales ainsi que sa perception de l'impact de la RSE sur la gestion de l'entreprise (Santos, 2011)

#### ***Les motivations utilitaristes et stratégiques***

Ces motivations s'inscrivent dans la vision économique classique de l'entreprise considérant que l'objectif de l'entreprise est de maximiser ses profits. Friedman le père fondateur de ce mouvement affirme que « La responsabilité sociale de l'entreprise c'est d'accroître ses profits ». Par conséquent, les dirigeants des PME ne s'engagent dans la RSE, que si cette dernière rapporte des bénéfices à travers la différenciation (la PME a une part de marché réduite et une difficulté à adopter une stratégie de domination par les coûts), l'amélioration de l'image et donc de la réputation avec pour conséquences une motivation et fidélisation des salariés et des clients et enfin l'amélioration ou le maintien d'un avantage concurrentiel basé sur un renforcement des ressources et compétences des organisations, notamment en termes d'innovation.

L'analyse de ce type de structures met en avant la théorie de la dépendance à l'égard des apporteurs de ressources qui s'inscrit dans la prise en compte des attentes de certaines

parties prenantes, dans le cadre des finalités économiques de l'entreprise (Quairel & Auburger, 2005). Compte tenu du manque de ressources chez la PME, cette dernière dépend fortement des acteurs de son environnement ainsi que de son attitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978).

### ***Les motivations éthiques***

Selon cette optique, la responsabilité sociétale se concentre sur des principes éthiques qui renforcent les relations entre les entreprises et la société. De ce fait, les motivations d'ordre éthique sont concernées par la bonne chose à faire ou les exigences nécessaires pour atteindre une bonne société (Garriga et Mele, 2004). En créant des richesses, en se positionnant en tant qu'entreprise citoyenne, en créant des espaces verts, en soutenant les actions sportives, caritatives et culturelles, en luttant contre le chômage, en contribuant à la solidarité, à l'insertion professionnelle, à l'aménagement du territoire et au développement local, la PME semble tout aussi disposée à participer à l'amélioration du bien-être collectif que les grandes entreprises (Mathieu & Reynaud, 2005).

## **4) ETUDE EMPIRIQUE : CAS D'UNE PME EXPORTATRICE MAROCAINE DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT**

### **4.1 METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU CAS**

L'entreprise Y est une PME familiale du secteur textile-habillement spécialisée dans la fabrication de vêtements pour femmes et enfants, en particulier, les robes, jupes, chemisiers, pantalons et shorts. Elle a été créée par son actuel PDG et actionnaire en 1991.

L'entreprise Y a une capacité de production allant jusqu'à 30 000 pièces par semaine destinées exclusivement à l'exportation. Elle compte aujourd'hui près de 250 employés et un chiffre d'affaire de plus de 80 millions de dirhams. Sa clientèle est composée principalement des grandes marques et chaînes spécialisées dans l'habillement en Europe : Angleterre, France, Italie, Espagne.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec le directeur général, un responsable production ainsi que 2 ouvrières. Au cours de cet entretien, ont été abordées les questions relatives à l'engagement sociétal de l'entreprise et aux pratiques managériales afin de mesurer l'engagement de l'entreprise Y sur trois

dimensions de la RSE : Relations avec les employés, relations avec la communauté, ainsi que les pratiques environnementales.

#### **4.2 DISCUSSION DES RESULTATS**

Dans un premier lieu, nous nous sommes intéressées aux pratiques de la GRH, à la formation ainsi qu'aux conditions générales du milieu de travail dont la sécurité qui suscitent les principales préoccupations en matière de Responsabilité sociale dans le secteur textile.

Tout d'abord, nous avons pu constater qu'il n'y a pas une structure chargée de la gestion des ressources humaines dans cette entreprise. Pour ce qui est de la gestion des effectifs, il n'y a pas de planification pour le recrutement car la totalité des engagements se fait par bouche à oreilles. Il n'existe donc aucun processus de recrutement formel qui respecte les différentes étapes de sélection. Dans cette entreprise, ce sont les responsables production qui décident des personnes à recruter.

En effet, plusieurs critères de discrimination cités dans la littérature comme l'âge, le handicap, le genre, l'origine, les convictions religieuses ou politiques ou encore les orientations sexuelles (Gavand, 2006 ; Sabeg et Charloin, 2006 ; Amadiou, 2004, 2006) sont absents, ce qui fait de la phase de recrutement et de sélection une des premiers lieux où des discriminations peuvent effectivement avoir lieu (Cornet et Warland, 2008). Quant à l'application des dites procédures, elles restent fortement influencées par le caractère informel et intuitif.

Pour ce qui est de la rémunération, nous constatons que l'entreprise ne respecte pas le code du travail quant aux heures supplémentaires. Selon l'article 196 du code du travail « Lorsque les entreprises doivent faire face à des travaux d'intérêt national ou à des surcroûts exceptionnels de travail, les salariés desdites entreprises peuvent être employés au-delà de la durée normale de travail dans les conditions fixées par voie réglementaire, à condition qu'ils perçoivent, en sus de leurs salaires, des indemnités pour les heures supplémentaires. ». Or, l'entreprise Y ne paie pas aux ouvriers les heures supplémentaires travaillées « Notre patron nous fait travailler en cadences accélérées quand l'entreprise reçoit une grande commande (le samedi toute la journée et les soirs) et ne paie pas nos heures supplémentaires comme il se doit », une autre ouvrière ajoute que « le salaire n'assure pas notre survie et reste faible par rapport à l'effort qu'on fournit »

Dans cette entreprise, nous notons également une discrimination salariale à l'égard des femmes (Joekes, 1985 et Belghazi, 1995). La discrimination de genre prend souvent la forme

d'une ségrégation, avec une concentration des femmes dans des emplois peu rémunérés, non qualifiés, et des écarts de salaire défavorables (Anker, 1997 ; Birdsall et Sabot, 1991). Dans cette entreprise, les hommes sont surtout présents dans les ateliers de découpe alors que les femmes travaillent principalement sur des ateliers comme l'assemblage à l'aide des machines à coudre, la finition ou encore le repassage ou l'emballage (emploi peu rémunéré par rapport à la découpe). Selon le responsable de production, cet écart est expliqué par l'efficacité et la rapidité des hommes à exécuter certaines tâches. D'après les ouvrières interviewées les salaires des hommes dans la découpe atteignent 3500DH Net/mois alors que celui des femmes dans l'assemblage, la finition, le control, le repassage ou l'emballage dépasse rarement les 2000DH Net/mois.

En ce qui concerne le volet formation, les responsables interviewés déclarent dispenser des formations au profit de leurs ouvriers, Néanmoins, le choix des sujets de ces formations émane du directeur générale et aucune étude de besoins n'est faite au préalable.

Nous remarquons également que le contenu de ces formations est focalisé sur les règles de sécurité, les méthodes de travail en interne, ou sur l'amélioration des produits et des services et l'absence de démarche visant le bien être des ouvriers, la gestion du stress, la gestion des carrières, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle ou encore l'alphabétisation en sachant qu'une partie des ouvriers est analphabètes.

*Une première formation sur « les règles de sécurité de l'entreprise, les locaux, les choses à faire et à ne pas faire » est systématique pour chaque nouvelle recrue – ceux qui ont de l'expérience reçoivent une courte formation sur nos produits et méthodes de travail en interne et ceux qui ne connaissent pas le métier ou ne sont pas du domaine : on leur fait une formation de 3 ou 4mois dans notre centre de formation par apprentissage (CFA) ou ils suivent des cours ( Travailler sur la machine à coudre, la coupe et sur la façon de travailler avec la machine ) et font une application sur le terrain en parallèle, à l'issue de cette formation on leur donne un diplôme et on les recrute officiellement dans notre société .*  
*(Directeur général de l'entreprise)*

Nous constatons qu'aucune mesure n'est déployée pour encourager l'engagement ou la prise d'initiative des employés, nous avons même noté l'absence de réunions visant à collecter les retours et avis des employés, afin d'identifier les aspects de l'environnement de travail qui leur plaisent et ce qui devrait être amélioré. Nous sommes clairement dans une

entreprise qui prône le management directif, hiérarchisé qui consiste à donner des directives claires, « les choses à faire et à ne pas faire » aux employés qui devraient exécuter.

L'un des aspects sociaux de la RSE se traduit par l'intervention poussée du chef d'entreprise sur la vie privée de ses salariés (ex. accorder un congé aux femmes qui veulent s'occuper de leurs enfants malades, proposer du covoiturage, garde des enfants, incitation pour arrêter de fumer) Or, Nous notons une absence de proximité du dirigeant, qui délègue cette tâche aux responsables production. Le directeur se préoccupe de l'échange et de la négociation avec les clients et a rarement le temps de vérifier ce qui se passe dans ses ateliers.

Quant aux mesures de sécurité et d'hygiène, l'entreprise Y affirme que toutes les normes de sécurité sont respectées. *« On respecte les normes de sécurité, on a des Extincteurs, détecteurs de fumées bris glace, issues de secours bien renseignées en cas d'incendie ou de sinistre. On certifie également les outils qui peuvent présenter un risque comme les chaudières, les monte-charges, ascenseurs ... » (Responsable production).* Il convient cependant de signaler qu'à ce stade, il s'agit d'un ensemble de pratiques obligatoires qui s'inscrivent dans le code de travail marocain.

Sur le plan environnemental, l'entreprise déclare prendre des mesures afin de réduire son impact énergétique et procède au recyclage de ses déchets en tissu, papier et en carton.

*« On commence à faire ça. On n'utilise pas de matières nocives, de carburant gasoil, on n'a pas beaucoup d'émissions mais on a un système de suivi de notre consommation énergétique surtout l'électricité, campagnes pour réduire notre impact énergétique dont la consommation est assez élevée. On vient de faire un audit environnemental, nous attendons les résultats pour avoir une idée du risque /impact de notre activité sur l'environnement nous verrons ce que ça va donner*

*Pour les déchets nous avons des contrats avec des entreprises qui ramassent nos déchets (cartons/Papier /emballages, et tissus) pour le recyclage, il s'agit de quelques entreprises locales qui vont broyer le tissu pour fabriquer des coussins, ils font également un triage des cartons (Directeur général de l'entreprise) »*

En 1990, L'entreprise Y décroche une certification ISO 9001. Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Pour les autres certifications relatives à la RSE comme la SA8000 ou encore la

ISO14001, le directeur déclare que de plus en plus de donneurs d'ordres exigent ces normes dans leurs cahiers de charge.

*« Pour Iso 9001, on l'a fait dans les années 1990 plus pour nous, pour bien nous structurer. ISO 14001 on ne l'a pas encore fait mais de plus en plus de clients nous demandent de le faire. »*

Ainsi, Nous récapitulons les pratiques RSE du cas étudié dans le tableau ci-dessous (tableau 4)

**Tableau 4 : Pratiques responsables de la PME étudiée**

Pratiques sociales internes	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
<ul style="list-style-type: none"><li>- Accès aux vestiaires /Toilettes</li><li>- Formations aux risques liés au poste de travail en mettant à leur disposition des outils de protection si nécessaire</li><li>- Formations aux premiers soins 1 fois tous les 2ans</li><li>- tests d'évacuation</li><li>- Certification des outils pouvant présenter un risque comme les chaudières, les monte-charges, ascenseurs ...</li><li>- des Extincteurs, détecteurs de fumées bris glace, issues de secours bien renseignées en cas d'incendie ou de sinistre</li></ul>	Dons en vêtements en faveur d'associations	<ul style="list-style-type: none"><li>-Recyclage des déchets en tissu, papier et en carton</li><li>-Réduction de la consommation énergétique en électricité</li></ul>

Pour ce qui est des motivations de cette PME, Les responsables interviewés évoquent la pression des donneurs d'ordres dans toutes leurs pratiques RSE comme motivation première à leur engagement dans cette démarche :

*« Chaque année, on fait des audits sociaux RSE, chaque donneur d'ordre nous donne un barème et il nous impose de faire un audit social de sécurité et d'hygiène. Les donneurs d'ordre font leur contrôle et s'ils voient qu'il y a une volonté de l'entreprise de s'améliorer, ils font un planning sur 2ans ou 3ans pour se mettre à niveau » (Directeur général)*

*« Dans le textile, La plupart des entreprises sont poussées à mettre en place un système RSE parce que c'est imposé par le donneur d'ordre » (Responsable production)*

Au vu des données obtenues, nous pensons que la motivation de cette entreprise pour la RSE est purement et uniquement d'ordre stratégique. En effet, le manque de ressources



chez les PME les oblige à s'adapter à l'environnement plus qu'elles ne peuvent prétendre le modifier (Courrent, 2012).

*« Si on veut évoluer il faut qu'on se mette à niveau, se mettre aux normes pour que même les employés restent aussi » (Directeur général). En interne, l'entreprise dépend des ressources de ses employés et de la main d'œuvre qualifiée (compétences) et pour les acquérir, elle est contrainte de mettre en place des pratiques responsables pour créer un cadre de travail convivial. En externe, l'entreprise a un besoin permanent en termes d'informations, de ressources financières et matérielles (Aka & Labelle, 2010 ; Vives, 2006)*

Malgré l'importante place qu'elle occupe comme déterminant de l'adhésion des PME dans la RSE, les motivations éthiques semblent avoir le moins d'implications sur le comportement réellement « responsables » des PME. Les initiatives de l'entreprise Y sur le plan caritatif prennent la forme de dons en vêtements à des associations et ne sont pas intégrées dans la stratégie de l'entreprise : « De temps en temps on est sollicités par des associations, soit pour des dons en nature vêtements ou en argent ». En Effet, ces actions restent ponctuelles et visent, avant tout, à renforcer les liens avec la communauté locale et à améliorer l'image de marque et la réputation auprès de son environnement lui rapportant ainsi une légitimité auprès des employés et des acteurs des réseaux locaux.

## **5) CONCLUSION**

Cette étude nous a permis d'identifier les formes d'engagement RSE spécifiques aux entreprises de textile ainsi que leurs motivations, et ce, sur les trois volets : social, sociétal et environnemental.

A l'heure actuelle, nul ne peut ignorer la question de la responsabilité sociétale des entreprises. Que ce soit sur le plan social (l'entreprise est insérée dans un environnement social donné, institutionnellement structuré, à partir duquel elle tire ses ressources et crée des marchés) ou économique (pour être performante l'entreprise doit réduire ses coûts), la RSE est une réalité incontestable, le nouvel « isomorphisme normatif » (DiMaggio et Powel, 1991). Si la RSE est une innovation qui est née dans les grandes firmes, les PME du secteur textile ne peuvent pas l'ignorer car elles se trouvent dans la sphère d'influence des grands groupes qui sont leurs donneurs d'ordre ; soucieux de leur image de marque et des conséquences néfastes qu'auraient des pratiques irresponsables de leurs sous-traitants, ceux-ci sont souvent à l'origine des pratiques RSE des PME ; ainsi les contraignent-ils, notamment dans les pays émergents, en leur imposant des procédures de certification sociale.

Ainsi, nous pouvons conclure que la RSE au sein de cette PME est purement utilitariste dans le sens où, à travers son engagement sociétal, cette entreprise cherche une performance économique et une légitimité vis-à-vis des parties prenantes dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie (Pleffer et Salancik, 1978).

## **Bibliographie**

**Auberger, M.N. et Quairel, F. (2005)**, « Les PME seront-elles socialement responsables ? », dans J.-C. Dupuis et C. Le Bas (dir.), *Le management responsable*, Paris, economica.

**Bayad, M., H. Mahé De Boislandelle, D. Nebenhaus et P. Sarnin (1995)**, « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion* 2000, no 1, p. 95-108.

**Bayad, M. et D. Nebenhaus (1998)**, « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », *Revue internationale PME*, vol. 11, nos 2-3, p. 161-178.

**Berger-Douce, S. (2004)**, « La diffusion du management environnemental en PME – Apports et limites d'une démarche collective », VIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, octobre, Montpellier.

**BOUTTI R. (2009)** « L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociales et sociétales », Working Paper, Université Ibn Zohr, Agadir.

**Bowen H.R. (1953)**. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row.

**Bowen H.R. (1978)**, « Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later », in E.M. Epstein et D. Votaw (Eds.) *Rationality, Legitimacy, Responsibility: The Search for New Directions in Business and Society*, Goodyear Publishing Co., p. 116-130.

**Bowen H.R. (1977)**, *Investment in Learning: The Individual and Social Value of American Higher Education*, Jossey-Bass Publishers.

**Brammer, S.J. and Pavelin, S. (2006)** 'Corporate reputation and Social Performance: The Importance of Fit', *Journal of Management Studies*, 43: 435–455.

**Brummer, J.J. (1991)**, *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*, NY: Greenwood Press.

**Capron M. (2003)**, « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7. 1-72.

**Capron, M. et Quairel, F. (2003)**, « Reporting Sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative », *24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain-La-Neuve.

**Carey P., Simnett R. et Tanewski G. (2000)**. Voluntary demand for internal and external auditing by family businesses. *Auditing: A Journal of Theory of Practice* 19: 37-51

**Carroll, A.B. (1979)**, "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.

**DiMaggio P. J., et Powell W. W. (1983)**, « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, 48(4),147–160.

**EL MOUJADIDI N., KARIM K. (2009)**, « Développement durable et responsabilité sociale au sein de l'entreprise marocaine », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.

**Gond J.P., et Matten D. (2007)**, « Rethinking The Corporation-Society Interface: Beyond the Functionalist Trapp », *ICCSR Research Paper Series*, n°47-2007.

**Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984)**, « Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, 9, 193–206.

**Julien P-A. (1997)**, *Les PME : Bilan et perspectives*, GREPME, Ed. Economica, 437 p.

**Klarsfeld A., Delpuech C. (2008)**, « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable*, 2008/1 (Vol. 3), Pages 72.

**Matten D., Crane A., et Chapple W. (2003)**, « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship », *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2), 109-120.

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

**Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978)**, *The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective*. New York : Harper & Row

**YANAT, Z ; CHAOUKI, F. (2004)**. Contribution de la certification (ISO 9001 V 2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines. Cas du secteur agro-alimentaire.