

Pratiques RSE au Maroc et impact social : Etat des lieux

CSR practices and social impact in Morocco: An overview

Youssef OUAZZOUZ, (Doctorant Sciences de Gestion)

FSJES Agdal

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC +212 5 37 22 57 48 / 39 +212 5 37 22 57 41 fsjes-agdal@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OUAZZOUZ, Y. (2023). Pratiques RSE au Maroc et impact social : Etat des lieux. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 60-80. https://doi.org/10.5281/zenodo.8378124
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 16, 2022

Accepted: September 25, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-1 (2023)

Pratiques RSE au Maroc et impact social : Etat des lieux

Résumé

Les entreprises sont invitées à identifier et à évaluer l'impact social de leurs activités socialement responsables afin d'harmoniser et aligner leurs stratégies avec les objectifs universels de développement durable des organisations internationales et des gouvernements. À cette fin, notre principal objectif dans ce document est de fournir les points de référence essentiels pour comprendre les questions de l'impact social et environnemental et de son évaluation pour les entreprises.

Nous analysons également la littérature sur les outils et les grandes familles de méthodes de mesure et d'évaluation de l'impact social et leur évolution durant ces dernières années. Nous présentons leurs forces et limites respectives. Nous soutenons également la réflexion sur le choix de la méthode d'évaluation appropriée en proposant que l'évaluation de l'impact social soit abordée comme un processus contextualisé, motivé par des objectifs, des finalités et des questions précises formulées par l'entreprise et ses parties prenantes.

Enfin, et dans le but de comprendre la dynamique actuelle de la RSE et de ses impacts au Maroc, nous discutons des principales tendances dans les pratiques de RSE des entreprises marocaines, de leurs impacts sur la société et les individus, et de la manière de mesurer cet impact. Nous nous concentrons sur les changements dans l'écosystème général au Maroc qui encouragent les entreprises à aller dans cette direction. Et nous présentons la méthodologie et les résultats d'un exemple pratique qui favorise cette dynamique.

Mots-clés : la RSE, l'impact social, les parties prenantes, l'évaluation de l'impact

Classification JEL : M14

Type de l'article : Article théorique

Abstract

Companies and organisations are invited to identify and assess the social impact of their socially responsible activities in order to harmonise and align their strategies with the universal sustainable development objectives of international organisations and governments. To this end, our main objective in this paper is to provide essential reference points for understanding the issues of social and environmental impact and its assessment for companies.

We also analyse the literature on tools and the main families of methods for measuring and assessing social impact and how they have evolved in recent years. We present their respective strengths and limitations. We also support reflection on the choice of the appropriate evaluation method by proposing that social impact evaluation should be approached as a contextualised process, motivated by objectives, aims and precise questions formulated by the company and its stakeholders.

Finally, and in order to understand the current dynamics of CSR and its impacts in Morocco, we discuss the main trends in Moroccan companies' CSR practices, their impacts on society and individuals, and how to measure this impact. We focus on the changes in the general ecosystem in Morocco that are encouraging companies to move in this direction. And we present the methodology and results of a practical example that fosters this dynamic.

Keywords: CSR, social impact, stakeholders, impact assessment

JEL Classification : M14

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Depuis quelques années, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a pris un nouveau sens dans le monde d'aujourd'hui, étant donné qu'elle a étendu les frontières de l'entreprise dans la société. En effet, les dernières années ont été marquées par l'émergence de la RSE en tant que thème central pour les théoriciens et les praticiens (Aguinis & Glavas, 2012). Par conséquent, la recherche sur la RSE a connu un développement de grande ampleur, ainsi, un nombre important d'articles s'est effectué sur la question de la RSE, dont la plupart sont de nature conceptuelle (Kleszczowski, 2017). Les travaux de recherche effectués sur le thème de la RSE intéressaient dans un premier temps aux grandes entreprises plutôt que les PME (Oueghlissi, 2013). Cependant, le nombre de recherches se rapportant à la RSE dans les PME s'est récemment accru (Bon et al., 2015 ; Bonneveux et Soparnot, 2016 ; Cherkaoui, 2016 ; El Bousserghini et al., 2016). Selon Berger-Douce (2008), la RSE est désormais un enjeu stratégique pour les PME. Une grande partie de ces recherches se sont concentrées sur la compréhension de la construction des pratiques RSE et de ses impacts potentiels.

Au Maroc, à la fin des années 2000, selon El Abboubi et El Kandoussi (2010), la RSE était encore dans une phase embryonnaire. De nombreuses entreprises se sont depuis engagées dans cette voie, mais il semblerait qu'il s'agisse surtout de grandes entreprises et de multinationales, plutôt que de PME (Benaïcha, 2017). Aujourd'hui, au même titre que les grandes entreprises, les PME commencent à prendre en considération les aspects sociaux et les impacts environnementaux de leurs activités, grâce aux instruments mise en œuvre pour inciter les acteurs économiques à adopter des actions responsables. Ces instruments concernent tout autant les grandes que les petites entreprises, qui sont les plus nombreuses (99% du tissu productif national avec une participation à la création de la valeur ajoutée globale estimée à 40%)¹.

Les études sur la RSE au Maroc concernent généralement l'état des lieux de la RSE au Maroc (Benaïcha, 2017 ; Cherkaoui, 2019 ; Elbousserghini et Sandrine, 2019). Ainsi la relation RSE et performance financière (El Malki, 2010, 2014 ; Khlif et al., 2015). Alors que la prise de conscience en RSE au Maroc ne cesse d'augmenter, ainsi les initiatives qui incitent les entreprises à adopter la RSE au Maroc sont de plus en plus marquantes ainsi les tentatives de normalisation associées à son opérationnalisation (ISO 26000, GRI, Charte et Label RSE par la CGEM, IMANOR...) L'initiative la plus connue est celle du label RSE, dont les études sont aussi rares, qui est actualisé par le Conseil d'administration de la CGEM en 2017, cette révision s'inscrit dans le cadre évolutif de la RSE au Maroc qui a connu depuis 2006 des avancées notoires à l'échelle internationale. De même le Maroc a mis en place des réformes afin de promouvoir la RSE dans les pratiques managériales, notamment l'édition d'un nouveau code du travail renforçant la concertation sociale, la mise en place d'un plan d'action de lutte contre la corruption, et le renforcement de la législation environnementale (Benaïcha, 2017 ; El Bousserghini et al., 2016 ; El Bousserghini, 2018). Conséquemment, ces diverses actions étatiques pourraient avoir poussé les entreprises marocaines à prendre en considération les problématiques RSE dans la gestion de leur entreprise (Rhita et al., 2020).

Dans ce contexte, la recherche sur la RSE examinant la question des impacts, met souvent l'accent sur les liens positifs entre la RSE et la performance financière (Jahmane et Hofaidhllaoui, 2021 ; El Malki, 2014 ; Khlif et al., 2015), ainsi entre la RSE et le rendement financier du capital investi (Joseph Bruno Njaya, 2014 ; Espinassouze, 2018). Certes, les implications financières de la RSE sont d'une grande importance, mais les impacts sociaux pourraient sans doute être d'égale importance. Donc, D'une logique rentabilité à une logique impact d'une action Les actions entreprises par l'OCP devraient faire l'objet d'une étude

¹ http://www.lopinion.ma/def.asp?codelangue=23&id_info=54289. Entretien avec Abdellah EL FERGUI, président de la Confédération Marocaine de TPE-PME

d'impact économique, environnementale et sociale (selon le modèle du Total Societal Impact 20 par exemple) afin d'éviter le problème de la discontinuité des actions. Car une action ayant un impact sociétal important doit être maintenue dans la durée (Tariq Laajini, Adil Cherkaoui, 2020)

Par conséquent, la question de l'apport social de la RSE est devenue un sujet important. En effet, les entreprises commencent à être motivées par des considérations autres qu'économiques à pratiquer la RSE (Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011). En outre (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007 ; Baba, Rachid, Éric ; 2016) soulignent la nécessité de comprendre comment les dispositions relatives aux pratiques RSE, ont un impact social, au lieu de se concentrer sur l'efficacité économique de la RSE.

Au niveau des praticiens, Certains managers des entreprises ont eux-mêmes indiqué qu'ils s'intéressaient aussi à cette notion d'impact social. Dans le rapport RSE 2018 de KonicaMinolta, l'un des objectifs à long terme de l'entreprise était de commencer à mesurer l'impact social de ces activités socialement responsables (Rapport RSE 2018).

Le terme « impact social » est largement employé dans l'univers de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social. Aujourd'hui, l'impact social de l'entreprise est devenu une préoccupation pour toutes les parties prenantes concernées et sa mesure est un enjeu stratégique de premier plan (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020). Pour autant, tout comme la RSE, il n'existe pratiquement pas de littérature scientifique fournissant une définition de l'impact social. En 2011, un groupe de travail sur l'évaluation d'impact social du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire en France proposait la définition suivante : « L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général » (CSESS, 2012)².

L'impact social de l'entreprise peut être défini aussi comme la somme des différentiels générés par son activité dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020).

De plus, outre la question de l'identification de l'impact social d'une activité RSE donnée, les entreprises sont également confrontées au défi de l'évaluation de cet impact. (Kleszczowski & Nathalie, 2018). Ainsi, Identifier en quoi les actions de l'entreprise ont un impact social et mesurer ces effets, se révèle nécessaire pour de nombreux motifs: rendre compte de l'impact auprès des partenaires et des parties prenantes, communiquer et valoriser les stratégies mises en œuvre et, plus principalement, pour pérenniser l'activité (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020). En effet, à partir du moment où une entreprise reconnaît l'impact social de ses activités RSE, il est donc logique pour elle de mettre en place un système d'évaluation adéquat et pertinent. Dès lors, l'évaluation de l'impact social devienne importante pour les entreprises.

L'ampleur de l'impact social que doit entreprendre la fonction de la RSE étant au centre de notre problématique, ainsi l'insuffisance remarquable en termes d'études de l'impact social de la RSE dans le contexte marocain, et la prise en compte des nouvelles approches de la RSE, constitue un terrain fertile et favorable pour formuler notre problématique et nous pousse à discuter l'impact social de la RSE au sein des entreprises marocaines. Par conséquent, ce projet tire, son intérêt du fait qu'il tient compte de l'ensemble de ces insuffisances. A la lumière de l'ensemble des éléments présentés, et à l'aide de l'étude exploratoire documentaire réalisée auprès de 10 entreprises marocaines, on tente de répondre à la question de recherche suivante : **dans quelle mesure les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises marocaines génèrent un impact social ?**

² Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire. Un groupe de travail sur la « mesure de l'impact social » a été constitué en 2011 dans le cadre du CSESS, qui a rendu un rapport dans lequel figure cette définition.

2. Cadre théorique

Nous proposons d'effectuer une analyse de l'impact social des pratiques de la RSE à la lumière de la théorie des parties prenantes :

2.1. Les parties prenantes et la RSE

Les notions de parties prenantes et de responsabilité sociale sont tellement imbriquées. En effet, cette association est citée que ce soit les auteurs qui représentent le courant administratif qui souhaitent influencer l'environnement décisionnel (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1947), les auteurs de la stratégie qui s'intéressent aux objectifs (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965), ou encore les institutionnelles (Braybrooke et Lindblom, 1963 ; Drucker, 1954 ; Homans, 1950 ; Selznick, 1957), tous évoquent la responsabilité des entreprises envers des parties prenantes. Alors que, d'autre auteurs voient que la littérature en stratégie se situe traditionnellement dans une conception utilitariste, instrumentale et fonctionnaliste de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Gond et Igalens, 2008 ; Gond et Matten, 2007), ce qui explique cet état des faits.

La théorie des parties prenantes bien que la genèse de la RSE remonte à la fin du dernier siècle (Gendron et al., 2004). Dans les années 70, l'entreprise a fait face à des affluences par les groupes sociaux que la gestion stratégique va théoriser. Effectivement, en 1984 Freeman définit les parties prenantes de l'entreprise comme : « tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984, p. 46). Dans le même sens, la définition de la RSE, selon (UE, 2011), englobe la relation de l'entreprise avec ses principales parties prenantes, qui prend la forme d'un engagement responsable et éthique, contribuant au développement social et environnemental.

Dans la pratique, l'approche par les parties prenantes constitue une source importante de documentation, qui devrait permettre aux entreprises de respecter les principes éthiques et moraux. Ceci est susceptible d'avoir des répercussions sur la société et l'environnement. En conséquence, la mobilisation des parties prenantes est un outil recommandé dans la plupart des normes internationales de déclaration de durabilité : G4 GRI³, AA1000⁴, ISO 26000⁵.

2.2. La participation des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social

La prise en compte des parties prenantes et leurs intérêts dans le management des organisations, nécessite un changement dans les pratiques et les processus managériaux (Donaldson & Preston, 1995) (Freeman et al., 2007). En conséquence, la participation des parties prenantes dans les pratiques de l'évaluation sociale devient de plus en plus importante (Greenwood, 2007, Freeman et al., 2010, Mitchell et al., 2015).

Dans ce sens, selon une étude sur les guides pratiques et rapports de praticiens sur les outils de mesure de l'impact social, nombreux sont les acteurs qui prescrivent l'implication des parties prenantes dans la démarche de l'évaluation de l'impact social des entreprises (Kleszczowski & Nathalie, 2018).

Ce tableau présente les mentions à la participation des parties prenantes dans les guides méthodologiques d'évaluation de l'impact social :

3 La Global Reporting Initiative, ou GRI, est une ONG née en 1997 de l'association du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et du PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement).

4 La série AA1000 représente un cadre simple, pratique et facile à utiliser pour les organisations afin d'appliquer les principes directeurs de AccountAbility ainsi qu'une assurance de durabilité robuste et un engagement intégré des parties prenantes.

5 ISO 26000 est une norme qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable.

Tableau 1 : Mentions de la participation des parties prenantes dans quatre guides méthodologiques d'évaluation de l'impact social

Source / titre du rapport	Organisation publiant le rapport / auteur	Date	Mention de la participation des parties prenantes	Exemples
Approches proposées pour la mesure de l'impact social	Sous-groupe « Mesure de l'impact social » du GECEs (Groupement d'Experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social) (rattaché à la Commission Européenne)	2014	L'un des six critères d'une « 'bonne' mesure »	« Participation des parties prenantes » : « les parties prenantes doivent être impliquées d'une façon ou d'une autre dans chaque étape de la mesure de l'impact » (GECEs, 2014, p. 48).
Guide du retour social sur investissement (SROI). Traduction et adaptation en français de « A Guide to Social Return on Investment » (Cabinet Office, UK)	Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC	2011	Sous-étape de l'étape 1 « définir le champ d'application et identifier les parties prenantes »	« Décider de l'implication des parties prenantes à la démarche » (ESSEC Business School, 2011, p.18)
			Premier des sept principes du SROI	« Impliquez les parties prenantes » (ESSEC Business School, 2011, p.61).
Un guide pratique pour la gestion et la mesure de l'impact	EVPA (European Venture Philanthropy Association) / L. Hehenberger, A.M. Harling, P. Scholten	2015	Etape 2 « analyser les parties prenantes »	« La coopération des principales parties prenantes au processus de mesure de l'impact est essentielle » (Hehenberger et al., 2015, p.55).
Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation	AVISE/ H. Duclos (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (agence de soutien aux acteurs de l'économie sociale et solidaire)	2007	Phase 2 de l'étape 2 « conduire une démarche d'évaluation de l'utilité sociale »	« Qui associer et comment ? ». L'objectif est d'« associer les parties prenantes et construire une démarche collective » (Duclos, 2007, p.58).

Source : Kleszczowski 2018, La place des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social des organisations non lucratives : étude empirique au sein d'une organisation française, P.5

Comme l'indique le tableau, la participation des parties prenantes, proposée par ces guides méthodologiques, au processus de l'évaluation est très importante. En effet, étant donné que l'impact correspond aux effets et conséquences produits par l'entreprise sur ces différentes parties prenantes, leur implication dans le processus d'évaluation permet de renforcer la qualité des mesures. De plus, L'implication des parties prenantes dans la démarche l'évaluation s'explique par leurs attentes en la matière (Costa et al., 2011).

3. Revue de littérature

Dans la revue de la littérature, nous abordons les définitions et l'analyse de l'évolution des concepts clés, ainsi nous mettons chaque terme dans le contexte de l'impact social. Pour cela nous approchons trois parties qui traitent respectivement la RSE, l'impact social et les outils d'évaluation de cet impact.

3.1. La RSE

La notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été élaborée dans les années 1950 par des auteurs américains pour des raisons éthiques et religieuses (Capron et Quairel, 2007). Depuis lors, l'histoire de la RSE montre que chaque décennie est marquée par plusieurs définitions de l'objet et des limites de ce concept.

En effet, dans sa première apparition, la notion de la RSE a été attribuée à Howard Bowen, à travers son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » en 1953, qui la considère comme « une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36). Le concept RSE, en tant que pratique, reste ancien et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle, et plus spécialement en Amérique du Nord. Ces pratiques furent connues sous le vocable de « philanthropie d'entreprise » (Cherkaoui, 2018).

Par ailleurs, dans leur travail de clarification des travaux portant sur la RSE, Gond et Igalens (2008, 2010) expliquent que pour appréhender l'ensemble des concepts ayant trait à la RSE, il est pertinent de « s'appuyer sur le plus petit dénominateur commun [...] à savoir l'idée de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société ». En 2011 Aguinis l'a défini comme : "Toutes actions et les politiques organisationnelles spécifiques au contexte qui tiennent compte des attentes des parties prenantes et du triple bilan des performances économiques, sociales et environnementales" (Aguinis, 2011 : 855), la responsabilité sociale des entreprises est une notion de plus en plus mise en valeur tant par les praticiens que par les théoriciens, car ces pratiques contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise pour la création d'une "valeur partagée" (Porter & Kramer, 2011) en influençant les comportements des parties prenantes (Barnett, 2007 ; Bosse, Phillips, & Harrison, 2009).

Dans son article « opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes » publié en 2011, Fana Rasolofo-Distler synthétise l'évolution des définitions du concept de la RSE, jusqu'à l'année 2000, dans ce tableau :

Tableau2 : Historique de la RSE

Périodes	Type d'approche	Principes fondamentaux
Années 1950/1960	Approche philosophique et normative de la RSE	Concept d'Éthique : Déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société
Années 1970	Approche pragmatique et managériale	Concept de Sensibilité sociétale de l'entreprise : Quels outils ou moyens pour détecter et gérer les problèmes relatifs à la RSE ?
Années 1980/1990	Synthèse des approches précédentes	Concept de Performance sociétale de l'entreprise : Quels sont les principes ou valeurs « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?
Années 2000	Approche pragmatique	Identifier les facteurs sociaux qui permettent de contribuer au développement durable

Source : Rasolofo-Distler 2011, opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes, p.68

3.2. Impact social

Le terme « social impact assessment » est utilisé officiellement pour la première fois en 1973 par l'administration américaine dans le cadre d'un règlement sur l'impact environnemental (« environmental impact statement », pour désigner les conséquences « sociales » de grands

programmes de construction d'infrastructures et de politiques publiques aux Etats- Unis. Alors que la préoccupation première portait sur l'impact environnemental, certains acteurs ont collaboré pour que l'impact soit étendu à la dimension sociale (Burdge & Vanclay, 1996).

Selon Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (2020), L'impact social comprend les effets à la fois positifs et négatifs des actions de l'organisation et sa mesure est inséparable de celle de valeur créée et de la valeur constatée par toutes les parties prenantes.

L' « interorganizational committee on social impact assessment » créée en 1992 aux Etats Unis propose une définition de l'impact social en 1994 : « *L'impact social recouvre toutes les conséquences sur les populations humaines de toute action privée ou publique qui altère la manière dont les personnes vivent, travaillent, interagissent avec les autres, organisent ou répondent à leurs besoins, et plus généralement agissent en tant que membres de la société. Le terme inclut également les impacts culturels impliquant des changements de normes, valeurs, croyances qui structurent la connaissance que les individus ont d'eux- mêmes et de la société* » (Interorganizational committee on social impact assessment, 1994, cité par Burdge & Vanclay, 1996).

Cependant, l'association Internationale pour l'évaluation environnementale (IAIA)⁶, qui est une association pour l'avancement de l'évaluation de l'impact social, a fourni une définition pratique d'une variété d'impacts sociaux. Ci-dessous une conceptualisation de l'impact social (IAIA, 2008):

Les impacts sociaux peuvent être considérés comme des changements à un ou plusieurs des éléments suivants : - Le mode de vie des gens ; - Leur culture ; - Leur communauté ; - Leurs systèmes politiques; - Leur environnement; - Leur santé et leur bien-être; -Leurs droits personnels et patrimoniaux ; -Leurs craintes et leurs aspirations ;

La relation de L'impact social avec les pratiques responsables de l'entreprise est récente. Porter et Kramer (2002, 2006) ont été parmi les premiers universitaires à mettre réellement l'accent sur l'impact social en relation avec les pratiques de la RSE. il n'existe pratiquement pas de littérature scientifique fournissant une définition de l'impact social tel qu'il est lié à la RSE.

En résumé, La définition de l'impact social est un peu plus problématique. Car, les chercheurs utilisent plusieurs termes pour désigner l'impact social, les uns évoquent par exemple la « performance extra-financière » ou encore les « externalités » alors que d'autres privilégieront l'idée d'« utilité sociale » ou de « valeur sociale » ou « sociétale ». En outre, de nombreuses définitions du concept d'impact existent et sont débattues entre acteurs et entre chercheurs.

Troisièmement

3.2.1. Contexte de l'évaluation de l'impact social

3.2.1.1. Mesurer, évaluer ou valoriser ?

Le sens de l'impact social, peut être mesuré, évalué ou valorisé. Suivant en cela l'AVISE dans son guide « Petit précis de l'évaluation de l'impact social », nous propose de privilégier l'usage des termes d' « évaluation de l'impact social », plus larges que la seule « mesure ».

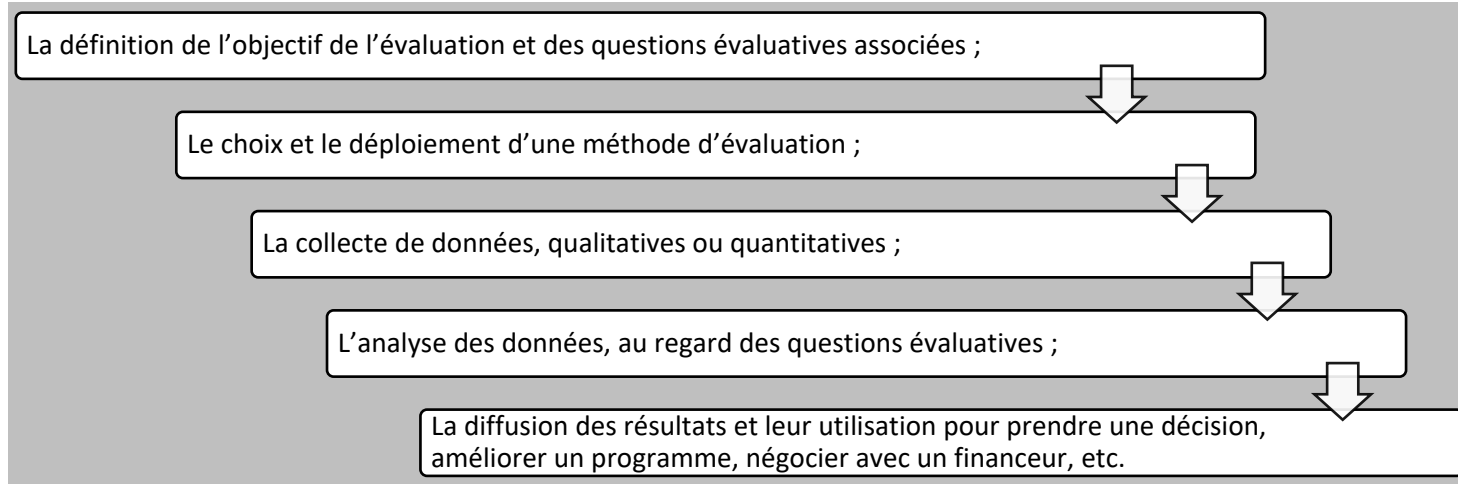
L'évaluation de l'impact social selon Vanclay '*comprend les processus d'analyse, de suivi et de gestion des conséquences sociales intentionnelles et non intentionnelles, positives et négatives, des interventions planifiées (politiques, programmes, plans, projets) et de tout processus de changement social déclenché par ces interventions. Son objectif premier est d'aboutir à un environnement biophysique et humain plus durable et plus équitable*' (Vanclay 1993, p. 5). En conséquence, pour évaluer, il est indispensable d'élaborer « un processus » « démarche » visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par les activités d'une organisation sur ses parties prenantes et sur la société.

6 International Association of Impact Assessment

3.2.1.2. Le processus d'évaluation de l'impact social

En pratique, la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation utile requiert plusieurs étapes successives, nous prenons en exemple le modèle proposé par Sievert et Pache en 2014 :

Figure 1 : Le processus d'évaluation de l'impact social : modèle proposé par Sievert et Pache 2014



Source : Stievenart et Pache 2014, Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère P85

Ce processus d'évaluation de l'impact social recouvre une variété d'attentes, pour lesquelles les réponses proposées pendant la démarche sont à la fois multiples et limitées, en raison des différents types de complexité rencontrés. La définition de l'objectif de l'évaluation et des questions évaluatives associées de l'activité visée influence le choix et le déploiement des outils d'évaluation.

3.2.1.3. les outils de l'évaluation d'impact social

Les outils d'évaluation de l'impact social ont pour but de fournir aux acteurs les moyens d'évaluer l'impact social. Ces outils sont extrêmement nombreux. Ainsi, 150 méthodes, outils et bonnes pratiques en matière d'évaluation de l'impact social ont été répertoriés par la plateforme en ligne TRASI27 (Stievenart & Pache, 2014).

En 2015, Grieco, Michélini et Iasevoli (2015) recensent 76 « modèles » d'évaluation de l'impact social. Par conséquent, plusieurs travaux sur le sujet ont proposé des classifications des différents outils d'évaluation de l'impact social (Tableau 3).

Tableau 3 : Exemples de classifications d'outils d'évaluation de l'impact social

Référence	Objet de classification	Catégories de la classification proposée dans l'article	Méthodes se rattachant à chaque catégorie
Polonsky et Grau (2011)	Evaluation de l'impact social	Dimension financière: efficacité opérationnelle	Ratio de frais administratifs ; ratio de collecte de fonds ; taux de croissance des revenus ; part de dépenses consacrées aux ressources humaines
		Dimension financière : approche par l'impact social	SROI; social accounting
		Approche qualitative de la mesure d'impact	Mckinsey and Company's Capacity assessment grid; Southern Minnesota Initiative Foundation's Self-Assessment tool

		Approches combinées de mesure de la performance	Balanced Scorecard; Public Value Score Card (Moore 2003)
Grieco, Michelini, et Iasevoli, (2015)	Modèles d'évaluation de l'impact social	Outils socio-quantitatifs simples	Best available charitable option (BACO); SROI; Socioeconomic assessment toolbox ; Cost per impact ; Expected return
		Outils holistiques complexes ⁷	GRI sustainability reporting framework ; social accounting and audit (SAA) ; IRIS ; social enterprise balanced scorecard
		Outils qualitatifs exhaustifs ⁸	Logic model builder ; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
		Outils de pilotage et de management des organisations ⁹	Outcomes Star
Branger, Gardin, Jany-Catrice et Pinaud (2014)	Approches d'évaluation de l'utilité sociale	Méthode de monétarisation	SROI
		Méthode par sondage	
		Méthode de construction concertée d'indicateurs pluridimensionnels	
		Méthode de valorisation des pratiques d'évaluation qui existent en interne	
Clark et al. (2004)	Méthodes d'évaluation de l'impact social	Processus	Theories of change; balanced scorecard ; etc.
		Impact	Theories of change ; balanced scorecard ; etc.
		Monétarisation	SROI ; Benefit cost analysis ; etc.

Source : Kleszczowski 2018 *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation, P.5*

3.2.2. Présentation détaillée de quelques méthodes

3.2.2.1. L'outil SROI (« Social Return on Investment »)

Le SROI (Social Return on Investment) est une méthode qui consiste à attribuer une valeur monétaire à chacun des impacts identifiés dans le cadre de l'analyse. Elle a été utilisée pour de très nombreuses évaluations de l'impact social; de nombreux travaux de recherche rendent compte et analysent ces applications (Arvidson, Lyon, McKay, & Moro, 2013; Cheung, 2017; Classens, 2015; Maier, Schober, Simsa, & Millner, 2015; Moody, Littlepage, & Paydar, 2015; Mook, Chan, & Kershaw, 2015; Walk, Greenspan, Crossley, & Handy, 2015).

3.2.2.2. La méthode d'évaluation par expérience aléatoire

L'évaluation par expérience aléatoire (ou randomisation) est une méthode permettant d'évaluer l'efficacité d'une action en comparant les résultats de deux groupes d'individus à l'issue de l'action, un groupe bénéficiant de l'action (le « test ») et l'autre n'en bénéficiant pas (le « témoin »), sur le modèle de la recherche scientifique et en particulier des protocoles de recherches médicales. Ces deux groupes ont des caractéristiques parfaitement identiques d'un

⁷ Approche mixte, outils complexes avec de très nombreux indicateurs.

⁸ Cette catégorie contient notamment des référentiels standardisés par secteur d'activité.

⁹ Variables quantitatives ou qualitatives, sur différents types d'impact) ; modèles caractérisés par leur but (management, certification), mis en place durant le cours de l'action.

point de vue statistique grâce au tirage au sort effectué préalablement pour constituer ces groupes.

Cette approche pose plusieurs difficultés concernant l'impossibilité de mettre en place une évaluation pour un nombre trop faible de bénéficiaires, le coût important de ces évaluations, ou encore un problème de validité externe lors du déploiement de l'action évaluée à d'autres territoires (Jatteau, 2013).

3.2.2.3. Le guide d'évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE (Duclos, 2007)

Le guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale consiste à présenter les différentes phases à suivre pour réaliser une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Il s'agit des 8 phases suivantes (Duclos, 2007) :

- Pourquoi évaluer?
- Qui associer et comment?
- Poser le cadre de l'évaluation
- Construire l'utilité sociale
- Elaborer les critères et indicateurs
- Collecter les données
- Analyser les données
- Construire un point de vue collectif

3.2.2.4. La base d'indicateurs IRIS

« La base d'indicateurs IRIS (Impact Reporting and Investments Standards) propose des normes de reporting pour la performance des investissements à impact social ou environnemental. Il s'agit d'un outil évolutif, s'enrichissant des suggestions de praticiens » (AVISE, ESSEC, & MOUVES, 2013 ; Stievenart & Pache, 2014).

3.2.2.5. L'outil « Outcomes Star »

Développée par le cabinet Triangle Consulting en Grande Bretagne, et traduite par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC (Mounier, 2016), Outcomes Star est : « L'outil symbolise graphiquement une étoile. Triangle Consulting a développé et publié une quinzaine d'étoiles, qui s'adressent à des groupes cibles différents, dans le cadre d'un accompagnement sanitaire et/ou social. Il existe, par exemple, une étoile pour l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction à l'alcool, une autre pour les personnes âgées, etc. Une étoile des familles a été développée et traduite en français par l'IIES¹⁰.

Concernant l'étoile des familles, les 8 thèmes sont : 1- Santé, 2- Besoins émotionnels, 3- Sécurité, 4- Intégration sociale, 5- Apprentissage et scolarité, 6- Respect de limites, 7- Rythmes de vie, 8- Logement. Concernant les **Echelles de mesure** : Les branches de l'étoile sont graduées de 1 à 10 pour évaluer le niveau de progression de la personne accompagnée.

Cette figure présente graphiquement l'étoile de progression de l'outil "Outcomes Star" (Mounier, 2016).

3.2.3. Quelles méthodes pour quels enjeux d'évaluation

Il apparaît ainsi nécessaire de renoncer à la recherche de la meilleure méthode d'évaluation qui s'imposerait à toutes les dimensions sociales sans distinction, pour choisir et mettre en œuvre de manière organisée, transparente et contingente la démarche la plus adaptée aux attentes, aux contraintes et au contexte des acteurs. Le choix de cette méthode adéquate de l'évaluation dépend de plusieurs critères. La figure ci-dessous propose une synthèse des méthodes préconisées en fonction des objectifs poursuivis.

¹⁰ Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social français.

Tableau N°: Les différents enjeux d'une évaluation d'un projet à finalité sociale

Enjeux	Objectifs	Questions évaluatives (exemples)
Pertinence	Valider les besoins sociaux et la réponse apportée, pour mieux appréhender et maximiser le potentiel d'impact social	Les besoins des bénéficiaires ont-ils changé? Les objectifs de l'entreprise sociale y sont-ils toujours adaptés ? La difficulté du projet à se développer peut-elle s'expliquer par une mauvaise compréhension du problème social ?
Efficacité	Mesurer le niveau de réalisation des objectifs et analyser d'éventuels écarts pour rendre des comptes, réviser ses objectifs et progresser	A-t-on atteint les objectifs de résultat fixés ? Comment ont-ils évolué depuis l'an passé? Où se situe l'entreprise sociale par rapport aux résultats des autres acteurs de son secteur ? Dans quels domaines les progrès des bénéficiaires sont-ils les plus importants ?
Efficience	Comparer les ressources investies dans le projet et les résultats qui en découlent pour optimiser l'allocation de celles-ci et s'assurer de leur rentabilité « sociale »	Quel est le projet permettant de créer le plus d'impact pour le même montant de ressources engagées ? Pour un euro investi, comment se répartit la valeur créée pour les différentes parties prenantes du projet ?
Impact net	Démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet (et lui-seul) pour le pérenniser ou lui faire changer d'échelle	Le projet crée-t-il une différence significative par rapport à l'existant ? Les effets générés par l'entreprise sociale sont-ils durables ?

Source : Emeline & Anne-Claire 2014, *Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère* P85

4. Analyse documentaire : Etat des lieux de la RSE au Maroc

4.1. Méthodologie :

Cette petite activité de recherche avait pour but d'étudier le paysage des activités RSE au Maroc et de fournir une indication de la manière dont une sélection d'organisations marocaines mettait en œuvre l'évaluation de l'impact social des pratiques RSE.

En se basant sur les différents rapports communiqués par les organisations ainsi d'autre organisation (Vigeo, AMMC¹¹), nous avons utilisé l'analyse de contenu pour générer les thèmes sous-jacents dans nos données puisque l'analyse du contenu est une "technique permettant de faire des inférences en identifiant objectivement et systématiquement des caractéristiques spécifiques des textes" (Holsti, 1969). L'analyse de contenu a été largement utilisée dans la recherche sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (Gray et al., 1995).

4.2. RSE au Maroc :

Le Maroc a depuis longtemps marqué son intérêt pour les problématiques environnementales et sociales et sa mobilisation en faveur de leur maîtrise en ratifiant plusieurs conventions internationales ayant trait à ce sujet (ex. : convention de Marpol pour la prévention de la pollution par les navires en 1973, convention de Rio sur la diversité biologique en 1992, convention de Paris sur la lutte contre la désertification en 1994). Comme il est aussi signataire des principales conventions internationales qui touchent à divers aspects : droits de l'Homme, droits de l'enfant, lutte contre la torture et la discrimination, normes fondamentales

11 L'autorité marocaine des marchés de capitaux

du travail de l'OIT, principes directeurs de l'OCDE, objectifs de développement durable de l'ONU (AMMC, Guide sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le reporting ESG 2018).

Par ailleurs, Plusieurs initiatives ont été lancées dans ce domaine dont la stratégie nationale de transition énergétique qui vise à porter à 52% la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du royaume à horizon 2030, l'élaboration de codes de bonnes pratiques de gouvernance, le lancement de l'initiative du développement humain (INDH) en 2005 en vue de lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, ou encore la récente loi 77-15 interdisant les sacs en plastique. Aussi, le Maroc a abrité en novembre 2016 la 22ème conférence des parties à la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP22).

En outre, Bank Al Maghrib a publié en 2018 sa Charte de responsabilité sociale pour appuyer les engagements pris par le Maroc dans le cadre de la COP22 et impulser, à travers 5 engagements et 22 actions relatifs à l'éthique, l'engagement environnemental, l'engagement vis-à-vis des collaborateurs, l'engagement économique et citoyen et l'engagement « Achats responsables ».

Pour sa part, l'Autorité marocaine des marchés de capitaux (AMMC) a publié trois guides importants :

- « Guide sur les Green Bonds » (AMMC, novembre 2016) ;
- « Guide sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le reporting ESG » en partenariat avec la Bourse de Casablanca (AMMC, mai 2017) ;
- « Guide sur les Green, Social & Sustainability Bonds » (AMMC, juin 2018).

Par ailleurs, le Maroc vient de connaître une nouvelle avancée dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises avec l'obligation pour les entreprises cotées à la Bourse de Casablanca d'intégrer dans leur rapport annuel un chapitre ESG (circulaire de l'AMMC du 19 février 2019).

4.2.1. La Charte RSE de la CGEM:

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) s'est engagée, dès 2006, pour promouvoir la RSE au sein des entreprises marocaines. Elle a élaboré une charte RSE en consultation avec différentes parties prenantes : entreprises, ONG, partenaires sociaux, institutions internationales. La charte RSE a été actualisée après consultation et adoptée par le Conseil d'administration de la CGEM en date du 31 Janvier 2017. Cette charte est structurée en 9 axes d'engagement définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et alignés avec les référentiels internationaux et la législation nationale :

- Respecter les droits humains.
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
- Préserver l'environnement.
- Prévenir la corruption.
- Respecter les règles de la saine concurrence.
- Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
- Respecter les intérêts des clients et des consommateurs.
- Promouvoir la responsabilité sociétale des fournisseurs et sous-traitants.
- Développer l'engagement envers la communauté.

Sur la base de cette charte, les entreprises peuvent obtenir une distinction par laquelle la CGEM reconnaît leur engagement en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes : Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est une reconnaissance solennelle du respect, par les entreprises marocaines, de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques et leurs relations sociales.

La CGEM se réfère, pour l'entreprise, à la définition que donne la Norme ISO 26000 des lignes directrices de la responsabilité sociétale des organisations. En effet, selon la CGEM, La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui¹².

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations ».

Le Label RSE aide les entreprises à formaliser leurs engagements, à mesurer leur progrès et à faire connaître leurs performances. Le nombre d'entreprises bénéficiant de cette distinction de la CGEM est de 66 et une dizaine d'entreprises sont engagées actuellement dans la démarche de labellisation RSE¹³.

4.2.2. Notations (« top performers » de Vigeo Eiris :

Pour la septième fois depuis 2012, Vigeo Eiris publie la liste des sociétés cotées en bourse à Casablanca et/ou émettrices de titres obligataires ayant obtenu les meilleures notations (« top Performers » de leur démarche de responsabilité sociale et de gestion de leurs risques de durabilité. Cette reconnaissance Top Performers a pour vocation d'inciter les grandes entreprises marocaines à prendre conscience de l'importance croissante que les investisseurs internationaux accordent aux critères ESG (Environnementales, Sociales, et de Gouvernance) dans leurs décisions d'investissement.

En 2020, l'agence internationale indépendante de recherche et services ESG (Environnement, Social et Gouvernance) a dressé une liste de 16 entreprises sur les 44 premières capitalisations de la place casablancaise qui ont obtenu cette distinction, indépendante et gratuite, issue de leur notation non sollicitée. Ainsi, les 10 Top Performers sur score global sont Attijariwafa Bank, BCP, BMCE Bank, BMCI, Cosumar, Maroc Telecom, Lydec, Managem, OCP et SMI.

4.2.3. Méthode d'évaluation :

La notation a eu lieu au cours de l'année 2020, en conformité avec la méthodologie Vigeo Eiris. Le référentiel d'évaluation comporte 38 critères et de plus de 330 indicateurs correspondant à des exigences normatives énoncées par les conventions et les recommandations internationales, notamment celles de l'ONU, de l'OIT et de l'OCDE. Chaque entreprise est notée sur la pertinence de ses indicateurs 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 ainsi que l'engagement sociétal.

5. Résultats et discussion :

Malgré la période de la crise COVID-19, les scores des entreprises s'améliorent (Vigeo Maroc, 2020). Cela témoigne d'une intégration de plus en plus importante des approches et pratiques RSE, ce qui va dans le sens des nouvelles réglementations internationales et

¹² <https://cgem.ma/le-label-cgem-pour-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise/>

¹³ <https://cgem.ma/le-label-cgem-pour-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise-rse-attribue-a-cooper-pharma-cosumar-s-a-et-surac/#:~:text=Le%20nombre%20d'entreprises%20b%C3%A9n%C3%A9ficiant,la%20d%C3%A9marche%20de%20labellisation%20RSE.>

nationales relatives au reporting extra-financier, notamment les rapports RSE et la mesure de l'impact social.

Dans ce sens, une liste exhaustive de tous les domaines de la RSE dans lesquels les entreprises interviennent, a été dressée, ainsi les méthodologies qu'elles utilisent pour les mener à bien, tels qu'ils sont rapportés par ces sources publiques.

Tableau 6 : les domaines de la RSE dans lesquels les entreprises interviennent

Thèmes	Entreprises
« Définition de la stratégie environnementale »	Bank Of Africa, Managem, LafargeHolcim Maroc, SMI
Amélioration continue des conditions et du contenu du dialogue social	Bank of Africa
Offre de produits et services verts	Bank of Africa, BMCI, Attijariwafa Bank
Maitrise de la consommation d'énergie et réduction des émissions polluantes	Bank of Africa, Lydec, SMI, OCP
Respect des droits humains fondamentaux et prévention des atteintes à ces droits	IAM, LafargeHolcim Maroc, Lydec, SMI, Managem
Sécurité du produit	Cosumar, LafargeHolcim Maroc, Lesieur Cristal
Prévention des discriminations et promotion de l'égalité entre les genres et à l'égard des catégories vulnérables	BMCI suivie de, LafargeHolcim Maroc et de Bank of Africa
Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective	Lydec, Managem, SMI, IAM, Bank of Africa, OCP et Cosumar

Source : Vigeo Maroc, sept 2020 avec adaptation du chercheur

Selon le rapport Vigeo Maroc de 2020, des progrès ont été notés dans le domaine du respect des droits humains, avec un score encore inférieur aux moyennes au niveau international. Vigeo Eiris note également une faible performance Sur la période 2017-2019, le score alloué à la gouvernance a progressé de 2 points, mais dans le domaine environnemental (moyenne de 21,9/100). Dans ce sens l'agence internationale indépendante de recherche et services ESG note que "L'effet de la COP 22 que le Royaume avait accueillie en novembre 2016 semble s'essouffler alors même que quelques entreprises marocaines se distinguent grâce à des engagements et des indicateurs en ligne avec les meilleurs standards internationaux". Ci-dessous nous présentons les autres résultats du rapport (Vigeo, 2020) :

- Le taux d'information disponible par rapport aux informations attendues est en hausse (53% en 2020 contre 47% en 2019, 43% en 2018 et 40% en 2017 et 2015).
- Sur la période 2017-2020, la note allouée à la gouvernance a progressé de 6 points mais demeure faible (score moyen de 21,7/100) ;
- Des progrès sont perceptibles en matière de respect des droits de l'Homme (+4,4 points) avec un score moyen de 35,9/100 inférieur aux moyennes observées par Vigeo Eiris au niveau international.
- Le score en matière d'Engagement sociétal progresse de 3,7 points pour atteindre 34,5/100.
- Les critères relatifs à l'éthique des affaires et la gestion des ressources humaines sont en hausse de 4.3 et 3 points respectivement.
- A noter que trois entreprises ont significativement amélioré leurs scores de 2020 par rapport à 2019 : OCP (+27 points) ; LafargeHolcim Maroc (+23 points) ; Lydec (+12 points).

Renforcement du cadre normatif et réglementaire

Le cadre normatif a progressé au cours des trois dernières années au Maroc en faveur du renforcement des démarches de responsabilité sociale de la part des entreprises cotées et du développement de produits d'investissement relatifs aux risques de durabilité et/ou à impact social et environnemental positif.

L'évaluation d'impact social

La question de l'évaluation de l'impact social trouve aujourd'hui un écho particulier au sein des entreprises, et les réponses apportées s'inspirent de différentes démarches d'évaluation. Par ailleurs elles s'intéressent à la dimension sociale de l'impact. En dépassant la mesure de la performance purement économique, afin de s'intéresser à l'ensemble de la valeur qu'elle crée pour les individus et à la société.

La complexité de l'évaluation

Nous constatons des difficultés de mise en œuvre de l'évaluation d'impact social au sein des entreprises qu'on peut expliquer par de nombreux facteurs : exigeante en matière de compétences, une telle démarche est consommatrice de temps et de ressources humaines. Nous considérons cependant que les deux obstacles majeurs à la généralisation des pratiques d'évaluation d'impact social sont la complexité de l'objet d'analyse et la confusion liée à la multiplicité des objectifs poursuivis (Dupuis, 2007).

En effet, en raison du nombre et de la variété des éléments à prendre en compte pour l'analyse d'impact. Par conséquent, avancer dans une démarche d'évaluation limitée dans le temps et en moyens priorise certaines informations par rapport à d'autres et induit ainsi un biais important, dans la mesure où les résultats seront nécessairement incomplets.

Face à ces formes visibles de difficultés de mesure, le principal obstacle à la mesure de l'impact social est l'hypothèse selon laquelle la valeur sociale est une chose objective, fixe et stable. Dès lors que nous considérons la valeur sociale comme subjective, malléable et variable, nous créons de meilleures mesures pour l'évaluer (Mulgan, 2010).

En résumé, s'engager dans l'évaluation de l'impact social nécessite donc d'accepter cette subjectivité et ses conséquences d'incertitude, d'approximation et d'instabilité. Pour ce faire, il faut éviter de réduire l'évaluation de l'impact social à un ensemble de techniques, mais la considérer comme une démarche, aux variations variables, visant à alimenter les échanges et les décisions avec les parties prenantes. Les informations collectées et analysées fourniront alors des éléments partiels mais utiles pour soutenir les entreprises dans leur dialogue avec leurs parties prenantes et dans la maximisation de leur impact social.

6. Conclusion

Les résultats de nos recherches visent la compréhension de la dynamique actuelle de la RSE au niveau Marocain, en exploitant cette dynamique dans les enjeux sociaux et comment les entreprises pratiquent la RSE, à savoir : les problèmes sociaux traités par ces pratiques ; les méthodologies adoptées pour résoudre ces problèmes ; la façon dont ces activités RSE apportent des changements dans la vie des bénéficiaires. Et de l'autre part rapprocher l'impact de ces pratiques sur la société et comment mesurer cet impact.

Dans ce contexte, l'analyse des résultats a permis de qualifier deux aspects de la dynamique actuelle de la RSE au Maroc. Premièrement, en ce qui concerne les changements liés à l'écosystème général, il existe des efforts très importants pour encourager les entreprises, que ce soit par l'Etat ou par d'autres organismes. Deuxièmement, les pratiques de la RSE sont révélatrices de la conviction des chefs d'entreprise quant à l'importance de l'investissement dans ce domaine, voyant que les performances ne sont plus jugées par leurs résultats

financiers, mais aussi par leur impact social. La reconnaissance de ces entreprises s'accompagne donc d'une remise en question de la manière dont ces dernières peuvent être évaluées.

Compte tenu du caractère éminemment complexe de l'évaluation d'impact social, les entreprises se trouvent confrontées à deux risques majeurs : celui de baisser les bras face aux défis et aux limites immanents à l'exercice et celui de transformer l'exercice en une démarche. Afin d'éviter cela, nous leur préconisons d'adopter une approche pragmatique reconnaissant la complexité, mais acceptant en toute transparence les compromis nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation utilisable, utile et durable.

L'étude, présentée dans ce papier, n'a qu'une visée exploratoire. Elle a pour finalité de montrer la spécificité des pratiques responsables des entreprises marocaines, leur impact et son évaluation. En effet, cette étude de cas – bien qu'elle ne soit pas étendue pour être significative – a pour intérêt de voir l'impact social des pratiques responsables en dehors du cadre formel et normalisé plus adapté aux grandes entreprises multinationales.

Références

- (1). Abbott W.F., Monsen R.J., (2017). « On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement », in: Academy of Management Journal, vol. 22, n° 3, 1979, p. 501.
- (2). Aguinis, H., Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. Journal of Management, 38: 932-968.
- (3). Allouche, J., et Laroche, P. (2005). "Responsabilité sociale et performance financière des entreprises." Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREM, 38 pages.
- (4). Andrews, K.R., 1971, The concept of corporate strategy: Dow Jones-Irwin.
- (5). Avise, ESSEC, Mouves, Bellue, C., Stievenart, E. et Dasnoy, J. (2013).
- (6). Baba, S., Moustaquim, R. & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. [VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement, 16 (2).
- (7). Barbara Szijarto, Peter Milley, Kate Svensson and J. Bradley Cousins, On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base, Evaluation and Program Planning, 10.1016/j.evalprogplan.2017.08.010, 66, (20-32), (2018).
- (8). Barnett M.-L., Salomon, R.-M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. Strategic Management Journal, 27, 1101-1156.
- (9). Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120.
- (10). Basu, K., & Palazzo, G. (2008) Corporate social responsibility: A process model of sense making. Academy of Management Review, 33(1), 122–136.
- (11). BENAICHA, O. (2017). *La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc: Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs* (Doctoral dissertation, Université Cadi Ayyad, Marrakech).
- (12). Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. & Viot, C. (2021). The impact of CSR perceptions on employer attractiveness: an empirical study. Question(s) de management, 2(2), 15-24. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0015>
- (13). BON, V. & PENSEL, J. L. (2015). « L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats ? », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 4 (18), 61-82.

- (14). BONNEVEUX, E., CALME, I., & SOPARNOT, R. (2011), "La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants", *Gestion* 2000, 28(2), 69-90.
- (15). Braybrooke, D. et C.E. Lindblom, 1963, *A strategy of decision: policy evaluation as a social process*, New York: The Free Press.
- (16). Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée, 2015, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, Paris, France
- (17). Carroll, A.B., 1989, *Business & Society: Ethics & stakeholder management*, South-Western Pub. Co., Cincinnati
- (18). CGPME & Commission européenne (2011), *Guide de bonnes pratiques pour les PME : « la responsabilité sociétale des entreprises, une opportunité à saisir pour les PME »*.
- (19). Charette, P. et Dorion, C. (2017). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (2e édition). Montréal : CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec.
- (20). Cherkaoui A. (2016), « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais », *Revue Question(s) de management*, 14, (3), 13-26. DOI :10.3917/qdm.163.0013.
- (21). Cherkaoui A. et Jallal R.(2017), « Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas », *Revue Question(s) de management*, 18, (3), 63-77. DOI :10.3917/qdm.173.0063.
- (22). Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y.(2017), « La Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ? », N°4 de la *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales- REMSES*, Janvier 2017.
- (23). Cherkaoui A. et Haouata S. (2016), « Éléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion », N°3 de la *Revue Interdisciplinaire*, Vol. 1, No 2.
- (24). Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 2(2), 141-181. <https://doi.org/10.3917/riso.006.0141>
- (25). Cherkaoui, A. & Jallal, R. (2017). Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas. *Question(s) de management*, 3(3), 63-77. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0063>
- (26). Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management*, 3(3), 13-26. <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>
- (27). Clifford, J., Hehenberger, L. et Fantini, M. (2014). *Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant les FESE et le programme EaSI*. Luxembourg : Commission européenne, sous-groupe du GECES sur la mesure d'impact. Repéré à <http://dx.publications.europa.eu/10.2767/28927>
- (28). Commission Européenne (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert. Emploi & affaires sociales. www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf
- (29). Commission européenne, 2011, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* : Commission Européenne.
- (30). Confédération Générale des entreprises marocaines (2018), *Guide CGEM pour l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques des entreprises*. Téléchargeable sur www.cgem.ma

- (31). Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation Julien Kleszczowski
- (32). Corporate Social Responsibility in Morocco: Are Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Socially Responsible?
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jie/article/view/6968>
- (33). CSESS. (2012). Rapport d'activité 2011 du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.
- (34). Donaldson, T. (1999), "Response: Making Stakeholder Theory Whole", *Academy of Management Review*, 24, p. 237–241.
- (35). Donaldson, T. et L.E. Preston, 1995, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review* 20(1), pp. 65-91.
- (36). Dupuis A., 2007, « La gouvernance non hiérarchisée et peu formalisée du système multiorganisationnel de l'aide aux sans-abri à Montréal », *Cahier de recherche du Cergo, Teluq, Uqam*.
- (37). El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. 2009. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et Perspectives*, 4 : 69-77.
- (38). El Bousserghini, J. 2018. Intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants. Cas des PME marocaines labellisées. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia/Université Jean-Monnet de Saint-Etienne.
- (39). El Bousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. 2016. Vision stratégique des PME orientée RSE – illustration par deux entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1 : 69-99.
- (40). El Malki, T. 2014. La responsabilité sociale des entreprises - Le cas du Maroc. *Afrique Orient*.
- (41). El Mazoudi, J., Boutannoura, R., & Sbiti, M. 2016. La responsabilité sociale de l'entreprise chez la PME dans le contexte marocain. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16 (2): 456-466.
- (42). Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 19–40.
<https://doi.org/10.7202/1059179ar>
- (43). Filali-Meknassi, R. 2009. Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? In A. Sedjari (Ed.), *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* Paris : L'Harmattan.
- (44). Freeman, E.R., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div.
- (45). Friedman, M., 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *New York Times Magazine*, New York, pp. 122-126
- (46). Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management*, 27, 91-130. <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0091>
- (47). Garriga, E. et D. Melé, 2004, Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- (48). Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of business ethics*, 98(1), 115-132. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_10
- (49). Gond, J.-P. et J. Igalens, 2008, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Puf.

- (50). Gond, J.-P., G. Palazzo et K. Basu, 2009, Reconsidering Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor, *Business Ethics Quarterly*, 19(1), pp. 55-85.
- (51). Hamdoun, M. 2008. Le comportement écologique des entreprises chimiques tunisiennes : un passage oblige ou un choix délibéré. Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice.
- (52). Harrison, J.S., 2011, Stakeholder Theory in Strategic Management: A Retrospective, dans: R. A. Phillips (Ed.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*, Edward Elgar, UK
- (53). Hehenberger, L., Harling, A.-M. et Scholten, P. (2015, juin). A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association. (Im)prove et Fondation Rexel. (2015). Guide de la mesure d'impact social.
- (54). Jarrod O., 2019, Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice, *Business Ethics: A European Review*, 28, 4, (423-440).
- (55). Jones, T.M., Wicks A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24, p. 206–221.
- (56). Julien K., N. Raulet-Croset, 2018, Social Impact Measurement as a Dynamic Process: A Study in a French Non-profit Organization, *Materiality and Managerial Techniques*, 10.1007/978-3-319-66101-8_13, (325-354).
- (57). Julien Kleszczowski, « Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-10 | 2020, mis en ligne le 02 juillet 2020, consulté le 11 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/5731> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.5731>
- (58). Lange, D., & Washburn, N. T. 2012. Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37 : 300-326.
- (59). Madрахimova, F., 2013, Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), pp. 113-117.
- (60). Manescu, C. (2011). Stock returns in relation to environmental, social and governance performance: Mispricing or compensation for risk? *Sustainable Development*, 19, 95-118.
- (61). McWilliams, A., Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), p. 603-609.
- (62). Meknassi, R. F. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises au Maroc? In *Droits de l'Homme et développement durable : Quelle articulation?* (L'Harmattan, p. 173-192).
- (63). Norme ISO 26000 (2010), Responsabilité sociétale. Orlitzky M., Schmidt F.-L., Rynes S.-L. (2003).
- (64). Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME: Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue française de gestion*, 236, 163-180. <https://doi.org/10.3166/RFG.236.163-180>
- (65). Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & de Colle, S. 2010. Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4: 403-445.
- (66). Parodi M., 2010, « L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale », *Recma*, n° 315.
- (67). Pasquero, J., 2008, Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, *Management international*, 12(2), pp. 27-48.

- (68). Peretti, J. (2021). Éditorial. Question(s) de management, 32, 11-13. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0011>
- (69). Petit précis de l'évaluation de l'impact social, op. cit., p. 8 ; 4 Le document « Petit précis de l'évaluation de l'impact social » est disponible à cette adresse : www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf
- (70). Petit précis de l'évaluation de l'impact social. Binhas, L. (2004).
- (71). Phillips, R., R.E. Freeman et A.C. Wicks, 2003, What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 479-502.
- (72). Portney P.-R. (2008). The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective, *Review of Environmental Economics and Policy*, 2: 261- 275.
- (73). Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'ESS en France, 2012.
- (74). Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 39, 65-85. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0065>
- (75). Renneboog L., Horst J.-T., Zhang C., (2008), Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior », *Journal of Banking and Finance*, 32(9), 1723-1742.
- (76). Sadownik, B. (2015). The Demonstrating Value Workbook: An Activity Guide to Tracking and Expressing your Organization's Success. Demonstrating Value.
- (77). Safy, R., Chapellier, P. & Gillet-Monjarret, C. (2020). L'influence des instruments économiques sur le comportement responsable des dirigeants de PME marocaines. *Revue de l'organisation responsable*, 15, 5-16. <https://doi.org/10.3917/ror.151.0005>
- (78). Seters, P.V., 2012, Selznick and Dworkin: The Importance of Values in Social and Moral Theory, *Issues in Legal Scholarship* 10(1), pp. 43-53
- (79). Simard, P., Paré, G., Champagne, D. et O'Neil, M. (2009). Sait-on bien travailler ensemble ? Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés. Réseau québécois des Villes et Villages en santé.
- (80). Social Impact Investment Taskforce (SIIT). (2014). Measuring Impact - Subject paper of the Impact Measurement Working Group.
- (81). Steiner, G. et Steiner, J. 2011, *Business, Government and Society : A Managerial Perspective* : McGraw-Hill/Irwin.
- (82). Stievenart E., Bellue C., Dasnoy J., 2013, Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves.
- (83). Stievenart, E. & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 76-92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>
- (84). Van Beurden P., Gössling T. (2008). The worth of values. A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82: 407- 424.
- (85). Vanclay, F. 2003 International Principles for Social Impact Assessment. *Impact Assessment & Project Appraisal* 21(1), 5-11. <http://dx.doi.org/10.3152/147154603781766491>
- (86). Vigeo (2019), Rapport d'analyse des Top Performers au Maroc.
- (87). Zappalà, G. and Lyons, M. 2009, Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview, CSI Background Paper No 5, July, Centre for Social Impact, University of New South Wales.