

## **Etude exploratoire de l'entrepreneuriat responsable au Maroc. L'écosystème entrepreneurial marocain joue-t-il un rôle de catalyseur de l'entrepreneuriat responsable ?**

### **Exploratory study of responsible entrepreneurship in Morocco. Does the Moroccan entrepreneurial ecosystem play a catalytic role in responsible entrepreneurship?**

**Meriem FILALI**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Université Hassan II, Casablanca  
[Uh2.meriemfilali@gmail.com](mailto:Uh2.meriemfilali@gmail.com)

---

#### **Abstract**

The purpose of this article is to explore the Moroccan entrepreneurial ecosystem and its relevance to responsible entrepreneurship. We will attempt to answer the following research question: does Morocco offer a stimulating framework for the creation of responsible enterprises? To do this, we conducted an empirical study of the different actors of responsible entrepreneurship in Morocco. The results show a globally favorable business ecosystem and the emergence of responsible entrepreneurship.

---

**Key words:** Responsible entrepreneurship; Sustainable development; Stakeholders; Social and environmental responsibility.

---

#### **Résumé**

L'objectif de cet article est d'explorer l'écosystème entrepreneurial marocain et son adéquation avec l'entrepreneuriat responsable. Nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : le Maroc offre-t-il un cadre stimulant à la création d'entreprises responsables ? Pour ce faire, nous avons mené une étude empirique auprès des différents acteurs de l'entrepreneuriat responsable au Maroc. Les résultats obtenus montrent un écosystème entrepreneurial globalement favorable aux affaires et une émergence de l'entrepreneuriat responsable.

---

**Mots clés :** Entrepreneuriat responsable ; Développement durable ; Parties prenantes ; Responsabilité sociale et environnementale.

#### **Introduction**

« L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être ». Cette citation d'Henry Ford vise l'importance de donner du sens à son activité pour assurer la survie de son entreprise. Ces propos confirment aussi la volonté des entreprises actuelles de s'engager vers une triple performance qui n'est plus seulement économique mais aussi sociale et environnementale. En ce sens, les entreprises dites durables et responsables opèrent dans des secteurs très divers mais partagent toutes néanmoins le même attachement au développement durable et à ses trois dimensions : sociale, environnementale et économique. Elles reflètent aussi un leadership responsable, une gouvernance<sup>1</sup> responsable, un

---

<sup>1</sup> Le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations.

investissement responsable<sup>2</sup> et un comportement responsable. Elles traitent leurs clients, leurs collaborateurs, leurs fournisseurs et l'ensemble de leurs parties prenantes avec équité et éthique. Elles se préoccupent du bien-être de leurs salariés, respectent et protègent l'environnement naturel.

En dix ans, le concept d'entrepreneuriat responsable s'est fortement développé sous l'influence de plusieurs acteurs. On observe les formations dédiées à l'économie responsable et solidaire qui foisonnent dans les universités et les grandes écoles, l'émergence de multiples structures d'accompagnement, d'incubation et de soutien aux entrepreneurs responsables ou encore les pouvoirs publics qui se sont eux aussi emparés du sujet. L'entrepreneuriat responsable fait donc l'objet d'une dynamique mondiale qui allie réalisme économique et intérêt général, et qui montre que la force positive de cette forme d'entrepreneuriat est un véritable levier d'innovation sociale et environnementale pour répondre aux défis réels de notre société.

Qu'en est-il des données statistiques à l'échelle nationale ? Selon l'étude GEM<sup>3</sup> (*Global Entrepreneurship Monitor*), la dynamique entrepreneuriale de manière générale s'est améliorée progressivement puisque le taux d'activité entrepreneuriale est passé de 4,44% en 2015 à 5,6% en 2016 pour atteindre 8,8% en 2017. Et pour l'entrepreneuriat responsable, la confédération générale des entreprises marocaines CGEM, estime qu'un nombre important d'entreprises marocaines se sont dotées d'une charte de responsabilité sociétale, ou se sont labélisées pour reconnaître leur engagement dans cette démarche de responsabilité sociale et environnementale. En réponse à cet engouement, deux principales questions émergent : l'écosystème entrepreneurial marocain joue-t-il un rôle de catalyseur de l'entrepreneuriat responsable ? Comment le Maroc peut-il offrir un cadre stimulant la création d'entreprises responsables ? Il paraît, nécessaire, à juste titre, d'explorer les synergies qui peuvent exister entre la responsabilisation des entreprises d'une part et l'entrepreneuriat d'autre part. Aussi, paraît-il judicieux d'étudier le rôle que peut jouer l'écosystème entrepreneurial dans le développement et l'émergence d'entreprises qui allient efficacité économique et responsabilité sociétale. L'objectif de cet article est de situer l'entrepreneuriat responsable et ses spécificités au niveau national, ainsi que les enjeux et défis auxquels les entreprises responsables sont confrontées. Ce travail de recherche est basé sur une étude qualitative à l'aide d'entretiens semi directs auprès d'experts de l'entrepreneuriat responsable au Maroc.

## 1. Cadre conceptuel

La littérature économique nous apprend que l'entrepreneuriat responsable est bel et bien un sujet multidisciplinaire complexe tant sur le plan théorique que sur le plan organisationnel. Difficile parfois de s'y retrouver surtout que depuis quelques années, de plus en plus de termes ont vu le jour dans le domaine de l'entrepreneuriat : écopreneuriat, entrepreneuriat vert, entrepreneuriat social, entrepreneuriat durable, entrepreneuriat environnemental et entrepreneuriat responsable...Ceci dit, ces termes renvoient quasiment tous à la notion du développement durable (DD) et à la même idée phare : l'entrepreneur doit être conscient de son rôle économique, social et environnemental. Dans la conception schumpetérienne, l'entrepreneuriat peut s'inscrire dans des organisations existantes ou en phase d'émergence<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Selon l'association française pour l'investissement socialement responsable, il est défini comme l'intégration de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise dans la sélection des titres et la gestion des investissements.

<sup>3</sup> Le GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) est un consortium de chercheurs créé en 1997 à l'initiative du Babson College et de la London Business School qui étudie le phénomène entrepreneurial au niveau international. Chaque année, un échantillon de la population de 18 à 64 ans est interrogé. Le Maroc est un des pays membres.

<sup>4</sup>Schumpeter, Joseph A. (1979). *Capitalisme, Socialisme et démocratie*, Paris, Payot, p.180, édition originale 1942, 414 pages.

Dans le présent article nous retiendrons la notion d'entrepreneuriat responsable, en faisant référence aux entreprises, à leur création, à leur développement et à leur gestion.

### 1.1. La genèse du développement durable

Le DD est le produit d'une réflexion de la part des États, des gouvernements, des ONG et des scientifiques qui affirment que les pressions environnementales et sociétales qui pèsent sur la planète ainsi que l'essor industriel, sont incompatibles avec la protection de la planète et de l'humanité à long terme. Cette prise de conscience les incite à mettre en place des pratiques responsables à différents niveaux afin de contrecarrer ces menaces presque inévitables. Le DD repose sur trois piliers complémentaires qui doivent être appréhendés à tous les niveaux : local, régional, national et mondial mais aussi au niveau macroéconomique et microéconomique. En effet plusieurs pays ont adopté des stratégies nationales de DD portant des objectifs ambitieux pour améliorer les conditions de vie actuelles et futures. En outre, les entreprises concernées par le volet microéconomique, sont censées maîtriser leur risque social et environnemental.

Depuis la signature de l'Agenda 21 par 173 gouvernements, lors du premier sommet de la Terre de Rio en 1992, le DD est devenu un enjeu stratégique dans le monde des affaires et un modèle de croissance incontournable pour l'entreprise. 10 ans après, le sommet mondial sur le DD tenu à Johannesburg a insisté sur la nécessité de développer une responsabilité collective. En Juin 2012, s'est tenue à Rio une nouvelle conférence des nations unies sur le DD (sommet Rio+20) dont un des objectifs a été le lancement d'un processus de mise en route des objectifs du DD<sup>5</sup>. Il est souvent défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Quand on l'applique aux entreprises, ce concept suppose que la survie de l'entreprise demeure l'objectif principal mais que cette survie ne peut être acquise au détriment de l'environnement et/ou de la société. La protection de l'environnement, le progrès social, le respect des hommes, l'éthique des affaires sont tous aussi importants pour l'entreprise qui s'engage dans une stratégie de DD. Elle se doit de trouver un équilibre harmonieux entre la rentabilité et les exigences du DD. Du point de vue organisationnel, la transposition des principes du développement durable pour les entreprises est popularisée par John Elkington en 1994<sup>6</sup> avec la notion de *triple bottom line*, ou en français « triple bilan », qui consiste à prendre en compte dans la dernière ligne du compte de résultat, les performances de l'entreprise en matière des 3P pour *people, planet, profit*.

### 1.2. De la responsabilité sociétale à la norme ISO 26000

Il est évident que la contribution de l'entreprise aux enjeux du développement durable s'inscrit dans le cadre d'une notion toute aussi récente qui n'est autre que la responsabilité sociétale des entreprises. C'est au début du XXe siècle avec l'émergence de la grande entreprise et les interrogations qu'elle suscite sur ses responsabilités vis-à-vis de la société, que naît le concept de *Corporate Social Responsibility* (Responsabilité Sociale ou sociétale des Entreprises) RSE (Acquier et Aggeri, 2007). Mais il faut attendre le début du siècle actuel pour que nombre d'entreprises l'inscrivent à leur agenda. En 1999, c'est le secrétaire de l'ONU, Kofi Annan, qui incite les entreprises à s'engager volontairement dans la RSE. Les années 2000 voient le contexte réglementaire se renforcer en matière de transparence des entreprises dans leurs données environnementales et sociales particulièrement en France, où l'obligation de publier

<sup>5</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org>

<sup>6</sup> John Elkington, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique SustainAbility en 1994. La notion de *triple bottom line* a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998 qui porte le titre : « *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* ».

des données extra-financières (environnementales et sociales) dans leur rapport d'activité (Loi grenelle 2 sur le *reporting* extra financier) a été étendu à toutes les entreprises de 5000 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros. En 2013 c'était le tour des entreprises de 500 salariés.

Puis les initiatives se multiplient jusqu'à la publication d'une norme internationale d'application volontaire, la norme ISO 26000<sup>7</sup> « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » entrée en vigueur en novembre 2010. En effet, l'International Standard Organisation (ISO) a consacré la convergence entre RSE et DD en déterminant les lignes directrices relatives à la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) avec la norme ISO 26000. La RSO y est définie comme : « La capacité d'une organisation à prendre en compte les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au DD, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes<sup>8</sup> ; respecte les lois en vigueur ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations au sein de sa sphère d'influence » (AFNOR, 2010).

A partir de là, nous pouvons nous interroger sur les synergies qui peuvent exister entre la responsabilisation des entreprises d'une part et l'écosystème entrepreneurial d'autre part.

### 1.3. Délimitation du champ de l'entrepreneuriat responsable

Après avoir rappelé comment s'articulent la RSE, le DD et la norme ISO 26000 du point de vue historique et les incidences de leur engagement sur le plan organisationnel, il s'agit maintenant de délimiter le champ existant entre entrepreneuriat et responsabilité de l'entreprise. D'un point de vue institutionnel, les entreprises dites responsables sont pour la commission européenne, celles des éco-industries<sup>9</sup>. En revanche, au-delà des éco-industries, ce sont tous les secteurs d'activité qui sont concernés par les problèmes sociaux et environnementaux. De là, nous confirmons l'ampleur et la complexité de l'entrepreneuriat responsable.

Si l'on juxtapose les principes sociaux, environnementaux et économiques du DD au monde de l'entreprise, on se retrouve face à un véritable levier capable de transformer le système économique et sociétal qui n'est autre que l'entrepreneuriat responsable. Théoriquement, tout projet entrepreneurial ne peut être soutenable que si l'entreprise répond aux conditions des 3 principes du DD.

L'entrepreneuriat responsable a été défini par la commission européenne comme un « mode de gestion qui accroît la contribution positive de l'entreprise à la société tout en minimisant son impact négatif sur les citoyens et leur environnement. Il porte sur les relations que les chefs d'entreprise entretiennent au quotidien avec leurs différentes parties prenantes : les clients et les partenaires commerciaux sur le marché, le personnel sur le lieu de travail, la communauté locale et l'environnement » (Liikanen, 2004)<sup>10</sup>. Il s'agit donc d'appliquer à l'entreprise les principes du développement durable en combinant développement économique avec respect de

<sup>7</sup> Cette norme officialise, la responsabilité qui était sociale devient sociétale puisque l'usage de l'adjectif social renvoie souvent aux seules relations entre employeurs et employés or il s'agit ici des relations entre l'entreprise et ses environnements. Le terme responsabilité sociale des entreprises est dû aussi à une traduction de l'expression anglo-saxonne « *corporate social responsibility* ». Il faut considérer aujourd'hui que les deux expressions sont équivalentes.

<sup>8</sup> « Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation » ISO 26000, art 2.20. Six catégories de parties prenantes ont été définies : les représentants des consommateurs, des travailleurs, des associations non gouvernementales, des gouvernements, des entreprises et enfin des secteurs des services, du conseil et de la recherche.

<sup>9</sup> Industries spécialistes de la protection de l'environnement, de la dépollution. Elles fournissent des biens et services dans les domaines comme les énergies renouvelables, le recyclage, les déchets, les eaux usées.

<sup>10</sup> Erkki Liikanen, commissaire chargé des entreprises et des systèmes d'information. Commission Européenne (2004), Entrepreneuriat responsable – Guide de bonnes pratiques, DG Entreprises.

l'environnement et de la population locale. Cette rencontre entre l'entrepreneuriat et les piliers du développement durable permet de positionner cette pratique en tant que véritable essor économique social et sociétal pouvant contribuer à la résolution de problèmes environnementaux et sociaux. Le facteur financier n'est pas la seule motivation pour l'entrepreneur responsable, il est aussi confronté aux facteurs sociaux, environnementaux et sociétaux. Dans ce contexte, Wagner et Schaltegger (2010) ont définis 4 types d'entrepreneuriat orientés vers la durabilité en fonction de la place accordée à chaque principe du développement durable.

- Entrepreneuriat environnemental : il s'agit d'un entrepreneur motivé par la protection de l'environnement, la lutte contre la pollution, la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles, ... Il considère la finalité sociétale au cœur de sa stratégie et innove sur le plan environnemental. Le gain financier n'est pas pour lui une fin en soi.
- Ecopreneuriat concerne l'entrepreneur qui exploite une idée d'affaire sur le plan écologique et génère des revenus financiers grâce aux solutions qu'il apporte. Il n'a pas d'objectifs sociaux mais plutôt économiques.
- Entrepreneuriat social : la raison d'être de l'entreprise sociale est l'intérêt général et le progrès social tout en ayant une viabilité économique. Mais il peut s'agir d'un organisme à but non lucratif. L'entrepreneur social apporte des solutions aux problèmes sociaux : pauvreté, chômage, discrimination, handicap... Il n'a pas d'objectif financier.
- L'entrepreneuriat classique est défini comme le « processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées » (Shane & Venkataraman, 2000). Il s'agit donc d'une dynamique de création et/ou d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individus via la création de nouvelles organisations ou la reprise à des fins de création de valeur. Il y a donc ici une recherche de richesse et de profit loin de toute valeur morale
- Entrepreneuriat durable ou responsable : l'entrepreneur responsable a pour objectifs d'intégrer les trois aspects du développement durable à son activité à savoir les exigences environnementales, sociales et économiques. Par conséquent, les sources de ses opportunités d'affaires sont diverses et ne se limitent pas au domaine social ou environnemental.

Sur le plan conceptuel, il existe plusieurs divergences aussi minimales soient-elles, soit au niveau de l'objet même de l'entreprise et de sa vocation, soit au niveau de sa stratégie et de ses objectifs. A cet égard, pour distinguer entre l'entrepreneuriat responsable ER et les autres formes d'entrepreneuriat définis ci-dessus, il y a lieu de noter que l'ER repose sur plusieurs fondamentaux : assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise, avoir un impact positif sur les populations locales, tout en ayant une incidence minimale sur l'environnement... Tandis que l'objectif principal de l'entrepreneuriat classique reste la recherche du profit financier en prenant en considération les besoins du client consommateur, de l'actionnaire et/ou du producteur. En revanche, ses idées d'affaires proviennent de secteurs multiples et variés comme l'entrepreneuriat classique.

Concrètement, au moment de l'élaboration du projet entrepreneurial, il s'agit d'intégrer en même temps l'éventuel impact, qu'il soit positif ou négatif, du projet ou de l'action, sur chacune des trois composantes du DD et modifier si nécessaire son projet, son action et/ou sa décision, de façon à profiter encore mieux de son impact positif et de réduire son impact négatif.

#### **1.4. L'entrepreneur responsable**

Dans la littérature, l'entrepreneur responsable est défini selon sa relation à l'éthique, à la RSE et au DD.



#### 1.4.1. *Entrepreneur responsable et éthique*<sup>11</sup>

L'éthique s'attache aux valeurs, aux comportements à adopter pour rendre le monde humainement habitable. Appliquée à la personne de l'entrepreneur, l'éthique regroupe les valeurs, principes et croyances qui guident sa conduite (Mercier, 2000, 2004). Ici l'éthique indique la bonne ou la mauvaise façon d'agir dans un contexte donné. Ainsi, selon Moussé (1993, 2001), l'entreprise se présente comme un lieu éthique spécifique où chaque entrepreneur est libre d'exercer sa responsabilité selon ses convictions personnelles afin de contribuer à un monde meilleur. Selon Harmeling et al. (2009), la réussite de l'acte entrepreneurial témoigne par elle-même de la capacité d'un entrepreneur à créer de la valeur pour lui et pour les autres et de sa capacité à porter une vision qui rencontre un assentiment sociétal. Nous constatons ici que les valeurs individuelles de l'entrepreneur et les valeurs de la société se rejoignent.

#### 1.4.2. *Entrepreneur responsable, DD et RSE*

Plusieurs définitions de l'entrepreneur responsable, se réfèrent au DD et ou à la RSE. Ainsi selon la Commission Européenne (CE, 2004) : « L'entrepreneuriat responsable désigne un mode de gestion qui accroît la contribution positive de l'entreprise à la société tout en minimisant son impact négatif sur les citoyens et leur environnement. Un entrepreneur responsable :

- traite ses clients, ses partenaires commerciaux et ses concurrents en toute équité et honnêteté ;
- se préoccupe de la santé, de la sécurité et du bien-être général des salariés et des consommateurs ;
- motive son personnel en lui offrant des possibilités de formation et de développement ;
- agit comme un bon citoyen au sein de la communauté locale ;
- respecte les ressources naturelles et l'environnement. »

Cette définition adoptée par la CE regroupe les prescriptions adressées plus globalement aux organisations en matière de RSE. Nous y retrouvons également, les principaux enjeux de responsabilité mis en évidence, notamment par la norme internationale ISO 26 000. Ainsi, Parrish (2010, p. 511) s'intéresse à l'entrepreneur soucieux de mettre en œuvre le DD. Il ressort de son étude que cet entrepreneur considère l'entreprise comme un moyen de perpétuer les ressources humaines et naturelles essentielles à son activité en pérennisant et en améliorant la qualité de leur fonctionnement.

### 1.5. **L'écosystème entrepreneurial**

A l'origine, le terme écosystème nous renvoie à la biologie. En effet, par définition, l'écosystème se compose d'un milieu, des êtres vivants et des relations existantes et se développant entre eux (Tanguay, 2012). Ainsi, Moore (1993) présente l'écosystème d'affaires comme similaire à l'écosystème biologique. En se référant à la définition de la biologie, en entrepreneuriat aussi nous avons un milieu où évoluent les entreprises, les différents acteurs et les relations qui les relient. Selon Suresh et Ramraj (2012), l'écosystème entrepreneurial est constitué par différents acteurs qui ont des objectifs et des attentes différentes. Il s'agit de l'ensemble des parties prenantes en interaction au sein d'un environnement précis. Autre caractéristique à souligner, l'écosystème entrepreneurial dépend de la culture qui règne. En effet, selon Voelker (2012), la culture peut être considérée comme l'élément distinctif entre les différents écosystèmes entrepreneuriaux.

Ainsi, l'écosystème entrepreneurial peut agir comme un catalyseur pour accélérer la croissance économique. Nous considérons, alors, que l'écosystème entrepreneurial et ses spécificités ont un rôle crucial à jouer dans la promotion de l'entrepreneuriat responsable. En partant de ces

<sup>11</sup> L'éthique est la pierre d'assise de tout comportement responsable en accord avec les principes « d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement » ISO 26000.

constats, nous appuyons l'idée que l'avènement et le développement des entreprises responsables sont conditionnés par l'existence d'un écosystème entrepreneurial favorable et propice. Nous avons donc choisi d'étudier l'entrepreneuriat responsable dans un contexte précis et une culture spéciale. Au Maroc, nous pouvons d'ores et déjà constater que ce phénomène complexe évolue et se développe dans un écosystème déjà existant.

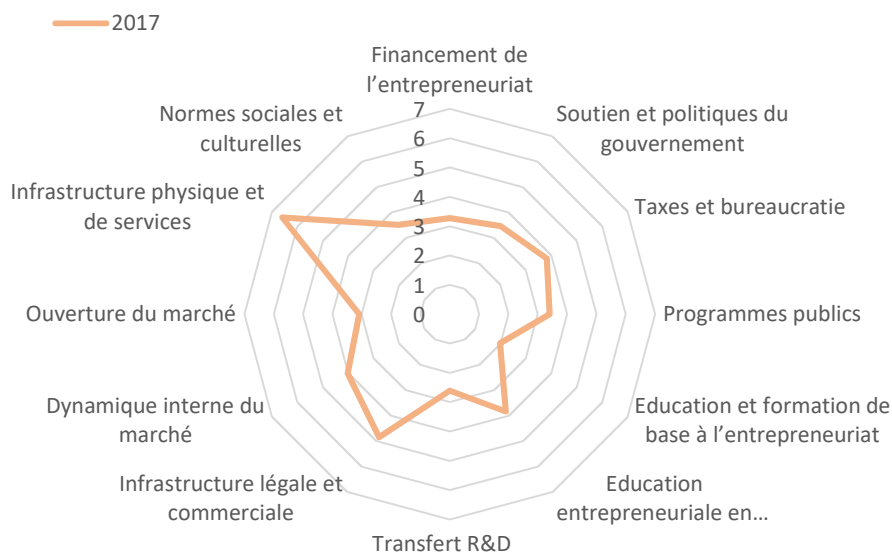
## 2. Etude exploratoire et empirique

Dans cette partie de la présente contribution, nous explorons l'écosystème entrepreneurial national comme cadre de notre étude, et nous présentons l'étude empirique menée auprès d'un échantillon d'acteurs de l'écosystème. Celle-ci va nous permettre d'enrichir notre apport littéraire et de le confronter à la réalité du terrain.

### 2.1. Aperçu de l'écosystème de l'entrepreneuriat au Maroc

Le contexte socioéconomique, politique et législatif au Maroc reste globalement favorable aux affaires. Le rapport *Doing business* 2018, place le Maroc au 69<sup>ème</sup> rang mondial parmi 190 pays\*<sup>12</sup> pour la facilité à y faire des affaires et 3<sup>ème</sup> rang parmi les pays du Mena. En 2019, il gagne 9 places et se hisse au 60<sup>ème</sup> rang. Ce qui indique que le Maroc s'implique à créer un écosystème propice pour le déploiement de l'entrepreneuriat, même si certains indicateurs restent relativement vulnérables. C'est ce que démontre l'étude GEM 2017 qui évalue un certain nombre de conditions cadres qui caractérisent l'écosystème de l'entrepreneuriat au Maroc. Il semblerait d'après la figure ci-dessous, que l'environnement entrepreneurial au Maroc soit plutôt convenable, tant en matière d'infrastructure physique que de réglementation commerciale. Cependant, quatre conditions-cadres : les transferts en R&D, le financement, le système d'enseignement et de formation de base et l'ouverture du marché apparaissent les plus problématiques au Maroc.

Figure n°1. L'écosystème entrepreneurial au Maroc 2017



Source : Rapport GEM 2017

<sup>12</sup>*Doing Business* mesure les réglementations concernant 11 domaines du cycle de vie d'une entreprise. Dix de ces domaines sont inclus dans le classement de cette année sur la facilité à faire des affaires : création d'entreprise, l'obtention d'un permis de construire, raccordement à l'électricité, transfert de propriété, obtention de prêts, protection des investisseurs minoritaires, paiement des impôts, commerce transfrontalier, exécution des contrats et règlement de l'insolvabilité.

## 2.2. L'entrepreneuriat responsable au Maroc : la naissance d'un écosystème

Dans le contexte actuel marocain, trouver des stratégies pour surmonter les problèmes sociaux, environnementaux et économiques me semble vital. « Le modèle économique doit intégrer la variable environnementale en même temps que le pilier éthique sans quoi nous courrons, comme nous le faisons allégrement depuis quelques décennies, au désastre ! » (Didier Perreol, 2015). C'est dans cette optique que l'entrepreneuriat responsable peut s'avérer comme une alternative. En effet, le pays adopte des politiques s'alignant avec les exigences d'un développement durable. Un développement marqué par l'instauration de plusieurs réformes institutionnelles et juridiques qui reflètent la forte volonté du pays de bâtir un écosystème propice au monde de l'entreprise durable et responsable, parmi lesquelles : la création de l'INDH (l'initiative nationale pour le développement humain) en 2005, la création du label RSE par la CGEM en 2006, l'élaboration de la charte de l'environnement et de développement durable, l'organisation de la COP 22 en 2016, la stratégie nationale de développement durable 2016/2030 ou encore sa pleine participation à de nombreuses négociations internationales. Ceci dit, malgré ces efforts déployés, L'ER est encore à ses premiers pas au Maroc et l'écosystème en pleine formation.

Si l'on se réfère à certaines études empiriques réalisées au niveau national telle que l'étude GEM, on peut d'ores et déjà se forger une opinion sur l'écosystème de l'entrepreneuriat responsable au Maroc. Le tableau ci-dessous offre quelques données de l'enquête APS<sup>13</sup> 2018 relatives aux questions d'ordre sociale et environnementale :

Tableau n°1. Données relatives à l'enquête APS (GEM)

<b>32,6 %</b>	<b>De la population active interrogée pensent que :</b> Au Maroc, il est courant de voir des entreprises dont le but premier est de résoudre des problèmes sociaux
<b>12,8 %</b>	<b>des entrepreneurs naissants sont d'accord avec l'assertion suivante :</b> Les profits seront réinvestis afin de contribuer à l'objectif social ou environnemental de mon organisation
<b>14,1 %</b>	<b>des entrepreneurs naissants sont d'accord avec l'assertion suivante :</b> Mon organisation fournit un effort important pour mesurer son impact social ou environnemental

Source : Fait par nos soins

Cette même étude (GEM) s'est penchée sur l'axe social et environnemental à travers l'enquête NES 2017<sup>14</sup> destinée aux professionnels et aux experts de l'écosystème entrepreneurial au Maroc. Ci-dessous les réponses relatives à ce volet.

Tableau n° 2. Données relatives à l'enquête NES (GEM)

		<b>OUI %</b>	<b>NON %</b>
01	Les personnes qui vivent dans la pauvreté ne peuvent pas compter ni sur l'État ni sur les organisations de la société civile.	45,6	54,4
02	Les problèmes sociaux, environnementaux et communautaires sont généralement résolus plus efficacement par les entreprises privées que par les organismes publics et la société civile.	43,1	56,9

<sup>13</sup> APS est le principal outil de recherche GEM. Il s'agit d'une étude approfondie portant sur au moins 2000 adultes dans chaque pays sélectionné à partir d'un échantillon représentatif des 18-64 ans.

<sup>14</sup> NES est un outil de recherche du GEM, il s'agit d'un questionnaire administré aux experts nationaux pouvant témoigner de la situation de l'entrepreneuriat dans leur pays choisis par les équipes de chacun des pays.



03	Les associations et regroupements d'entrepreneurs contestent les réglementations qui nuisent à des groupes particuliers de la société ou à l'environnement.	54,8	45,2
04	L'État est en mesure de réunir les entrepreneurs potentiels, les entreprises et les organisations de la société civile autour de projets sociaux, environnementaux ou communautaires spécifiques.	61,9	38,1
05	Les consommateurs font pression sur les entreprises pour qu'elles tiennent compte des enjeux sociaux et environnementaux.	14,5	85,5
06	Il y a suffisamment de fonds privés et publics disponibles pour les nouvelles entreprises et celles en croissance qui visent à résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.	13,1	86,9
07	Les médias accordent beaucoup d'attention aux nouvelles entreprises et à celles en croissance qui combinent rentabilité et impact social et environnemental positif.	21,4	78,6

Source : fait par nos soins

D'après le jugement des experts, on peut ressortir certaines hypothèses qu'on essayera de vérifier pas la suite en corrélant les résultats de notre enquête qualitative.

- ✓ Les consommateurs et les médias n'accordent pas beaucoup d'importance aux enjeux sociaux et environnementaux des entreprises. (05 et 07).
- ✓ Les questions (01, 02, 03 et 04), indiquent des avis mitigés quant au rôle de l'état et des associations dans le soutien et la promotion des actions responsables.
- ✓ Il n'y a pas suffisamment de fonds privés ou publics visant à résoudre les problèmes sociaux et environnementaux. (06)

### 2.3. Développement durable et RSE au Maroc

On assiste aujourd'hui à une tendance des entreprises marocaines à s'engager dans une démarche de DD qui peut conduire vers une volonté de se faire labelliser et reconnaître leur implication dans ce domaine.

L'introduction de la RSE au Maroc s'est faite principalement grâce aux filiales des grandes entreprises et multinationales. La confédération générale des entreprises au Maroc CGEM a élaboré une charte de Responsabilité Sociale et s'est dotée d'un Label pour la RSE. La charte de Responsabilité Sociale de la CGEM a été adoptée par le Conseil National de l'Entreprise le 14 décembre 2006. Outre la souscription aux objectifs du DD, ladite charte recouvre la promotion des droits fondamentaux, la prise en compte des intérêts et attentes des parties prenantes, et l'intégration de ce processus dans la stratégie et le management de l'entreprise. Selon la responsable RSE de la CGEM, 30% des entreprises labélisées sont des filiales de multinationales, 70% sont 100% marocaines.

L'agence Vigeo Eiris, leader européen de notation extra-financière, décerne tous les ans des trophées « Top Performers RSE ». D'après la responsable du pôle rating à Vigeo Eiris, pour la cinquième fois depuis 2012, Vigeo Eiris décerne ses trophées « Top Performers RSE » aux entreprises cotées en bourse à Casablanca ayant obtenu les meilleurs ratings au sujet de la maîtrise de leurs risques de durabilité et de l'exercice de leur responsabilité sociétale. 15 entreprises parmi les 44 premières capitalisations du Maroc reçoivent cette distinction, à titre honorifique et gracieux ; elle est destinée à mettre en exergue les meilleurs niveaux d'intégration des principes et des objectifs de responsabilité sociale dans les stratégies et les comportements managériaux. Leur notation a eu lieu au cours de 2017 et 2018, en conformité avec la méthodologie Vigeo Eiris, au regard d'un référentiel de 38 critères et de plus de 330 indicateurs. Chaque entreprise est notée sur la tangibilité de ses informations et sur la cohérence et l'efficacité de son système managérial par rapport à six domaines : le capital humain, les

droits de l'homme, l'environnement, l'éthique des affaires, la gouvernance et l'engagement sociétal.

Outre ces différentes distinctions, certaines entreprises pratiquent des actions responsables de manière informelle ou de manière discrète notamment en relation avec la dimension sociale.

## 2.4. L'enquête

Nous nous basons sur une étude qualitative exploratrice qui a pour objectif de compléter les variables issues de la littérature. Notre objectif est d'identifier les spécificités de l'écosystème entrepreneurial dans le contexte marocain comme cadre de notre étude. Aussi s'agit-il de s'interroger sur le degré d'implication des entreprises dans une démarche RSE et les facteurs influençant cette démarche. Nous avons estimé que l'analyse des discours par rapport à notre objectif est meilleure que la représentativité statistique d'une enquête quantitative. L'enquête est menée auprès de différents acteurs et experts de l'entrepreneuriat responsable au Maroc à l'aide d'entretiens semi directifs.

### 2.4.1. Elaboration du guide d'entretien

Notre guide d'entretien est structuré en fonction des objectifs de notre recherche. Il est bâti autour de 2 axes : les déterminants de l'engagement responsable et la connaissance de l'écosystème entrepreneurial national. Le guide est composé de 16 questions. Des questions ouvertes servant à laisser le répondant s'exprimer librement et des questions semi fermées destinées à comprendre le choix de chaque entreprise.

### 2.4.2. Choix de la population cible et échantillon

La cible de notre étude est d'abord constituée de certaines entreprises marocaines engagées dans la responsabilité sociale et environnementale et de certains experts (Confédération, cabinet de notation, incubateur, école). Les deux tableaux ci-dessous présentent le profil de notre échantillon composé de 5 entreprises et 4 différents acteurs.

Tableau n°3. Profil de l'échantillon des entreprises

Acteurs de l'écosystème	Année de création	Activité	Effectif	Fonction du répondant	CA en 2017
Holding Ménara (label RSE en 2011)	1976	BTP, Transport énergie	1600	Directeur QHSE	+ 1 MMDH
BMCI (1 <sup>ère</sup> banque à obtenir le label RSE en 2014) Filiale de BNP Paribas	1943	Service bancaire et financier	3076	Chef de projet RSE	3.02 MMDH
Hôtel Michlifan Ifrane (non labellisée) Groupe ONCF	1973	Hôtellerie	300	Directeur général	40 MDH
Amendis Tanger (label RSE en 2011) Filiale de Véolia	2002	Distribution d'eau et d'électricité et traitement des eaux usées	2183	Responsable étude et projet	2 MMDH
Wafa Immobilier, filiale d'AttijariWafa Bank (non labélisée)	1991	Crédit immobilier	400	Responsable qualité	De 100 à 500 MDH

Source : Fait par nos soins

Tableau n°4. Profil de l'échantillon des autres acteurs

Acteurs de l'écosystème	Mission et Rôle	Fonction du répondant
CGEM	Promouvoir, accompagner et développer l'entrepreneuriat responsable, décerner le label RSE à travers des cabinets d'audit mandatés tels que Veritas et Vigeo	Chef de projet RSE
Vigeo Eiris	Evaluer les entreprises sur leur degré d'implication dans la RSE, décerner des trophées « top performers » et promouvoir l'entrepreneuriat responsable	Chef de projet RSE
Incubateur	Accompagner les startups à fort impact social et environnemental	Chargé d'accompagnement des startups
IFIAG	Promouvoir l'entrepreneuriat responsable en inculquant aux étudiants l'économie sociale et solidaire, le DD et la RSE	Directeur développement

Source : Fait par nos soins

### 2.4.3. Déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des interviewés en octobre 2018. Les principales phases de conduites d'un entretien semi directif ont été respectées<sup>15</sup>.

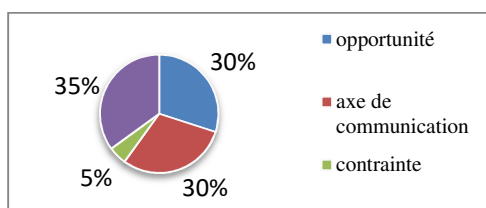
- L'introduction : cette phase consiste à présenter le thème de la recherche, à assurer l'anonymat des réponses et à demander l'accord pour enregistrer l'entretien.
- Le centrage du sujet : cette phase consiste à amener l'interviewé au cœur du sujet.
- L'approfondissement : c'est la phase du débat en posant les questions du guide et en orientant la discussion.
- La conclusion : l'objectif de cette phase est de récapituler les informations collectées par le répondant et de recueillir ses impressions et bien sûr de le remercier.

## 2.5. Analyse des données et principaux enseignements

Le traitement des données qualitatives peut faire l'objet d'une analyse de contenu manuelle surtout si le nombre de répondant est restreint comme le cas de notre échantillon. L'enquête qualitative réalisée répond aux principaux objectifs de cette contribution à savoir : les motivations des entreprises responsables, les caractéristiques de l'écosystème, la typologie des entrepreneurs responsables, les défis et les recommandations.

### 2.5.1. Fréquences d'apparition des expressions afférentes à la perception de la notion RSE

Figure n°3. Perception de la notion



Source : Fait par nos soins

La notion de RSE est perçue aussi bien comme une conviction, une opportunité ou un axe de communication. Seulement 5% des répondants trouvent dans la démarche RSE certaines contraintes notamment administratives. Ils ne sont peut-être pas suffisamment informés et outillés.

<sup>15</sup>Blanchet A et Gotman A (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan.

### 2.5.2. Fréquences d'apparition des expressions afférentes à la motivation des entreprises engagées dans la démarche RSE

Tableau n°5. Fréquences d'apparition des expressions afférentes à la motivation des entreprises engagées dans la démarche RSE

1-Réduction des coûts de production	xx
2-Développement de nouveaux biens ou services	x
3-Gestion et maîtrise des risques	xxx
4-Adhésion, motivation des employés	xxx
5-Valorisation de l'image de l'entreprise	xx
6-Respect de l'homme	xx
7-Respect de l'environnement	xxxx
8-Démarche qualité	xx
9-Création d'un avantage concurrentiel	x

Source : fait par nos soins

Pour identifier les motivations, nous avons commencé par interroger les entreprises sur leurs motivations et leurs expériences au moment de se lancer dans l'aventure. Les résultats confirment que les motivations des actions responsables sont diverses et sont de natures externes et internes. Il semble que les orientations 3,4 et 7 sont les plus représentatives.

### 2.5.3. Fréquences d'apparition des expressions afférentes à la perception de l'entreprise responsable

Tableau n°6. Fréquences d'apparition des expressions afférentes à la perception de l'entreprise responsable

1-mesure son impact environnemental et préserve l'environnement naturel	xxx
2-utilise les technologies les plus propres	xx
3-garanti de bonnes conditions de travail	xxxx
4-favorise la diversité et lutte contre la discrimination	xxx
5-fabrique des produits et des services verts	xx
6-favorise l'emploi local	x
7-est ouverte au dialogue	x
8-lutte contre la corruption et favorise l'éthique	xx
9-est solide est pérenne	xx

Source : fait par nos soins

D'après les répondants, il semblerait que l'aspect social et environnemental est le plus représentatif. Les principales caractéristiques de l'entreprise durable sont 1, 3 et 4.

Ci-dessous un certain nombre d'exemples d'axes prioritaires chez les entreprises interrogées :

- BMCI : mise en place du crédit vert à un taux préférentiel destiné à financer des produits écologiques (ex : panneaux solaires), organisation de la semaine du DD (ex : plantation d'arbres, réhabilitation de jardins publics...), promotion de la diversité, l'effectif est réparti à parts égales entre les hommes et les femmes dont 40% sont managers, avec utilisation exclusive de papier recyclé certifié responsable.

- Holding Ménara : création de la fondation Zahid qui porte le nom du fondateur, elle prend en charge les activités sociales des salariés avec aussi une vocation sociétale et socio culturelle : promotion des écoles, dons de matériel...
- Hôtel Michlifen Ifrane : contribution à la création de l'association AMI Basket, mise à disposition des installations sportives de l'hôtel en faveur des enfants (à partir de 4 ans) et jeunes de la région, construction de terrains de basket dans la ville d'Ifrane.
- Wafa Immobilier : favorise les actions sociales et sociétales tels que : sponsoring des équipes de foot, don de matériel informatique, aménagement des écoles dans des quartiers défavorisés.
- Amendis : mène de multiples actions citoyennes, culturelles, sportives telles que la distribution de cartables et fournitures scolaires au profit des enfants de quartiers défavorisés, sponsoring de caravane de santé, campagne d'alphabétisation. Quant au volet environnemental, Amendis participe au côté de la fondation Mohamed V et de la commune de Tanger à la campagne plages propres d'où l'obtention du label « pavillon bleu ».

#### 2.5.4. *Questions relatives à la perception de l'entrepreneur responsable*

D'après les différentes entrevues, on peut distinguer deux cas de figures qui illustrent les typologies des entrepreneurs responsables marocaines.

- 1- L'entrepreneur contraint de s'engager dans une démarche de DD en raison d'une augmentation des pressions du marché :
  - les appels d'offre des clients sont de plus en plus exigeants en termes de respect de l'environnement et des conditions de santé et de sécurité au travail ;
  - les parties prenantes revendiquent davantage de communication sur les données non financières ;
  - les contraintes réglementaires se multiplient ;
  - les donneurs d'ordres (maison mère, multinationale) les incitent à s'engager.
- 2- L'entrepreneur s'engage de manière volontaire car il considère que la RSE est :
  - une démarche d'amélioration continue ;
  - un investissement à moyen et long terme qui permet d'intégrer le DD et l'éthique dans sa stratégie globale ;
  - un moyen d'anticiper les risques et réduire les coûts ;
  - une manière de se démarquer de la concurrence ;
  - une manière de créer une image positive.

#### 2.5.5. *Questions relatives aux caractéristiques de l'écosystème, aux enjeux et défis auxquels les entreprises responsables sont confrontées*

L'entrepreneuriat responsable peine à se développer dans l'ensemble du paysage économique marocain et ce malgré les multiples enjeux et opportunités qu'il offre aux entreprises :

- ✓ stimuler l'innovation et créer des avantages concurrentiels par le biais d'écoproduits, produits verts ;
- ✓ intégrer cet aspect dans les slogans publicitaires et se distinguer des concurrents ;
- ✓ satisfaire les exigences des parties prenantes et communiquer une image positive d'une entreprise responsable ;
- ✓ se doter d'une grande légitimité par l'adoption d'une stratégie responsable et exploiter de nouvelles opportunités aussi bien au Maroc qu'à l'international.

En outre, l'Etat, les entreprises, les entrepreneurs et l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial marocain devront s'éloigner des stratégies passives et se munir de volonté et de conviction pour réussir un énorme challenge mondial qui est celui du développement durable

selon le principe « *think global, act local* ». En effet, d'après notre étude, plusieurs obstacles freinent considérablement sa mise en œuvre.

- Le contexte culturel marocain pousse certains entrepreneurs surtout les dirigeants de PME à accorder la priorité à la survie de la PME plutôt qu'aux dimensions sociétales et à réduire la performance économique à la diminution des coûts. D'après la responsable RSE de la CGEM, seulement 30% des entreprises labélisées sont des PME avec un chiffre d'affaire inférieur à 200 Millions de dhs.

- La citoyenneté et l'éthique font défaut, la faible prise de conscience des citoyens et consommateurs quant à l'importance des impacts sociaux ou environnementaux est regrettable. Cela peut être étroitement lié au manque de formation et d'éducation à ce niveau.

- La qualification des entrepreneurs pour mettre en place une stratégie de DD, soulève la question de l'information et de la volonté de l'entrepreneur au moment même de la création de son entreprise.

- Certaines entreprises font du *green washing*<sup>16</sup> pour vanter un produit comme écologique alors que l'intérêt du produit pour l'environnement est minime voire inexistant. Elles peuvent aussi vanter leur engagement dans le développement durable alors que leur activité principale est reconnue problématique d'un point de vue environnemental. (Exemple : entreprise de tabac ou central à charbon). Autrement dit, c'est un verdissement de la façade qui marque un comportement peu éthique.

- La faible application de certaines lois, l'absence de réglementation stricte, l'absence de contrôle concernant le non-respect de l'environnement (l'emploi des mineurs, la discrimination, la pollution...) entraînent un manque d'implication des acteurs.

#### 2.5.6. Questions relatives aux recommandations afin de favoriser l'entrepreneuriat responsable au Maroc

Voici un certain nombre de suggestions et de recommandations discutées lors des entretiens avec les différents experts. Soulignons au passage que certaines d'entre elles sont déjà mises en place mais non appliquées ou appliquées partiellement.

- Le renforcement de la réglementation : bien que la majorité des mesures de développement durable restent à titre volontaire, le renforcement de la réglementation ne pourrait qu'encourager les entreprises déjà engagées et stimuler celles qui ne le sont pas.

- L'intégration progressive de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise : la décision de s'investir dans une démarche RSE est à la portée de toute entreprise quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Dans un premier temps, l'organisation de séances de formation et de sensibilisation aux questions sociétales s'avère nécessaire pour gagner l'adhésion et l'implication de l'ensemble des collaborateurs. La formalisation d'une charte de RSE peut être stimulante pour les équipes. Puis selon l'activité de l'entreprise, et en fonction des objectifs, elle peut s'attaquer aux points les plus sensibles ou ceux qui ont un impact négatif jusqu'à intégrer la RSE dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

- La gouvernance : la manière dont les décisions sont prises et appliquées dans l'entreprise oriente fondamentalement l'entreprise. Il s'agit par exemple de désigner une entité chargée des questions de RSE qui pilotera le projet au sein de l'entreprise, de mettre en place les outils de gestion et de contrôle qui aideront à formaliser les actions réalisées et à mettre en lumière les bonnes pratiques et les points de progrès à travers des indicateurs de suivi (*reporting*, tableaux de bord...).

---

<sup>16</sup>Le *green washing*, ou en français l'éco blanchiment, consiste pour une entreprise à orienter ses actions marketing et sa communication vers un positionnement écologique. C'est le fait souvent, de grandes multinationales qui de par leurs activités polluent excessivement la nature et l'environnement. Alors pour redorer leur image de marque, ces entreprises dépensent dans la communication pour « blanchir » leur image, c'est pourquoi on parle de *green washing*. Définition du *Greenwashing* de l'ADEME (source : <http://www.institutdesondage.com>)



- La formation et l'éducation : promouvoir la formation à l'entrepreneuriat, dans le milieu académique, l'intégrer dans le milieu scolaire dès le plus jeune âge comme c'est le cas dans plusieurs pays et soutenir l'intrapreneuriat<sup>17</sup> dans le milieu professionnel. D'après le directeur de développement de l'IFIAG, « le système d'enseignement doit jouer son rôle de catalyseur de valeurs, de citoyenneté et de comportement éthique chez les jeunes marocains, dans cette optique nous programmons des modules de DD, RSE et d'entrepreneuriat sociale et solidaire en faveur des étudiants de la licence professionnelle ».
- La certification ou labellisation : c'est une étape importante de la stratégie responsable. Elle constitue un argument commercial et un avantage compétitif surtout par rapport à l'ouverture sur les marchés étrangers. Elle permet également de consolider et formaliser les actions responsables.
- La communication : mettre en place une stratégie de communication à l'attention de l'ensemble des parties prenantes afin d'expliquer les efforts de l'entreprise sur la voie du DD de renforcer son image d'entreprise responsable et de créer un climat de confiance.
- Les coopérations interentreprises : il s'agit de consolider les entreprises responsables trop dispersées (par secteur, par activité, par région), faire du benchmark d'actions responsables, échanger les bonnes pratiques, cela semble être une opportunité pour les PME qui peuvent rechercher des partenaires, partager leurs compétences et régler les problèmes sociétaux ensemble tout en réduisant les coûts associés à leurs actions.
- Les ONG et les médias : l'implication des ONG et des médias est primordiale compte tenu de l'ampleur du DD. Ils devraient agir pour inciter les entreprises à adopter des stratégies responsables.
- R&D : en matière de recherche et développement, l'Etat devrait se pencher plus sur cet aspect. Il paraît important de créer des centres de recherche en faveur des produits responsables et de les aider financièrement. L'innovation en DD permettra aux entrepreneurs responsables de renforcer leur compétitivité sur les marchés internationaux.

## Conclusion

Associer « entrepreneuriat » et « développement durable » peut sembler à priori paradoxal. L'entrepreneuriat est une discipline souvent pensée comme une démarche individualiste, matérialiste, opportuniste, souvent motivée par le gain (Potocan et Mulej, 2003 ; Surie & Ashley, 2008 ; Anderson, 1998), tandis que le DD est un sujet d'une plus grande dimension essentiellement associé à des aspects sociaux et environnementaux. Cependant, l'intérêt adopté par les chercheurs en entrepreneuriat depuis les années 1990 montre que ce champ est fécond en termes de recherche.

D'après notre étude, l'entrepreneuriat responsable s'infiltré peu à peu dans le paysage entrepreneurial marocain, même si cette notion reste un peu floue et non clairement délimitée. Il existe néanmoins, une proportion non négligeable d'entreprises qui œuvrent pour le DD. Cependant les acteurs qui s'y engagent ont besoin de conditions favorables qui leur permettent d'y œuvrer à long terme. La présence d'un écosystème favorable et l'implication de tous les acteurs sont cruciales pour favoriser l'envol de l'entrepreneuriat responsable.

Cependant cet écosystème souffre de quelques faiblesses, liées notamment au système de financement, à la création et au développement d'entreprises innovantes, au système d'enseignement, à la coopération des acteurs de l'écosystème. Cela étant, peut-on parler de nouvel eldorado pour les entrepreneurs ? L'avenir ne serait-il pas orienté vers les innovations vertes de demain ? L'entrepreneur de demain serait alors celui qui valorise son offre vers le durable et cela quel que soit son secteur.

---

<sup>17</sup> L'intrapreneuriat permet d'exercer la fonction d'entrepreneur tout en restant salarié de l'organisation.

## Bibliographie

- Acquier A. et Aggeri F. (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* , Vol10, n°2, p.5–35.
- Allala Ben Hadj, Y., Dziri, M. (2012), L'entrepreneuriat vert, mécanisme de mise en œuvre et mécanisme en Tunisie, *Revue Vie et Sciences de l'entreprise*, n°191-192, p.59-77.
- Amara, T. (2015), L'investissement socialement responsable : un levier de création de la valeur pour l'entreprise, *In Entrepreneuriat et gestion des ressources humaines dans les PME : quelles pratiques pour la performance ?* Coordonné par Kommat, A., Koubaa. S., Cherkaoui. p. 227-230.
- Anderson, A. R. (1998), Cultivating the Garden of Eden: Environmental entrepreneuring, *Journal of Organizational Change Management*, 11(2): 135.
- Arzeni, S., Basso, O., Boissin, JP., Boncler, J., Boutillier, S., Brenet, P., et al Sous la dir de Leger-Jarniou, C. (2013), *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Editions Dunod.
- Bressy, G. et Konkuyt, C. (2014), *Management et économies des entreprises*, Collections Aide-mémoire, Editions Dalloz.
- Barthelemy, A. et Slitine, R. (2014), *Entrepreneuriat social, Innover au service de l'intérêt général*, Editions Vuibert.
- Boutti, R. (dir) (2014), Le développement durable, Euro africain des énergies renouvelables : oxymore financier, complémentarité sociale et environnementale, actes du 3<sup>ème</sup> Symposium international organisé par l'équipe de recherche en développement des organisations. Agadir. Université Ibn Zohr.
- Bres, L., Raufflet., E. et Filion, LJ., (2011), Développement durable et entrepreneuriat. Colloque de l'Association des Sciences Administratives du Canada/Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), Université du Québec à Montréal (UQAM), 2-5 juillet.
- Bon, V. et Van der Yeught, C. (2015), L'entrepreneur responsable face aux enjeux du développement durable : proposition d'un cadre conceptuel intégrateur. 9<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. L'entrepreneur responsable pratiques et enjeux théoriques, Nantes, France, 20-22 mai.
- Chiadmi, M. (2014), Entrepreneuriat social et développement durable au Maroc : cas du modèle coopératif et associatif, *Revue marocaine d'administration locale et de développement*, n° 117-118, p.67-94.
- El Omari, S. (2017), Responsabilité sociétale des entreprises, Cas des établissements touristiques au Maroc, *Revue marocaine d'administration locale et de développement*, n°136, p.225-234.
- El Ouazzani Echhadi, K., Elamrani, J., Lemtaoui, M., Kabbaj, M. (2016), Etude exploratoire de l'écosystème de l'accompagnement à l'entrepreneuriat social au Maroc, 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- El Ouazzani Echahdi, K. et al, (2017), La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2017. Casablanca. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Hassan II Ain chok Casablanca, Laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations, Editions Litograf.
- Harmeling S.S., Sarasvathy S.D., Freeman R.E. (2009), Related Debates in Ethics and Entrepreneurship: Values, Opportunities, and Contingency, *Journal of Business Ethics*, n°84, p. 341-365.

- Hattabou, A. et Louitri, A. (2011), Développement durable et management des PME, une analyse en termes de proximité, *Revue Management et Avenir*, n°43, p.122-142.
- Hniche, O. et Aghesbi, G. (2015), Etat des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables, *Revue marocaine de management et marketing*, n°11, p.439-463.
- Igalens, J., Dubois, PL., Lamarque, E., Pigeyre, F., Ramanantsoa, B., Roussea, P. et al, sous la dir de Igalens, J. (2012), *La responsabilité sociale des entreprises*, Editions Eyrolles.
- Ilias, M. et Jamal, E. (2017), Complexité et perception des effets socio-économiques de l'entrepreneuriat social : cas des entreprises sociales au sud du Maroc, *Revue « Projectique »*, n°17, p.41-62.
- Kammas, S. (2015), Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques marocains : quels leviers de performance globale ? Thèse de doctorat. Université Paul Valéry, Montpellier III.
- Martin-Chenut, K. et De Quenodon, R. (2016), *Développement durable, mutations ou métamorphoses de la responsabilité ?* Editions A.Pedone.
- Mercier S. (2000), La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3, p. 101-123.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 121 p.
- Messeghem, K. et Sammut, S. (2011), *L'entrepreneuriat*. Collections Les essentiels de la gestion, sous la dir de Charreaux, G., Joffre, P., Koenig, G. Éditions EMS.
- Moore J.-F. (1993), Predators and prey: a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, Vol. 71, n° 3, p. 75-86.
- Moussé J. (2001), *Éthique des affaires, liberté, responsabilité*, Paris : Dunod.
- Moussé J. (1993), *Ethique et entreprises*, Paris : Vuibert.
- Moustadraf, H. (2014), La RSE du point de vue des acteurs: administrations publiques et associations, *Revue marocaine d'administration locale et de développement*, n°117-118, p.187-198.
- Nouri, S. (2015), Les déterminants de l'engagement responsable des entreprises marocaines. Thèse de doctorat, Université Ibn Zohr Agadir.
- Parrish B.D. (2010), Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design, *Journal of Business Venturing*, n°25, p. 510-523.
- Pepin, M., Tremblay, M., Audebrand, LK. (2017), L'entrepreneuriat responsable : cadre conceptuel et implications pour la formation, texte tiré d'une communication présentée dans le cadre de la conférence annuelle du Conseil canadien sur les PME et l'entrepreneuriat, Québec, 11 au 13 mai.
- Perreol, D. (2015), *Entreprendre pour un nouveau monde. La réussite autrement*. Editions Jacques-Marie laffont.
- Potocan, V. & Mulej, M. (2003), Entrepreneurship: Between Sustainable Development and Reality, *Public Finance & Management*, 3(2): 241-262.
- Shane S. and Venkataram S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- Snoussi, A. et Karoui Zouaoui, S. (2015), Rôle de l'écosystème entrepreneurial dans le développement de l'Entrepreneuriat Social : Cas de la Tunisie. 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation Entrepreneuriat responsable, pratiques et enjeux théoriques. Nantes, France, 20-22 mai.
- Suresh, J & Ramaj, R. (2012), Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success, *European Journal of Business and Management*, vol 4, n°16, p.95-101.

- Surie, G. et Ashley, A. (2008), Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation, *Journal of Business Ethics*, 81(1): 235-246.
- Tanguay., S. (2012), Les conditions gagnantes d'un écosystème entrepreneurial dynamique, *chronique internationale*.
- Voelker, T. (2012), Entrepreneurial ecosystems, Evolutionary paths or differentiated systems, *Business Studies Journal*, Vol. 4, Issue 2, p. 43-62.
- Wagner, M., et Schaltegger, S. (2010), Classifying Entrepreneurship for the Public Good: Empirical Analysis of a Conceptual Framework, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(3): 431- 443.