



**Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation
N°3 Juin 2016**

**LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES MAROCAINES :
CAS DE MAROC TÉLÉCOM**

**THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF MOROCCAN BUSINESS:
MOROCCO CASE TELECOM**

Naima BOUFERAS

Enseignante chercheure

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales
Université Mohammed V- Rabat

Résumé

C'est dans un contexte de contestation de la mondialisation économique que la responsabilité sociale de l'entreprise s'est imposée au fil des temps comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques permettant de mieux maîtriser les contraintes sociétales, de favoriser une performance économique durable. Cet article a pour objectif d'examiner la pratique RSE dans un groupe marocain spécialisé dans la télécommunication en l'occurrence Maroc télécom. Notre souci est d'analyser la vision générale de cet opérateur de télécommunication concernant le développement durable, de relever comment les responsables intègrent la responsabilité sociétale dans leur investissement stratégique et de souligner les différents impacts que le groupe a sur ses différentes parties prenantes.

Mots clés : responsabilité sociale, sociétale, parties prenantes, développement durable.

Abstract

This is in a context of challenging economic globalization that social responsibility of business has emerged over time as reflecting a desire to define new economic rules, social, ecological to better master the societal constraints, foster sustainable economic performance. This article aims to examine the practice CSR in a Moroccan group specialized in telecommunications in Morocco Telecom case. Our concern is to analyze the overall vision of the telecommunications operator on sustainable development, to address how managers integrate social responsibility into their strategic investment and highlight the different impacts that the group has on its stakeholders.

Keywords: social responsibility, societal, stakeholders, sustainable development

Introduction

Dans le sillage de grands scandales internationaux (Tchernobyl (1986), Erika (1999), Enron (2002)) et sous les nombreuses protestations menées par les ONG et les associations de consommateurs, il s'est développé une prise de conscience collective que la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien être de la société et au progrès social.

A la suite de cette montée en force de la société civile, les grandes multinationales, par leur engagement volontaire, se sont mises à adopter des codes de conduite basés d'une part, sur un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise (salariés, société civile) et d'autre part, sur l'élargissement de leurs préoccupations aux domaines social et environnemental, dans une logique de développement durable.

C'est dans ce contexte de contestation de la mondialisation économique que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'est imposée au fil des temps comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques permettant de mieux maîtriser les contraintes sociétales, de favoriser une performance économique durable et en mesure d'entraîner en parallèle, un meilleur être et une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société.

Ce nouveau contexte a aussi touché le développement des activités de l'entreprise marocaine qui évolue dans un marché ouvert imposant de nombreuses opportunités et contraintes pour l'intégration de la RSE.

Les contraintes externes et la pression de la société civile ont joué un rôle important pour que l'enjeu de la RSE fasse partie des préoccupations de l'entreprise marocaine. Cependant, cette intégration reste, jusqu'à date, encore à ses débuts et ne touche généralement au Maroc que les entreprises ayant une certaine dimension ou cotées en bourse.

Cet article a pour objectif d'examiner la pratique RSE dans un groupe marocain spécialisé dans la télécommunication en l'occurrence Maroc télécom. Le choix de cette firme s'est fait pour les raisons suivantes :

- Les entreprises marocaines qui intègrent le plus la pratique RSE sont en majorité manufacturières ou de services (enquête du pacte mondial au Maroc, 2007)
- Les entreprises cotées à la bourse des valeurs de Casablanca sont tenues de faire communiquer en toute transparence leurs pratiques managériales et donc, sont supposées pratiquer plus que les autres entreprises une démarche RSE.
- Maroc télécom s'est distingué par son engagement en faveur de la RSE et a été reconnu par le label CGEM comme un groupe qui observe, défend et promeut les principes

universels de RSE et de développement durable dans ses activités économiques et ses relations sociales.

Notre souci est d'analyser la vision générale de Maroc télécom concernant le développement durable, de relever comment les responsables intègrent la responsabilité sociétale dans leur investissement stratégique et de souligner les différents impacts que le groupe a sur ses différentes parties prenantes.

Pour répondre à l'ensemble de ces interrogations, nous allons tout d'abord dans un premier point, passer en revue la littérature de la RSE pour connaître ses origines, ses différentes approches et essayer de la conceptualiser et dans un second, nous analyserons, en tenant compte de tous les éléments évoqués dans la première partie, la pratique RSE à Maroc Télécom.

I. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RSE

I.1. Origine et émergence de la RSE

Les démarches de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) trouvent leurs origines dans une critique de la mondialisation de l'économie et de ses dérives. Dès les années 1950, l'ouvrage de Howard Bowen soulève l'excès de pouvoir de quelques centaines d'entreprises multinationales qui déterminent la vie des citoyens et propose de contrebalancer le pouvoir hégémonique de l'actionnariat par l'idée stratégique de soumettre l'entreprise à une légitimité résultant d'un contrat avec la société. Ainsi venait de naître la Corporate social responsibility qui était à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le courant « Business and Society » s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2005). De nombreux chercheurs s'identifieront à ce courant (Mc Guire, 1960, Steiner, 1971 ; Caroll, 1979 ; 1991 ; 1999 ; Auperle et al, 1985; Wood, 1991).

Bien que les débats et les écrits en la matière soient anciens, la recherche sur la RSE diminuera d'intensité à partir du milieu des années 1980 et se muera vers d'autres concepts comme la citoyenneté de l'entreprise ou l'approche par les parties prenantes (Caroll, 1999).

En 1992, le sommet de la terre relance l'intérêt pour la RSE, sous une nouvelle approche élargie au domaine social et environnemental, et à de nombreux pays et intervenants qui y ont adhéré.

En Europe, on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années 1990 suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé un tort

environnemental (Shell, Total ...), social (Danone, Renault...) ou sociétaire (Parmalat, Vivendi)

À partir du début des années 2000, avec les faillites touchant de grands groupes américains (Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Xerox...) et avec le développement d'une certaine sensibilité des comportements d'achat des consommateurs à tout ce qui se rattache à la notion de responsabilité : honnêteté des dirigeants, respect de l'environnement, respect des salariés, etc. La RSE va connaître un nouveau regain d'intérêt.

Concrètement, les démarches de RSE se sont effectivement développées suite à la montée en force de la société civile (associations écologiques et humanitaires critiquant la mondialisation et demandant une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises) et à l'émergence du concept de développement durable.

I.2. Les différentes approches de la RSE

Carroll (1999) a montré que la conceptualisation de la RSE est divergente et oscille toujours entre deux extrêmes : l'un réduit cette responsabilité à l'obtention de profit pour les actionnaires ; l'autre étend la responsabilité à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise. Le cadre théorique de la RSE se divise au moins en trois approches assez nettement délimitées :

L'approche néo-classique :

C'est une approche minimaliste de la RSE qui trouve sa source dans un article de référence de Milton Friedman, en 1970, publié par le New York Times Magazine « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits ». Pour Friedman, la seule responsabilité des entreprises est une responsabilité économique qui consiste à faire du profit pour répondre aux objectifs des actionnaires, à la création de l'emploi et aux paiements d'impôts. Les tenants de l'approche néolibérale vont dans le même sens en affirmant que la maximisation de la richesse d'une entreprise à court terme implique celle du bien-être social général à long terme et le bien-être collectif sera garanti non pas par le comportement éthique de l'entreprise mais le libre fonctionnement du marché qui génère la productivité.

Cependant, le 20^{ème} siècle a connu plusieurs événements écologiques et humains scandaleux qui ont remis en cause cette thèse et ont démontré que la recherche de la seule performance économique, ne conduit pas nécessairement au bien-être collectif et au progrès social

(Buccholz, 1996). A l'inverse, elle peut entraîner des externalités négatives pour l'ensemble de la société : destruction de l'environnement, insécurité, chômage, pauvreté, etc.

Ainsi, de par le pouvoir dont elles disposent, les entreprises ont des obligations morales vis-à-vis de la société : le pouvoir (économique, financier, technologique...) implique la responsabilité (Frederick, 1994).

L'approche stakeholders (Parties prenantes) :

A l'opposé, pour cette approche, la responsabilité de l'entreprise dépasse le cadre économique pour s'étendre à tous les acteurs concernés par son activité. Dans son ouvrage fondateur en 1984 « Strategic Management :Stakeholder Approach » Freeman désigne par parties prenantes tous les acteurs (en interne, les dirigeants, les salariés... et en externe, les sous-traitants, clients, fournisseurs, organisations de la société civile, Pouvoirs publics...) qui seront affectés directement ou indirectement par la réalisation des objectifs de l'organisation, son développement et sa bonne santé. Depuis, plusieurs auteurs se sont relayés pour donner une typologie des parties prenantes (voir tableau) qui repose généralement sur leur nature (interne ou externe), leurs intérêts (économiques ou sociaux..), leurs relations avec l'entreprise (contractuelles ou non, volontaires ou non), leur portée (locale, nationale ou internationale) ou leur contribution (ressources, capitaux...)

Cette approche contractuelle se présente aujourd'hui comme un apport particulièrement intéressant pour modéliser la responsabilité sociétale de l'entreprise face aux difficultés d'opérationnalisation posées par les modèles de Carroll (1991), Wartick&Cochran (1985), Wood (1991) et représente une opportunité pour comprendre aussi bien la nature des relations entre l'entreprise et son environnement que le rôle des parties prenantes dans l'explication de la responsabilité et de la performance sociétale (Clarkson, 1995).

Les auteurs de la théorie des parties prenantes utilisent un certain nombre de concepts empruntés à la théorie néo-institutionnelle, tels que le "nœud de contrats" (Jones, 1995), la théorie des coûts de transaction (Donaldson& Preston, 1995) ou encore la théorie de l'agence (Hill & Jones, 1992; Miller-Millesen, 2003).

Dès lors, la RSE s'intègre dans la stratégie générale de l'entreprise et elle est mise en œuvre selon un raisonnement « gagnant-gagnant » satisfaisant l'ensemble des parties prenantes.

En fait, une entreprise, par ses pratiques sociales et environnementales « responsables », répond aux demandes de toutes ses parties prenantes tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires. Un comportement responsable n'est pas incompatible avec

une meilleure performance financière sur le long terme. Il s'agit de trouver un équilibre entre des intérêts raisonnables de l'entreprise et des intérêts hétérogènes et parfois contradictoires de ses parties prenantes. (Frederik, 1994)

Tableau n°1 : les différentes définitions des parties prenantes

Auteur	Définition proposée
Standfortresearch institut (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Sturdivant (1979, p.54)	1« individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2« tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Freeman (1984, p.46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage et al (1991, p.61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ... ont la capacité de les influencer »
Clarkson (1995, p.106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquant, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agel et Wood (1997)	« possèdent au moins une de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbières (1998, p.58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000,p.373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p.8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportant les risques »

Source : Jean Pascal Gond et Samuel Mercier (2004).

L'approche institutionnaliste :

Elle repose sur la construction des référentiels, sur les limites de l'approche contractuelle (*stakeholders*), sur l'importance des conflits et des normes construites selon les rapports de force en présence. Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977). Dans cette perspective, Ménard

(2003) souligne que l'analyse économique néo-institutionnelle repose sur deux concepts clés que sont l'environnement institutionnel et les arrangements institutionnels. L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise par de nouveaux acteurs (ONG, organisation de la société civile..) qui exercent des pressions sur les entreprises l'incitant à suivre les règles institutionnelles, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires. Frederik (1994) précise qu'une acceptation volontaire des principes de responsabilités est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante des pouvoirs publics alors que les arrangements institutionnels renvoient aux modes organisationnels développés par les acteurs dans le cadre des règles données. Ces acteurs ont contribué à la création d'organisme d'observation et de vérification des comportements d'entreprises et de leur rapport en matière de RSE, d'agence de notation extra financière, de cabinet d'audit et de conseil, de certification ...

I.3. La conceptualisation de la RSE

La RSE est explorée depuis plusieurs décennies par les chercheurs. Elle a commencé par les travaux de Bowen (1953) pour la dimension sociale ou ceux du club de Rome pour la dimension environnementale. Mais majoritairement, les travaux sur la RSE se fondent sur la définition de Carroll (1979) « la RSE correspond aux attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société accorde aux entreprises à un moment déterminé, la RSE comporte donc quatre principales dimensions : des responsabilités discrétionnaires ; des responsabilités éthiques ; des responsabilités légales ; des responsabilités économiques »

- Les responsabilités économiques : L'entreprise est une unité économique qui a pour rôle principal de produire les biens ou d'assurer les services dont ont besoin les hommes pour vivre en société. Tout en dégagant des profits qui assurent sa pérennité.
- Les responsabilités légales : Elles ne sont pas moins importantes du moment qu'elles sont placées au-dessus de celles économiques dans la représentation pyramidale de Carroll, Les responsabilités légales impliquent que les entreprises remplissent leurs devoirs économiques dans le respect des lois en vigueur
- Les responsabilités éthiques : Carroll exprime ici la conscience que les hommes d'entreprise doivent faire des choix et prendre des décisions dans des situations qui ne peuvent être ni prévues ni anticipées par les codes. Les hommes participent aussi aux valeurs de la société et à l'évolution de ces valeurs. Ils auront le désir de les mettre en pratique dans leurs métiers. Ainsi l'éthique précède et suit la loi.

- Les responsabilités philanthropiques : Elles reflètent le désir de voir les entreprises s'impliquer dans l'amélioration du bien-être de la société. Il s'agit d'agir avec bienfaisance et charité.

La définition de Carroll, considérée comme la base des modèles théoriques de la RSE développés ultérieurement par plusieurs auteurs Wartick, Cochran 1985 et Wood en 1991 qui a affiné la définition en précisant trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise à savoir :

- La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : L'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société.
- La responsabilité en termes de conséquences de ses activités : conséquences au niveau des parties prenantes concernées directement par les décisions de l'entreprise (les actionnaires bien sûr mais aussi les salariés, les créanciers) et indirectement par son activité (les consommateurs, les communautés locales, les associations, les ONG, les pouvoirs publics, la communauté internationale)
- La responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers : leur choix stratégique et les moyens mis en œuvre pour faire aboutir ces stratégies doivent converger vers la responsabilité sociétale

Chacune des formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par Wood.

Tableau n°2 : Niveaux et nature de responsabilités sociales de l'entreprise¹

Nature de la responsabilité	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies

¹ tableau élaboré sur la base des typologies respectives de A.B.Carroll (1979) et D.J.Wood(1991)

Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (community)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source : cité dans les travaux de M. Attarça et T. Jacquot (2005).

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triples résultats. En effet, si, l'objectif est le redéploiement des objectifs, de la mission et de la raison d'être de l'entreprise, il faut ré-envisager la façon d'évaluer sa performance. Le « Triple Bottom Line » conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous les trois angles évoqués par le développement durable : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière) (Igalens et Jora, 2002).

En 2004, la Banque mondiale définissait la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme "l'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon à la fois bonne pour le développement et pour les affaires"

La notion de RSE a été théorisée de multiples façons, sans pour autant qu'une acception unique du concept ne soit reconnue par tous. Dans notre recherche, nous avons adopté la définition donnée en 2001 par la Commission européenne dans le Livre Vert selon laquelle la RSE est «l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. 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»².

De cette approche de la commission européenne, on relève que la RSE est une démarche volontaire de développement durable (répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité pour les générations futures de satisfaire les leurs)³ impliquant les parties prenantes de l'entreprise. Ce qui suppose:

- La volonté explicite de l'entreprise de mieux maîtriser les contraintes sociétales, de dépasser les exigences réglementaires (contraintes extérieures provenant par exemple de l'Etat) pour définir de nouvelles règles de vie commune qui se traduisent généralement par la rédaction d'une charte éthique et d'un plan d'action permettant une meilleur cohabitation entre tous les acteurs et une meilleure performance économique durable ; autrement dit, il s'agit de concilier entre protection de l'environnement naturel (Planet), développement social (People) et développement économique (Profit)
- Une forte implication des parties prenantes de l'entreprise concernées par son activité.

La RSE a en effet pour objet de gérer l'impact des entreprises sur la société, incluant tout aussi bien les hommes et les femmes composant cette société que leur environnement : la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

II. DES NORMES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA PRATIQUE RSE CHEZ MAROC TÉLÉCOM

Le groupe Maroc Telecom est de plus en plus un acteur majeur de développement économique et social au Maroc et dans plusieurs pays du continent africain (Gabon, Mali, Burkina Faso et Mauritanie). En effet, le groupe a plus de 37 millions de clients (Rapport d'activité, 2013) contre seulement 26 millions de clients en 2010 (Rapport d'activité, 2010), son chiffre d'affaires s'élève à 28,56 milliards de dirhams contre 31,7 milliards de dirhams en 2010. Alors que le résultat net d'exploitation, a atteint en 2013, 5,54 milliards de dirhams contre 9,5 milliards de dirhams en 2010.

Au Maroc, en 2013, le chiffre d'affaires de la société est de l'ordre de 21,3 milliards de dirhams et son résultat d'exploitation a atteint 12,3 milliards de DH. Sa part de marché en

² http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_fr.pdf.

³ Rapport Bruntland, Nations-Unis, 1987.

parc mobile est de 42,85%, en parc internet 3G 47,50%, alors que pour le parc fixe, le groupe a pu détenir environ 88,01% des parts de marché.

Pour les filiales, en 2013, Maroc Telecom a réalisé 1,478 milliards de dirhams en chiffre d'affaires au Gabon, 1,476 milliards de dirhams en Mauritanie. Alors qu'en Burkina Faso et au Mali, les filiales du groupe ont pu réaliser des chiffres d'affaires respectivement de 2,211 milliards de dirhams et de 2,658 milliards de dirhams.

En parallèle à toutes ces réalisations financières, l'entreprise de télécommunication marocaine n'a pas oublié ses engagements sociétales du moment qu'elle se considère comme étant un acteur engagé. De ce fait, le dernier rapport d'activité publié en 2014 démontre que plus de 114 millions de dirhams en dépenses sociétales (Mécénat et fondations) ont été engagés.

Pour ses ressources humaines, Maroc Télécom emploie 11807 personnes, assure 285823 heures de formation et dépense 2,7 milliards de dirhams en rémunérations. Pour ces partenaires économiques, elle a plus de 72000 revendeurs au Maroc, 24254 téléboutiques, et a environ 7 milliards de dirhams comme montant de ses achats.

En tant que société anonyme, le groupe a trois organes de gouvernance : le directoire, le conseil de surveillance et le comité d'audit :

- **Le directoire** : le directoire administre et dirige la société sous le contrôle d'un conseil de surveillance, il se réunit en moyenne deux fois par mois. Il est composé de cinq membres représentant les métiers de l'entreprise qui en assurent collégialement la direction.
- **Le conseil de surveillance** : le conseil de surveillance est composé d'au moins huit membres nommés pour six ans, ce conseil assure le contrôle permanent de la gestion de la société. Il présente à l'assemblée générale annuelle des actionnaires ses observations sur le rapport du directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.
- **Le comité d'audit** : le comité d'audit est chargé de faire des recommandations et d'émettre des avis sur les procédures comptables régissant le fonctionnement du groupe. La création du comité d'audit par le conseil de surveillance a répondu à la volonté des actionnaires d'adopter les standards internationaux pour le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne de Maroc Telecom.

Cette structure de gouvernance est censée assurer une certaine transparence dans la prise de décision et une indépendance des organes de gestion et ceux de la surveillance. Dans cet axe, à travers le discours lancé par le groupe, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes : quelle est la vision générale relative au développement durable de Maroc

Telecom ? Quels sont les différents impacts que le groupe a sur ses différentes parties prenantes ? Quelles sont les différentes actions sociétales mises en œuvre par les responsables ?

II.1. La politique de développement durable de Maroc Telecom :

La politique de développement durable, formalisée selon le dernier rapport d'activité et de développement durable publié en 2014, s'articule autour de trois enjeux majeurs à savoir : réduire la fracture numérique, contribuer au développement économique et social au Maroc et agir en entreprise responsable. Le groupe cherche à cet effet à répondre aux besoins de ses clients tout en assurant un équilibre entre sa compétitivité économique, son progrès social et le respect de son environnement :

- **Réduire la fracture numérique :**

Maroc Telecom essaie dans le cadre de sa politique de développement durable de réduire la fracture numérique en assurant une large diffusion des technologies de l'information et de la communication. Dans ce cadre, le groupe vise à accroître la couverture géographique de différentes zones surtout celles marginalisées, il offre aussi des produits adaptés et accessibles à tous types de clients tout en poursuivant une politique continue de baisse de prix.

- **Accompagner le développement économique et social du pays :**

Maroc Telecom investie dans la modernisation des infrastructures de télécommunications, encourage la création d'entreprises et augmente ainsi l'emploi. Elle assure l'éducation et la formation aux différents acteurs futurs. Aussi, le groupe fait d'énormes efforts pour accompagner les jeunes talents sportifs et artistiques.

- **Agir en entreprise responsable**

La responsabilité du groupe se manifeste à travers les politiques sociales adoptées en gestion des ressources humaines, la promotion des relations éthiques et transparentes avec les clients et les partenaires et la contribution à la protection de l'environnement en optimisant les consommations de l'entreprise et en incitant aux éco-gestes pour réduire l'empreinte carbone.

La politique environnementale du groupe adoptée en 2013 vise à maîtriser l'impact de son activité sur l'environnement. Cette politique s'inscrit dans la stratégie internationale de développement durable et le respect des lois et réglementations en vigueur.

D'une manière générale, agir en entreprise responsable consiste à agir pour le bien-être des populations en poursuivant le soutien au sport, à la culture et aux projets humanitaires en faveur des plus démunis et des malades.

Ainsi, une première communication a été faite dans ce cadre par Maroc Telecom en novembre 2013 (United Nations, 2013) sur ses réalisations pour le respect et la promotion des dix principes du pacte mondial dans les domaines des droits de l'homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Le groupe a aussi pris le trophée « Top performer » 2013 par le cabinet Vigeo⁴ pour sa politique de prévention de la corruption et pour l'intégration RSE dans son périmètre d'audit et de contrôle interne (Rapport de DD, 2013), ainsi que pour son reporting sur la responsabilité sociétale.

II.2. Les parties prenantes du groupe

Les principales parties prenantes citées dans le premier rapport de développement durable (rapport de DD, 2010) de Maroc Telecom sont au nombre de cinq en plus des actionnaires, il s'agit des clients, les partenaires économiques, l'environnement, les salariés et la société.

Pour chaque type de partie prenante, le groupe associe un certain nombre d'actions d'ordre sociétal. Comme pour les clients, IAM assure la transparence tarifaire des offres, protège les données des clients et porte des valeurs éthiques fortes. Pour les salariés, l'entreprise essaie de valoriser les compétences et les talents des collaborateurs, de responsabiliser les salariés et surtout d'assurer leur bien-être.

En ce qui concerne les partenaires économiques, le groupe a comme objectif d'animer un réseau commercial dense, responsabiliser les fournisseurs et soutenir les entreprises locales tout en augmentant l'emploi. Pour ce qui est de la partie prenante environnement, Maroc Telecom vise à adopter une approche de cycle de vie pour les produits et services et à optimiser les consommations d'énergie et lutter contre le changement climatique.

Pour la société, Maroc Télécom dans sa stratégie de développement durable, essaie d'atteindre les objectifs suivants : réduire la fracture numérique, promouvoir la culture et les talents et surtout s'engager auprès de la société civile. Ses différentes relations entre les parties prenantes et le groupe vont être revues à travers des actions RSE menées dans ce cadre.

II.3. La pratique RSE

Maroc Télécom place les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de la recherche de performance économique, tout en prenant en considération les intérêts des différentes parties

⁴Vigeo se décompose en deux organes principaux : Vigeo Entreprise et Vigeo Rating, le premier offre une assistance aux entreprises et le deuxième est consacré aux investisseurs socialement responsables.

prenantes. En effet, les actions sociétales ont un impact direct sur la croissance économique et le bien-être des populations par le renforcement du lien social, l'accès à la connaissance, le développement économique et social des communautés, la préparation des générations futures pour l'avenir et la protection de l'environnement.

La pratique de la responsabilité sociétale au sein du groupe touche les trois points suivants :

- La réduction de la fracture numérique ;
- L'accompagnement du développement économique et social du pays ;
- La responsabilité de l'entreprise.

- **Réduire la fracture numérique** : durant ces dernières années, Maroc Telecom diffuse les technologies de l'information et de la communication dans des coins isolés du pays, ainsi entre 2008 et 2013, près de 7200 localités isolées ont été desservies, soit 97% des objectifs fixés par « le programme d'accès aux télécommunications ». Dans ce cadre, le groupe a aussi opté pour l'enrichissement de son offre pour la variété de ses clients et de leurs besoins : pour les particuliers, la société a pu offrir le » prépayé », la tarification à la seconde, de nouveaux forfaits mobile... Pour les entreprises et les professionnels, Maroc Telecom fait des offres comme l'offre « voix et data⁵ », le plafond de téléchargement des connexions internet, l'application de « MT info ».

- **Accompagner le développement économique et social** : Maroc Telecom est aujourd'hui un acteur majeur de développement économique et social du pays du moment qu'il favorise le développement de l'économie du savoir grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qu'il offre sur le marché. Le groupe crée aussi dans ce cadre de nouvelles opportunités d'emploi en favorisant la croissance des entreprises locales, ceci par le biais des grands programmes d'investissements qu'il a lancé au Maroc, visant la modernisation de ses réseaux fixe et mobile comme « Single Ran» (Radio Access Network). Pour le soutien des entreprises locales, Maroc Telecom a affirmé dans le dernier rapport de développement durable et d'activité publié en 2014, que grâce aux programmes « Infitah » et « Bidayati », 430 petites et moyennes entreprises ont bénéficié d'une sensibilisation et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à des prix réduits. Pour les jeunes, le groupe s'est toujours mis au service de la jeunesse qui utilise de nos jours de plus en plus la nouvelle technologie et ce depuis plusieurs années.

⁵Maroc Telecom a baissé les frais d'accès et d'abonnement des débits 8 et 34 Mbps.

En effet, Maroc Telecom a pris la responsabilité d'appuyer les jeunes marocains et ceux de ses différentes filiales en Afrique, en les encourageant à créer de nouvelles entreprises, en les accompagnant dans leur éducation, au niveau sportif, culturel et artistique comme : l'accord des bourses aux étudiants les plus méritants, l'accueil des stagiaires des grandes écoles nationales et internationales, l'équipement des établissements scolaires de connexion internet, le soutien aux festivals, la création des écoles de sport, le soutien aux jeunes talents créatifs dans la nouvelle technologie de l'information et de la communication.

- Agir en tant qu'entreprise responsable

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, Maroc Telecom vise le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs grâce à une gestion des ressources humaines moderne basée sur l'écoute, le dialogue, le respect et une politique d'avantages sociaux. Dans ce cadre, le groupe a formé depuis 2010 jusqu'à 2013 environ 271 salariés en développement durable et 402 salariés en environnement, il a aussi assuré la mobilité ou la promotion à 760 personnes en 2013. En ce qui concerne le bien-être au travail, Maroc Telecom a réalisé huit audits internes sur le respect des normes d'hygiène, de santé et de sécurité au travail. Dans ce cadre, 205 collaborateurs ont été formés en 2013 sur « la gestion du stress » et 57 salariés ont été formés sur « la santé et la sécurité au travail ».

Pour ce qui est des filiales, Maroc Télécom a toujours cherché à partager son expertise avec ses différentes filiales localisées en Afrique à travers l'organisation des séminaires et des formations, ainsi plus de 120 collaborateurs des filiales sont venus au Maroc pour suivre des séminaires dans les domaines des réseaux, des systèmes d'information, du Marketing et du commercial.

Cette relation d'échange et d'écoute ne concerne pas uniquement les filiales mais aussi les clients et les fournisseurs, Maroc Télécom a créé, à cet effet en 2013, vingt nouvelles agences pour se rapprocher de la clientèle tout en lui assurant de bonnes conditions d'accueil.

En 2013, les certifications ISO 27001 version 2005 (système de management de la sécurité de l'information) et ISO 9001 version 2008 (système de management de la qualité) ont été renouvelées, de même, plusieurs systèmes d'information métiers ont été mis à niveau et de nouvelles applications ont été conçues pour les clients sur internet.

Ses relations avec ses différents partenaires commerciaux entrent dans le cadre de la responsabilité sociale de Maroc télécom, le choix des fournisseurs se fait suivant une procédure d'achat respectant l'éthique des affaires. L'engagement sociétal du groupe a ainsi été partagé avec ses différents partenaires et ce depuis 2010.

En 2013, Maroc Télécom a aussi accordé une place importante au respect de l'environnement dans le cadre de sa politique de développement durable, le groupe avec le service é-facturation lancé en 2012, a permis à ses clients de consulter en ligne et de télécharger leurs factures ce qui lui a permis d'optimiser sa consommation du papier.

Le groupe s'est engagé aussi dans un processus de réduction de ses émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et ce par le renouvellement de 437 véhicules neufs et écologiques. Pour la consommation de l'énergie, Maroc Télécom vise depuis plusieurs années à réduire sa consommation d'énergie, il recourt de ce fait de plus en plus aux énergies renouvelables pour alimenter les sites techniques isolés.

A la fin de 2013, près de 640 sites Maroc Télécom étaient alimentés en énergie solaire contre 525 en 2012, plusieurs actions ont été mise en œuvre, dans ce cadre, pour préserver l'environnement à savoir : la réhabilitation des jardins publics, le programme « plages propres », un partenariat avec le zoo de Temara....

II.4. Analyse du discours de Maroc Télécom

A travers l'étude des rapports de développement durable publiés par Maroc Télécom depuis 2010, le groupe a montré son intérêt pour les principes de la RSE, mais ces rapports ont soulevés plus les différentes composantes du développement durable(Rapport de développement durable, 2010), ils ne tracent aucune mesure ou action pour mettre en place des pratiques socialement responsables.

Les différents enjeux mis en lumière dans ces rapports nous poussent à faire plusieurs remarques, tout d'abord, cette vision de développement durable a été définie par la direction, suite à l'initiative royale d'après son président.

Pour le premier enjeu qui consiste à réduire la fracture numérique, il s'inscrit dans la stratégie du groupe de déploiement de la couverture du réseau, la baisse des prix se fait à cause de la concurrence de plus en plus forte, et sous la direction de l'agence nationale de la réglementation des télécommunications.

Dans le second enjeu qui consiste à « accompagner le développement économique et social du pays », les principales actions mises en œuvre dans ce cadre relèvent plutôt des stratégies commerciales déployées par le groupe pour réaliser ses objectifs commerciaux comme les différentes offres faites pour les nouvelles entreprises, dans ces deux enjeux, Maroc Télécom s'engage plus d'une manière commerciale et contractuelle que sociétale.

Dans le dernier enjeu : « agir en entreprise responsable », le groupe s'engage face à ces différentes parties prenantes en prenant en compte leurs attentes, cet enjeu touche, d'après notre analyse du discours RSE, au volet sociétal.

Cependant, Les différentes actions citées dans cet enjeu sont plus des actions sociales et font partie du marketing social qui mèneront plus vers la réalisation de la performance du groupe sur le moyen et le court terme et aussi à l'amélioration de son image de marque comme : la formation, la gestion des carrières, le mécénat...

Pour les actions environnementales, Maroc Télécom n'a fait que respecter certaines règles qui sont conformes aux normes du développement durable adoptées au Maroc comme l'économie de l'énergie.

Notre lecture du discours RSE au sein de Maroc Télécom depuis 2010 peut être résumée dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : la pratique RSE à Maroc Télécom

La pratique RSE	Sa nature
La réduction de la fracture numérique.	La stratégie de déploiement de couverture de réseau du groupe.
La participation au développement économique et social du pays.	La stratégie commerciale du groupe.
La responsabilité sociétale du groupe	Sociale (performance à CT, image de marque)
Le respect de l'environnement	Respect des normes.

Etabli par nous même

La pratique de développement durable au sein de toute entreprise doit se faire d'une manière progressive et doit passer par trois étapes (O.Dubigeon, 2002) à savoir: la phase réactive ou restrictive où l'entreprise doit essayer de s'adapter avec les normes et les règles adoptées dans son environnement, la phase cumulative caractérisée par la gestion et la prise en considération des risques et la rédaction des rapports annuels et la phase proactive ou intégrative dite aussi idéale marquée par l'intégration totale des principes de développement durable dans le système de management stratégique, c'est la phase idéale qui doit être visée par l'entreprise qui cherche la pérennité et la continuité et aussi l'amélioration de son capital image⁶.

Le tableau suivant montre les différentes phases du processus de développement durable adopté par l'entreprise.

Tableau n°4 : le processus du développement durable dans l'entreprise

⁶ L'amélioration du capital image de l'entreprise s'avère un des avantages recherchés lors de la pratique du développement durable dans l'entreprise

Phase	Caractéristiques
Réactive	Adaptation aux normes en vigueur
Cumulative	Prise en considération des risques
Intégrative	Intégration totale des principes de DD dans le management stratégique

Etabli par nos soins

Nous allons essayer de situer la pratique RSE à Maroc Télécom dans cette démarche préconisée par un certain nombre d'auteurs (O. Dubigeon, 2002) pour les grandes entreprises dans le monde entiers⁷. Dans ce cadre, on peut avancer que Maroc Télécom a commencé son cheminement sociétal en 2010, cette phase dite réactive qui s'est étalée sur une période d'environ trois ans, où l'entreprise s'est assurée qu'elle est conforme aux exigences réglementaires en vigueur, le groupe a, à cet effet, fait appel par la suite au cabinet Vigeo qui l'a aidé à faire sa politique générale en RSE

En 2013, Maroc Télécom a essayé d'initier des actions qui vont au-delà de la réglementation en instaurant des techniques et méthodes du Risque management (système de management des risques) comme les certifications ISO27001 version 2005 et ISO 9001 version 2008 ainsi que la rédaction des rapports annuels de développement durable.

Ce qui est maintenant le plus recherché par les grands groupes en matière sociétale est la transformation des défis environnementaux sociaux et sociétaux en avantage de compétitivité, passant ainsi à l'intégration totale des principes du développement durable dans leur système de management stratégique.

Le tableau suivant illustre le cheminement sociétal de Maroc Télécom depuis 2010.

Tableau n°5 : le cheminement sociétal de Maroc Télécom.

Phase	Caractéristiques
2010- 2012	La conformité aux normes.
2013-2014	L'instauration des systèmes de management des risques.
Ultérieurement	Intégration totale des principes de DD.

Etabli par nous même

C'est l'intégration totale des principes de développement durable dans son processus du management stratégique de Maroc Télécom qui doit être de plus en plus recherché par les

⁷ Il n'y'a pas de recettes miraculeuses pour faire réussir l'intégration totale des principes de développement durable dans le système de management stratégique de toute entreprise qui veut réussir et assurer sa continuité.

responsables du groupe avec la prise en considération des intérêts de toutes ses parties prenantes pour assurer sa continuité et aussi développer son capital image.

Conclusion

En guise de conclusion, à travers l'analyse du discours RSE lancé par Maroc Télécom depuis 2010, nous pouvons dégager les résultats suivants :

- Le grand intérêt du groupe Maroc Télécom à l'égard du concept RSE et à la nécessité de sa pratique dans la société mère et dans ses différentes filiales en Afrique ;
- Les actions sociétales pratiquées par le groupe sont plus des actions sociales qui visent la performance sur le court terme et aussi l'amélioration de l'image de marque ;
- Les actions environnementales adoptées ne font que respecter la réglementation en vigueur en matière de développement durable.
- Le cheminement sociétal du groupe est encore à ses débuts (marqué par son adaptation aux normes en vigueur en matière sociétale et la gestion du management des risques).

Maroc Télécom doit, dans ce cadre, faire des efforts pour intégrer dans son processus de management stratégique tous les principes de son développement durable en prenant en considération les intérêts de toutes ses parties prenantes pour assurer sa légitimité et sa survie. Nonobstant, les enseignements dégagés de cette recherche ne peuvent pas être généralisés, d'où la nécessité de mener par la suite une recherche beaucoup plus approfondie, basée sur l'étude d'un certain nombre d'entreprises marocaines de service.

Bibliographie

- Acquier A., Gond J.P. 2005.** « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.
- Acquier A., Gond J.P. 2007,** « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen Finance “ Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, p. 5 – 35
- Attarca. M, Jacquot. T, 2005,** « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales » XIVème conférence internationale de management stratégique, pays de la Loire, Angers.
- Aupperle K.E, Carroll A.B, Hatfield J.D. 1985.** “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, pp. 446-464.
- Carroll, A. B. 1999.** Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Dubigeon, O. 2002,** « Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? ». Paris, éd. Village Mondial on ResearchGate.
- Frederick, W. C. 1994.** “From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society* », 33(2), 150-164.
- Friedman, M. 1970,** “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Time magazine*, p. 33.
- Gond, J-P, Mercier, S, et laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (TOULOUSE). 2005.** « *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature* ». LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Gond, J-P. et Igalens, J. 2014.** « Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise ». *Que sais-je?*, vol. 4, p. 36-59.
- Hill, C. WL et Jones, T. M.1992.** “Stakeholder-agency theory”. *Journal of management studies*, vol. 29, no 2, p. 131-154.
- Igalens, J. et Joras, M. 2002.** « La RSE, comprendre, rédiger le rapport annuel ». Editions d'organisations.
- Lockett A., Moon J., Visser W. 2006.** “Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence”, *Journal of Management Studies*, Vol 43. N°1, pp 115–35.

Maroc Telecom, 2010. « Rapport d'activité et de développement durable ».

Maroc Telecom, 2012. « Rapport d'activité et de développement durable ».

Maroc Telecom,, 2013. « Rapport d'activité et de développement durable ».

Martinet, Alain-Charles et PAYAUD, Marielle A.2008. « Formes de RSE et entreprises sociales ».

Ménard, C.2003. « L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats ». *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*, vol. 44, no 1, p. 103-118.

Meyer, J. W. et Rowan, B.1977. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American journal of sociology*, p. 340-363.

Miller-Millesen,J.L.2003. "Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 521-547.

Windsor, D. 2006. "Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches" *Journal of Management Studies* .

Wood, T. 1991. "Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*". Vol 16, n°4 p.691-718.

Webographie:

www.iso.org

www.unglobalcompact.org