

## **Pratiques de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans les entreprises portuaires marocaines : vers une performance environnementale**

### **Social and Environmental Responsibility Practices in Moroccan Port Companies: Towards Environmental Performance**

**Deyae ENNAYER, (Doctorante)**

*Laboratoire de recherche : Mediation, Information, Knowledge and Society  
Ecole des Sciences de l'Information, Rabat*

**Naila AMROUS, (Enseignante Chercheuse)**

*Laboratoire de recherche : Mediation, Information, Knowledge and Society  
Ecole des Sciences de l'Information, Rabat*

**Anass MAMOUNY, (Enseignant Chercheur)**

*Laboratoire de recherche : Mediation, Information, Knowledge and Society  
Ecole des Sciences de l'Information, Rabat*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole des Sciences de l'Information Avenue Allal Al Fassi, Rabat Rabat, Maroc 05377-74904
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	ENNAYER, D., AMROUS, N., & MAMOUNY, A. (2023). Pratiques de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans les entreprises portuaires marocaines : vers une performance environnementale. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(6-2), 483-501. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10428527">https://doi.org/10.5281/zenodo.10428527</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: November 22, 2023*

*Accepted: December 23, 2023*

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 6-2 (2023)**

## **Pratiques de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans les entreprises portuaires marocaines : vers une performance environnementale**

### **Résumé :**

Le Maroc a témoigné de l'intérêt qu'il porte à la thématique du développement durable par le lancement de grands chantiers dans tous les secteurs économiques et sociaux, notamment en matière d'infrastructures portuaires et aéroportuaires, d'industrie, d'agriculture, de tourisme... et qui entraîne une croissance soutenue de la protection de l'environnement et de la rationalisation de la consommation d'énergie.

Ainsi, les entreprises portuaires marocaines ont initié divers projets en alignement avec les fondements du Développement Durable, qui englobent la croissance économique, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement.

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur les pratiques de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans les entreprises portuaires marocaines et leur engagement pour le développement durable et la protection de l'environnement.

Pour ce faire, une méthodologie de recherche mixte a été adoptée, consistant en une analyse documentaire des procédures et des informations extra financières, une étude exploratoire basée sur une enquête de terrain pour établir un état des lieux de la RSE au sein d'un opérateur portuaire marocain, des projets et ressources qui y sont dédiés principalement dans le cadre du volet environnement, ainsi que sur des indicateurs de performance qui nous ont permis de mettre en évidence les efforts mis en œuvre pour la gestion des émissions de gaz à effet de serre, des déchets, de l'eau et de la préservation des océans et de la biodiversité marine.

Les résultats ont levé le voile sur le niveau de maturité de la RSE et de la performance environnementale des activités portuaires et ont permis d'identifier les défis qui entravent le développement durable et d'analyser les lacunes qui compromettent la stratégie RSE mise en place et l'avenir d'une industrie maritime plus sobre en carbone.

**Mots clés :** Développement durable, Responsabilité sociale et environnementale, Protection de l'environnement, Efficacité énergétique, Performance environnementale.

**JEL Classification :** M14, Q01, G30

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract:**

Morocco has shown its interest in sustainable development by launching major projects in both economic and social sectors, particularly in terms of port and airport infrastructures, industry, agriculture, tourism ... which leads to protect the environment and rationalize energy consumption.

Thus, Moroccan port companies have launched several projects based on the foundations of Sustainable Development, namely economic growth, social inclusion and environmental protection.

The objective of this work is to emphasize the practices of Corporate Social Responsibility in Moroccan port companies and their commitment to sustainable development and environmental protection.

To achieve this, we adopted a mixed research methodology, consisting of a documentary analysis of procedures and extra-financial information, an exploratory study based on a field survey to establish the current status of CSR within a Moroccan port operator, the projects and resources dedicated to it, mainly in the environment field, and performance indicators that enabled us to highlight the efforts made to manage greenhouse gas emissions, waste, water and the preservation of oceans and marine biodiversity.

The results unveiled the level of CSR maturity and the environmental performance of port activities identifying the challenges that face sustainable development and analyzing the gaps that compromise the CSR strategy and the future of a lower carbon maritime industry.

**Keywords:** Sustainable development, Corporate Social Responsibility, Environmental protection, Energy efficiency, Environmental performance.

**Classification JEL:** M14, Q01, G30

**Paper type:** Empirical Research

## 1. Introduction

Dans un contexte marqué par la promotion de la prospérité et la protection de la planète, le Maroc a témoigné de l'intérêt qu'il porte à la thématique du développement durable par l'élaboration des stratégies efficaces, la construction des capacités institutionnelles, juridiques et techniques et la réalisation de projets concrets dédiés à la protection de l'environnement et au développement durable.

Ainsi, avec les exigences des normes internationales de Responsabilité Sociale des Entreprises, tels que la norme ISO 26000 et les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) fixés par l'ONU à l'horizon 2030, les entreprises marocaines accordent de plus en plus une grande attention à la thématique de développement durable et de protection de l'environnement, et plus particulièrement à leur politique Responsabilité Sociale et Environnementale et l'ancre au cœur de leurs stratégies.

Par ailleurs, la dynamique de développement du Maroc mise en évidence par les grands chantiers dans tous les secteurs économiques et sociaux, notamment en matière d'infrastructures portuaires et aéroportuaires, d'autoroutes, d'industrie, d'agriculture, de tourisme, de création de nouvelles villes, entraîne une croissance soutenue du développement durable qui ne pourra être satisfaite que par la protection de l'environnement et la rationalisation de la consommation d'énergie.

Ainsi, les entreprises portuaires marocaines ont lancé plusieurs projets et actions basés sur les fondements du Développement Durable. Ces projets ont pour objectifs principaux de protéger les océans et la biodiversité marine à travers notamment la préservation des littoraux et la gestion des déchets et des eaux, de contribuer à l'atténuation du changement climatique et les émissions de gaz à effet de serre à travers la réduction des consommations d'énergie fossile et de la promotion des énergies renouvelables, et d'innover et développer des terminaux intelligents en s'appuyant sur l'automatisation des processus opérationnels portuaires et des plateformes de gestion de l'énergie, permettant aux terminaux grâce au digital, de s'adapter à l'environnement incertain et de gagner en efficacité, notamment énergétique.

Toutefois, bien que ces entreprises ambitionnent de structurer leur démarche RSE autour d'engagements forts et participatifs, elles font face à plusieurs défis qui entravent les initiatives du développement durable et lacunes qui gênent la réussite de la stratégie RSE principalement. L'absence de travaux de recherches concernant ce sujet a constitué la motivation initiale de notre étude.

Cependant, bien que des recherches concernant la RSE aient été menées, elles ont principalement exploré les aspects relatifs à la gestion environnementale, les pratiques éthiques, les initiatives de développement durable... L'angle particulier que nous explorons n'a jamais été abordé, malgré la pertinence de son étude, soulignant ainsi le besoin pressant de notre contribution. En mettant l'accent sur cet angle inexploré, notre travail vise à mettre l'accent sur les pratiques de la Responsabilité Sociale et Environnementale, notamment les pratiques environnementales, des entreprises portuaires marocaines et d'examiner les mesures respectueuses de l'environnement mises en œuvre au niveau des ports marocains pour réduire les dommages causés par leurs opérations, évaluer leur engagement pour le développement durable et la protection de l'environnement, et identifier les défis rencontrés et qui peuvent compromettre la réussite de leur stratégie RSE mise en place.

À cette fin, le présent article aborde dans la première section le cadre conceptuel et théorique du développement durable, de la RSE au niveau national, et de la performance environnementale. La deuxième section présente le contexte de l'étude et la méthodologie de recherche adoptée. La troisième section concerne les résultats de recherche relatifs aux pratiques de la RSE et à la performance environnementale des activités portuaires.

Cet article se conclut par une discussion sur les défis auxquels est confrontée la stratégie RSE mise en place par un opérateur portuaire marocain et des recommandations pour améliorer la performance environnementale des ports au Maroc.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. Développement durable, RSO et RSE

Une définition bien connue de la durabilité provient du rapport Brundtland : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins ». C'est l'équilibre entre les considérations sociales, économiques et environnementales. (Nations Unies, 1986)

L'impératif du développement durable requiert des initiatives coordonnées visant à construire un monde durable et résilient tant pour les individus que pour la planète. C'est dans ce contexte qu'un nouveau programme de développement durable à l'horizon 2030, intitulé "Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030", a été adopté lors d'un sommet de l'ONU en septembre 2015. Entré en vigueur le 1er janvier 2016, ce programme universel se compose de 17 objectifs :

Figure 1 : Objectifs du développement durable adoptés par l'ONU



Source : ONU (2015), « Programme de développement durable »

L'objectif numéro 9, dénommé "Industrie, innovation et infrastructures", vise à établir des infrastructures résilientes, à favoriser une industrialisation durable au bénéfice de tous, et à stimuler l'innovation.

Cet objectif encourage l'accès aux technologies de l'information et de la communication, les développements technologiques, la recherche et l'innovation et prévoit de recourir de façon accrue aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement.

La Responsabilité Sociale des Organisations (RSO), terme souvent utilisé de manière interchangeable avec la RSE, peut être considérée à travers la définition de Philip Kotler et Nancy Lee comme « l'adoption de pratiques commerciales éthiques, socialement responsables et écologiquement durables qui répondent aux attentes des parties prenantes » (Kotler & Lee, 2005). Dirk Matten et Jeremy Moon, la décrivent comme « l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les structures et les opérations quotidiennes des organisations, et dans leurs interactions avec les parties prenantes » (Matten & Moon, 2008).

La Norme ISO 26000 définit la RSO comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations » (Norme ISO 26000, 2010).

La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), quant à elle, a été définie par Archie B. Carroll comme « la prise en compte des impacts de toutes les décisions et activités d'une entreprise sur le bien-être de la société ». (Carroll, 1979)

Elle correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». (Nations Unies, 1986)

Les démarches de RSE sont en grande partie nées d'une critique de la mondialisation de l'économie et de ses dérives.

Plutôt que de se limiter à maximiser leurs profits, les dirigeants d'entreprise ont été appelés à intégrer des dimensions éthiques et morales dans leurs prises de décisions, et prendre en compte les besoins de la société et des générations futures en contribuant au développement durable et en limitant les impacts négatifs des activités économiques sur l'environnement et les populations.

## **2.2. Performance environnementale**

La norme ISO 14000 définit la performance environnementale comme « les résultats mesurables du Système de Management Environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ».

La performance environnementale est un concept évaluant les impacts d'une organisation, d'une industrie ou d'une politique sur l'environnement (Norme ISO 14031, 2013). Les articles scientifiques portent souvent sur divers aspects de cette performance, notamment l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets, la consommation d'énergie, l'empreinte écologique, et les stratégies de durabilité.

Laforest et al. (2015) mettent en avant l'importance de la mesure de la performance environnementale à travers des indicateurs spécifiques qui évalue l'impact environnemental d'un produit ou d'un processus depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie.

Apitsa, (2019) souligne également l'émergence de nouvelles technologies et pratiques visant à améliorer la performance environnementale, comme les énergies renouvelables, les pratiques d'économie circulaire, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et la promotion de l'écoconception dans le développement de produits.

Da Silva, (2013) insiste sur l'importance de politiques environnementales cohérentes et de réglementations incitatives pour encourager les entreprises à adopter des pratiques durables. De plus, Becheker & Bekour, (2021) mettent en lumière le rôle crucial de la sensibilisation, de l'éducation et de la participation des parties prenantes pour une amélioration continue de la performance environnementale.

Les indicateurs environnementaux portent sur la stratégie de réduction des émissions des gaz à effets de serre. Il s'agit par exemple d'utiliser les ressources naturelles de manière responsable et durable, de favoriser la bonne gestion des déchets, en limitant la production, notamment de ceux qui sont dangereux pour l'environnement ou de favoriser la diversité biologique. (Renaud 2009)

L'indicateur de performance environnementale (IPE) est défini comme un outil qui fournit des informations sur les progrès réalisés par l'entreprise en matière d'environnement.

Ces indicateurs concernent la qualité de l'air, de l'eau, la gestion des déchets, les émissions de gaz, la biodiversité... (Becheker & Bekour, 2021).

La norme ISO 14 031 le définit comme « une expression spécifique qui fournit des informations sur les résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux ». Les IPE de management «évaluent les efforts fournis par la direction pour améliorer les performances environnementales au niveau de l'organisation et de la programmation d'actions correctives», les IPE opérationnels «évaluent les performances environnementales en matière de consommation de matériaux, énergie et services (entrants de l'entreprise), de produits, services, déchets, et émissions (sortants de l'entreprise), d'installations physiques et de logistique (opérations de l'entreprise)».

La Norme ISO 14031 explicite comment identifier des indicateurs environnementaux qui renseignent clairement sur la performance d'un système de management environnemental, mais elle n'établit aucun niveau de performance. (Da Silva, 2013).

### **3. Etat des lieux : Diagnostic des pratiques de la RSE**

L'entreprise étudié a intégré son engagement envers de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans son plan stratégique quinquennal, en impulsant plusieurs projets couvrant divers aspects de la RSE.

Parmi les initiatives mises en œuvre dans ses terminaux exploités, l'accent a particulièrement été mis sur les actions environnementales, dont les principales sont détaillées ci-dessous :

#### **3.1. Contribution à l'atténuation du changement climatique**

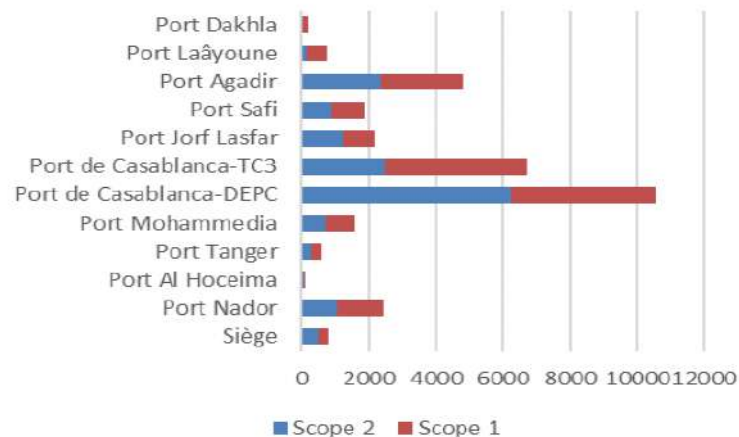
En novembre 2016, le groupe a adhéré à la charte marocaine en faveur de la logistique verte, lors du lancement officiel de l'initiative "Moroccan Green Logistics" en marge de la COP22.

À cet effet, une évaluation complète des émissions de gaz à effet de serre (GES) a été réalisée à l'échelle nationale, englobant tous les sites et activités du groupe, tels que le Siège social à Casablanca, les Ports de Nador, Al Hoceima, Tanger Med, Casablanca, Mohammedia, Jorf Lasfar, Safi, Agadir, Laâyoune et Dakhla.

Cette évaluation a également identifié les postes les plus émetteurs par site, ainsi que les opportunités de réduction des émissions de GES, formulant des orientations stratégiques déclinées en plan d'actions à court et moyen termes pour diminuer et compenser ces émissions. Cette démarche, conforme à la norme ISO 45001 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail a permis d'évaluer les émissions de GES, suivant 3 catégories d'émissions :

- émissions directes provenant des sources fixes et mobiles, sous le contrôle de l'entreprise, nécessaires pour ses activités (Scope 1) ;
- émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur, nécessaires aux activités de l'entreprise (Scope 2) ;
- Autres émissions indirectes résultant des activités de l'entreprise (Scope 3).

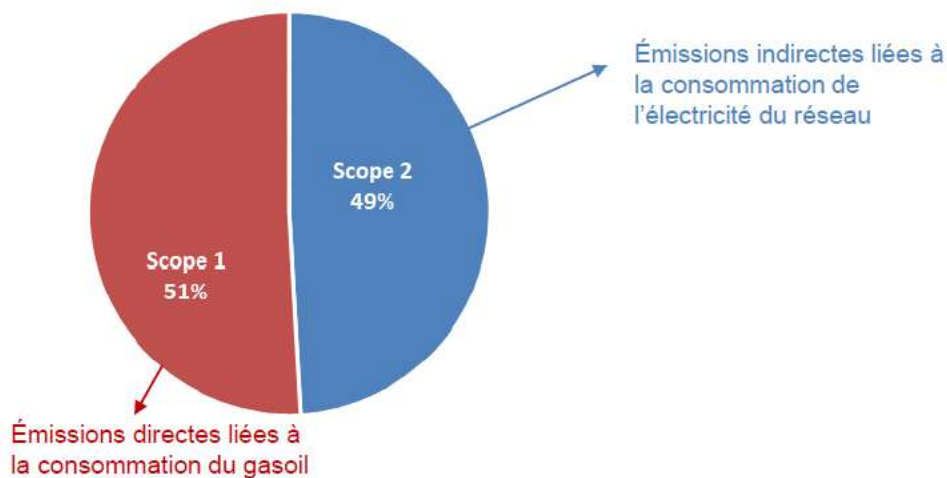
**Figure 2 : Répartition des émissions carbonées par site en CO2éq (Novembre 2022)**



Les résultats de ce bilan démontrent clairement que les émissions de carbonées des sites de Casablanca et Agadir sont les plus importants et se distinguent en tant que points majeurs d'impact environnemental.

L'identification de ces sites clés offre une opportunité stratégique pour concentrer les initiatives de réduction des émissions.

**Figure 3 : Répartition globale des émissions carbonées par scope**



Les résultats révèlent également que la quantité de dioxyde de carbone (tCO2) émise par les sites portuaires varie proportionnellement avec la consommation d'énergie mesurée en tonnes équivalent pétrole (tep). Cette corrélation met en lumière l'importance d'une gestion énergétique efficace.

En examinant de près cette relation proportionnelle, il devient évident que les efforts déployés pour optimiser l'efficacité énergétique peuvent avoir un impact direct sur la réduction des émissions de carbone.

### 3.2. Gestion des déchets et économie circulaire

Le groupe a choisi une gestion optimale des déchets, mettant en place une traçabilité des volumes pour intervenir préventivement et réduire la production de chaque catégorie de déchets. Chaque site élabore un plan des déchets en fonction de son activité et de la nature des déchets générés.

Les opérations de maintenance des engins produisant des huiles usées font l'objet d'un traitement spécial avec un stockage dans des fûts, sur des cuvettes de rétention, suivis de l'acheminement vers des filières de recyclage agréées. Les emballages contenant des solvants et des produits de peinture sont recyclés aussi grâce à un prestataire spécialisé. Les batteries usées sont entreposées dans des bacs étanches avant d'être récupérées par un collecteur agréé. Les déchets bureautiques comme les équipements électriques et électroniques sont triés avant d'être dirigés vers des filières agréées. Quant aux autres déchets tels que le papier, le carton, le plastique, le bois et les déchets ménagers, des bacs dédiés sont disponibles sur chaque site portuaire.

### **3.3. Préservation des océans et de la biodiversité marine et gestion de l'eau**

Le groupe s'engage activement dans la préservation de la ressource eau et des océans, concentrant ses efforts sur la prévention de la pollution des eaux maritimes. L'analyse des impacts environnementaux a identifié plusieurs sources potentielles de cette pollution, notamment le déversement de produits dangereux lors du déchargement des hydrocarbures, le contenu des conteneurs de produits dangereux, et le rejet d'eaux polluées résultant du lavage des engins.

La consommation directe d'eau par le groupe se limite à l'usage des sanitaires sur ses différents sites. Des initiatives de sensibilisation sont régulièrement mises en place pour réduire la consommation d'eau parmi les collaborateurs. De plus, le groupe a installé de nouveaux compteurs débitmètres électroniques pour mesurer les quantités d'eau consommées et détecter d'éventuelles fuites, renforçant ainsi la surveillance de cette ressource.

### **3.4. Prévention de la pollution du sol**

Au terminal hydrocarbures de Mohammedia, des mesures spécifiques ont été instaurées pour aborder cette problématique. Dans une perspective de prévention, des équipements tels que des bacs à sable appropriés sont présents sur le site, et des analyses sont réalisées sur des échantillons au sol le long du tracé du pipeline de rejet en mer.

Au port de Casablanca, des produits absorbants sont accessibles aux équipes près du quai, accompagnés d'une deuxième remorque basse pour améliorer la rétention et faciliter l'intervention en cas de fuite sur un conteneur.

Les opérations de bunkering font l'objet d'une surveillance continue, avec des simulations d'urgences régulières pour former les équipes de première intervention, en collaboration avec les équipes de l'autorité portuaire et de la protection civile. Ces exercices stimulent la réflexion et les échanges pour améliorer le dispositif de réponse.

Par ailleurs, les équipes portuaires ont établi une base de données actualisée sur tous les produits chimiques utilisés et les marchandises chargées ou déchargées au port, vérifiant leurs Fiches de Données de Sécurité pour planifier des plans d'urgence appropriés.

## **4. Méthodologie de recherche**

Notre étude vise à mettre l'accent sur les pratiques de la Responsabilité Sociale et Environnementale, notamment les pratiques environnementales, des entreprises portuaires marocaines et d'examiner les mesures respectueuses de l'environnement mises en œuvre au niveau des ports marocains pour réduire les dommages causés par leurs opérations, évaluer leur engagement pour le développement durable et la protection de l'environnement, et identifier les défis rencontrés et qui peuvent compromettre la réussite de leur stratégie RSE mise en place.

### **4.1. Terrain de l'étude**

Le secteur portuaire marocain a adopté une stratégie à l'horizon 2030, incitant principalement à favoriser la performance logistique et à intégrer les objectifs environnementaux et urbains dès



la phase de conception des projets d'investissement.

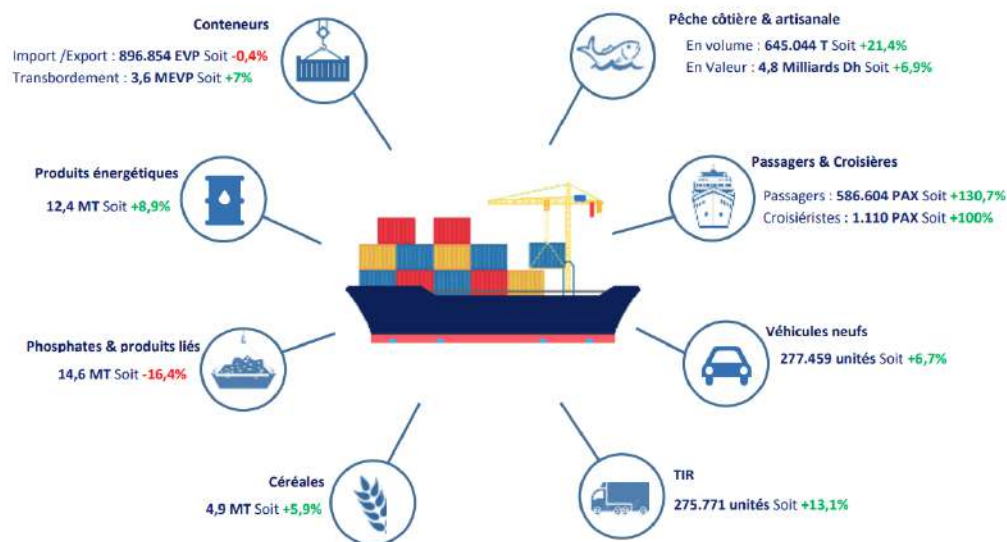
Le cas étudié est un groupe marocain spécialisé dans l'exploitation portuaire. Le groupe compte plus de 2000 collaborateurs.

Le groupe est présent à travers 24 terminaux portuaires dans l'ensemble des 10 ports de commerce du Maroc, où il offre des services de manutention, de stockage et de logistique portuaire ainsi que des services aux navires. Cette couverture nationale étendue positionne le groupe en tant qu'opérateur portuaire multi trafic et multi site leader dans son domaine.

Le groupe exploite des terminaux et des quais portuaires et ce dans le cadre de concessions. Sa gamme de services est diversifiée, il s'agit de ce qui suit :

- Services aux navires : pilotage, remorquage, lamanage, avitaillement ;
- Services aux marchandises : manutention à bord et à quai, magasinage, pointage, pesage, empotage et dépotage de conteneurs et remorques ;
- Services connexes : débarquement, gerbage de marchandise, chargement et déchargement des camions.

**Figure 4 : Principaux trafics portuaires**



*Source : Ministère de l'équipement et de l'eau (2022), « Rapport d'activités Juin 2022 »*

Le choix s'est porté sur les ports de Casablanca et Mohammedia et ne s'est pas fait arbitrairement. Nous le justifions par la nature du trafic polyvalent (vrac, solide, liquide, conteneurs...) que connaît le port de Casablanca, et le volume important des importations hydrocarbures que connaît le port de Mohammedia. Selon le rapport d'activités du Ministère de l'équipement et de l'eau, en juin 2022, 44,4% du trafic national des hydrocarbures a été enregistré au niveau du port de Mohammedia).

De plus, les deux ports étudiés ont été certifiés ISO 14001 en 2021, cadre définissant les règles d'intégration des préoccupations environnementales dans les activités portuaires, permettant de maîtriser les impacts sur l'environnement maritime et portuaire.

De plus, pour contextualiser les pratiques de l'entreprise étudiée vis-à-vis des enjeux du développement durable, nous nous sommes référés à la norme internationale sur la responsabilité sociale des organisations ISO 26000 pour établir un diagnostic RSE selon les 7 sujets centraux de la norme :

1. La gouvernance ;
2. Les droits humains ;
3. Les relations et conditions de travail ;
4. L'environnement ;

5. Les bonnes pratiques des affaires ;
6. Les questions relatives aux consommateurs ;
7. Et l'engagement sociétal.

Étant donné que le champ de la RSE est très vaste et couvre plusieurs thématiques, nous nous intéresserons dans notre étude au volet environnement, en mettant le focus sur les principales initiatives environnementales visant à promouvoir la durabilité écologique :

*Tableau 1 : Description des principales initiatives environnementales*

<b>Initiatives environnementales</b>	<b>Description</b>
Contribution à l'atténuation du changement climatique	La contribution à l'atténuation du changement climatique fait référence à l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre le changement climatique et les émissions de gaz à effet de serre à travers des mesures en faveur de la réduction des consommations d'énergie fossile et de la promotion des énergies renouvelables, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité de l'air qui est liée aux émissions de gaz à effet de serre.
Gestion des déchets et économie circulaire	La gestion des déchets et économie circulaire fait référence à la collecte, le traitement, la réutilisation ou l'élimination des déchets liés au fonctionnement de l'entreprise telle la réutilisation des déchets de marchandises ou des engins de manutention... en favorisant l'économie circulaire.
Préservation des océans et de la biodiversité marine et gestion de l'eau	Elle fait référence à la capacité de l'entreprise à s'engager dans la préservation des littoraux, des océans et des aires marines et la protection de la biodiversité de l'écosystème marin, ainsi qu'aux efforts consacrés à l'élimination du gaspillage de l'eau et à la rationalisation de son utilisation, et à la gestion des eaux usées et la qualité des résidus impactant l'environnement direct des ports, à leur traitement et à leur réutilisation dans une logique d'économie circulaire (traitement, biogaz...).
Prévention de la pollution du sol	Le risque de pollution du sol varie en fonction de l'activité propre à chaque port et des marchandises qu'il manipule.

*Source : Auteurs*

## **4.2. Méthodologie de recherche et outils d'investigation**

Pour réaliser ce travail, nous optons pour une étude exploratoire qui se base sur une enquête de terrain, ayant pour objectif d'évaluer le niveau de maturité de la RSE au sein d'une entreprise marocaine le cas d'un opérateur portuaire marocain.

La méthodologie utilisée pour atteindre les objectifs de l'étude comprend :

### **4.2.1. Analyse documentaire**

L'analyse documentaire qui consiste à collecter les procédures et les informations extra financières auprès des entités internes responsables de la RSE et du développement durable.

Cette analyse documentaire a été réalisée en examinant les documents tels que rapports environnementaux, politiques internes, procédures, réglementations gouvernementales liées aux pratiques environnementales, initiatives de responsabilité sociale, et d'autres aspects liés à la performance environnementale et sociale de l'entreprise. Cette méthodologie nous a permis de recueillir des informations actualisées pour soutenir notre article, et d'évaluer la conformité aux normes environnementales, la mise en œuvre de pratiques éthiques, et les efforts déployés par l'entreprise pour réduire l'impact écologique des opérations portuaires.

Aussi, pour constituer la revue de la littérature, nous avons mené une recherche documentaire afin d'identifier et de collecter les documents les plus pertinents tels que des articles scientifiques, les études de cas et les publications officielles. Nous avons interrogé des bases de données académiques telles que science direct, web of science, cairn info, google scholar et researchgate. Nous avons également interrogé la base de données spécialisée Enerdata, consulté des sites web institutionnels, des actes de conférence et des rapports techniques issus de sources gouvernementales sur notre sujet de recherche.

Une recherche par mots-clés a été effectuée en utilisant des termes spécifiques tels que « responsabilité sociale des entreprises », « développement durable », « protection de l’environnement », « performance environnementale » qui étaient considérés comme étant directement liés à la problématique de l’étude. Cependant, afin d’obtenir un éventail plus large de ressources, de maximiser la pertinence et la diversité des informations recueillies, nous avons aussi changé l’ordre d’apparition de ces mots-clés et nous avons utilisé l’option de recherche avancée pour les combiner. Cette option a permis d’utiliser des opérateurs booléens pour affiner les résultats et accéder à une variété de documents :

**Tableau 2 : Principaux mots-clés et termes de recherche utilisés**

Mots-clés	Termes de recherche
RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité sociale des entreprises</li> <li>- Corporate Social Responsibility</li> <li>- Impact social et environnemental</li> <li>- Développement durable</li> <li>- Durabilité</li> </ul>
Performance environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management Environnemental</li> <li>- Performance écologique</li> <li>- Politique environnementale</li> <li>- Efficacité énergétique</li> <li>- Energy efficiency</li> <li>- Protection de l’environnement</li> <li>- Défi environnemental</li> <li>- Indicateurs de performance environnementale</li> <li>- Indicateurs environnementaux</li> </ul>
Activités portuaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistique portuaire</li> <li>- Entreprise portuaire</li> <li>- Activités des ports</li> <li>- Activités en mer</li> <li>- Port management</li> </ul>

*Source : Auteurs*

Ensuite, afin de garantir la pertinence et la qualité des informations recueillies, les résultats de la stratégie de recherche initiale ont été filtrés par titre, résumé et mots-clés de la littérature publiée au cours des vingt dernières années, selon les critères d’inclusion et d’exclusion mentionnés dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Critères d’inclusion et d’exclusion de la recherche**

Critères d’inclusion	Critères d’exclusion
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articles publiés au cours des vingt dernières années</li> <li>- Publications qui traitent de la RSE et de la Performance environnementale</li> <li>- Publications contenant les mots-clés ci-dessus</li> <li>- Publications écrites en français ou en anglais</li> <li>- Articles publiés dans des revues scientifiques reconnues</li> <li>- Publications disponibles en texte intégral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articles publiés dans des sources non fiables ou non académiques</li> <li>- Publications inaccessibles ou payantes</li> <li>- Publications dans d’autres langues</li> </ul>

*Source : Auteurs*

En utilisant ces critères, seules les études répondant aux exigences de recherche spécifiées ont été extraites des bases de données et ont été incluses dans la sélection.

Cela a permis de garantir que seules les études pertinentes et de qualité, en lien direct avec la responsabilité sociale des entreprises et la performance environnementale, publiées dans des revues scientifiques reconnues et disponibles en texte intégral, ont été prises en compte pour l’analyse et la rédaction du présent article.

Les études sélectionnées qui n'ont pas été rédigées en français ou en anglais ou inaccessibles ont été exclues.

Au cours du processus de sélection, d'autres articles ont été supprimés, car ils ne répondaient pas pleinement aux critères d'inclusion et d'exclusion définis dans le tableau ci-dessus.

Ainsi, le corpus de recherche retenu est constitué d'une trentaine de publications.

#### **4.2.2. Observation directe**

L'observation directe qui nous a permis d'identifier de visu les techniques et les problèmes inhérents à la RSE ainsi que les projets et les ressources qui y sont dédiés.

L'observation s'est faite en continu sur une période de neuf mois, de janvier à septembre 2023, au sein de l'entreprise étudiée puisque nous y travaillons depuis plus de six ans et nous sommes en mesure de faire des liens entre ce qu'on perçoit de l'environnement, des échanges entre les parties prenantes et des observations effectuées.

#### **4.2.3. Entretiens semi-directifs**

L'entretien semi-directif mené avec les responsables de l'entreprise étudiée, implique une approche structurée pour explorer en profondeur les usages, pratiques, problèmes et dysfonctionnements vécus.

L'entretien a impliqué 12 participants, notamment des gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques, tels que des chefs de service, des chefs de division et des directeurs travaillant sur les différents aspects de la RSE. Le choix des personnes interrogées dépend de leur implication directe dans les décisions et actions liées à la RSE, offrant ainsi une perspective holistique sur la situation au sein de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présente une vue synthétique des caractéristiques des participants :

*Tableau 4 : Description de la population interviewée*

<b>Code interviewé</b>	<b>Qualité</b>	<b>Années d'expérience</b>	<b>Durée d'entretien (en minutes)</b>
P1	Directeur	25	45
P2	Directeur	23	40
P3	Directeur	15	30
P4	Chef de division	12	35
P5	Chef de division	12	40
P6	Chef de division	10	45
P7	Chef de division	8	20
P8	Chef de division	8	20
P9	Chef de service	6	30
P10	Chef de service	6	20
P11	Chef de service	4	40
P12	Chef de service	4	35

*Source : Auteurs*

Ces rencontres ont été effectuées en mois de septembre 2023, au port de Casablanca et Mohammedia dans le but de constater les initiatives de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise mises en œuvre actuellement, définir les raisons qui ont poussé l'entreprise à les adopter et mettre en lumière les obstacles qui nuisent à l'implantation d'une démarche.

L'analyse thématique des entretiens a impliqué une approche méthodique dans le traitement des résultats, en indiquant et regroupant les thèmes émergents, tels que la formalisation de la stratégie RSE et de la politique environnementale, la publication d'un rapport annuel, la formation et la qualification du personnel, l'évaluation des émissions de gaz à effets de serre, et des impacts environnementaux.

Étant donné le nombre limité de participants qui ne dépasse pas 12, le processus de traitement a été effectué manuellement pour garantir une compréhension approfondie des données

recueillies.

### 4.3. Objectifs et questions de recherche

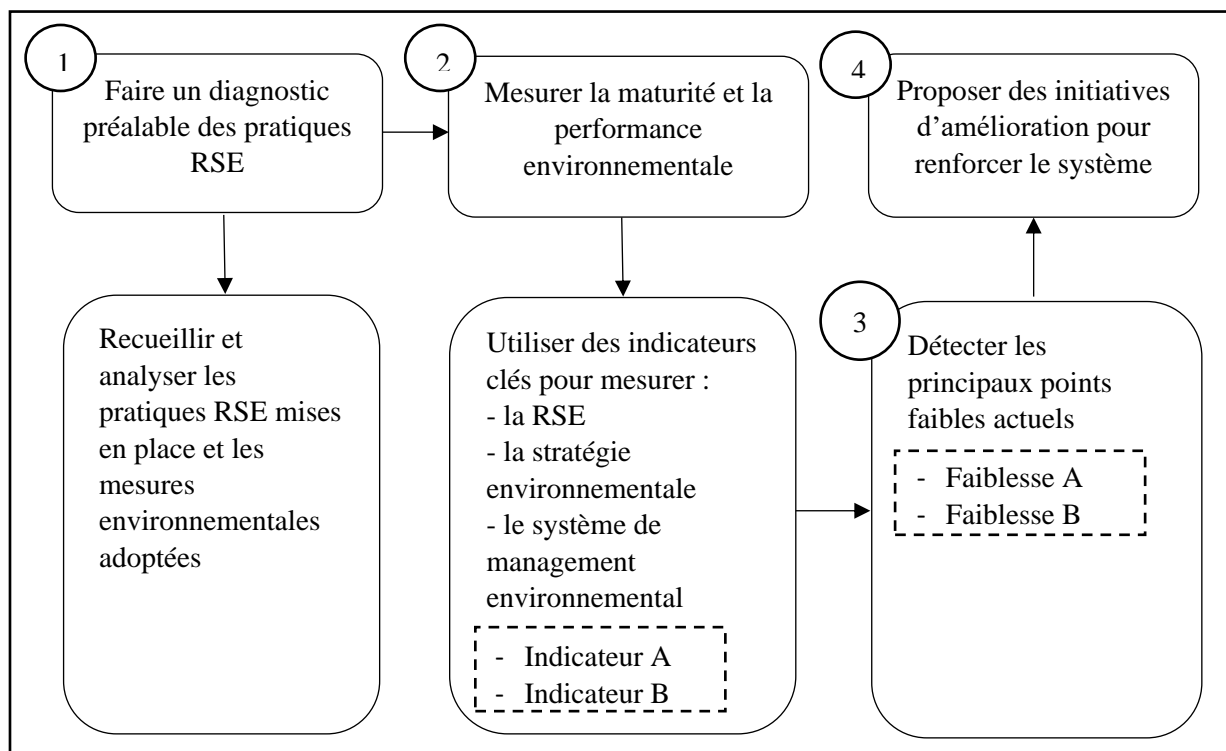
Notre travail se propose de partir d'un diagnostic préalable des pratiques de la RSE, en passant par une évaluation du niveau de maturité de la RSE et de la performance environnementale, pour pouvoir cerner les défis et proposer un plan d'action d'amélioration.

Pour réaliser ceci, nous nous sommes fixés les objectifs suivants :

1. Effectuer un état de lieux des pratiques RSE, notamment les pratiques environnementales, au sein d'une entreprise portuaire marocaine :
  - Quelles sont les pratiques de la RSE mises en place ?
  - Quelles sont les mesures respectueuses de l'environnement mises en œuvre ?
2. Evaluer le niveau de maturité RSE et de performance environnementale :
  - Quels sont les indicateurs clés pour mesurer cette maturité ?
  - Quels sont la stratégie environnementale et le système de gestion environnemental mis en place ?
3. Proposer un plan d'action pour améliorer le Système de Management Environnemental actuel de l'entreprise :
  - Quels sont les principaux points faibles actuels du système de management environnemental de l'entreprise?
  - Quelles initiatives peuvent être recommandées pour renforcer et améliorer le système de management environnemental ?

Le modèle de recherche élaboré ci-dessous, vise à clarifier nos objectifs et questions de recherche en décrivant l'approche adoptée pour évaluer le niveau de maturité de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la performance environnementale au sein de l'entreprise étudiée. Ce schéma offre une vision structurée de notre approche, facilitant ainsi la compréhension de la manière dont nous abordons la recherche et envisageons l'analyse des pratiques de la RSE dans le contexte spécifique de cette entreprise.

*Figure 5 : Modèle de recherche évaluant le niveau de maturité de la RSE et de la performance environnementale*



## **5. Résultats et discussion**

### **5.1. Analyse du niveau de maturité de la RSE et de la performance environnementale**

Il convient de noter que les entretiens menés avec les divers collaborateurs de l'entreprise étudiée nous ont guidés dans la génération des principaux résultats de notre étude.

Ces participants, considérés comme des acteurs clés de la stratégie RSE et de la politique environnementale de l'entreprise, ont exprimé leur engagement.

Le P1 souligne l'importance que donne le groupe à la RSE « Nous sommes conscients que pour assurer la durabilité de notre performance, il est essentiel de mettre en avant des actions environnementales et sociales significatives. L'élaboration de notre stratégie de responsabilité sociale est une priorité ».

En effet, 58% des collaborateurs interrogés ont explicitement partagé leurs satisfactions et affirment que la RSE est formalisée et connue de tous les salariés, bien que 42% se disent être au courant uniquement de quelques actions RSE mises en place, ce qui peut être justifié par une communication limitée.

Pour le P2, « Je constate que la RSE est bien connue de tous les collaborateurs », en revanche, le P10 et le P12 déclarent « nous sommes informés de quelques initiatives en cours ».

Il est donc crucial d'améliorer la communication autour de la politique RSE pour informer l'ensemble des collaborateurs sur les actions mises en place. D'ailleurs, le P3 souligne la nécessité d'une stratégie RSE formelle « nous proposons une approche inclusive avec l'adhésion de tous les collaborateurs et une communication accrue ». Le P7 et le P8 confirment à leur tour l'importance d'une stratégie RSE formelle et intégrée dans la stratégie d'entreprise « une stratégie RSE intégrée est la clé pour relever les défis environnementaux »

Pour le P1, « La performance environnementale devient cruciale pour la viabilité à long terme. Investir dans cette dimension peut générer des avantages tangibles, tels que des économies de coûts, une amélioration de la réputation et un renforcement de notre compétitivité. »

Le P6 et le P9 confirment « qu'il est important d'adopter des pratiques RSE variées. En focalisant sur la gestion des déchets, l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre, nous pouvons améliorer d'avantage notre performance environnementale. »

Le P4 explique dans quelle mesure la performance environnementale impacte la performance opérationnelle « Pour mieux intégrer la RSE à tous les niveaux, nous avons aligné les objectifs environnementaux avec les opérationnels. Nous considérons la performance environnementale comme un pilier essentiel de notre réussite globale. »

D'autre part, afin d'évaluer la démarche RSE du groupe, spécialement sa performance environnementale, nous nous sommes basés sur les indicateurs de performance environnementale.

Comme il n'existe pas vraiment de liste prédéfinie d'indicateurs de performance idéaux, et pour évaluer les efforts accomplis par la direction du groupe pour influencer la performance environnementale, tout en incluant les besoins de l'entreprise et de son public ciblé, nous nous sommes basés sur les Indicateurs de Performance Environnementale (IPE) de management recommandés par la norme ISO 14031 détaillés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 : Evaluation de la performance environnementale**

<b>Indicateurs de performance de management environnementale (IPM)</b>	<b>Actions</b>
<b>Objectifs environnementaux atteints</b>	Les activités business voiturier et Freight-Forwarding sont pionnières en matière de durabilité, étant qualifiées de Green avec la totalité de leurs besoins énergétiques électriques comblés par des sources renouvelables.
<b>Capital humain et organisation</b>	Au niveau de chaque site du groupe, l'entreprise a désigné un responsable environnemental, chargé de la gestion des impacts environnementaux et de la prévention des risques associés, ainsi que d'autres profils ayant suivi une formation en biodiversité, écologie, environnement...
<b>Formation environnementale du personnel</b>	Depuis 2019, plusieurs sessions de formations relatives à la norme 14001 et la norme 45001 sont organisées de façon périodique au profit du personnel, pour les sensibiliser aux pratiques environnementales (bonne gestion de l'utilisation de l'énergie, des matières premières et secondaires et de l'eau, de la production des déchets, et des émissions polluantes dans l'eau, l'air et le sol). Des sessions de formation sur l'éco-conduite sont mises en place pour les collaborateurs, visant à promouvoir une conduite plus respectueuse de l'environnement et à réduire la consommation de carburant lors de la manipulation des engins.
<b>Rapport RSE</b>	Le groupe publie annuellement un rapport RSE respectant les directives de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC) pour retranscrire les actes et les résultats en matière de responsabilité sociale des entreprises et communiquer sur ses implications sociales, environnementales, sociétales ainsi que sur son mode de gouvernance.
<b>Audit et bilans</b>	<b>Bilan carbone</b> Considéré comme la première brique de la RSE, le bilan carbone est réalisé tous les ans au sein du groupe, car il permet un diagnostic des pratiques de l'entreprise et une mesure efficace de la consommation d'énergie et des émissions de GES. La méthodologie suivie pour évaluer l'empreinte carbone du groupe est conforme aux normes ISO/TR 14069-2013 et aux directives d'application de la norme ISO 14064-1, qui traitent de la quantification et de la déclaration des émissions de gaz à effet de serre. Les émissions de GES du groupe sont enregistrées à l'aide d'un outil spécifiquement conçu pour le contexte marocain par la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement. En partenariat avec l'Agence Française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), cet outil intègre une base carbone nationale comprenant 300 facteurs d'émissions, dont 150 adaptés au contexte du Maroc. Réduction de l'empreinte carbone de 900 tonnes de CO2 par an. <b>Audit énergétique</b> Le groupe est en train de réaliser un audit énergétique pour l'ensemble des sites, qui donnera lieu à un plan d'action à mettre en œuvre pour améliorer la performance énergétique.
<b>Tableaux de bord</b>	Le groupe dispose de tableaux de bord de gestion environnementale qui l'aide à maîtriser sa gestion environnementale, à piloter le système de gestion environnementale, à comparer les performances avec les meilleures pratiques sur le marché et à communiquer ses performances environnementales de manière précise et compacte.

<b>Nouvelles initiatives de protection de l'environnement</b>	<b>Efficacité énergétique</b> Le groupe a mis en place des chauffe-eaux solaires dans l'ensemble des installations sanitaires pour diminuer la consommation d'électricité, ainsi que des panneaux photovoltaïques dans certains ports, tels que le Port de Mohammedia (puissance 32,17 KWC) et le Port de Casablanca (puissance 670 KWC), pour générer de l'énergie verte. La transition énergétique s'est également manifestée par le remplacement de toutes les ampoules par des LED, des initiatives d'économie d'énergie pour le matériel informatique dans les bâtiments administratifs, l'adoption d'horloges astronomiques pour l'éclairage externe des zones portuaires, et la digitalisation des installations d'éclairage public, permettant une adaptation des niveaux d'éclairage en fonction de l'activité. Une économie substantielle d'environ 1,2 million de MAD par an en termes de consommation énergétique.
---	---

Source : Auteurs

Nous constatons que le niveau de maturité de la RSE au sein du groupe est très avancé. Ainsi, nous pouvons dire que le secteur portuaire marocain met en œuvre beaucoup d'efforts pour mesurer et suivre la démarche RSE, et s'engage activement à concrétiser ces orientations pour progresser durablement tout en honorant ses engagements pour contribuer à l'avenir d'une industrie maritime plus sobre en carbone.

## 5.2. Discussion des résultats

Le diagnostic a permis de cerner les enjeux majeurs auxquels est confronté le secteur portuaire marocain, et qui constituent autant de défis pour les ports.

Plusieurs actions RSE sont mises en place mais une stratégie globale n'est pas encore formalisée. Nous proposons de mettre en œuvre une stratégie RSE pleinement intégrée à la stratégie de l'entreprise, et qui sera connue de toutes les parties prenantes et sera portée par les dirigeants.

Une stratégie RSE intégrée et formelle, liée au Système de Management Environnemental (SME) de l'entreprise constitue une approche positive qui favorisera une gestion systématique des performances environnementales, puisque l'objectif principal du SME est de présenter des guidelines synthétiques et pratiques en vue d'aider l'entreprise à développer une méthode d'évaluation de leur gestion environnementale en utilisant des indicateurs de performance adaptés. (Da Silva, 2013)

Ainsi, nous proposons également d'améliorer le Système de Management Environnemental (SME) en l'inscrivant dans :

- Une démarche volontariste et inclusive, avec une adhésion large au niveau de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ;
- Une approche globale et cohérente, couvrant l'ensemble des domaines de développement durable ;
- Une meilleure communication autour des actions et projets relatifs à la protection de l'environnement et au développement durable ;
- La préparation d'une charte, élaborée avec la contribution de toutes les parties prenantes couvrant tous les maillons de la chaîne logistique.

Le déploiement d'une telle approche intégrée du développement durable implique une transformation globale au sein de l'organisation. Cela signifie l'incorporation des principes du développement durable à tous les niveaux, depuis les stratégies jusqu'aux opérations quotidiennes (Laforest et al. 2015). Cette approche transversale vise à aligner les objectifs environnementaux avec les objectifs opérationnels de l'entreprise, soulignant ainsi l'importance de considérer la performance environnementale comme un pilier essentiel de la performance globale de l'entreprise (Peloza, 2006). Cela est en accord avec l'idée que les actions



environnementales affectent directement l'efficacité et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Traditionnellement, l'évaluation de la performance des entreprises se limitait souvent à des mesures financières. Cependant, aujourd'hui, la prise en compte de critères de performance non financière, comme la performance environnementale, est devenue tout aussi cruciale (Kourda, 2022). Cela s'explique par la reconnaissance croissante de l'impact des pratiques environnementales sur la viabilité à long terme des entreprises et sur leur image publique.

Investir dans la performance environnementale est perçu comme un levier pour améliorer la performance globale d'une entreprise. Cette relation entre la performance environnementale et la performance globale doit être étudiée de manière plus approfondie pour démontrer comment les initiatives environnementales peuvent générer des avantages tangibles, tels que des économies de coûts, une meilleure gestion des risques, une amélioration de la réputation et une innovation favorisant la compétitivité sur le marché.

## 6. Conclusion

La mise en place d'une stratégie RSE et le développement de la performance environnementale au sein des ports marocains représentent une évolution significative pour l'économie et la durabilité du pays. En considérant le déploiement d'une approche intégrée du développement durable au sein de ces infrastructures, il est essentiel de souligner que ces initiatives ont démontré leur capacité à transformer non seulement les opérations portuaires mais aussi l'image globale de l'économie maritime marocaine.

Le présent article met en lumière le lien étroit entre la mise en place de pratiques RSE et l'amélioration de la performance environnementale dans le contexte portuaire au Maroc. Il souligne l'importance de l'intégration de principes de développement durable à tous les niveaux de fonctionnement des ports, soulignant que des pratiques environnementales adéquates influent positivement sur les opérations opérationnelles.

En effet, la performance environnementale et la performance opérationnelle de l'entreprise sont intimement liées et doivent être considérées ensemble pour mesurer la performance globale d'une entreprise, ainsi, considérer la performance environnementale comme un pilier fondamental de la performance globale des ports marocains a des implications majeures. Ces actions, bien au-delà de répondre aux normes environnementales, engendrent des effets bénéfiques tant sur la rentabilité économique que sur l'image sociétale des ports, favorisant leur compétitivité et leur durabilité à long terme.

En somme, notre article offre des preuves solides démontrant que l'intégration de pratiques RSE et l'amélioration de la performance environnementale au sein des ports marocains non seulement répondent aux impératifs écologiques actuels mais représentent également des leviers d'amélioration des opérations, de la réputation et de la compétitivité des ports dans le contexte économique mondial.

### Références :

- (1). Apitsa, S. M. (2019). La responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) des acteurs portuaires en Afrique: une grille de lecture en termes de défi environnemental.
- (2). Becheker, K., & Bekour, F. (2021). Les indicateurs de mesure de la performance environnementale dans le cas de deux entreprises publiques algériennes: *ENIEM et Electro-Industries*. Indicators for measuring environmental performance in the case of two Algerian public companies: ENIEM and Electro-Industries.

- (3). Bedoui, W., & Gningue, M. (2019). Modèle de pilotage de la performance globale basé sur les perceptions des parties prenantes portuaires. *Les Cahiers scientifiques du transport*, (75), 29-62.
- (4). Benkhedda, K., El Hakmi, S., & Bennaceur, A. (2023). Les déterminants de la performance logistique portuaire: Cas du port de Casablanca. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4, 81-100.
- (5). Bigard, C., Michel, C., & Leroy, M. (2022). Vers une performance écologique des activités en mer: Quels apprentissages tirer des entreprises maritimes innovantes de la transition? (Doctoral dissertation, Agroparistech).
- (6). Boubaker, L. (2012). Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales (Doctoral dissertation, Université de Batna).
- (7). Boussetta, M., & Kharbouche, S. (2014). Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (9-10).
- (8). Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- (9). Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc: une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question (s) de management*, (3), 13-26.
- (10). Commission européenne. (2002). La responsabilité sociale des entreprises: Une contribution des entreprises au développement durable.
- (11). Da Silva, L. (2013). Les indicateurs de performance environnementale au service de l'efficacité: le cas de la mine Canadien Malartic.
- (12). Dalila, T., & Moussa, P. B. L'impact de l'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 sur le développement managérial et stratégique de l'entreprise The impact of the integration of CSR according to the ISO 26000 standard on the managerial and strategic development of the company.
- (13). De Lima, J. F. (2002). Les limites et le potentiel du développement durable. *Interfaces Brasil/Canadá*, 2(1), 187-196.
- (14). European Seaport Organisation. (2012). ESPO Green Guide: Towards Excellence in Port Environmental Management and Sustainability. Brussels.
- (15). Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1), 47-67.
- (16). Khan, F. R., & Al Mamari, A. (2016). Corporate social responsibility (CSR) activities of selected companies at Sohar Port, Oman. *International Journal of Management, Innovations & Entrepreneurial Research*, 2(1), 01-12.
- (17). Klimek, H., Michalska-Szajer, A., & Dąbrowski, J. (2019). Corporate social responsibility of the Port of Gdansk. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie*.
- (18). Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Company and Your Cause*. Wiley.
- (19). Kourda, H. (2022). Une analyse bibliométrique et systématique sur la notion de capital humain et son rapport avec la performance environnementale. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 1-31.
- (20). Labaroune, D., & Gana-Oueslati, E. (2010). Mise en œuvre par les entreprises de stratégies de RSE et de développement durable et impacts urbains : cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa. Troisième Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public, Tunis, Tunisie, 7 et 8 octobre 2010.
- (21). Laforest, V., Villot, J., Cateau, A., Aissani, L., Laurent, S., Sibiude, G., & Serna, L. (2015). Etude de la compréhension, de la représentation et de l'utilisation des indicateurs environnementaux dans les prises de décision.

- (22). Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- (23). Ministère de l’Économie et des finances. (2016). Le transport maritime des marchandises au Maroc : Evolution et perspectives.
- (24). Ministère de l’équipement et de l’eau. (2021). Activités des ports au Maroc. Rapport d’activités 2021.
- (25). Ministère de l’équipement et de l’eau. (2022). Activités des ports au Maroc. Activités portuaires à fin Juin 2022.
- (26). Moroccan Green Logistics. (2016). Le développement durable au cœur de la dynamique logistique du Maroc.
- (27). Nations Unies. Commission mondiale sur l’environnement et le développement. (1986). Rapport Brundtland.
- (28). Norme ISO 14001 Management environnemental. (2015).
- (29). Norme ISO 14031: "Management environnemental - Évaluation de la performance environnementale - Lignes directrices".
- (30). Norme ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. (2010).
- (31). Norme ISO 45001 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation. (2018).
- (32). Pelosa, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California management review*, 48(2), 52-72.
- (33). Renaud, A. (2009). Les outils d’évaluation de la performance environnementale : Audits Et Indicateurs Environnementaux. In *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*.
- (34). Sdoukopoulos, E., Boile, M., Tromaras, A., & Anastasiadis, N. (2019). Energy efficiency in European ports: State-of-practice and insights on the way forward. *Sustainability*, 11(18), 4952.