

La démarche RSE dans l'environnement Marocain, entre opportunité et menace

The CSR approach in the Moroccan environment, between opportunity and threat

Omar EL GHMARI, (Doctorant)

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations

*Faculté des Sciences Juridiques, Économique et Sociale – Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc*

Imad EL GHMARI, (Doctorant)

Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable

*Faculté des Sciences Juridiques, Économique et Sociale – Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc*

Mohammed ED-DAHANI, (Doctorant)

*Laboratoire technologies et services industriels
École supérieure de technologie – Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économique et Sociale – Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragragui, Al Irfane. BP 6430 Rabat Instituts Université Mohamed V. Rabat, Maroc +212 5 37 67 17 19 / +212 5 37 67 17 19
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL GHMARI, O., EL GHMARI, I., & ED-DAHANI, M. (2024). La démarche RSE dans l'environnement Marocain, entre opportunité et menace. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 195-208. https://doi.org/10.5281/zenodo.10602457
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 01, 2023

Accepted: January 30, 2023

La démarche RSE dans l'environnement Marocain, entre opportunité et menace

Résumé :

Pendant plus de deux décennies, le Maroc a initié diverses réformes ayant un impact sur la propagation de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la prise de conscience des enjeux liés au développement durable. En tenant compte de l'ensemble des réformes mises en œuvre par l'État, on aurait pu anticiper une diffusion implicite de la RSE encouragée par les institutions étatiques et les acteurs du secteur public. Cependant, une analyse des pratiques des entreprises révèle une divergence entre cette approche implicite et les actions des entreprises, qui sont souvent volontaires, arbitraires et manifestes. Pour de nombreuses personnes aujourd'hui, les initiatives de RSE se limitent à des reconnaissances telles que des labels et des certifications. Toutefois, de nombreuses entreprises excellent dans ce domaine et s'engagent sans nécessairement suivre une démarche formelle de RSE. Notre contribution vise à dresser un état des lieux de la RSE dans le contexte marocain en identifiant les principaux intervenants et en mettant en lumière les pratiques adoptées par les entreprises du pays. En fin de compte, nous chercherons à déterminer si la RSE représente une opportunité ou une menace pour les entreprises marocaines.

Mots clés : RSE, démarche, pratique, opportunité, menace.

Classification JEL : M21, M14, K31, K38.

Type de l'article : *état de l'art.*

Abstract:

For more than two decades, Morocco has initiated various reforms that have an impact on the spread of Corporate Social Responsibility (CSR) and awareness of issues related to sustainable development. Taking into account all the reforms implemented by the State, one could have anticipated an implicit diffusion of CSR encouraged by State institutions and public sector actors. However, an analysis of corporate practices reveals a discrepancy between this implicit approach and corporate actions, which are often voluntary, arbitrary, and overt. For many people today, CSR initiatives are limited to recognition such as labels and certifications. However, many companies excel in this area and commit themselves without necessarily following a formal CSR approach. Our contribution aims to provide an overview of CSR in the Moroccan context by identifying the main stakeholders and highlighting the practices adopted by the country's companies. Ultimately, we will seek to determine whether CSR represents an opportunity or a threat for Moroccan companies.

Keywords: CSR, approach, practice, opportunity, threat.

JEL Classification: M21, M14, K31, K38.

Paper type: *State of the art.*

1. Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se définit comme "l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes". Dans un contexte d'industrialisation, le Maroc doit tirer des enseignements du processus de développement industriel occidental, lequel s'est souvent accompagné d'une dégradation écologique de l'environnement. Ainsi, le Maroc devrait adopter des innovations technologiques dans ses processus de production et de consommation afin d'anticiper les conséquences environnementales. Bien que le Maroc soit considéré parmi les pays peu polluants, cela s'explique en grande partie par un développement industriel modéré. L'intégration précoce de pratiques RSE dans la stratégie nationale permettrait d'améliorer l'efficacité de la chaîne de valeur et d'adopter des technologies émergentes pour répondre aux exigences sociales des parties prenantes. Cela contribuerait à instaurer un processus de développement industriel propre et durable, favorisant une production accrue tout en réduisant l'impact environnemental.

L'introduction de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au Maroc a été largement impulsée par l'engagement des filiales d'entreprises multinationales et de leurs partenaires locaux. Ces acteurs ont progressivement intégré des pratiques responsables dans la gestion quotidienne de leurs activités. Toutefois, le développement de la RSE a été considérablement renforcé par un contexte global résultant de réformes institutionnelles et juridiques. Parmi ces réformes, on peut citer la révision du cadre législatif, l'émergence du mouvement de normalisation, l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), et les initiatives de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Cette dernière a élaboré une charte et instauré un label en faveur de la responsabilité sociale des entreprises, en collaboration avec de nombreux partenaires. Le Maroc a évolué d'une logique de croissance pure vers une logique de développement durable et humain, incitant les autorités à adopter diverses stratégies. Parmi celles-ci, la création de la "Charte de l'Environnement et du Développement Durable" se distingue. Cette charte intègre le coût de l'environnement dans les calculs économiques, faisant de la protection de l'environnement une priorité et une condition essentielle pour l'attribution des marchés publics. Parallèlement, le Maroc voit émerger un mouvement de normalisation, axé principalement sur la gestion des aspects sociaux au sein des entreprises. La norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise) joue un rôle central dans ce contexte, s'inspirant des principes de la norme SA 8000 (Social Accountability 8000) et des conventions de l'Organisation internationale du travail. Cette norme intègre la réglementation locale et le Code du travail, tout en restant compatible avec d'autres systèmes de gestion tels que la qualité, l'environnement et la sécurité. Elle offre également des orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

Cependant, l'objectif de notre contribution réside dans l'établissement d'un état des lieux de la RSE dans le contexte marocain, en mettant en lumière les principaux acteurs et les pratiques adoptées par les entreprises du pays. En dernière analyse, notre démarche vise à déterminer si la RSE représente une opportunité ou une menace pour ces entreprises. Ainsi, la formulation de notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :

« Comment la mise en œuvre de la démarche RSE au Maroc peut-elle être considérée comme opportunité stratégique pour les entreprises et une réponse aux défis environnementaux et sociaux ? »

À partir de cette problématique centrale, nous déclinons un certain nombre de questionnements auxquels nous tenterons de répondre tout au long de cette étude :

- En quoi consiste la démarche RSE ?
- En quoi consistent les bonnes pratiques RSE ?
- Qu'on est-il dans le contexte marocain ?

- La RSE entre opportunité et menace ?

Pour structurer de manière optimale notre recherche et assurer la cohérence de notre étude, nous avons choisi de la diviser en trois parties distinctes. Tout d'abord, une analyse approfondie de la démarche de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sera entreprise, mettant l'accent sur ses étapes et ses pratiques. Ensuite, dans une deuxième section, une évaluation de la situation actuelle de l'application de la RSE au niveau national sera effectuée. Enfin, la troisième partie mettra en évidence les obstacles et les défis auxquels la RSE est confrontée au Maroc.

2. La responsabilité sociale des entreprises : cadre conceptuel

La RSE n'est pas un phénomène nouveau, ses enjeux et pratiques ont bien connu le jour au début du 20^{ème} siècle. La RSE a fait l'objet de nombreux débats entre chercheurs, praticiens, états, organisations non gouvernementales et autres acteurs de l'organisation.

2.1. Genèse historique du concept de la RSE

On associe souvent la RSE au développement durable ou encore à la mondialisation, alors que cette notion a vu le jour bien avant ces phénomènes. En réalité, la RSE est apparue dès les années 1950 aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'histoire de ce concept et aux diverses acceptions auxquelles il a donné lieu.

À partir de 1920 : Plusieurs dirigeants s'expriment clairement sur leurs responsabilités sociales à l'égard de l'organisation, pour respecter les normes qui marquaient l'époque de public service et de trusteeship qui stipulaient l'idée d'un accord caractérisant la relation entre la firme et l'organisation.

En 1930 : Henri Ford instaure un système salarial journalier minimum attrayant qui est connu sous le principe de five dollars per Day ou cinq dollars par jour pour but d'encourager, motivé et développer les conditions de travail de son équipe RH pour acheter la Ford T et la rendre visible partout.

En 1932 : La contradiction entre Berle et Dodd sur le concept de la gouvernance entre actionnaires « stakeholders » et PP « shareholders » conduit aux premières réflexions sur la RSE, mais ce n'est que dans les années 1950 que des efforts significatifs en matière de RSE voient le jour.

En 1953 : Bowen marque l'avènement du concept de la RSE dans l'ère moderne du management et y pose les fondements nécessaires.

En 1978 : Bowen fait valoir deux aspects. Le premier renvoie au fait que les entrepreneurs doivent prendre que les décisions qui sont convenables avec l'orientation des valeurs souhaitées par l'organisation, le deuxième indique que la prise en compte des préoccupations sociales doit être faite d'une manière volontaire et non facultative.

Au milieu des années 1990 : La RSE a marqué son existence en Europe suite aux interventions de la société civile à l'encontre des firmes qui ont causé un tort environnemental comme Shell Total, social comme Danone, Renault ou sociétaire comme Vivendi.

2.2. Les courants de pensée

Dans la construction théorique du concept de RSE, on constate une diversité des courants de pensée, d'après lesquels on peut citer : le mouvement éthico-religieux, les mouvements écologiques, le courant systémiste, le courant institutionnaliste français, le courant libéralisme.

2.2.1 Le mouvement éthico-religieux

Deux grands mouvements de pensée éthico-religieux peuvent être repérés comme éléments précurseurs de la prise en compte de la RSE assignée à l'entreprise libérale. Celui des adeptes de la philosophie morale, et celui des investisseurs, soit dans leurs fonctions d'administration

de fonds de placement ou de pension, soit comme « rentiers » lorsqu'ils adhèrent à des « églises chrétiennes ». Ce mouvement à caractère religieux s'est particulièrement exprimé aux États-Unis sous la forte influence des « quakers » américains. Les membres des églises protestantes en période de prohibition (1933-1999) voulaient « exclure » de leurs placements les firmes qui exploitaient la faiblesse humaine pour faire des profits immoraux (alcool, tabac, jeu...). C'est à cette époque que naît aux États-Unis le premier fonds éthique¹ « Lionneer fund ». Ce mouvement d'exclusion sera repris après la guerre du Vietnam, à l'encontre des entreprises d'armement, et dans les années soixante-dix vers les entreprises travaillant avec l'Afrique du Sud. Les fonds éthiques commencent alors à privilégier les entreprises qui respectent et contribuent aux droits de l'homme.

2.2.2 Les mouvements écologiques

Selon Bourg (1996), trois courants peuvent être distingués dans les mouvements écologiques, à savoir, l'écologie radicale, l'écologie autoritaire et l'écologie démocratique :

L'écologie radicale est un mouvement dénommé « Deep ecology » (Leopold (1949), Naess (1973)). Cette écologie « intégriste » défend le droit des pierres, des arbres, et des animaux. Dans ce courant, il s'agit de distinguer trois principes : la préservation de la nature, l'égalité et le respect des droits.

L'écologie autoritaire qui a fait l'objet de l'article de Jonas (1979) sur « le principe de responsabilité » une critique à l'égard des sciences et des techniques, et qui développe une éthique du futur, afin de « maintenir une vie authentiquement humaine sur terre ». Il défend une politique autoritaire face au laisser-aller du « complexe capitaliste – libéral démocratique », qui privilégie la consommation débridée et préconise une « expertocratie », pour faire face à des catastrophes inéluctables.

L'écologie dite démocratique ou une pensée médiane, incorporable dans le système démocratique, née en réaction à l'intégrisme et à la gestion autoritariste préconisée par Hans Jonas. Les grandes idées de l'écologie démocratique peuvent être résumées en une bonne gestion des ressources humaines, en respectant le principe de la démocratie et en ayant une entente nationale, européenne, internationale.

2.2.3 Le courant systemiste

Des travaux de simulation portant sur la croissance économique furent établis à partir des modèles systémiques de Forster. Il en résulte de la réunion du « Club de Rome » en 1960, et son cri d'alarme sur l'épuisement inéluctable et rapide des ressources naturelles. Ce qui a été concrétisé lors du « Sommet de la terre » (Hommes et environnement, ONU, Stockholm) en 1972 et lors de la présentation du rapport de GRO BRUNDTLAND en 1987, qui a servi de cadre à la Déclaration de Rio en 1992 et a influencé le Traité de Maastricht en 1992.

2.2.4 Le courant institutionnaliste français

La gouvernance de la responsabilité sociale des entreprises est encadrée, par exemple, en France par un ensemble d'organismes et un dispositif législatif et réglementaire. Comme la commission du développement durable, chargée de diffuser les principes auprès des autres ministères et de l'administration, la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), la Direction Régionale de l'Équipement (DRE), les agences pour

¹ Au XVIII^{ème} siècle, les quakers américains sont les premiers à refuser d'investir dans les deux marchés les plus rentables à cette époque, l'armement et le commerce des esclaves. Les fondateurs de la « cité de l'Amour Fraternel » interdisaient également de leur investissement l'ensemble des activités qui tiraient profit de ces marchés. À l'instar des quakers, nombreuses sont les congrégations religieuses qui ont interdit l'investissement dans les entreprises dont les profits résultaient des actions du péché (Sin Stocks) comme les sociétés du secteur de l'alcool, du tabac, des jeux du hasard en 1928.

stimuler les politiques en matière d'environnement (ADEME), telle que l'Agence de l'Environnement et l'Économie d'Énergie et l'Agence Française pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement (AFSSE), la loi, dite Barnier⁵ et la loi sur les Nouvelles Réglementations Économiques pour encadrer les préoccupations de protection de l'environnement et enfin, les sites des sociétés françaises, implantées sur le territoire français qui sont impliqués dans un cadre réglementaire imposé aux collectivités locales d'accueil selon la loi sur l'aménagement du territoire et du développement durable².

2.2.5 Le courant libertarisme

Les libertariens assimilent souvent le capitalisme à l'absence de restriction des libertés. Flew (1989) définit la position libertarienne comme « hostile à toute contrainte sociale ou légale s'exerçant à l'encontre de la liberté individuelle ». Alors que les politiques de responsabilité sociale des entreprises étaient considérées comme des réponses externes (Dupuis, 2011), un nombre croissant de travaux (Porter et Kramer, 2006) met en perspective les politiques de RSE qui ne relèvent pas uniquement du registre des « figures imposées » (Aggeri et al, 2006) visant à minimiser les pertes de potentiel de création de valeur qui pourraient résulter des menaces de contestation sociale et plus largement de conflits d'intérêts.

Porter et Kramer (2006) soulignent que ces politiques peuvent également participer par une « Stratégie Corporate Social Responsibility » (Porter et Kramer, 2006), et par des démarches d'exploration de nouveaux espaces stratégiques visant à renouveler et à développer le potentiel de création de valeur de l'entreprise. Il s'agit de gérer les risques de pertes de valeur économique qui pourraient survenir d'une remise en question de la légitimité de l'entreprise.

3. Généralité sur la RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une approche qui s'adresse à toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. Elle se caractérise par la mise en œuvre de stratégies intégrant des préoccupations environnementales, sociales, et humaines, inscrites dans le cadre d'une démarche de Développement Durable (DD).

3.1 Conceptualisation de la démarche RSE

En 2010, l'Organisation internationale de normalisation (ISO26000), regroupant 164 nations, a défini le référentiel de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à l'échelle internationale de la manière suivante : « La responsabilité d'une entreprise envers les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement se traduit par un comportement éthique et transparent. Cette responsabilité se manifeste par des actions qui contribuent au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. Elle prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant conforme aux normes internationales de comportement. La RSE est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et mise en œuvre dans ses relations ». Selon ce référentiel, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) repose sur sept principes fondamentaux :

La gouvernance : Ce principe exprime l'implication de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, sa mise en œuvre opérationnelle et son identification par les parties prenantes intéressées.

Les conditions de travail : Il englobe le développement des compétences des ressources humaines, l'amélioration des conditions de travail et les relations avec les partenaires sociaux dans le but de présenter une image fidèle et citoyenne de l'entité auprès des tiers.

Les droits de l'homme : Impliquent le respect de la réglementation sociale en vigueur, notamment concernant les salariés souvent embauchés par le biais de sous-traitance dans le secteur de l'agroalimentaire par des filiales nationales appartenant à des firmes multinationales.

² Dite loi LOADDT du 25 juin 1999, articles 25 et 26.

L'environnement : L'ISO 26000 met l'accent sur les aspects écologiques et socioculturels, soulignant que les ressources doivent être transformées et utilisées de manière efficace. Il insiste sur la nécessité d'éviter les risques de pollution générés lors de la transformation, de la production, de la commercialisation ou de la conception d'emballages de produits. Cette composante revêt une importance particulière dans le secteur agroalimentaire, étant donné son implication fréquente dans la chaîne de valeur de l'amont à l'aval.

La loyauté des pratiques : Indique la transparence et la bonne foi des relations et comportements avec les acteurs de la chaîne de valeur tels que les fournisseurs, les distributeurs, les consommateurs, etc. Il concerne notamment les activités d'approvisionnement en matières premières et de commercialisation auprès des distributeurs et des consommateurs finaux.

Les questions relatives aux consommateurs : Dans le secteur agroalimentaire, cette composante est essentielle pour s'assurer des enjeux et des caractéristiques des produits liés à la sécurité et à la santé.

Le Développement Durable (DD) et la communauté : Les entreprises agroalimentaires contribuent directement au développement de la régionalisation territoriale par leur présence dans des territoires, l'attraction de la concurrence, et la stimulation des aménagements par les dépenses publiques.

3.2 Les étapes de formalisation de la démarche RSE

L'adoption d'une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) peut sembler complexe, mais elle peut être formalisée de manière efficace en suivant un ensemble d'étapes essentielles :

Étape 1 : Identification des parties prenantes : Déterminer qui est impacté par les activités de l'entreprise et identifier les acteurs dont les intérêts sont influencés par ses décisions.

Étape 2 : Définition des attentes de la démarche : Comprendre les attentes et les besoins des parties prenantes identifiées pour les prendre en compte dans la démarche RSE.

Étape 3 : Identification des enjeux RSE de l'entreprise : Analyser les opportunités et les menaces liées aux évolutions du marché, ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise pour cerner les enjeux RSE.

Étape 4 : Définition d'objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration : À partir des enjeux identifiés, définir des objectifs sociaux et environnementaux spécifiques, précisant les critères de mesure pour évaluer leur réalisation.

Étape 5 : Évaluation des performances durables actuelles de l'entreprise : Évaluer la situation actuelle de l'entreprise en examinant ses impacts sociaux et environnementaux pour comprendre le travail à accomplir.

Étape 6 : Sensibilisation des parties prenantes à la démarche RSE : Communiquer les avantages concrets de la RSE pour sensibiliser les parties prenantes.

Étape 7 : Formation des collaborateurs à la démarche RSE : Former les collaborateurs, notamment le comité de direction, à la démarche RSE une fois les étapes précédentes achevées.

Étape 8 : Communication interne et externe sur les engagements et la performance RSE : Promouvoir les valeurs et les pratiques responsables que l'entreprise souhaite encourager, aussi bien en interne qu'en externe.

Étape 9 : Implication des salariés dans la démarche : Sensibiliser les employés à l'importance de leur rôle dans la démarche RSE et à la valeur qu'ils apportent à celle-ci.

Étape 10 : Mise en œuvre des recommandations par le biais d'actions concrètes : Mettre en pratique les actions définies lors de l'élaboration du plan d'action.

3.3 Les pratiques RSE

Toute initiative socialement responsable doit reposer sur des pratiques, des principes et des valeurs déontologiques et éthiques robustes qui sont dérivés de l'éthique des affaires et qui s'entrecroisent harmonieusement avec les objectifs du développement durable.

Les initiatives liées à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), telles que définies par Vives (2006), se déclinent en trois catégories principales. Tout d'abord, les pratiques sociales internes se concentrent sur le personnel de l'entreprise et cherchent à améliorer les conditions de travail. Ensuite, les pratiques sociales externes ont pour objectif de contribuer de manière positive à la communauté et à la société en général. Enfin, les pratiques environnementales visent à réduire l'impact écologique de l'entreprise, englobant des mesures telles que la diminution de la consommation d'énergie, le recyclage des déchets, l'utilisation de fournitures recyclées, ainsi que des processus d'éco-conception pour atténuer l'impact environnemental des produits. L'engagement dans une approche socialement responsable se manifeste par l'adoption de bonnes pratiques qui englobent différents domaines, à savoir l'économie, l'environnement et le social. Ces pratiques visent à transformer l'entreprise en une entité socialement responsable, prenant en considération les intérêts de ses employés, de la communauté et de l'environnement, en plus de ses objectifs économiques.

Les bonnes pratiques économiques englobent non seulement la performance financière, mais aussi la performance extra-financière. Certains éléments caractérisant l'atteinte de cet objectif incluent le respect des principes de saine concurrence, la lutte contre la corruption, l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales, ainsi que la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation.

Les bonnes pratiques environnementales regroupent l'ensemble des actions entreprises pour préserver l'environnement naturel.

Les bonnes pratiques sociales englobent toutes les répercussions de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes, notamment les fournisseurs, les clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), les communautés locales (nuisances, respect des cultures), les employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination, etc.) et la société en général.

4 L'insertion de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc

L'introduction de la responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc a principalement été le fruit de l'engagement des filiales d'entreprises multinationales et de leurs partenaires locaux. Ces intervenants ont progressivement intégré des pratiques responsables dans la gestion quotidienne de leurs activités.

4.1 États des lieux de la RSE au Maroc

L'introduction de la responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc a été principalement attribuable à l'engagement des filiales d'entreprises multinationales et de leurs partenaires locaux. Ces acteurs ont graduellement intégré des pratiques responsables dans la gestion quotidienne de leurs activités. Cependant, le renforcement significatif du développement de la responsabilité sociale des entreprises s'est opéré dans un contexte global façonné par des réformes institutionnelles et juridiques. Parmi ces réformes, on peut citer la révision du cadre législatif, la montée en puissance du mouvement de normalisation, l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), ainsi que les initiatives entreprises par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). La CGEM a élaboré une charte et instauré un label en faveur de la responsabilité sociale des entreprises, en collaboration avec de nombreux partenaires. La transition du Maroc d'une logique de croissance pure à une logique de développement durable et humain a incité les autorités marocaines à adopter plusieurs

stratégies. Parmi celles-ci, notons la création de la "Charte de l'Environnement et du Développement Durable," qui a intégré le coût de l'environnement dans les calculs économiques. La protection de l'environnement est devenue une priorité et une condition essentielle pour l'attribution des marchés publics.

Parallèlement, le Maroc a été le témoin de l'émergence d'un mouvement de normalisation, principalement axé sur la gestion des aspects sociaux au sein des entreprises. La norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise) joue un rôle clé dans ce contexte. Inspirée des principes énoncés dans la norme SA 8000 (Social Accountability 8000) et des conventions de l'Organisation internationale du travail, cette norme prend en compte la réglementation locale et le code du travail, tout en étant compatible avec d'autres systèmes de gestion tels que la qualité, l'environnement et la sécurité. Elle offre également des orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

4.2 Le cadre juridique favorisant l'émergence de la RSE

Le cadre juridique marocain a subi plusieurs modifications afin de s'adapter progressivement à l'adhésion aux valeurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Le domaine du droit de l'environnement au Maroc vise désormais à garantir la cohérence du cadre environnemental à la fois au niveau national et international. Cela se traduit par les objectifs suivants :

Assurer l'établissement d'un cadre législatif et réglementaire visant à protéger et valoriser l'environnement tout en conciliant les impératifs de préservation environnementale avec ceux du développement socioéconomique durable.

Réaliser la cohérence juridique de l'ensemble des textes environnementaux existants ou à adopter, ainsi que leur adaptation aux évolutions et aux exigences actuelles.

La loi relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (loi 11-03 du 19 juin 2003) incite les autorités à respecter les engagements pris dans les pactes internationaux en matière d'environnement lors de l'élaboration des plans et programmes de développement, ainsi que dans l'élaboration de la législation environnementale.

Le droit de l'environnement exerce une contrainte significative sur les entreprises en s'appuyant sur les principes du "usager payeur" et du "pollueur payeur". Il encourage les entreprises à intervenir volontairement en comblant les lacunes administratives lorsque leur lieu d'implantation manque d'infrastructures appropriées et que les moyens institutionnels de surveillance, d'alerte et de formation sont insuffisants. En complément de cette législation, plusieurs lois spécifiques ont été promulguées, parmi lesquelles :

- La loi 13-03 sur la pollution de l'air,
- La loi 12.03 sur les études d'impact sur l'environnement,
- La loi 10-95 sur l'eau,
- La loi 08.01 sur l'exploitation des carrières,
- La loi 28-00 sur la gestion des déchets et leur élimination.

Ces dispositions légales visent à encadrer et réglementer divers aspects environnementaux, imposant aux entreprises des obligations spécifiques en matière de responsabilité et de préservation de l'environnement.

Le code du travail : Le cadre législatif marocain a été enrichi en 2004 par la promulgation d'un nouveau code du travail, remplaçant ainsi un dispositif ancien hérité de la période du protectorat. Ce changement vise à renforcer l'ancrage aux droits humains fondamentaux, en mettant à jour le code pour le rendre conforme aux conventions internationales ratifiées par le Maroc. Une attention particulière a été accordée à la concertation sociale dans ce nouveau code du travail, introduisant des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de négociation collective périodique. Cette évolution reflète les souhaits exprimés

par les partenaires économiques du pays, ses bailleurs de fonds et l'Organisation internationale du travail (OIT). Le nouveau code propose également des instruments permettant d'ajuster certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles, tels que le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise, et la convention collective de branche.

Les droits de la personne sont formellement reconnus sur le plan institutionnel par la mise en place d'un Conseil consultatif des droits de l'Homme, suivi de l'Instance Équité et Réconciliation. Ces organes jouent un rôle crucial dans la préservation des valeurs universelles liées à la dignité humaine, s'alignant ainsi sur les engagements internationaux pris par le Maroc. Ces droits englobent des aspects tels que l'égalité, la non-discrimination, la protection de l'enfance, la liberté d'association et les conditions de la femme, couvrant des domaines divers tels que l'état civil, le statut personnel, le droit du travail et le droit pénal.

La lutte contre la corruption se traduit par des mesures législatives visant à abolir la Cour spéciale de justice, à adapter la législation pénale et à renforcer les contrôles juridictionnels et internes sur les finances publiques. En 2003, le Maroc a signé la Convention des Nations Unies contre la corruption. Suite à un plan d'action gouvernemental en 2006, la création en 2008 de l'Autorité Centrale pour la Prévention de la Corruption illustre les efforts concrets déployés pour lutter contre ce fléau.

4.3 Le label RSE de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc

La Charte RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a été officiellement approuvée par le Conseil National de l'Entreprise le 14 décembre 2006. Sa création a été le résultat d'une consultation approfondie impliquant un large éventail de parties prenantes nationales et internationales, comprenant des entreprises, des ONG, des partenaires sociaux et des institutions internationales.

Cette charte a pour objectif de définir les valeurs et les comportements encouragés par la Confédération au sein des entreprises. Elle prend en compte les attentes de toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes, dans le but d'assurer la durabilité des activités des entreprises et d'améliorer leur performance globale. La structure de la charte comprend 9 axes d'engagement, chacun définissant des objectifs spécifiques en matière de stratégie et de gestion. Ces objectifs sont en accord avec les principes et orientations de la norme ISO 26000, ainsi qu'avec la législation nationale, tout en respectant rigoureusement les principes et objectifs énoncés par les normes internationales, les conventions fondamentales, les grands traités environnementaux et les recommandations d'organismes internationaux tels que l'ONU, l'OIT et l'OCDE.

La Charte RSE a fait l'objet d'une mise à jour après une consultation approfondie et a été formellement adoptée par le conseil d'administration de la CGEM le 31 janvier 2017. Cette révision s'inscrit dans le contexte évolutif de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui a connu d'importantes avancées à l'échelle internationale depuis 2006. Les 9 neuf axes d'engagements de la Charte RSE de la CGEM sont les suivants :

- 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 sociale des fournisseurs et sous-traitants ;
- Développer l'engagement envers la communauté.

5 RSE : menace ou opportunité ?

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne prend pas position en faveur ou à l'encontre de l'entreprise. Au contraire, elle représente la gestion des processus opérationnels de l'entreprise dans le but de générer un impact positif sur la société. En d'autres termes, la RSE n'a pas d'orientation partisane à l'égard de l'entreprise. Elle se concrétise par des initiatives visant à réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise, à améliorer ses normes sociales, et à prendre en compte les préoccupations de ses parties prenantes.

5.1 Les avantages et les inconvénients de la RSE

➤ Les menaces :

Il est essentiel de noter qu'au sein de notre pays, la sensibilisation limitée des consommateurs et de la population en général à l'importance des enjeux sociaux et environnementaux constitue un sujet nécessitant une attention particulière. Par conséquent, le développement d'une culture de la citoyenneté demeure un défi à relever. À ce stade, le système éducatif doit jouer un rôle crucial en tant que vecteur de transmission des valeurs universelles, favorisant ainsi l'émergence de cette culture de la citoyenneté. Une autre contrainte à prendre en considération est que le tissu industriel marocain est principalement constitué de petites et moyennes entreprises (PME) fragiles. Le développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se voit entravé par la persistance des "valeurs paternalistes traditionnelles". Par conséquent, la mise en œuvre de la RSE se révèle difficile dans un contexte économique où la priorité est accordée à la survie et à la pérennité des PME.

➤ Les opportunités :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) offre de nombreux avantages aux entreprises. Tout d'abord, elle renforce leur capacité à attirer et fidéliser une clientèle de qualité, tout en conquérant de nouvelles parts de marché pour répondre aux nouvelles attentes des clients. Ensuite, la RSE favorise la création d'un environnement de travail attractif pour des collaborateurs compétents et motivés, grâce à des conditions de travail attrayantes et aux ressources mises en place par l'entreprise. Cela se traduit par une amélioration du climat de travail, la promotion d'un dialogue social harmonieux au sein de l'entreprise, ainsi qu'une augmentation à long terme de la productivité et de sa qualité grâce à l'engagement accru des salariés.

La RSE facilite également la gestion proactive des risques, ce qui est essentiel pour anticiper les problèmes potentiels. De plus, elle facilite l'accès aux financements, car les établissements financiers sont de plus en plus attentifs aux pratiques responsables des entreprises lors de l'octroi de crédits. Enfin, grâce à la RSE, l'image de marque et la réputation de l'entreprise sont renforcées, jouant un rôle essentiel dans sa compétitivité. Une image favorable permet à la PME de gagner la confiance de ses parties prenantes et de fidéliser encore davantage ses clients et partenaires.

5.2 Les entraves de la RSE au Maroc

Il est regrettable de constater que dans notre pays, les consommateurs et les citoyens en général sont peu sensibilisés à l'importance des questions sociales et environnementales. Par conséquent, il reste encore beaucoup à faire pour développer une véritable culture de la citoyenneté. À ce stade, le système éducatif est appelé à jouer un rôle central en tant que vecteur de transmission des valeurs universelles, favorisant ainsi l'émergence de cette culture de la citoyenneté.

Une problématique significative à prendre en considération est que le tissu industriel marocain est majoritairement composé de petites et moyennes entreprises (PME) vulnérables. Le

développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se trouve entravé par la persistance de "valeurs paternalistes traditionnelles". Ainsi, la mise en pratique de la RSE se révèle difficile dans un contexte économique où la survie et la pérennité des PME constituent les priorités dominantes.

En dépit des nombreux efforts déployés pour promouvoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc, plusieurs obstacles entravent considérablement sa mise en œuvre dans les systèmes de gestion. Selon Filali Maknassi (2009), ces facteurs se résument principalement à la qualification du personnel, au manque d'information et de ressources financières. Ces problèmes trouvent leur origine dans plusieurs sources :

La culture d'« entrepreneuriat paternaliste » prédominante au Maroc restreint la performance économique à la réduction des coûts et place l'autorité au centre des relations entre le patronat et les employés.

La qualification des employés et des cadres dirigeants ne correspond pas encore à l'enthousiasme suscité par la RSE auprès des autorités marocaines. La formation universitaire ou professionnelle est largement dominée par des disciplines qui mettent principalement l'accent sur la compétitivité, reléguant ainsi l'intégration des aspects sociaux au second plan.

L'absence de réglementation réellement stricte et d'inspections concernant le non-respect de l'environnement, le manque d'actions réprimandant le non-respect, la faible application de la loi, ainsi que l'absence d'une société civile active ne contribuent pas à inciter les entreprises à adopter des pratiques responsables.

En résumé, les initiatives visant à promouvoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc méritent d'être encouragées. Cependant, il est impératif de renforcer ces efforts en sensibilisant les dirigeants à l'importance du respect de la loi, une étape essentielle vers l'intégration de la RSE. De plus, il est nécessaire de mettre en place un processus de diffusion et de partage d'informations. C'est pourquoi une approche collective est essentielle pour soutenir l'intégration de la RSE au sein des entreprises.

6 Revue de littérature empirique internationale

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a suscité un intérêt croissant à l'échelle mondiale, avec de nombreuses études mettant en lumière ses multiples facettes et ses impacts sur les entreprises et la société. Les recherches empiriques menées à travers le monde convergent généralement vers une reconnaissance croissante de la RSE en tant que facteur clé de succès organisationnel. Sur le plan international, des études convergentes soulignent que les entreprises qui intègrent des pratiques RSE efficaces tendent à bénéficier d'une meilleure réputation, d'une fidélisation accrue des clients et d'une résilience opérationnelle améliorée. Les consommateurs, de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociales, sont enclins à préférer les entreprises engagées dans des initiatives RSE.

Des recherches menées dans divers secteurs et pays indiquent que les entreprises adoptant des politiques RSE réussissent souvent à attirer et à retenir des talents qualifiés. Les employés, en particulier les nouvelles générations, sont plus enclins à travailler pour des organisations alignées sur des valeurs éthiques et socialement responsables. Cependant, la littérature met également en évidence des défis liés à la mise en œuvre de la RSE à l'échelle mondiale. Les variations culturelles, les différences réglementaires et les attentes diverses des parties prenantes peuvent rendre complexe l'adoption uniforme de pratiques RSE. Il est donc crucial de tenir compte du contexte local tout en cherchant à intégrer des principes RSE globaux.

En conclusion, la revue de littérature empirique internationale sur la RSE suggère que son adoption offre des avantages substantiels aux entreprises, mais il est impératif de reconnaître et de gérer les nuances régionales pour maximiser ses retombées positives.

7 Conclusion

Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a connu une évolution significative depuis son introduction dans divers domaines. Initialement motivée par des préoccupations éthiques et morales liées aux pratiques commerciales, cette notion a évolué au fil des générations pour intégrer les objectifs stratégiques de l'entreprise et redéfinir son rôle au sein de l'organisation. Sous l'influence des parties prenantes (PP), la RSE a adopté une approche plus pragmatique en développant des initiatives axées sur la responsabilité sociale. Ces démarches visent à permettre à l'entreprise de répondre aux attentes de la société et des parties prenantes. De nos jours, l'amélioration des outils de mesure de la performance a propulsé la RSE vers une nouvelle phase axée sur la mesure et le contrôle. L'objectif principal est de mesurer la performance sociale de l'entreprise tout en évaluant sa relation avec sa performance globale.

L'intégration progressive de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la stratégie de l'entreprise est devenue une nouvelle responsabilité cruciale pour faire face aux défis sociétaux. S'engager dans une démarche de RSE implique que l'entreprise adapte ses pratiques de gestion. C'est aussi une occasion pour elle de structurer des actions visant à maîtriser ses coûts, à mieux satisfaire ses clients, à favoriser l'innovation, à motiver son personnel dans une nouvelle dynamique de travail, et à améliorer son image auprès de ses parties prenantes.

La bonne gouvernance peut être considérée comme une expression concrète de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), d'autant plus qu'elle commence à devenir une exigence légale. Ainsi, l'adoption d'une approche RSE se révèle être un moyen de réduire les coûts, de moderniser l'entreprise et de favoriser l'innovation, qu'elle soit technologique, managériale ou sociale. Cela permet, d'une part, d'améliorer la capacité de l'entreprise à attirer et fidéliser ses clients et consommateurs, et d'autre part, d'acquérir de nouvelles parts de marché en réponse aux nouvelles attentes des parties prenantes.

Références

- (1). Alban G., « l'importance de l'épistémologie pour la recherche en droit », Presse de l'université Toulouse 1 capitole, Lyon, 2015, 40 P.
- (2). Brahimi M., 1998, « Les associations au Maroc : cadre juridique », publication du Centre de documentation des collectivités locales.
- (3). Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti ; 2005, « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité ». RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale. N°296, p.8-23.
- (4). EL GHMARI , I., & EL MOUSSAID , M. A. . (2022). La RSE : un langage commun entre entreprise classique et entreprise sociale. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(5), 1030–1044.
- (5). Igalens J. et Peretti J. M., « Audit social », 2eme Édition Eyrolle, Paris 2016, 192 P.
- (6). MEIGNANT A. (2004), « Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ? », Actes du Congrès de l'IAS.
- (7). MESSENGHEM K., CHABAUD D. (2010), "Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation", *Revue Française de Gestion*, 7(106), p. 93-112.
- (8). MURILLO D. & LOZANO J. (2006), "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 227-240.
- (9). Omar BENAICHA, « L'engagement RSE ne se réduit pas à des labels ou des certifications »,
- (10). Omar BENAICHA, « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs », Thèse de GROUPE INSTITUT

- SUPERIEUR DE COMMERCE ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, 17 janvier 2017, p235
- (11). OUKASSI , M., EL GHMARI, I., & EL GHMARI , O. . (2021). Pratique RSE et performance globale : cas des associations de la région Fès-Meknès. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 1(2), 212–226.
 - (12). PARADAS A. (2010), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *RIPME*.
 - (13). PERETTI J.-M. (2007), *Tous Différents*, Éditions des Organisations.
 - (14). PERETTI J.-M., UZAN O. (2011), "Du DRH au DRH/DRSE/DD ?" in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.
 - (15). PIGEYRE F., GILBERT P., CHARPENTIER M. (2005), « Évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : Question technique ou enjeu politique ? », *Congrès AGRH*, 23 p.
 - (16). Postel N. et Sobel R., « Dictionnaire critique de la RSE », Presses universitaires, septentrion, 2013, p. 501
 - (17). QUAIREL C. & AUBERGER M.-N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », in J.-C. Dupuis & C. Le Bas (Eds.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica, Paris.
 - (18). REYNAUD E. (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod.
 - (19). RICHCOMME-HUET K. et D'ANDRIA A. (2010), « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et entrepreneuriales en PME », *Management & Avenir*, p. 136-148.
 - (20). RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3, N°2, pp 436-455.
 - (21). SANSÉAU P.-Y. (2005), « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches Qualitatives –Vol. 25(2)*, 2005, p. 33-57.
 - (22). SAULQUIN J.-Y. (2004), « GRH et Responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », *Actes du congrès de l'AGRH*.
 - (23). SCHMIDT G., ALLOUCHE J., HUAULT I. (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée », *Congrès AGRH*, p. 2389-2412.
 - (24). SWAIN, MAIGNAN (2001), « Organizational citizenship and corporate citizenship: two constructs, one research theme? », in Sheb T., et al. *Business rites, writs and responsibilities: reading on ethics and social impact management*, MICHAEL J., COLES College of Business Press.
 - (25). TORRÈS O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de Gestion*, 2003, n° 144, Vol. 3, p. 119-138.2