

Responsabilité sociale des entreprises au Maroc: Etat des lieux et nouveaux enjeux

Tarik KASBAOUI¹ et Abdelhamid NECHAD² et Kaoutar EL YAMANI³

L'intérêt pour le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'est accru au cours des dernières années, tant d'un point de vue théorique, pour expliquer ce constat, qu'opérationnel, dans les efforts soutenus des différentes parties prenantes dans l'entreprise, pour se doter d'indicateurs de performance à long terme (Tchankam et Estay, 2004).

Contrairement à une idée reçue qui voudrait que le concept de RSE soit un nouveau paradigme ou une nouvelle mode managériale, l'idée de RSE, en tant que pratique, est assez ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle, surtout en Amérique du Nord. Cependant, le développement de la RSE comme concept académique est plus récent et trouve son point de départ dans l'ouvrage de Bowen (1953), qui est considéré comme le « père fondateur » de la RSE. Son ouvrage témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique. A partir de là, ce concept a connu une évolution marquée, tant sur le plan théorique que conceptuel.

La mondialisation de l'économie pose un ordre marqué par un marché ouvert dans lequel la permanence et la compétitivité des entreprises passe par l'innovation technologique et organisationnelle comme facteur de différenciation face à d'autres économies caractérisées par des coûts inférieurs de la main d'œuvre. Dans ce cadre, les opportunités et les contraintes pour une intégration de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc sont nombreuses.

Au Maroc, le débat sur la responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui omniprésent, tant dans les discours du milieu des affaires que dans celui des chercheurs académiques. L'intérêt qui s'attache à ce sujet relève du fait que le Maroc joue pleinement la carte d'ouverture et de modernité et des avantages que les PME y trouvent pour l'amélioration de leur compétitivité et du développement durable de leur milieu. La vague de RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur. Intégrées dans ces chaînes de valeur, les PME devront non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais aussi d'en rendre compte de façon assez crédible.

L'objectif de cet article va au delà de la seule reconnaissance de la pertinence de l'étude de la responsabilité sociale des PME et consiste à explorer les nouveaux enjeux de la RSE au Maroc. La première partie est consacrée à un état de l'art autour de la RSE. Cette partie vise à mettre en revue l'émergence et les définitions du concept, ainsi que l'explication du concept de la performance sociale comme un outil de mesure de la RSE. La deuxième empirique présente et discute les leviers de la responsabilité sociale des PME marocaines. La troisième

¹ Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté Polydisciplinaire d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali. Directeur du Laboratoire de Recherche en Gestion, économie et Sciences Sociales (LARGESS). Responsable de l'Observatoire Socio-Economique d'El Jadida (OSEJ). tarik.kasbaoui@gmail.com.

² Professeur de l'Enseignement Supérieur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi. nechad22@yahoo.fr.

³ Doctorante chercheuse à la Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, inscrite au Laboratoire de Recherche d'Économie et de Gestion (LEG). Elyamani.k@gmail.com.

partie stipule la situation des RSE au Maroc en se référant à un ensemble d'exemples d'entreprises afin de démontrer l'engagement du secteur privé en termes de RSE.

1. GENÈSE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

Qu'est ce que la RSE? D'où vient-elle? Quelle a été son évolution historique? Comment est-elle comprise et mise en pratique? Quelles sont ses motivations? Quels sont les outils qui la favorisent? Ce sont autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans les sections suivantes.

1.1. Évolution et genèse historique du mouvement

La RSE ne doit pas être comprise comme étant un simple effet de mode qui fluctue au gré des humeurs et de la conjoncture. C'est un concept qui a déjà une bien longue histoire derrière lui que nous allons tenter de restituer aussi fidèlement que possible à travers cette section.

Nous allons tout d'abord nous intéresser à ses origines, américaines essentiellement, puis à sa dissémination à travers le monde.

1.1.1. Les origines du concept de RSE

Le concept moderne de RSE a clairement des origines américaines. Il faisait au départ référence à une certaine conception – paternaliste – des relations entre l'entreprise et la société qui l'entoure. A partir des années 60, le concept a pris une autre tournure et a commencé à poser la question du rôle et de la raison d'être de l'entreprise capitaliste. Cette question trouve son fondement naturel dans la société américaine qui s'est toujours interrogée sur la légitimité du capitalisme, et sur le lien idéal entre l'individu, la société et les institutions.

Howard Bowen, le père fondateur du concept de RSE

Le point de départ généralement reconnu de la RSE, dans son sens contemporain, est la publication du livre de Bowen en 1953, intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*. Bowen fut un pionnier dans plusieurs domaines, comme économiste (tendance institutionnaliste et keynésien), comme professeur et auteur et comme administrateur universitaire. L'objectif de Bowen était alors d'une part d'étudier et analyser le discours d'un certain nombre de capitaines d'industrie sur les responsabilités sociales de l'entreprise dans un contexte euphorique d'après-guerre, et d'autre part de l'enrichir par des contributions de grands courants de la critique sociale et morale de l'époque. Ce livre reste donc aujourd'hui encore une référence dans le domaine de la RSE dans le sens où il aborde toutes les questions encore sans réponse actuellement. Bowen positionne son analyse de la doctrine macroéconomique et l'évalue en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société (Gond et Igalens, 2008). Selon les auteurs, la notion de RSE s'appréhende comme une sorte de « troisième voie », à mi-chemin entre l'interventionnisme étatique (keynésianisme) et le « laisser-faire » du marché (école néo-classique). La RSE apparaît ainsi comme un mode d'autorégulation des entreprises qui permet d'éviter les excès de la régulation que la société américaine honnit en raison du risque qu'elle fait planer sur la démocratie. La RSE, telle qu'elle est décrite, aurait donc le mérite de contribuer à la poursuite des nobles objectifs que s'est fixée l'économie américaine (progrès économique, justice, liberté individuelle).

On assiste ensuite à une lente institutionnalisation de la doctrine de Bowen. Celle-ci est liée à des facteurs tels que l'évolution du système de valeurs de la société américaine (affirmation d'idéaux démocratiques marqués, développement du syndicalisme ouvrier, etc.).

Selon Bowen, ces tendances ne suffisent pas à elles seules à expliquer l'intérêt grandissant des firmes américaines pour la RSE. Le développement de ce concept s'est effectué simultanément avec la division entre propriété et contrôle de l'entreprise (séparation entre actionnaires/propriétaires de la firme et managers/gestionnaires de la firme). Cette dichotomie a renforcé la socialisation des dirigeants, les rendant ainsi plus sensibles à la société qui les entoure et aux pressions exercées par elle (Gond et Igalens, 2008).

Selon Pasquero (2005), trois groupes de raisons ont poussé à une réflexion approfondie autour du concept de RSE qui ont été à l'origine de son rapide développement.

- *les raisons philosophiques* : Nous avons parlé précédemment du questionnement permanent de la société américaine autour de la légitimité de son système capitaliste. Plusieurs « crises identitaires » l'y ont aidé. En effet, le capitalisme américain, à la différence de son alter-égo européen qui a vite été tenté par le modèle socialiste basé sur « une prise en charge des intérêts publics par l'État », est basé sur le modèle du « volontarisme libéral ». A savoir que l'État intervient très peu dans la sphère du secteur privé. Ce qui a vite entraîné des dérapages, des débordements que le gouvernement a tenté de circonscrire, non pas en supplantant le modèle libéral, mais plutôt en tentant d'y amener des correctifs et des réaménagements plus ou moins importants. On peut citer, à titre d'exemple, dans les années 1860, les lois anti-trust, qui sont des lois anti-monopoles, dont l'objectif était de limiter les abus sociaux et économiques de certains grands groupes de l'époque. Ces lois, très en avance sur leur temps et reconnues comme étant des modèles de sévérité, réorganisèrent en profondeur l'économie américaine. De manière générale, en dépit de ses multiples abus et dérives, le système capitaliste est considéré comme fondamentalement bon, le « moins pire » des systèmes du moins, car c'est le système le plus libertaire dans la mesure où il favorise la libre initiative, la liberté d'entreprendre et l'accumulation de richesses qui en découlent. Ses pires détracteurs s'accordaient pour dire que s'il y avait dysfonctionnement ce n'était pas dû au système lui-même, mais plutôt à ses acteurs qui le pervertissaient et le dévoyaient. Il fallait donc s'en prendre à eux pour l'améliorer (Pasquero, 2005). Un bémol à cela cependant, lorsque l'on analyse la crise économique et financière que le monde traverse aujourd'hui (la pire depuis 1929) : il s'agit là d'une crise systémique qui pourrait déboucher sur une refonte totale du système.

- *Les raisons éthiques* : pour l'opinion publique américaine, au niveau individuel (*work ethics*), l'éthique a un double référentiel religieux et idéaliste (Epstein, 2002). Celle-ci est basée sur l'effort continu, l'honnêteté et l'intégrité comme valeurs indépassables. Selon Pasquero (2005), l'entreprise « éthique », au même titre que l'individu, est celle qui sait assumer son rôle social qui doit être basé sur une certaine loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite. L'État est exclu de ces acteurs. L'entreprise éthique sera celle qui fabriquera des produits de qualité, dont les normes de sécurité seront élevées, dont les employés seront bien rémunérés et bien traités, bref qui se comportera selon les normes considérées comme légitimes par le public. Enfin, l'entreprise prospère doit intégrer, comme acte de loyauté envers cette communauté, des actions philanthropiques d'envergure. On retrouve là la philosophie protestante sur laquelle est basée la société

américaine. A titre d'exemple, Henry Ford, au début du siècle dernier, a été mis en accusation par ses partenaires qui l'accusaient d'abus de pouvoir. Ces derniers le sommant de s'expliquer sur sa vision de la RSE (mélange de moralisme, idéalisme et pragmatisme à l'américaine) qui était très avant-gardiste pour l'époque;

- *Des raisons pragmatiques* : les années 1960 ont marqué un tournant dans le capitalisme américain et ont posé avec acuité la question du rôle des entreprises dans leur environnement. En effet, ce système s'est retrouvé sous un tir nourri de la part de ceux qui n'avaient de cesse de dénoncer les abus de celui-ci. Sauf que là, les éléments étaient définitivement contre les entreprises (rivières gorgées d'hydrocarbures qui prennent feu, voitures dangereuses mises sur le marché, etc.). Le système était à repenser entièrement en mettant la question de la responsabilité de l'entreprise, en tant qu'acteur majeur du système, au centre de toute considération. Et c'est à partir de là que des groupes de pression commencèrent à s'organiser, réussissant à entraîner le pouvoir politique avec eux. Il a résulté de cela des vagues de réglementations sévères pour les entreprises qui les ont obligées à modifier durablement leur comportement afin de protéger les consommateurs, la santé des travailleurs et leur sécurité, l'environnement, etc. Face à cela, un certain nombre de grandes entreprises ont choisi de prendre les devants, sans attendre de quelconque réglementation publique, en prenant un certain nombre d'initiatives qui pouvaient paraître révolutionnaires pour l'époque. L'idée était que si l'instabilité socioéconomique générée par les externalités négatives de ces firmes perdurait, alors leur survie même était menacée à terme (approche utilitariste). C'est ainsi que le concept de RSE a commencé à sortir du simple cadre théorique pour investir progressivement le terrain. Une fois lancé, quatre facteurs socioculturels ont contribué à le maintenir vivace (Pasquero, 1997; 2004).

Le premier facteur est le rôle joué par *l'individualisme* dans une société telle que la société américaine, où le collectif n'est que l'addition des initiatives individuelles et où la RSE est une réponse à la problématique de la relation entre intérêt privé (entreprise) et bien commun (société) dans le contexte d'une économie de marché.

Le second facteur est le rôle joué par *le pluralisme démocratique*. Dans ce cadre, la RSE peut être considérée comme un concept « porteur de changement social » qui « fait l'objet d'une redéfinition permanente (...). Elle ne saurait être définitivement figée ». Pasquero (2005) soulignait, à juste titre, l'expérience riche et le rôle précurseur du « modèle » américain dans ce domaine qui a fait que celui-ci est devenu une source d'imitation pour d'autres pays, surtout à cause de sa créativité et son dynamisme.

Vient ensuite *le moralisme* à l'américaine qui a contribué à maintenir la RSE en éveil. En effet, celle-ci a trouvé, dans le vieux fond moraliste américain, un chemin favorable qui y trouve à la fois « une application concrète de ces principes et l'objet d'une analyse critique permanente des formes d'organisation socioéconomique » (Pasquero, 2005).

Enfin, le dernier facteur socioculturel est *l'utilitarisme* qui établit que la RSE, comme pratique des affaires, présente pour les entreprises le double avantage de limiter les risques de dérapages, qui peuvent engendrer un coût énorme pour celles-ci (financier et/ou autre) et de les conduire à adopter une démarche pro-active et anticipative sur des plans autres que les plans techniques ou économiques (Pasquero, 2005).

On remarque bien à travers tout ceci à quel point l'économie et la société américaine constituent un véritable laboratoire en matière de relations entre l'entreprise et la société. Le

rôle de l'entreprise et la nature de ses responsabilités sociales ont donc été à chaque fois profondément modifiées à l'occasion d'un nouveau changement institutionnel. L'outil en a été la réglementation publique. Selon Eisner (1993), quatre régimes se sont ainsi succédés depuis une centaine d'années. Selon Pasquero (2005), on appelle « régime de réglementation publique un ensemble de politiques et d'institutions visant délibérément à structurer les relations entre acteurs sociaux (entreprises, syndicats, société civile, État) ».

Tableau 1. Réglementation publique et formes de RSE

Régime	Avènement	Cible	Méthode	Type de RSE
De marché	1880-1920	Prix abusifs	Lois Anti-trust	Provoquée
Associatif	New Deal (années 30)	Coordination économique	Auto réglementation sectorielle	Encadrée
Sociétal	1960-1980	Qualité de vie	Agences de réglementation	Obligatoire
D'efficacité	1980-2010	Rigidités structurelles	Déréglementation	Volontaire

Source : Pasquero (2005)

- Le régime de marché

Ce régime est né au tournant du 20^{ième} siècle, pendant la phase d'expansion industrielle aux États-unis dite *Progressive Era*. Cette période est marquée par des réformes sociales de grande ampleur d'une part mais également par une forte propension naturelle à la concentration du grand capitalisme américain. Celui-ci avait donc besoin d'être encadré à travers une réglementation stricte, à savoir les lois anti-monopoles. Bien évidemment, l'économie de marché restait le cadre de référence régissant l'économie américaine mais il était assujéti à des obligations légales visant à préserver la libre concurrence mais aussi les consommateurs, à travers un certain contrôle des prix notamment. Cette double protection (concurrence, consommateurs) restera le souci permanent des législateurs américains.

L'évolution des droits des consommateurs à travers la mise en place de groupes de pression organisés va pousser les grandes entreprises à se préoccuper davantage des effets de leurs stratégies de croissance sur le marché, puis sur la société en général. C'est ainsi que de nombreuses grandes entreprises soumises au « régime de marché » sont devenues des chefs de file de la RSE. Dans ce cas, on peut parler d'une « RSE provoquée ».

- Le régime associatif

Ce régime intervient dans les années 1930, dans le contexte du *New Deal* juste après la ravageuse crise de 1929 qui avait ruiné l'économie mondiale. Il s'agit alors d'éviter de revenir à ce cas de figure par la mise en place d'un ensemble de politiques de coordination entre acteurs socio-économiques dans le but de créer un environnement plus stable. Dans le cadre de ce « régime associatif », une large place fut donnée aux organismes dits « d'auto réglementation » dans un secteur nombre de secteurs. L'objectif était de responsabiliser au maximum les firmes face aux graves dangers et désordres que certaines d'entre elles pouvaient faire peser sur la société. C'est dans ce contexte que les « codes de bonne conduite » ou « codes déontologiques » sectoriels ont été mis en place. Il s'agissait de «normer» les pratiques relatives à une certaine industrie par la profession elle-même qui

s'engageait à respecter et faire respecter ces codes. Parallèlement à cela, la législation facilita la mise en place de puissants syndicats, ce qui obligea les firmes à remettre à plat totalement leurs relations avec le monde du travail. C'est la « RSE encadrée. ».

- Le régime sociétal

Dans les années 1960-70, comme nous l'avons vu précédemment, cette période fut marquée par de graves dérives du capitalisme dont les nuisances ont été ressenties à différents niveaux de l'environnement. Afin de limiter ces nuisances et préserver la qualité de vie des citoyens contre les dégradations causées le progrès économique et la production à grande échelle, l'État décida de réglementer les pratiques des entreprises, et cela à des fins essentiellement sociales. C'est alors que des agences de réglementation, souvent très militantes aux pouvoirs très étendus, furent créées. Elles étaient chargées, à travers un dispositif législatif très contraignant pour les firmes, de contrôler leurs activités et s'assurer que celles-ci étaient en adéquation avec les aspirations de la société. Ce fût la période de la « RSE obligatoire ».

- Le régime de l'efficacité

Nous sommes dans les années 1980. Les mentalités ont évolué. Les valeurs également. L'administration Reagan, très conservatrice sur le plan idéologique, est en place. Au plan économique, cela se traduit par une hostilité quasi-viscérale, à tout ce qui peut interférer sous quelque forme que ce soit dans l'activité commerciale des entreprises. Le rôle de l'État au plan économique doit être réduit à son minimum; celui-ci ne doit avoir comme vocation uniquement celle d'assurer les grandes fonctions régaliennes. Ainsi, la réglementation est souvent vue comme une menace planant sur la compétitivité des firmes. Elle est même rendue responsable de la stagnation économique des années 1980. Il a alors été décidé d'alléger le fardeau pour permettre aux entreprises de retrouver le chemin de la croissance. Ce régime consista donc et surtout à « déréglementer » massivement les activités des entreprises et à favoriser un certain retour à la liberté du marché. En relâchant l'emprise de l'État, ce régime a eu comme conséquence d'élargir le champ de la « RSE volontaire des entreprises ».

1.1.2. La dissémination du concept

A partir des années 2000, le concept de RSE fait une entrée remarquée en Europe, en partie à la suite d'une série d'initiatives de la Commission Européenne. Des livres blancs ou verts sont publiés, des conférences organisées, des réseaux interuniversitaires sont créés.

La RSE s'est donc fortement mondialisée en trente ans pour toucher, d'une manière ou d'une autre, la majorité des pays de la planète. Pourquoi donc cette mondialisation de la RSE? Car elle est portée par trois facteurs amplificateurs dont l'action est aussi durable qu'universelle (Pasquero, 2002, 2004) :

Le premier facteur amplificateur est une *certaine poussée libertaire* qui se manifeste, d'un côté, par un retrait de l'État en tant qu'institution de réglementation du marché et d'une autorégulation par celui-ci, et d'un autre par l'accroissement de l'initiative individuelle et du libre arbitre en tant que système de valeurs. Mais ceci ne saurait se faire sans la responsabilisation des acteurs concernés, à savoir les entrepreneurs. La libre initiative et la libre entreprise ne doivent pas se transformer en « loi de la jungle », même en l'absence de normes légales régissant le marché : c'est la « loi d'airain » de la responsabilité (Davis et

Blomstrom, 1966). Celle-ci stipule que l'abus de pouvoir de la part des firmes engendrera la perte de pouvoir par celle-ci, d'où une exigence accrue en terme de responsabilité. En l'absence de normes légales, la société attend des firmes un comportement exemplaire;

Le second facteur amplificateur de la mondialisation de la RSE est *la poussée technologique* : dont le rythme s'accélère mais dont les bénéfices s'accompagnent de plus en plus de défis et d'enjeux nouveaux, souvent complexes; que ce soit dans le domaine environnemental, éthique ou politique. Cette nouvelle tendance génère de nouveaux questionnements éthiques qui entrent mal dans les catégories traditionnelles (Beck, 1986).

Enfin, le dernier facteur amplificateur est *la mondialisation*, ou plutôt les effets pervers de celle-ci (externalités). Celle-ci, en effet, a et continue de générer des problèmes (ou externalités) qui dépassent le simple cadre des frontières des pays. Or il n'existe pas à l'heure actuelle de législation et de réglementation mondiale suffisamment contraignante pour inverser la vapeur. La solution temporaire réside dans la capacité de tous les acteurs concernés, au premier chef desquels les entreprises qui sont responsables d'une grande partie de ces nuisances, à se retrouver et chercher ensemble des solutions acceptables pour tous, qui soient acceptées par tous. Cette tendance appelle au développement de nouvelles solidarités.

Ainsi, Bowen (1953) avance que le concept de la RSE affirme les obligations de l'entreprise envers la société, au-delà des obligations légales et économiques. Il s'agit d'une démarche volontaire et le management doit s'efforcer de répondre aux demandes des parties prenantes (Capron, 2007).

L'adoption de la RSE au sein des entreprises peut se baser sur de différentes motivations. En effet, ces dernières peuvent être classifiées dans deux grandes catégories : la première stratégique et la deuxième plutôt à caractère altruiste, positionnant ainsi les motifs économiques, à côté des motifs moraux.

En d'autres termes, aussi bien les études scientifiques de plusieurs auteurs tels que Margolis et Walsh (2003), Orlitzky et *al.* (2003), Waddock et Graves (1997) que celles de McWilliams et Siegel (2001) relatives à la réaction du consommateur, ont signalé aux entreprises que leur adoption de la RSE serait probablement récompensée, tout en aboutissant à une amélioration de la performance.

L'adoption d'un comportement socialement responsable par l'entreprise augmente et améliore les relations entre les diverses parties prenantes (McWilliams et Siegel, 2001), réduisant ainsi le risque (Boutin-Dufresne et Savaria, 2004). Pour ces raisons, la valeur stratégique de la RSE devient de plus en plus reconnue (Porter and Kramer, 2002; Saiia, 2002).

La responsabilité sociale des entreprises peut être considérée sous plusieurs angles selon la perspective théorique que l'on adopte. En effet, Leduc (2001) expose une matrice illustrant les différentes positions concernant l'orientation sociale de l'entreprise en posant trois questions fondamentales. Au début, il faut que l'entreprise soit considérée comme un acteur social. Par ailleurs, le type de responsabilité dévolue à l'entreprise est ainsi plus ou moins exclusif. D'une approche à l'autre, les raisons pour lesquelles l'entreprise a intérêt ou non à adopter une conduite sociale varient également. Cette façon de concevoir la responsabilité sociale des entreprises selon l'orientation mène, selon Black et Härtel (2002), à une analyse beaucoup plus universelle. Les difficultés de mesure de la performance sociale des entreprises rendent

l'opérationnalisation du concept aléatoire, aussi serait-il plus utile de s'attarder aux motivations et aux types de transactions qu'à une mesure précise des efforts ou des impacts (Tremblay Rolland (2004)). Selon Black et Härtel (2002), cela représente un issu permettant de sortir du dilemme «profit ou principe».

1.2. LA PERFORMANCE SOCIALE : CONCEPT ET MESURE

Théoriquement et conceptuellement, Carroll (1979, 1995) a apporté d'importants éléments en matière de responsabilité sociale avec la proposition d'un nouveau concept «*corporate social performance*», la Performance sociale de l'Entreprise. Ces réflexions ainsi que celles de Clarkson (1995) montrent que le concept de la PS peut être appliqué en utilisant un système fondé sur les relations de l'entreprise avec les individus et les groupes concernés par ces activités et ces objectifs. Le modèle de Carroll a été l'objet de nombreuses critiques. En effet, Wood (1991) et Pasquero (2005) considèrent que l'idée de base de la RSE est l'interdépendance de l'entreprise et de la société dans laquelle elle opère. La RSE ne doit donc pas les considérer comme des entités distinctes. La validité empirique du modèle de Carroll n'est pas certaine pour des raisons méthodologiques. Le modèle ne prend pas en compte les nombreuses contractions entre les acteurs supposés définir les normes de la responsabilité sociale.

Wood (1991, 2004) propose un modèle à trois dimensions: motivation, action et résultat. Ces dernières donnent, en incluant les principes structuraux de la responsabilité sociale, des sous dimensions aux niveaux: individuel, organisationnel et institutionnel (Wood et Jones, 1995). Ainsi, on peut résumer le modèle de Wood en trois points essentiels: le premier concerne les niveaux de la PS qui sont fondés sur la légitimité dans le monde des affaires, la responsabilité vis-à-vis de la société et la discrétion managériale. Le deuxième porte sur les processus de réactivité sociale de l'entreprise, qui incluent la veille environnementale, la gestion des parties prenantes ainsi que les questions sociales. Le troisième traite des résultats de la politique de l'entreprise ainsi que de ses impacts sur les actionnaires et sur la société en général.

1.2.1. Le concept de la performance sociale :

La question de la PS a reçu une attention croissante pendant plus la moitié d'un siècle (Carroll, 1979; Stanwick et Stanwick, 1998; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991). Wood (1991, p.693) définit la performance sociale d'une entreprise comme une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale et des politiques, programmes et résultats observables de ce qui touche la relation sociale entreprise et société.

Mais les études empiriques précédentes n'ont fourni aucun réel consensus sur la relation entre PF et PS. Un bilan positif peut être tiré quand à la relation entre des activités sociales de l'entreprise et le renforcement de la réputation d'une entreprise "citoyenne" (Nikolai et al., 1976).

Cette réputation de l'entreprise a des avantages multiples et non mesurables. Et de ce fait, les coûts d'une PS seront minimes, et les avantages potentiellement importants (Waddock et Graves, 1997). Waddock S. et Graves S. (1997), « The Corporate Social Performance-Financial Performance Link », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°4, p.303-319.

Une relation négative pourrait être expliquée par les coûts engendrés par une PS qui donnent à l'entreprise un désavantage économique par rapport à d'autres moins responsables (Aupperle et al. 1985 ; Vance, 1975).

Les différences de résultats entre les études pourraient résulter de l'absence de cohérence dans la littérature concernant la construction de la PS.

Griffin et Mahon (1997) ont constaté qu'à priori, l'utilisation des mesures de PS peuvent effectivement prédéterminer le résultat de la relation PS et PF. Dans leur étude les mesures de PS basée sur un rating perceptuel (les avis de Fortune et le Kinder, Lydenberg, Domini (KLD) ratings) sont liées à l'information financière, alors que le rendement en fonction (*TRI2 et corporate philanthropy*) n'est pas corrélé avec la performance financière de l'entreprise.

En outre, de récentes études concernant la PS ont été largement fondées sur les rating de KLD et les avis de Fortunes (McGuire et al., 1988, Preston et O'Bannon, 1997; Turban et Greening, 1996; et Shanley Fombrun, 1990; Johnson et Greening, 1999; Berman et al., 1999) montrent que les avis annuels de Fortune sont fortement influencés par les précédents résultats financiers (Brown et Perry, 1994). En raison de la présence possible de la performance financière en halo, les études utilisant des avis de réputation sont plus subjectives que les études qui utilisent des analyses KLD.

1.2.2 La mesure de la performance sociale :

De nombreuses études se sont confrontées au problème du choix de mesures appropriées de la performance sociale des entreprises (voir Margolis et Walsh, 2001). Les mesures KLD sont les évaluations les plus complètes de la performance sociale des entreprises et la responsabilité sociale à l'heure actuelle, car elles utilisent une variable multidimensionnelle qui englobe un large éventail des aspects de la performance des différentes parties prenantes (Sharfman, 1996). Chaque aspect est évalué par rapport aux avantages sociaux d'une entreprise et de ses faiblesses.

Pour faire le tour des mesures de la PS, nous adoptons le recensement réalisé par Wood (2010) qui est à nos yeux le plus complet et surtout qui fait le lien entre mesure de PS et cadre théorique du développement d'un modèle de performance sociale plus précisément celui de Wood (1991,1994)³. En effet, Wood (1991), revoie le modèle de Carroll (1979) et celui de Wartick et Cochran (1985) et propose des extensions. Bien que le modèle de Carroll puisse décrire avec précision la façon dont les managers perçoivent leurs responsabilités sociales, il ne prend pas en compte la complexité sociologique de leurs rôles dans l'entreprise et les effets de leurs actions. C'est ainsi, la représentation de la PS par Wood (1991) présente l'entreprise comme le lieu des actions qui ont des conséquences sur les parties prenantes et la société ainsi que sur elle-même («la performance sociale»). Cette conceptualisation est explicitement fondée sur des hypothèses de systèmes ouverts. Dès lors, la performance sociale, conçue dans le cadre de Wood (1991), comme un ensemble de catégories qui décrivent l'activité de l'entreprise, tout en se concentrant sur les impacts et les résultats pour la société, les intervenants et l'entreprise. La nature des résultats est déterminée par les liens, à la fois généraux et spécifiques, définis par les principes structurels de la RSE.

Le processus par lequel ces derniers sont produits, suivis, évalués, compensés et rectifiés (ou pas) définit le processus de la réactivité sociale de l'entreprise.

2. LES LEVIERS DE LA RSE AU MAROC

2.1. Le contexte économique

L'un des défis générés par la mondialisation consiste à préparer les meilleures conditions d'accueil de l'investissement direct étranger sans céder à une concurrence au détriment des droits fondamentaux. A l'instar de nombreux pays, le Maroc a engagé des réformes destinées à mettre à niveau ses services publics et les conditions d'accueil de l'investissement. En particulier, la législation du travail a fait l'objet d'une actualisation et d'une codification dans le cadre d'un dialogue social qui a profondément modifié l'environnement global des rapports collectifs du travail. Les partenaires sociaux y sont parvenus à un consensus qui consolide les droits fondamentaux et admet une certaine souplesse dans les relations individuelles de travail. La promotion de la RSE renforce ces aspirations partagées et appuie les efforts déployés pour attirer l'investissement direct étranger. Elle vise en particulier les capitaux soucieux, non seulement de rentabilité, mais également de l'impact de leurs activités sur le milieu d'implantation. Elle est aussi de nature à promouvoir les potentialités d'exportation et de partenariats entre les entreprises marocaines et leurs homologues étrangères.

Les accords d'association et de libre échange conclus par le Maroc sont d'ailleurs très sensibles à ces options. Se limitant généralement à prévoir le respect des droits humains notamment au travail pour éviter toute analogie avec la « clause sociale », ils invoquent néanmoins « le rapprochement des législations », comme c'est le cas de l'accord d'association avec l'Union Européenne, ou le respect de bonnes conditions de travail et de rémunération, dans le cas de l'accord de libre échange avec les États-Unis, lequel prévoit d'ailleurs des procédures de consultation bilatérale pour traiter les problèmes en matière de travail. Au sujet des principaux thèmes couverts par la RSE, de manière générale et par les dix principes retenus par le Pacte Mondial, en particulier, l'environnement juridique et institutionnel marocain enregistre une évolution très nette, qui s'appuie largement sur la persuasion, le dialogue et des mesures institutionnelles de promotion.

2.2. Le code du travail

Mis en vigueur depuis juin 2004, le code du travail (Bulletin officiel n°5210, 2004) se caractérise par sa conformité avec les principes de bases fixés par la Constitution marocaine et avec les normes internationales telles que prévues dans les conventions des Nations unies et ses organisations spécialisées en relation avec le domaine du travail. Les entreprises attachées à la RSE trouvent dans ce code d'abord les normes obligatoires dont le respect s'impose à tous et en tête desquelles on trouve les droits et les principes fondamentaux au travail ainsi que les mesures relatives à la santé au travail, au licenciement, à la durée du travail et aux salaires; mais aussi, les instruments destinés à adapter ces dispositions à leurs propres pratiques et à les promouvoir dans des secteurs voisins, tels que celui de l'environnement, des droits humains et de la transparence: règlement intérieur, comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité, accord d'entreprise, convention collective de branche... etc.

Cependant, le nouveau code du travail est incomplet et certaines catégories de travailleurs restent en dehors de toute protection juridique : les bonnes travaillant à domicile, les salariés de l'artisanat traditionnel. D'autres catégories de travailleurs continuent d'être régis par une législation autonome du code : les fonctionnaires et agents des administrations publiques, les employés des entreprises et établissements publics, les journalistes... En outre, le nouveau

code du travail n'englobe pas la formation professionnelle, la sécurité sociale, la protection sanitaire ni les maladies professionnelles. Dans le domaine syndical, la principale défaillance est que le nouveau code du travail n'intègre nullement les stipulations de la convention 135 de l'OIT concernant la protection des représentants des travailleurs et cela malgré l'engagement formel du gouvernement à ratifier cette convention.

2.3. Le droit de l'environnement

Il constitue de son côté, un levier pour le développement durable de nature à soutenir la responsabilité sociale de l'entreprise et à faire bénéficier le milieu de ses activités (dahir n°1-03-59, 2003). En effet, la loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement définit les fondements de la politique nationale en la matière qui rencontrent parfaitement les préoccupations universelles visant à :

- Protéger l'environnement contre toutes formes de pollution et de dégradation, quelle qu'en soit l'origine;
- Améliorer le cadre et les conditions de vie de l'homme;
- Définir les orientations principales du cadre législatif, technique et financier, concernant la protection et la gestion de l'environnement.

La politique qu'elle sous tend conçoit la protection et la mise en valeur de l'environnement comme une utilité et une responsabilité publiques et collectives à la fois, intégrées à la politique de développement économique, social et culturel. C'est pourquoi, sa mise en œuvre et son développement sont basés sur la participation, l'information et la détermination des responsabilités. Ses dispositions relatives notamment aux documents d'aménagement, aux établissements classés, à la protection de la nature et des ressources naturelles ainsi qu'aux pollutions et nuisances s'adressent autant aux autorités législatives et réglementaires dans leur production normative, qu'aux différents opérateurs et acteurs qui agissent directement sur le milieu pour le mettre en valeur et le développer. L'entreprise est ainsi désignée, non seulement pour conformer sa conduite au droit en vigueur et aux principes « usager payeur » et « pollueur payeur » qui sont expressément inscrits dans la loi, mais aussi pour adapter volontairement ses activités et celles de ses partenaires aux finalités poursuivies par cette loi. En particulier, lorsque son milieu d'implantation manque d'infrastructures appropriées et que les moyens institutionnels de surveillance, d'alerte et de formation sont insuffisants, elle est appelée à suppléer aux carences constatées, à introduire les meilleures pratiques et à promouvoir la protection de son environnement. De tels engagements volontaires qui s'inscrivent à la fois dans l'esprit de cette loi et dans les mécanismes d'accompagnement, notamment financiers (Fond de dépollution : FODEP) constituent des atouts essentiels pour l'accompagnement de la RSE. Cette législation trouve son prolongement dans la loi 13-03 relative à la pollution de l'air ainsi que dans la loi 12.03 relative aux études d'impact sur l'environnement qui sont animées toutes deux du même esprit de participation et d'ouverture aux meilleures pratiques environnementales.

3. LA SITUATION DU MAROC EN MATIÈRE DE RSE

La RSE est un domaine assez nouveau au Maroc, mais en pleine évolution dans la mesure où la majorité des acteurs (gouvernement, secteur privé, ONG, etc.) ont saisi l'importance de l'enjeu et son impact sur le développement économique et social du pays. Nous allons au cours de cette section présenter les raisons qui ont fait que le Maroc présentait un terrain d'étude favorable et intéressant pour notre sujet, en insistant sur les dimensions économiques et culturelles, décrire de manière sommaire l'engagement du secteur privé en matière de RSE, et terminer en mettant l'ensemble de ces éléments en perspective par rapport à la valeur ajoutée de notre recherche.

Comme nous l'avons déjà évoqué, le Maroc a mis en place, depuis une dizaine d'années, un vaste programme de mise à niveau économique décliné en plans de développement sectoriels (industrie, tourisme, agriculture, pêche, etc.). La mise à niveau des infrastructures où le Maroc connaissait un retard s'effectue également de manière accélérée (ports, aéroports, autoroutes, etc.). Cette mise à niveau globale est certes bénéfique sur le plan économique en termes de croissance et d'emploi, mais le coût environnemental est de plus en plus élevé. En effet, les autorités estiment entre 15 et 30 milliards de dirhams le coût annuel de la dégradation du patrimoine naturel du pays ; ce qui représente entre 3 et 5% du PIB (source : Ministère de l'aménagement du territoire, de l'eau et de l'environnement). De ce fait, la protection de l'environnement et, de manière plus générale, le développement durable sont aujourd'hui au centre des préoccupations stratégiques du pays. Au Maroc, le souci de l'environnement n'est pas nouveau. En effet, depuis les années 1960, un certain nombre d'initiatives de fonds ont été mises en place dont les plus emblématiques sont : la politique des barrages afin de lutter contre les effets de la sécheresse ; la mise en place du Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE) en 2002 qui vise à constituer un cadre stratégique permettant d'identifier et hiérarchiser les priorités, en vue de constituer un système de planification et de gestion des ressources naturelles et de l'environnement ; la signature d'un certain nombre de traités et d'accords internationaux pour la protection de la couche d'ozone (adhésion au protocole de Kyoto en 2002, etc.) ; la promulgation d'un certain nombre de textes de lois visant à protéger l'environnement (lutte contre la pollution de l'air, etc.).

Le grand tournant en la matière a lieu en juillet 2009 lorsqu'a été lancée la Charte nationale de l'environnement et du développement durable. Cette charte pose, tout d'abord, des principes, à commencer par le droit pour chaque citoyen à vivre dans un environnement sain et le devoir réciproque de protéger cet environnement. Un volet juridique important est également en cours d'élaboration avec des textes de lois en cours de préparation, telle que la loi sur la préservation du littoral, et qui viendront compléter l'arsenal existant. Cette charte s'inscrit de manière plus générale dans la politique de développement durable du pays que le Maroc met en place depuis quelques années. Ainsi, la mise en place d'une économie verte à travers le développement des énergies renouvelables (solaire et éolien notamment) constitue l'axe focal de cette stratégie et devrait conduire le Maroc à réduire progressivement sa dépendance énergétique vis-à-vis de l'extérieur, et à élaborer un nouveau modèle économique (« green business ») créateur d'emplois et de valeur ajoutée. A titre d'exemple, un programme solaire national a été lancé au début de l'année 2010 dont le coût est estimé à 9 MM dollars US. De la même manière qu'un plan de développement éolien a été lancé en juin 2010 dont le coût est estimé à 3 MM dollars US. Ces nouvelles niches devraient être porteuses d'opportunités pour les firmes.

Sur un tout autre plan, le Maroc, comme nous l'avons rappelé dans la première partie, s'est engagé, à la suite d'un accord d'association avec l'UE, à ouvrir ses frontières économiques avec cette région à partir de 2012. Ce qui implique que les entreprises européennes vont concurrencer les entreprises locales sur leurs propres marchés. Les consommateurs auront donc un choix plus vaste de produits et la compétitivité se fera, non plus au niveau des prix comme cela est le cas aujourd'hui, mais plutôt au niveau de la qualité. Ce qui implique que les firmes marocaines qui se conformeront le plus rapidement aux normes environnementales et sociales en vigueur ou en préparation seront, en théorie du moins, les plus compétitives sur leur marché. Sans parler des firmes exportatrices, dont une majorité est en sous-traitance dans certains secteurs (textile notamment) et qui devront, dans les années à venir, se conformer aux codes de bonne conduite des donneurs d'ordre (pour celles en sous-traitance) ou aux normes environnementales et sociales en vigueur dans le pays de leurs clients potentiels (obligation d'avoir des labels et certifications en tout genre). La concurrence se fera donc à travers la qualité, et les firmes qui se seront engagées dans des politiques de RSE (système de management environnemental, certifications, relations avec les parties prenantes, etc.) auront un avantage compétitif substantiel par rapport aux autres. Il est également important de mettre ces éléments en perspective avec la préparation d'un projet de loi sur la protection des consommateurs. Ces derniers devraient donc être mieux informés et protégés sur le plan juridique.

3.1. Qu'en est-il de l'engagement du secteur privé en termes de RSE ?

S'agissant de l'environnement, nous avons précisé que c'était un domaine où le Maroc avait déployé de nombreux efforts, et cela depuis plusieurs décennies. Le secteur privé a pris conscience au fil du temps des risques environnementaux (contamination de sites, accidents majeurs, etc.) et des conséquences financières potentielles de ces risques (pertes de marché, fermetures d'usines, etc.) sur les firmes ainsi que sur le système bancaire et financier en général. De ce fait, et pour les raisons qu'on a citées ci-dessus (profiter des nouvelles niches, développer un avantage concurrentiel, répondre aux exigences des clients, etc.), l'engagement des firmes en matière d'environnement se renforce de plus en plus. Ainsi, un certain nombre d'entreprises industrielles marocaines (Lafarge, Holcim, Lesieur, etc.) ont commencé à intégrer l'environnement dans leur gestion et à mettre en place un système de management environnemental (SME), respectueux des normes internationales en vigueur. La mise en place d'un SME, à travers l'ISO 14001, qui est un outil de gestion permettant à l'entreprise de s'organiser de manière à réduire et à maîtriser ses impacts sur l'environnement, est supposée améliorer la performance économique et sociale de ces firmes, à travers une amélioration de leur performance environnementale. Finalement, selon les résultats d'une étude réalisée par ces firmes mais non publiée, le SME a permis à l'entreprise industrielle marocaine de réaliser des performances au plan environnemental ; celles-ci ont permis l'amélioration de la performance économique des firmes dans la mesure où les actions entreprises par l'entreprise pour réduire ou éliminer la pollution à la source ont aussi un impact positif sur le chiffre d'affaire, la productivité et les coûts. En outre, le SME a un impact positif sur la performance sociale et sociétale de ces firmes dans la mesure où il a amélioré le comportement et la sécurité du personnel. Aussi, la mise en place du SME au niveau de ces firmes a permis l'amélioration de leur performance environnementale et économique, et l'amélioration de leur compétitivité globale. A titre d'exemple, nous présentons trois études de cas résumant la politique de RSE de trois grands groupes implantés au Maroc.

De manière plus générale, un certain nombre d'initiatives émanant de groupements d'entreprises (CGEM, fédérations professionnelles, etc.), qui intègrent l'aspect environnemental ainsi que d'autres ont vu le jour ces dernières années. A titre d'exemple, la CGEM a mis en place le label CGEM et la charte de responsabilité sociale, l'ONG « Yamana» a mis en place le label « fibre citoyenne » dans le secteur textile.

3.2. L'engagement des grands groupes dans la RSE

3.2.1. Le groupe BMCE Bank

Le groupe BMCE Bank, est la première banque privée du Maroc et la banque de référence du commerce extérieur, de la bancassurance et de la monétique. C'est également la banque de référence pour les opérations internationales. Ses performances financières sont en forte progression : le résultat net a progressé de 55% entre 2015 et 2016, et le résultat brut d'exploitation (RBE) de 53%. Au-delà de cette performance assez spectaculaire, la BMCE est aussi une banque socialement responsable dans la mesure où, d'une part elle a été la pionnière en matière de produits bancaires orientés business vert, et d'autre part où elle est impliquée, à travers sa fondation, dans un certain nombre de projets en faveur de l'éducation, du développement communautaire, de la micro finance, de la préservation de l'environnement, et du mécénat artistique et culturel. L'ancrage de cette stratégie en faveur de la promotion de la RSE s'illustre par le fait que le groupe consacre 4% du RBE à ces projets et programmes sociaux. Le projet « Medersat.com » dit des « mille et une écoles » est le point-clé de cette orientation. Il s'agit de permettre aux villageois, partout où les écoles Medersat.com sont implantées, de bénéficier de l'électricité, de l'eau potable et d'autres actions de désenclavement grâce aux synergies développées avec les différents partenaires du programme. S'agissant de l'appui à la micro-finance, la BMCE, avec un certain nombre d'autres organismes financiers, ont décidé de s'appuyer sur une association de droit marocain, PlaNet Finance Maroc, pour mener des chantiers prioritaires d'assistance au secteur du micro crédit marocain. Parmi les autres engagements de la banque, on peut citer la protection de l'environnement, à travers la mise en place d'un système de gestion sociale et environnementale destiné à évaluer les risques des projets financés par la banque, et à prendre les mesures appropriées afin de s'assurer que ces actions sont gérées conformément aux règles sur la santé, l'environnement et la sécurité en vigueur au Maroc. Dans le même ordre d'idée, d'autres initiatives sont en projet, telles que la certification ISO 14000 de BMCE Bank et le calcul de son empreinte carbone, la création d'un fonds environnemental et d'un fonds CO², et la dynamisation du partenariat avec le programme des Nations Unies pour l'environnement dans le cadre de l'initiative pour les institutions financières concernant l'environnement et le développement durable. Enfin, la banque fait de ses relations avec ses employés (comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité, politique sociale, de formation continue, etc.), et avec ses clients (obtention de la certification ISO 9001 pour le système de management de la qualité en 2001, et l'ISO 9001 version 2000 dans le cadre d'une assise de la démarche qualité au cœur du système de management de la banque) des priorités de sa politique de RSE.

Fort de cet engagement sociétal et environnemental, le groupe BMCE a entrepris de se soumettre à l'évaluation de ses performances sociétales au Maroc à l'agence européenne indépendante de notation sociale, Vigéo. Les conclusions de cette dernière à l'égard de la politique de RSE pratiquée par la banque, sur le plan des droits humains, sont que celle-ci reconnaît la liberté et le respect de l'indépendance syndicales, que les conditions de travail et d'emploi sont définies par la voie de la négociation collective, que les femmes ont

l'opportunité de progresser professionnellement et que la sécurité des salariés et des clients est assurée avec rigueur et dans le respect des droits de la personne.

Sur le plan de l'engagement sociétal, Vigéo conclue que le programme *medersat.com* constitue un exemple particulièrement accompli d'engagement d'une entreprise dans une action d'intérêt général, que la banque accorde un soin particulier à la réussite des nombreux stages qu'elle accueille, qu'elle assure de manière substantielle la diffusion d'informations aux opérateurs économiques et que les implantations en Afrique sub-saharienne s'inscrivent dans une perspective de développement des pays concernés.

3.2.2. Le groupe OCP

Le second exemple d'engagement sociétal et environnemental est celui du groupe OCP, leader marocain des phosphates.

Jusqu'en 2014, le groupe représentait 7% des 32 millions de tonnes de CO² émises au Maroc. Pour faire face à cette problématique, et contribuer à l'action nationale en faveur de l'environnement, le groupe a créé un groupe de travail chargé de gérer ces questions. La politique environnementale mise en place répond à trois objectifs : maîtriser l'impact des installations minières et industrielles, mettre en œuvre des conditions d'exploitation respectueuses du milieu naturel et assurer la conformité des activités par rapport aux standards nationaux et internationaux. Aussi, le groupe déclare dans son bilan social qu'il a prévu un budget de 1.748 milliards de MAD pour la période 2013-2017 afin d'améliorer ses performances environnementales. Ce qui lui permettrait de continuer sur sa lancée en misant sur les actions économes en énergie, telles que l'utilisation du fioul ou du gaz naturel à la place du charbon, pouvant faire économiser 10% à 20% d'énergie et assurer une récupération de chaleur de 5% à 40%.

3.2.3. Le groupe HOLCIM

Le groupe HOLCIM, est l'un des plus importants cimentiers du pays. Celui-ci a lancé un projet-phare, Ecoval, destiné à la protection de l'environnement. Celui-ci concerne plusieurs axes. Le premier concerne les énergies alternatives. Ecoval assure le traitement et la valorisation des déchets au Maroc. Il collecte ainsi les déchets industriels et les transforme suivant un processus contrôlé en combustibles alternatifs destinés à fournir de l'énergie aux cimenteries en remplacement de combustibles traditionnels. Le second axe du programme est le reboisement d'une parcelle de 200 ha.

Cette action devrait assurer la réduction de 51.242 tonnes équivalent CO² sur un cycle continu de 40 ans. Enfin, un autre volet de l'action de HOLCIM est relatif à la santé et la sécurité au travail. Dans ce cadre, la mise en place en 2015 d'une politique de sécurité a permis la réduction des fréquences des accidents de travail de 8.7 en 2015 à 1.9 en 2016 selon le rapport social du groupe.

3.3. L'implication de la CGEM (patronat marocain) au plan de la RSE : le Label CGEM et la charte de responsabilité sociale

La CGEM a mis en place un label afin de promouvoir la responsabilité sociale auprès de ses membres. Ce label a pour vocation de faire connaître les entreprises socialement responsables

pour les valoriser auprès de leurs partenaires institutionnels publics et privés et leur permettre de tirer de ce label des avantages d'ordre financier et autre. A ce titre, une commission « Label » a été créée au sein de la CGEM avec pour objectif de vulgariser les principes de responsabilité sociale auprès des entreprises, de mettre en place les règles et les procédures d'attribution du label, et de négocier les avantages en faveur des entreprises labellisées. La première étape a consisté à définir un référentiel d'objectifs pour l'attribution du label. Cela a été rendu possible par l'adoption par la CGEM d'une charte de responsabilité sociale. Cette charte de RS est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la constitution du Maroc et avec les conventions et les recommandations internationales relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de protection de l'environnement, de la saine gouvernance, du respect de la concurrence, du respect des intérêts des clients et des consommateurs, etc.

(Extraits de la Charte de RS de la CGEM)

- « nous souscrivons aux objectifs du développement durable. Nous nous engageons à agir de la façon responsable et continue pour leur réalisation dans nos activités économiques, nos relations sociales, et de façon générale, dans notre contribution à la création de valeur ;

- Nous exerçons notre responsabilité sociale dans nos décisions stratégiques et nos opérations quotidiennes. Nous acceptons d'en rendre compte par des informations sincères que nous communiquons de façon appropriée à nos parties prenantes ;

- Nous nous engageons à respecter, à prévenir les atteintes et, dans toute la mesure de nos moyens, à promouvoir les droits fondamentaux et les attentes légitimes de nos parties prenantes (...) ».

La commission « label » de la CGEM va ensuite évaluer les différentes demandes émanant d'organismes et institutions tant publics que privés sur la base de la conformité des actions de la dite institution avec les objectifs définissant la charte de RS de la CGEM. L'assurance raisonnable de conformité signifie que l'entreprise a d'une part « fourni des preuves tangibles de non violation des obligations légales figurant parmi les objectifs de la charte de RSE de la CGEM », et, d'autre part, « adopté, au minimum, des engagements formalisés et publics, en faveur de la réalisation continue des objectifs de la charte de RS tels qu'ils découlent de sa taille et de la nature de ses produits ou services ». Il est à signaler, cependant, que l'absence d'engagement à l'égard de certains objectifs, ne fera pas obstacle à l'attribution du label dans certains cas. Par exemple, lorsque les objectifs en question sont hors de portée de l'entreprise soit en raison de sa taille, de son secteur d'activité, ou encore en raison de la durée que nécessite leur déploiement. Ensuite, une fois le label octroyé, celui-ci va conférer à ses bénéficiaires, outre la reconnaissance solennelle de la « matérialité de l'exercice de leur responsabilité sociale », des avantages auprès d'organismes institutionnels publics et privés.

A titre d'exemple, en terme d'avantages accordés aux banques, on peut citer l'octroi de taux préférentiels pour les crédits d'investissement et de fonctionnement notamment, d'exonérations diverses au plan des frais de tenue de compte notamment, des avantages en faveur du personnel des banques, etc.

La validité du label est de trois ans renouvelable. Ce label peut être révoqué, y compris avant le terme des trois ans définissant la validité du label. La révocation peut être due à un non-respect des engagements correctifs dans les délais impartis.

De manière générale, nous considérons que la démarche de la CGEM, malgré son caractère volontariste, souffre de lacunes méthodologiques importantes dans la mesure où la question de la partialité et du conflit d'intérêt se pose. En effet, comment une même institution (la CGEM en l'occurrence) peut-elle désigner elle-même l'expert (même s'il est indépendant) chargé d'évaluer le comportement social et sociétal de la firme chargée d'être labellisée, et octroyer ensuite le label sur la base des conclusions et du rapport d'évaluation soumis par l'expert à l'appréciation de la CGEM?

N'y a-t-il pas là flagrant conflit d'intérêt ? Se pose une question d'ordre éthique et déontologique dans la mesure où on ne peut pas être à la fois juge et partie. Une autre limite relative à l'octroi du label réside dans le fait que les syndicats, partie prenante importante de la firme, ne sont pas représentés dans le comité.

3.4. Une initiative sectorielle : le label « fibre citoyenne » dans le secteur textile

En 2015, l'ONG « Yamana » lançait une initiative importante sur la qualité sociale et environnementale appliquée à la filière textile : le programme « Fibre citoyenne » (FC), qui entendait donner une valeur ajoutée aux entreprises textiles françaises mais aussi émanant des pays émergents, frappées par la concurrence des produits chinois. L'ONG, créée en 1998, s'est fixé pour objectif d'appliquer des critères sociaux et environnementaux à l'ensemble de la filière textile, des matières premières à la confection finale. Ce programme a reçu l'appui des pouvoirs publics ; il a démarré sur le marché des « vêtements d'image et de travail » (uniformes) et s'applique à l'ensemble des acteurs économiques de la filière : clients (firmes donneurs d'ordre, collectivités locales, citoyens), les distributeurs (détaillants, grossistes, importateurs) et les producteurs (fabricants, sous traitants).

De manière spécifique, le programme demande aux entreprises de s'engager à la fois sur des objectifs impératifs (sécurité et santé des employés par exemple) et sur des actions de progrès définies dans le temps et contrôlées par un « comité de veille et de validation » regroupant l'ensemble des parties prenantes du secteur (associations de consommateurs, pouvoirs publics, syndicats, ONG). A titre d'exemple, un objectif comme celui d'assurer une rémunération décente aux salariés ou de réduire les déchets, lorsqu'il aura été contrôlé et validé par les parties prenantes et qu'il sera atteint par plusieurs entreprises concurrentes, devra faire l'objet d'une communication aux collectivités afin qu'elles puissent intégrer ce critère dans leur appel d'offres.

S'agissant du Maroc, après la « Charte des valeurs » adoptée en 2013, la fédération du secteur textile a adopté le label « Fibre citoyenne » en 2016. Ce label distingue les entreprises du secteur textile-habillement respectant la réglementation marocaine en matière de gestion des ressources humaines et conditions de travail. Le label confirme la mise en place au sein des entreprises labellisées des systèmes de gestion leur permettant d'assurer, démontrer et maintenir la conformité à la loi et à la charte des valeurs de l'organisation professionnelle du secteur du textile (AMITH). De manière plus précise, les firmes labellisées dans un esprit de responsabilité sociale, adoptent un certain nombre de principes liés au travail des enfants, au travail forcé, à la discrimination, l'hygiène, la santé, et la sécurité, à la rémunération et

autres avantages sociaux, aux horaires de travail, à la liberté d'association, à la sous-traitance, à l'environnement et aux règles de management (systèmes de gestion et d'organisation). Au niveau opérationnel, le groupe Inditex, important donneur d'ordre espagnol, s'est associé au programme (en collaboration avec l'AMITH et l'ANPME – Agence nationale des PME au Maroc) dans la mesure où le critère principal pour faire partie du club des sous-traitants du groupe est l'obtention du label FC. Le Bureau International du Travail est également associé au projet. Chacun contribue à sa manière mais le principal bailleur de fonds reste l'ANPME qui contribue à hauteur de 80% des frais d'accompagnement. Le reliquat, c'est l'entreprise bénéficiaire de l'accompagnement qui le supporte avec Inditex. Ainsi, les firmes ciblées en priorité sont celles qui fabriquent des articles en jeans, à cause du rejet des matières intervenant dans le délavage qui est jugé très néfaste pour l'environnement. A l'heure actuelle, 45 entreprises (30 basées à Tanger et 15 à Casablanca) font partie du projet-pilote pour décrocher le label FC.

En résumé, la problématique de la RSE nous a semblé intéressante à étudier dans un pays en développement tel que le Maroc pour plusieurs raisons. D'une part, le Maroc comble son retard en matière de développement économique à travers un certain nombre d'initiatives publiques d'envergure. Mais ce développement économique a un coût et un impact sur l'environnement naturel qu'il s'agit de prendre en considération. D'autant que le Maroc fait partie des pays signataires d'un certain nombre de protocoles internationaux (Kyoto, etc.). De ce fait, les pouvoirs publics, conscients de cette situation, ont mis en place des programmes de protection de l'environnement et comptent même tirer profit de atouts naturels du pays en matière d'énergies renouvelables (éolien, solaire) à travers des programmes dédiés. Il est donc intéressant de vérifier si et comment les entreprises, principaux acteurs de ce développement, arrivent à concilier une logique de performance économique tout en respectant leur environnement naturel et l'ensemble des parties prenantes qui font partie de leur environnement en général. Aussi, le Maroc compte, à partir de 2012, ouvrir totalement ses frontières avec l'UE. Ceci impliquera que les produits marocains devront être conformes aux normes environnementales et sociales en vigueur en Europe et dans le monde. Il y va de la compétitivité des firmes.

D'autre part, le choix du Maroc se justifie dans la mesure où le contexte culturel de ce pays est différent de la majorité des études réalisées sur la RSE/PSE qui se sont focalisées sur des pays où existe une forte tradition en matière de RSE (Amérique du Nord, Europe occidentale). Cette tradition n'existe pas encore au Maroc, du moins sur le plan formel. Mais des mécanismes de solidarité existent depuis toujours dans la mesure où le mode de gestion organisationnel qui prédomine au niveau du tissu industriel marocain est une gestion « patriarcale » où la figure « bienveillante » du chef d'entreprise joue en quelque sorte le rôle de père de famille. Nous voulons vérifier ce qu'il en est sur le terrain même si nous n'avons pas intégré dans notre étude des mesures ou actions de RSE spécifiques au contexte culturel du pays.

CONCLUSION

Dans la mesure où devraient « cohabiter » dans le même espace des firmes marocaines et européennes, où le degré de compétition entre elles va augmenter, où les firmes marocaines devraient avoir de nouvelles opportunités d'aller à la conquête de nouveaux marchés étrangers, et enfin dans la mesure où le degré d'exigence vis-à-vis des firmes en terme de responsabilités de celles-ci va en augmentant, la notion de RSE dans un pays tel que le Maroc

prend de plus en plus d'importance. En effet, les firmes marocaines, si elles veulent gagner le pari de la compétitivité n'ont plus vraiment le choix. Qu'elles décident de s'internationaliser via l'export, ou bien qu'elles affrontent la concurrence des firmes européennes sur leur sol, ces dernières devront considérer la RSE, non plus comme une contrainte ou une mode, mais bel et bien comme un facteur de compétitivité au même titre que les coûts de production ou autre. Sur ce registre, les firmes européennes ont déjà plus d'une longueur d'avance sur leurs homologues marocaines. Nous voulions ainsi vérifier ce qu'il en était réellement sur le terrain d'autant qu'aussi bien les pouvoirs publics que les organisations patronales (charte de bonne conduite, labels, gouvernance etc.) semblent mesurer l'importance du caractère fondamental de la RSE.

Les PME marocaines sont de plus en plus conscientes que la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, elles peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités. Les résultats de l'enquête fournissent, dans un premier temps, un tableau général sur les pratiques des entreprises dans les domaines du travail et de l'environnement et, dans un deuxième temps, ils montrent que la RSE demeure un concept relativement peu connu dans le pays et par les dirigeants. Ils démontrent, de plus, une large conformité des pratiques des entreprises avec la réglementation du travail et de la sécurité, avec toutefois des attitudes mitigées en matière de formation professionnelle. Le dialogue social ainsi que de la présence syndicale semblent également très limités. Ces indices sont à rapprocher des informations recueillies par le département de l'emploi qui établissent que les institutions représentatives du personnel dans les entreprises prévues par le code du travail ont du mal à se concrétiser.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. et J.-P. Gond (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix-en-Provence.
- Allouch, J., I. Huault et G. Schmidt (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée? », 15e congrès annuel de l'AGRH, tome 4, 1-2 septembre, Montréal, p. 2389-2411.
- Amadiou, J.F. (1999), « La responsabilité sociale de l'entreprise », dans Le Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion du management*, Dalloz.
- Amara A. et Bensebaa F. (2009), « La mise en oeuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs, *Revue management et avenir* 2009/5, n° 25, p. 15-35.
- Attarca, M. et T. Jacquot (2005), « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIVe Conférence internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Berger-Douce, S. (2004), « La diffusion du management environnemental en PME – Apports et limites d'une démarche collective », VIIe Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 27-29 octobre, Montpellier.
- Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha et T. M. Jones (1999), Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 42: 3, 488-506.
- Boutin-Dufresne, F. et P. Savaria (2004), Corporate Social Responsibility and Financial Risk, *Journal of Investing*, 13:1, 57-66.
- Boutti R. (2009), « L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociale et sociétales », Working Paper, Université Ibn Zohr, Agadir.
- Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York.
- Brown, B. (1997), Stock market valuation of reputation for corporate social performance, *Corporate Reputation Review*, 1, 76-80.
- Brown, B. (1998), Do stock market investors reward reputation for corporate social performance?, *Corporate Reputation Review*, 1, 271-282.
- Brundtland O. (1987) Rapport à la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Notre avenir à tous, Nations Unies.
- Capron, M. (2005), « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles nouveautés s'agit-il? », dans J.-C. Dupuis et C. Le Bas (dir.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?*, *Connaissance de la Gestion*, chapitre 2, Éditions Economica, Paris, p. 27-37.
- Capron, M. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, collection Repères, La Découverte, Paris, 122 pages.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. Repère, Éditions la Découverte, Paris.
- Carroll, A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitionnal construct*, *Business and society*, vol. 38, no 3.
- Carroll, A. B. (2000). "A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement." *Business & Society*, 39(4), 466-478.

- Carroll, A. B., et Shabana, K. M. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice." *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cazal, D. (2005), *RSE et partie prenantes : quels fondements conceptuels?* Les cahiers de la recherche du CLAREE Université des Sciences Technologiques de Lille.
- Clarkson, M. B. E. (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-117.
- Commission Européenne (2001), *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises*.
- COMMISSION EUROPEENNE (2002), Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales, Observatoire des PME européennes, n° 4.
- Delphine, G.-A. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales, université de fribourg, Suisse.
- Dupriez P. ET De Poix A. [2009], « La Responsabilité Sociale des Entreprises : des discours pluriels aux changements culturels et organisationnels », Working Paper, IHEC Bruxelles.
- Dupuis, J.C. (2006), *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales*, <http://www.esdes-recherche.net>.
- Ewald, F. (1997), *L'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable?*, Sciences humaines communication, Auxerre, p. 57-81.
- Igalens, J. et M. Joras (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Les Éditions d'Organisation.
- Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : Puf, collection "Que sais-je ?".
- Jounot, A. (2003), « Panorama commenté des différents enjeux de la RSE pour les différentes parties prenantes », dans *La responsabilité sociale des entreprises, Études et Documents*, ed. ANACT, février.
- M'Hamdi M. et Trid S. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane », Colloque : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME, AUF, AIREPME, 27- 29 mai.
- Margolis, J. D. et J. P. Walsh (2001), *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, *Mahway, Lawrence Erlbaum Associates*.
- McGuire, J. B., A. Sundgren et T. Schneeweis, (1988), Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance, *Academy of management journal*, 31: 4, 854-872.
- McWilliams A., D. Siegel et P. M. Wright, (2006), Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, 43:1 1-18.
- Mercier, S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Actes de la Xe Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin.
- Nikolai, L. A., J. D. Bazley, R. L. Brummet (1976), *The Measurement of Corporate Environmental Activity*, *New York: National Association of Accountants*.
- Novethic et ORSE (2004), « Développement durable et stratégie d'entreprise », 3e Forum Européen pour le développement durable et une Entreprise Responsable.
- OCDE [2001], *Développement durable : quelles politiques ?*, OCDE, Paris.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, et S. L. Rynes (2003), Corporate social and financial performance: A metaanalysis, *Organization Studies*, 24 : 3, 403-441.

- OSEO- Observatoire des PME, [2003], Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités, Regards sur les PME, n°4, 130 p.
- Pasquero, J. (2005). " La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée." In : Turcotte, M. F. B. et Salmon, A. (eds.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Québec: Presses de l'Université du Québec, 112-143.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer, (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 5-16.
- Preston, L. E., H. J. Sapienza et R. D. Miller (1991), Stakeholders, Shareholders, managers: Who Gains What from Corporate Performance?, in A. Etzioni and P. R. Lawrence (Eds), *Socio- Economics: Toward a New Synthesis*, M.E. Sharp, Armonk, New York, 149-165.
- Preston, L. et D. O'Bannon (1997), The corporate social-financial performance relationship, *Business and Society*, 36: 4, 419-429.
- Sharfman, M. (1996), The construct validity of the CSP–FP, Lydenberg and Domini social performance ratings data, *Journal of Business Ethics*, 15, 287-296.
- Stanwick, P.A. et S. D. Stanwick (2006), Corporate environmental disclosures: a longitudinal study of Japanese firms, *Journal of American Academy of Business*, 9, 1-7.
- Tchaman, J.-P. et Ch. Estay (2004), *La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise*, Gestion 2000, juillet-août., p. 31-47.
- Waddock, S.A. and Graves, S. B. (2006), The impact of mergers and acquisitions on corporate stakeholder practices, *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 91-109.
- Wartick, S. L. et P. L. Cochran (1985), The evolution of the Corporate Social Performance model, *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wood, D. J. (2010), Measuring Corporate Social Performance: A Review, *International Journal of Management Reviews*, 12:1, 50-84.
- Wood, D.J. (1994), *Business and Society*, 2nd edn, New York: HarperCollins.
- Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Journal*, 16, 691-718.