

**L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES COMME LEVIER DE
LEUR CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES
AU MAROC : ILLUSTRATION PAR TROIS ETUDES DE CAS**

**THE CSR COMMITMENT OF COMPANIES AS A LEVER FOR THEIR
CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN
MOROCCO: ILLUSTRATION BY THREE CASE STUDIES**

Adil CHERKAOU

Professeur Universitaire, Docteur ès Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherche GECIAS : Gestion des Compétences, des Innovations
entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des organisations.
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock,
Université Hassan II Casablanca, Maroc
Cherkaoui.adil.casa@gmail.com

Résumé :

Le présent article explore la question de la contribution de trois grandes entreprises marocaines leaders dans leurs secteurs d'activités quant au développement de leurs territoires d'implantation, notamment vis-à-vis de leurs communautés locales et de ses riverains. Analysée en lien direct avec les pratiques RSE engagées, notre recherche propose un cadre de compréhension de la forme d'une telle contribution en décryptant les principaux domaines d'actions RSE communiqués par les entreprises étudiées sur la base d'une exploitation de leurs données secondaires publiées (rapports RSE, sites institutionnels...).

Les résultats de notre recherche font ressortir que la démarche communiquée reste descriptive avec une absence de chiffres à l'appui. Une confusion marquante avec la philanthropie et le mécénat a été observée faisant craindre un risque d'un « *sociétal washing* ». La RSE ne devrait être utilisée comme un simple instrument de communication. Il s'agit d'une lame de fond, directement liée à la stratégie de l'entreprise et imbriquée dans son business-model.

Mots –clés : Pratiques RSE, territoire, communauté locale, riverains.

Abstract :

This article explores the question of the contribution of three large Moroccan companies, leaders in their sectors of activity, to the development of their implantation territories, in particular to the concern of their local communities and residents. Analyzed in direct connection with the CSR practices undertaken, our research offers a framework for understanding the form of such a contribution by deciphering the main areas of CSR actions communicated by the companies studied, by exploring their published secondary data (CSR reports, institutional sites...).

The results of our research show that the approach communicated remains descriptive with an absence of supporting figures. A marked confusion with philanthropy and patronage has been observed, raising fears of a risk of "societal washing". CSR should not be used as a mere communication tool. This is a groundswell, directly linked to the company's strategy and nested in its business model.

Keywords: CSR practices, territory, local community, residents.

Introduction

De nos jours, l'entreprise prend ou reprend toute sa place dans les débats de société comme en témoigne l'apparition, dans le vocabulaire économique, mais également des sciences de gestion, de nouvelles expressions managériales telles que : « entreprise citoyenne », « entreprise éthique » ou encore « entreprise socialement responsable » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

En effet, l'engagement RSE est devenu un défi inéluctable pour les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées. Les entreprises sont plongées dans des espaces complexes (environnementaux, sociétaux et économiques), qu'il faut harmoniser. D'autant plus que les pratiques RSE prennent de plus en plus des dimensions territoriales. La RSE est une réalité encadrée dans des spécificités locales où les entreprises se trouvent obligées d'intégrer les attentes des communautés locales et des riverains dans leur gestion stratégique. Un tel engagement traduit la reconnaissance, par les entreprises, de leur redevabilité sociétale à l'égard des territoires dans lesquels elles puisent leurs ressources (humaines, naturelles, techniques, financières...) et mènent leurs activités.

Dans cette perspective, il apparaît de plus en plus clairement aux gestionnaires des entreprises, mais également aux décideurs politiques (acteurs de développement en l'occurrence les élus locaux) que la prise en compte de ces multiples dimensions (économique, sociale, environnementale) constitue un véritable défi contemporain qui les interpelle, leur crée des opportunités et leur impose des contraintes.

Ainsi et bien que la quête de la rentabilité économique et financière demeure la finalité principale de toute entreprise à vocation capitaliste, celle-ci ne doit en aucun cas occulter les dimensions humaines et sociétales qui interpellent son management stratégique. Il s'agit de respecter l'environnement naturel dans lequel l'entreprise opère et évolue, de tenir compte des attentes des populations locales et de respecter les droits humains en son sein.

Dans cette réflexion, notre travail s'articule autour de la contribution des entreprises marocaines au développement des territoires dans le cadre de leurs démarches RSE. Sur la base de l'exploitation des données secondaires de trois grandes entreprises pionnières dans leurs domaines d'activités, nous allons explorer la problématique de la participation des entreprises marocaines au développement de leurs territoires respectifs, en lien avec leurs pratiques RSE.

1. De la RSE à la contribution au développement territorial

La littérature autour du concept de RSE témoigne de l'absence, jusqu'aujourd'hui, de modèle universel, de définition normalisée ou de critères reconnus pour délimiter entièrement l'engagement RSE d'une entreprise donnée. Cela étant, il est généralement admis que la RSE ne relève ni du strict respect de la loi ni de la philanthropie. En effet, l'engagement responsable des entreprises ne se limite en aucun cas à la simple conformité légale ou sociale ou à de simples actions de charité ou de bienfaisance. La RSE questionne le management stratégique des entreprises et intègre leur business-model.

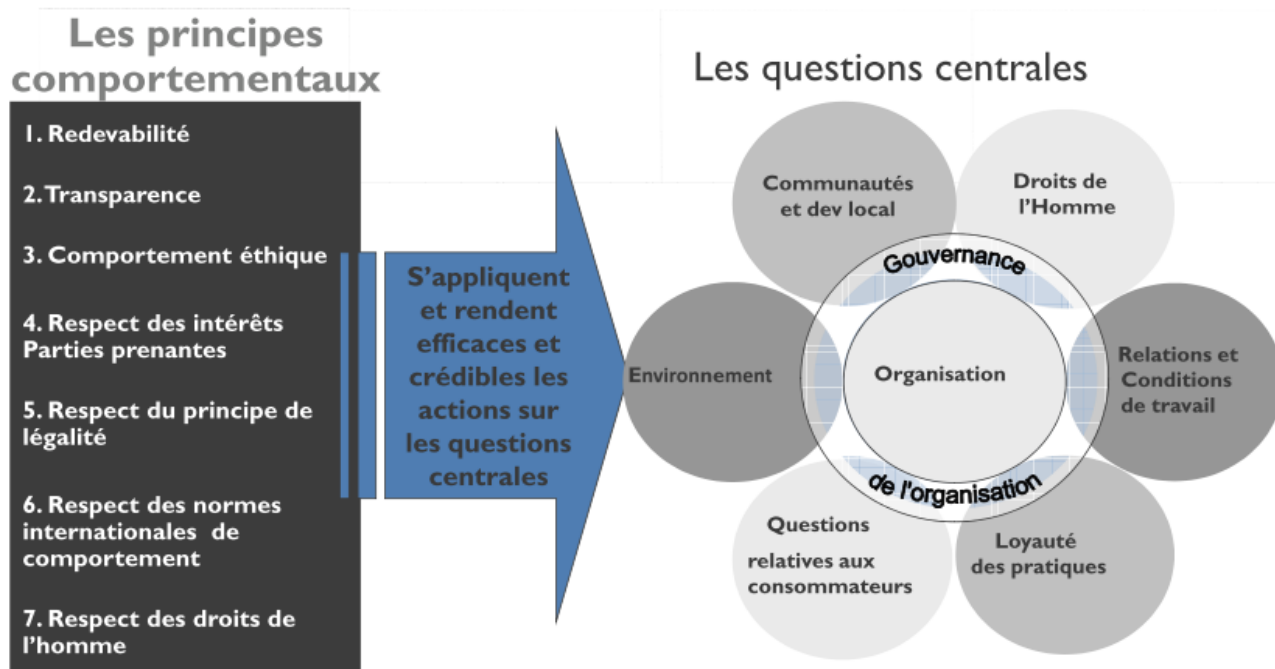
Ainsi, la plupart des acceptions de la RSE reposent sur un dénominateur commun : la prise en compte, par l'entreprise, des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans ses politiques et activités commerciales ou industrielles (Au sens de la Commission Européenne, 2011). Il s'agit d'un dispositif qui permet d'améliorer l'impact que les activités des entreprises peuvent avoir sur la société.

C'est un concept qui demeure jusqu'à aujourd'hui controversé (Cherkaoui et Bennis-Bennani, 2015), malgré les tentatives de sa normalisation (caractérisant tout un mouvement d'une tétra-normalisation de la RSE). C'est ainsi que l'organisation ISO avait élaboré en 2010 une norme intégratrice de ses divergences et a défini la RSO, élargie de l'entreprise à toutes les organisations, comme la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société; prends en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations* » (Norme ISO 2600, AFNOR).

Plusieurs questions centrales sont spécifiées afin de caractériser l'engagement responsable d'une entreprise (Cf. Figure 1). En effet, la norme ISO 26000 fait référence, entre autres, à la contribution des entreprises au développement des communautés locales. L'implication auprès des communautés et la contribution au développement local constituent une partie intégrante du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Cette implication va bien au-delà de l'identification des parties prenantes et du dialogue avec elles en ce qui concerne les impacts des activités d'une entreprise; elle englobe également l'appui et la construction d'une relation durable avec les communautés (Wegmann et all., 2015).

Figure 1 : L'articulation d'un engagement RSE d'une entreprise



Source : (ISO 26000, AFNOR)

Plusieurs domaines d'actions RSE sont pris en compte afin d'apprécier l'engagement RSE des entreprises à l'égard de leurs territoires d'implantation. Il s'agit de l'ancrage territorial des pratiques de gestion (Uzan et al., 2017), de la contribution à la promotion de l'éducation et de la culture, de la question de l'emploi et du développement des compétences localement, au développement des technologies et la contribution à leur accès, le soutien à la création de richesses et de revenus, l'amélioration de l'accès aux services de santé et l'investissement sociétal vis-à-vis des riverains et des populations locales.

Dans ce sens, plusieurs travaux de recherche en RSE et gouvernance des entreprises se sont intéressés à la notion de territoire pour pouvoir expliquer les différences contextuelles dans l'adoption de certains comportements organisationnels (North, 1990 ; Aoki, 2010, Pigé et Sangue Fotso, 2013 ; Cherkaoui, 2016 et 2019 ; Cherkaoui et Jallal, 2017 ; Cherkaoui et Belgaid ; 2018). Le territoire est appréhendé selon Sainsaulieu (1999) comme un construit social qui prend forme dans le cadre de la résolution d'un problème productif ou institutionnel ou dans le cadre d'un projet de développement. Le territoire se construit sur la base d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches (Counarc, 2013). La nature des externalités et sa régulation constituent les éléments fondamentaux du développement du territoire (Marchais-Roubelat, 2015).

Dès lors, la réussite des stratégies de RSE repose sur l'intégration du territoire comme partie prenante incontournable de l'écosystème des entreprises, indépendamment de leur taille (Frimousse, S. & Peretti, J. 2017).

Les phénomènes organisationnels doivent être appréhendés selon une lecture autour de « tournants » qualifiés de pratique, matériel, processuel et sociétal par De Vaujany et al. (2016), ce qui questionne les relations au territoire.

La notion de territoire très sollicitée notamment dans le champ économique mérite ici d'être précisée. « *Le territoire, au-delà de sa définition géographique, se construit autour des acteurs s'y inscrivant, de leurs compétences économiques spécifiques et de la mise en œuvre d'une dynamique productive* » (Colletis et al., 1999). Cette approche du territoire renvoie à de nombreux concepts clés en management stratégique comme les compétences (Loubès et Bories-Azeau, 2016), les capacités dynamiques, les écosystèmes entrepreneuriaux, la chaîne de valeur ou encore l'innovation (Guigou, 2014 ; Raulet-Croset, 2014).

Les travaux de Frimousse consolident l'idée selon laquelle toute légitimité de l'entreprise se fera par un retour au territoire dans les prises de décision et par sa capacité à s'y inscrire durablement, ancrant ainsi les économies et les activités dans une réalité quotidienne, vécue et concrète. Ainsi, la RSE, en tant que construit social, ne peut se penser indépendamment du contexte dans lequel l'entreprise est encadrée (Frimousse, 2013). Le concept d'encastrement renvoie à l'intégration des faits économiques à l'intérieur des faits sociaux. Un tel concept peut être perçu comme un processus dynamique d'ancrage géographique et une manière de mobiliser et de maintenir des ressources relationnelles (Frimousse, 2016 ; 2018).

Dans le même ordre d'idées, Porter & Kramer (2011) plaident pour un changement de paradigme en passant d'une logique moniste, fondée sur la création de valeur actionnariale ; à une logique partenariale, orientée à toutes les parties prenantes de l'entreprise (y compris son territoire d'implantation). Il s'agit du concept de la Corporate Shared Value (CSV) qui consiste à créer de la valeur économique d'une manière qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis.

Les deux auteurs suggèrent que, pour maximiser cette création de valeur, les entreprises doivent mettre en œuvre des politiques et des pratiques de gestion qui renforcent leur compétitivité au même titre qu'elles améliorent les conditions économiques et sociales des

territoires où elles opèrent. Dès lors et en vertu de la CSV, l'entreprise crée de la valeur pour les actionnaires et partage une partie de cette valeur avec les parties prenantes et les représentants de la société porteurs d'enjeux importants pour l'entreprise et pour ses activités.

Ainsi, la RSE s'offre un meilleur accueil dans le monde du management stratégique notamment chez les chercheurs américains en reconnectant les entreprises à la société contrairement aux affirmations de Friedman (Muff, Dyllick, Drewell, Nord, Shrivastava & Haertle, 2013). Cependant, la création de valeur partagée ne peut être une approche suffisante pour résoudre les problèmes de la société, du moment qu'elle se focalise d'abord sur la création d'une valeur économique pour les entreprises (Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014). L'entreprise n'appartient pas exclusivement aux seuls actionnaires ou apporteurs de capitaux. Elle dépend de la contribution de toutes ses parties prenantes qui sont à la source de sa pérennité et sa compétitivité.

Au Maroc, plusieurs mouvements de contestations et du boycott (printemps arabe¹ entre 2010-2012 et boycott en 2017-2018...) interpellent de plus en plus les entreprises sur leur *redevabilité sociétale*, en lien avec leurs pratiques RSE. L'orientation d'un grand nombre d'entreprises vers leurs territoires respectifs constitue une traduction de cette *redevabilité* vis-à-vis de la société en général et des communautés locales en particulier. Cela sous-entend que, désormais, les entreprises sont conscientes du fait qu'elles sont *redevables* à l'égard du territoire dans lequel elles puisent ses ressources et mènent ses activités. Cette prise de conscience devrait être traduite avec un plan d'action et une stratégie intégrée à leur business-model. C'est ce qu'on cherche à explorer dans la seconde partie de cet article sur la base d'une illustration comparative de trois grandes entreprises marocaines. La méthodologie et les résultats de notre étude exploratoire seront présentés dans ce qui suit.

2. Présentation et méthodologie de l'étude

L'objectif de notre étude est de comprendre comme les grandes entreprises marocaines contribuent au développement de leurs territoires à travers les pratiques RSE qu'elles mènent vis-à-vis de leurs communautés locales. De ce fait, notre approche est qualitative s'appuyant sur la méthodologie de l'étude de cas multiples.

¹ Le « Printemps arabe » est un ensemble de contestations populaires, d'ampleur et d'intensité très variable, qui se produisent dans de nombreux pays du monde arabe à partir de décembre 2010.

L'étude de cas est une stratégie de recherche qui, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967), permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des *patterns*, dans une optique de génération éventuelle de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Dougherty, 2002 ; Yin, 2003).

Pour collecter des données, nous avons focalisé nos recherches autour de trois grandes entreprises marocaines, engagées dans des pratiques RSE et fournissant des données ouvertes. Il s'agit d'une exploitation des données secondaires publiées dans le cadre des rapports RSE, des rapports d'activité, des rapports intégrés et/ou des informations publiées sur les sites institutionnels des entreprises visées. Ainsi, la conduite des études de cas a été menée à l'aide d'une analyse qualitative du contenu des données communiquées.

Il s'agit des entreprises leaders dans leurs secteurs d'activité et enracinées dans leurs territoires (Cf. tableau 1). À titre d'exemple : « *Dans sa Charte de développement durable, Managem définit clairement les missions que le Groupe a choisi de poursuivre en convergence avec les intérêts des populations et des collectivités locales riveraines de ses sites de production* » (Rapport RSE du Managem). L'étude des entreprises choisies permet d'explorer la question de la contribution des entreprises marocaines au développement de leurs territoires d'implantation.

Tableau 1 : Fiche d'identification des entreprises

Éléments	COSUMAR	MANAGEM	LAFARGEHOLCIM
Création	03/06/1985	1930	10 juillet 2015
Secteur d'activité (les activités)	Industrie sucrière. Extraction raffinage et conditionnement du sucre	Exploitation minière et industrielle	Fabrication de ciments matériaux et des solutions de construction
Type de marché (monopole, oligopole...)	Monopole	Monopole	Monopole
Effectif	3350	5600	11 816
CA réalisé	7.9 milliard de DH	5,2 milliards de DH	14.3 milliard de DH
Forme juridique	Société Anonyme	Société Anonyme	Société Anonyme
Territoire d'implantation	Casablanca	Casablanca	Casablanca

Certifications RSE	Label RSE de la CGEM pour la société mère et ses filiales : SURAC, SUNABEL, SUCRAFOR, et COSUMAR SA Du 06/07/2011 au 19/11/2018 - 1 renouvellement	Label RSE à quatre filiales du Groupe Managem, à savoir : Managem SA, Reminex, AGM et SMI. Du 08/05/2013 au 13/03/2021	Label RSE de la CGEM Du 29/10/2007 au 11/03/2018 - 2 renouvellements
L'attribution de la gestion de la RSE en entreprise	Directrice de Communication, de la RSE, et du Mécénat et Sponsoring	Responsable Contrôle de Gestion RH et RSE	Directrice RSE & Communication

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des données communiquées par les entreprises

Le choix des cas à étudier est dû à l'engagement RSE des entreprises marquées par les distinctions reçues, dans le cadre des notations extra-financières que VIGEO réalise chaque année aux grandes entreprises marocaines cotées.

Les trois entreprises étudiées ont reçu le label RSE par la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) et ont été notées plusieurs fois comme TOP PERFORMANTES RSE (Cf. Tableau 2). D'ailleurs, les entreprises ont été intégrées dans l'indice boursier « ESG 10 » lancé en 2018 par la bourse de Casablanca afin de récompenser les meilleures entreprises engagées dans la RSE au Maroc.

Tableau 2 : Domaines de la performance RSE des entreprises étudiées

Entreprise	Domaine de performance RSE	Description
Cosumar	Réduction des Consommations d'eau et protection de la ressource hydrique ; sécurité des produits.	Cosumar réalise une des performances les plus marquantes au Maroc sur le plan de son engagement environnemental (notamment en matière de sécurisation des produits).
Managem	Stratégie environnementale ; Développement économique et social de ses territoires	Managem réalise une des performances les plus avancées du Maroc en termes de système de management de l'environnement. L'entreprise affiche désormais des engagements parmi les plus avancés au Maroc en faveur de la «contribution au développement

		économique et social » de ses bassins d'activité.
LafargeHolcim	Formation & Employabilité	L'entreprise transpose au Maroc les règles définies au niveau international par le Groupe relatives à la gestion de la mobilité interne.

Source : Notation Extra-financière de l'agence VIGEO 2017

Ceci dit, le label RSE est octroyé à la suite d'une évaluation des pratiques des entreprises sur les neuf domaines d'actions constituant la charte de responsabilité sociétale de la CGEM, à savoir les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la prévention de la corruption, la saine concurrence, la gouvernance de l'entreprise, les intérêts des clients et des consommateurs, les questions relatives aux fournisseurs et sous-traitants et l'engagement envers la communauté, en conformité avec les objectifs universels RSE.

Il aide les entreprises à formaliser leurs engagements, à mesurer leur progrès et à faire connaître leurs performances tout en leur permettant d'améliorer leur compétitivité et leur accès aux marchés, de fédérer leurs équipes, de renforcer leur cohésion et leur efficience et ainsi de dialoguer en confiance avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires financiers et la collectivité en général.

Ainsi, la présentation des résultats et leurs discussions feront l'objet de la section suivante.

3. Résultats et discussions

En analysant les rapports RSE publiés, le tableau 3 restitue les principales pratiques RSE des entreprises étudiées, destinées à leurs territoires d'implantation (communautés locales, populations voisines...).

Tableau 3 : Pratiques RSE communiquées « orientées territoire »

Domaine d'actions RSE	COSUMAR	MANAGEM	LAFARGEHOLCIM
Implication auprès des communautés	- Soutien à la création de 160 entreprises impliquées dans les activités saisonnières agricoles.	- Contribution au développement économique et social des bassins de vie et des communautés riveraines avec une attention prioritaire à l'enfance, l'éducation et l'entrepreneuriat ; - Mobilisation des collaborateurs pour les engager en faveur de causes d'intérêt général.	- Dialogue avec les parties prenantes locales et analyse des besoins urgents de la population locale.
Éducation et culture	- Contribution aux équipements scolaires en faveur des établissements d'enseignement secondaire localement ; - Distribution et financement des fournitures scolaires pour les élèves.	- Soutien financier des écoles primaires et des collèges localement et lutte contre la déperdition scolaire des enfants. - Création d'un programme qui cible en priorité les femmes et les jeunes, couvre une étape d'éducation non formelle et une étape de promotion de la formation qualifiante permettant ainsi une insertion socio-économique effective.	- Des subventions accordées aux ONG de proximité pour encouragement de l'éducation et lutter contre l'abandon scolaire. Soit 22 000 enfants et adolescents bénéficiaires en 2017.
Création d'emplois et développement des compétences	- Recrutement de la main-d'œuvre locale (non qualifié)	- Favoriser l'emploi et les achats locaux, les partenariats avec les pouvoirs publics et les ONG pour des programmes à forte utilité sociale, axés sur la santé, l'éducation et le développement des activités génératrices de revenus.	- Une formation qualifiante aux métiers du BTP au profit des jeunes riverains des usines de Tétouan, Meknès et Bouskoura. - Développement des partenariats avec les écoles techniques et les lycées professionnels. - Encouragement des entrepreneurs et d'autres acteurs économiques à la création des AGR.

Développement des technologies et accès à la technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement technique : COSUMAR (ingénieurs et techniciens) accompagne ses agriculteurs sur le terrain afin de les faire profiter des best practices et leur transmettre les dernières innovations issues de la R&D conduite par le Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de procédés innovants dans le traitement des minerais, l'hydrométallurgie, la chimie fine et l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Création des matériaux de construction capables d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments tout au long de leur cycle de vie. - Création du premier centre d'innovation au Maroc à vocation africaine. Et ce, pour apporter des solutions constructives pour les logements économiques et innovants pour réduire les émissions de CO2 des bâtiments.
-Création de richesses et de revenus	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'emplois directs et indirects -Développement de l'auto-entrepreneuriat. - Engagement envers les clients, agriculteurs et tous les partenaires au renforcement de la compétitivité des cultures sucrières, à l'amélioration des revenus des agriculteurs, au respect de ses obligations en termes de qualité de produits, d'approvisionnement du marché, de sécurité et de préservation des ressources naturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'engagement en confiance et durablement en faveur de la création de valeur ajoutée partagée avec le Groupe Managem et ses parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La holding propose des services de valorisation des déchets pour éviter la mise en décharge.
La santé	Engagements au titre des régimes de couverture maladie à prestations définies et des indemnités de fin de carrière sont déterminés, conformément à la norme IAS19, sur la base de la méthode des unités de crédit projetées, en tenant	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place les dispositifs d'identification et de gestion de risques appropriés à la nature. - Prévenir activement les maladies professionnelles et les risques psychosociaux. - Développer des dispositifs avancés et certifiés de santé et de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> -La Santé et la Sécurité font partie de la culture de l'entreprise. - Atteindre le zéro accident sur le long terme et dans l'ensemble de ses unités des caravanes dans les riverains de sud. - Des protocoles permettront de s'assurer que

	compte des conditions économiques propres au Maroc.		les risques santé non seulement professionnels, mais aussi personnels sont identifiés et pris en charge.
Investissement dans la société	- Cosumar s'investit dans de nombreuses actions de développement socio-éducatif à travers des partenariats avec des ONG nationales telles que l'Heure Joyeuse, Al Jisr, INJAZ Al Maghrib entre autres, mais aussi de grandes écoles Marocaines	- Intégration des projets et procédés industriels des objectifs sociaux et humains de progrès, au bénéfice de nos collaborateurs et de ceux de nos partenaires, ainsi qu'au bénéfice de nos communautés riveraines et à partager nos valeurs qui constituent le meilleur gage d'un développement pérenne de nos activités.	- Lancement des programmes d'irrigation à Bouskoura en faveur des agriculteurs riverains.
Protection de l'environnement	- Managem intègre dans sa stratégie globale la dimension eau depuis les phases « amont » des projets miniers.	- Prévention des risques d'atteinte à la biodiversité. - Prévention des risques de pollutions locales. - Développer et déployer des processus performants de réduction des consommations d'eau, d'énergie, et des émissions de gaz à effet de serre.	- Réduction de la consommation d'eau - Réduction des émissions des produits et processus de production (CO2, NOx, SO2) - Développement de l'activité de valorisation des déchets (110 000 tonnes de déchets sont valorisées en cimenteries), chose qui constitue une mesure efficace d'atténuation des émissions de CO2 (un plus : Elle contribue à la création de 38 emplois directs et indirects) -l'Augmentation du recours aux énergies renouvelables. - Réhabilitation des carrières (350 ha). - Assurer la préservation et le renouvellement des ressources en eau et minérales.

Sources : Rapports RSE des entreprises étudiées

Les entreprises étudiées communiquent leurs pratiques RSE selon une approche descriptive, voire même narrative, avec très peu de chiffres à l'appui. En effet, la RSE ne peut se satisfaire des déclarations d'intention. La matérialité de la RSE, communiquée par l'entreprise, ne devrait se limiter à de simples présentations des discours, des slogans ou de simples descriptions de ce qu'elle réalise au cours d'un exercice donné. L'engagement RSE des entreprises doit être accompagné par une étude d'impact aux plans social, sociétal et environnemental de manière à exhiber les retombées effectives des pratiques réalisées.

L'analyse du contenu des rapports laisse ressentir un engagement philanthropique² visant particulièrement à communiquer sur la contribution des entreprises à l'amélioration du cadre de vie des communautés locales et des riverains. Dans cette même lancée, le mécénat est souvent confondu, dans les rapports publiés, avec l'engagement RSE. Il est souvent considéré comme une pratique RSE vis-à-vis de la société et des territoires d'implantation des entreprises.

De ce fait, il est essentiel à préciser qu'au-delà de leurs ressemblances, la RSE et le mécénat ne doivent pas être confondus. Bien que leurs contributions restent complémentaires, au service de l'intérêt général. Ceci pourrait être expliqué, en partie, par le fait que les entreprises étudiées profitent des droits exclusifs d'exploitation de richesses locales et bénéficient du soutien des autorités publiques (à travers le mécanisme de subventions et les incitations fiscales). De là, elles réalisent des actions philanthropiques et de mécénat pour s'afficher, auprès de l'opinion publique, comme étant « entreprise citoyenne », redevable à l'égard de la société et de l'intérêt général.

Ainsi, il est essentiel de différencier, d'une part, ce qui relève de l'entreprise et de son « rôle sociétal » – dans le cadre de la RSE – et, d'autre part, les actions d'intérêt général qu'elle pourrait mener dans le cadre du mécénat. Mécénat et RSE répondent, en effet, à des logiques différentes.

L'analyse des rapports publiés laisse craindre d'un risque du « sociétal washing » qui semble se répandre en faisant de la RSE un outil marketing trompeur. Une communication RSE « effective » passe par une évaluation rigoureuse de la démarche entreprise, idéalement menée

² Le terme philanthropie désigne l'ensemble des transferts, dons d'argent, de ressources matérielles et non matérielles, accordés par des entreprises afin d'affronter des problématiques sociétales, vis-à-vis de leur territoire d'implantation et de la société en général.

par des tiers et peut se concrétiser par des supports détaillés, appuyés par des études d'impacts, ou la valorisation d'actions sur le terrain efficaces dans la durée. C'est à cette condition que la RSE sera considérée comme un engagement crédible et pourra encore se démultiplier au sein du monde de l'entreprise.

Conclusion

Tout au long de notre recherche, nous avons essayé de décrypter les pratiques RSE de trois entreprises marocaines leaders dans leurs domaines d'activités au prisme de leur contribution au développement local et territorial.

L'analyse du contenu des rapports RSE publiés fait ressortir une pluralité des domaines d'actions communiqués qui sont destinés au profit des territoires. Il s'agit principalement de l'implication des entreprises auprès des communautés ; de leur contribution au soutien des activités culturelles et éducatives ; de leur contribution à la création d'emplois et au développement des compétences ; de leur participation au développement des technologies et la promotion de l'accès à la technologie auprès des communautés locales et des riverains ; leur contribution à la création de richesses localement et le soutien des activités génératrices de revenus ; le renforcement de l'accès aux services de base, notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé ; de leur contribution à l'investissement dans la société en général et le soutien des projets d'intérêt général.

En revanche, la démarche communiquée reste descriptive et narrative avec une absence de chiffres démontrant les répercussions des pratiques sur les populations locales et les riverains. Une confusion marquante avec la philanthropie et le mécénat a été constatée faisant craindre un risque d'un « *sociétal washing* » en faisant de la RSE un simple instrument de communication plutôt qu'une lame de fond, en lien direct avec les stratégies et business-model des entreprises.

Les entreprises étudiées communiquent sur leurs actions RSE afin de présenter leur implication au développement de leurs territoires d'implantation. La finalité étant de communiquer sur leur prise de conscience quant à leurs responsabilités dans l'accompagnement des territoires et des populations au sein desquels elles sont implantées. Les actions communiquées escomptent de prouver particulièrement leur solidarité philanthropique, en s'affichant comme « *organisation citoyenne et responsable* ».

Bibliographie

Aoki M. (2010). *Corporations in Evolving Diversity – Cognition, Governance and Institutions*. New York : Oxford University Press, 216 p.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.

Cardebat, J. & Eberhard Harribey, L. (2012). De la RSE au développement territorial durable : le rôle clef de l'ingénierie territoriale dans le département des Landes, Etude de cas. *Marché et organisations*, 16(2), 209-231. doi:10.3917/maorg.016.0209.

Cherkaoui A. (2019). *La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales*, Paris, l'Harmattan, 328 pages. ISBN : 978-2-343-17152-4.

Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 6(2), 141-181.

Cherkaoui, A. & Jallal, R. (2017). Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas. *Revue Question(s) de management*, 18(3), 63-77. doi:10.3917/qdm.173.0063.

Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Revue Question(s) de management*, 14(3), 13-26. doi:10.3917/qdm.163.0013.

Colletis G., Gilly J.-P. et al. (1999), *Construction territoriale et dynamiques économiques*, Sciences de la société, n°48, pp. 25-47.

Cournac A. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation*. Thèse soutenue à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, 397p.

Crane A., Palazzo G., Spence L.-J. & Matten D.-R., (2014). Contesting the Value of the Shared Value Concept (December 16, 2013). *California Management Review*, vol 56/2, Winter 2014, Forthcoming.

De Vaujany, F.X., Hussenot, A. et J.F. Chanlat (2016), *Théories des Organisations- Nouveaux tournants*, Paris : Economica.

Dougherty, D. 2002 *Grounded Theory Research Methods*, in J.A.C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations*, Oxford : Blackwell, 849- 866.

Eisenhardt, K.M. 1989 *Building Theories from Case Study Research*, *Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2017). « Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ? ». *Question(s) de management*, 19(4), 13-24. doi:10.3917/qdm.174.0013.

- Frimousse, S. (2012). Méditerranée : culture à la dérive, cultures sur les deux rives ou culture des deux rives. *Maghreb - Machrek*, 213(3), 117-136. doi:10.3917/machr.213.0117.
- Frimousse, S. (2013). Ethos méditerranéen et relation dirigeant/dirigé : honneur et légitimité. *@GRH*, 6(1), 13-43. doi:10.3917/grh.131.0013.
- Frimousse, S. (2013). La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné. *Humanisme et Entreprise*, 315(5), 45-60. doi:10.3917/hume.315.0045.
- Frimousse, S. (2016). Management et éthos méditerranéen : par-delà le global et le local. *Géoéconomie*, 78(1), 91-111. doi:10.3917/geoe.078.0091.
- Guigou, J. (2014). À qui appartiennent les territoires ?. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 74(2), 14-17. doi:10.3917/re.074.0014.
- Loubes, A. & Bories-Azeau, I. (2016). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie. *Gestion 2000*, volume 33(2), 141-160. doi:10.3917/g2000.332.0141.
- Marchais-Roubelat, A. (2015). Territoires et performance organisationnelle. De la géographie aux sciences de gestion. *Prospective et stratégie*, numéro 6(6), 31-41. doi:10.3917/pstrat.006.0031.
- Moretti, R. & Frimousse, S. (2018). Du développement de l'employabilité à la fidélisation des agents de la fonction publique territoriale: Le rôle du sentiment d'efficacité personnelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, 293(5), 33-40.
- Muff K., Dyllick T., Drewell M., North J., Shrivastava P. (Author), Haertle J. (2013), *Management Education for the World: A Vision for Business Schools Serving People and Planet* (In Association with the GRLI Foundation), Edward Elgar Pub (July 31).
- North D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York : Cambridge University Press, 152 pages.
- Porter M.E et Kramer M.R, 2011. "Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1, pp. 2-17.
- Raulet-Croset, N. (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 74(2), 48-52. doi:10.3917/re.074.0048.
- Sainsaulieu, R, (1999). *L'entreprise une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Strauss, A., et J. Corbin 1994 *Grounded Theory Methodology : An Overview*, in N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : Sage, 273-285.
- Uzan, O., Bonneveux, E., Bories-Azeau, I., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B. & Raulet-Croset, N. (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de gestion des ressources humaines*, 103(1), 20-39. doi:10.3917/grhu.103.0020.

Uzan, O., Hennequin, E. & Condomines, B. (2018). Stratégie et Achats responsables : vers une démarche RSE intégrée ? Le cas du groupe VEOLIA. *Recherches en Sciences de Gestion*, 128(5), 33-58.

Wegmann, G., Pigé, B. & Vu, V. (2015). Représentation territorialisée de la performance. Les rapports de développement durable dans le secteur de la construction automobile et du transport aérien en Asie et en Europe. *Prospective et stratégie*, numéro 6(6), 81-95. doi:10.3917/pstrat.006.0081.

Yin, R.K. 2003 *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA : Sage.