

Responsabilité Social Des Entreprises : Une Nouvelle Culture De Gouvernance D'entreprise

Dr Moufdi Riani

IRSM, Institut supérieur de Management, d'Administration et de Génie Informatique

Rabat - Maroc

Corresponding Author: Dr Moufdi RIANI

Résumé : En raison de l'interdépendance mondiale grandissante des entreprises et des chaînes de valeur, les hommes politiques et la société se penchent depuis quelques années sur les problèmes se rapportant notamment aux conditions de travail, à l'environnement, aux droits humains et à la corruption.

A cet égard, la communauté internationale a établi et élaboré, avec le concours de plusieurs instances et organisations internationales, toute une série de règles et de préconisations pour responsabiliser les entreprises sur les plans social, environnemental, démocratique et éthique.

Si ces progrès sont à saluer, nous remarquons qu'il n'existe pas d'études cartographiant la RSE au Maroc permettant de tirer des conclusions claires et de déterminer son potentiel, d'évaluer la capacité des entreprises marocaines à concilier leurs exigences de rentabilité économique et les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités et de mesurer l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs portefeuilles.

Mots-clés : responsabilité, entreprise, social

Date of Submission: 01-03-2019

Date of acceptance: 18-03-2019

I. Introduction

Le développement des activités économiques et l'entrée des multinationales sur le marché marocain ont incontestablement concouru à favoriser l'émergence du concept de RSE et le déploiement des actions, visant notamment à rehausser l'image et la crédibilité des entreprises marocaines tant vis-à-vis des partenaires nationaux ou internationaux que des clients qui sont de plus en plus attentifs au positionnement des entreprises.

L'entreprise est appelée donc à interagir et entretenir avec les acteurs sociaux une relation de confiance et de respect mutuel sur le plan interne (salariés et syndicats divers) et externe (fournisseurs, clients, administrations, etc.). Il est nécessaire de concilier le monde des affaires et la société par le biais d'un réseau d'échanges et de négociations larges et flexibles (Capellin et al., 2001).

Les mécanismes et instruments mis en place ces dernières années par les entreprises et les professionnels pour répondre aux pressions environnementales et sociales émanant du grand public expriment une prise de conscience aboutissant à redéfinir la relation entre l'économie marchande privée et les sociétés civiles. Ainsi, les esquisses d'une responsabilité d'entreprise globale sont en train de se dégager. Concevoir cette responsabilité relève avant tout d'une figuration de l'entreprise au sein d'un réseau de relations avec les acteurs de l'environnement social et sociétal et est influencée par les valeurs inhérentes à cet environnement. Seules les valeurs institutionnalisées dans ce contexte permettent d'interpréter et d'évaluer les décisions commerciales.

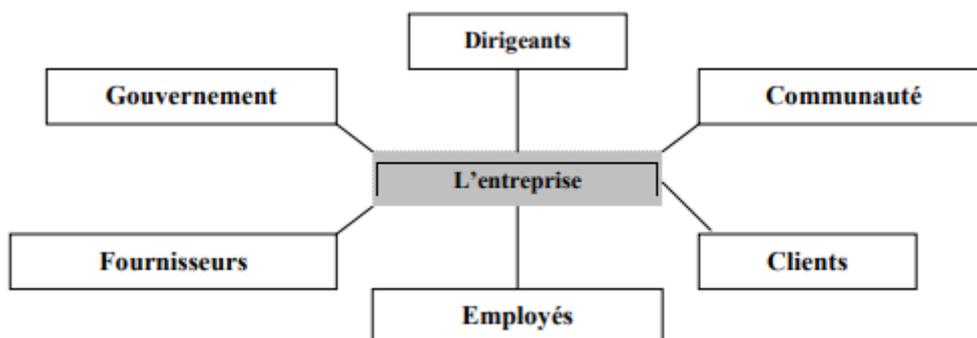
Partant de ce principe, les entreprises marocaines sont de plus en plus nombreuses à intégrer le fait que leur performance ne s'apprécie pas seulement en termes comptables et financiers. Elles entendent contribuer à la cohésion sociale et ne peuvent rester indifférentes à la pauvreté d'une partie croissante de la population. On constate, donc, une prise de conscience croissante de la nécessité de respecter simultanément ces deux objectifs en s'efforçant de créer une harmonie sociale et environnementale pour favoriser le bien-être de leurs personnels et de leurs clients. Ces derniers attendent de l'entreprise qu'elle se concentre sur des thèmes qui sont en rapport direct avec son activité ou qui s'inscrivent dans son champ d'action au quotidien :

- Développer de nouveaux produits et/ou services
- Offrir un milieu de travail dans lequel toutes les personnes sont traitées avec respect et dignité.
- Renforcer les compétences des salariés.
- Mettre en œuvre des stratégies de développement socio-économique des territoires.
- Favoriser la mixité sociale et culturelle.

La pression exercée par les clients et les parties prenantes ne cessent de s'intensifier obligeant les entreprises à adopter des pratiques conformes à la RSE et rendre compte de leur performance en la matière. Ainsi, de par leur structure et leur fonctionnement, les entreprises doivent interagir avec l'environnement et pas

seulement sur le plan organisationnel et technologique, mais aussi sur celui de la capacité à interagir avec l'environnement (Cappellin et al., 2001).

Figure 1 – L'approche des parties prenantes



Source : Machado Filho, C. A. P., & Zylbersztajn, D. (2004)

La responsabilité sociale des entreprises concerne les effets des activités des entreprises sur la société et l'environnement, dans le respect des intérêts des parties prenantes (actionnaires, salariés, consommateurs, communautés locales, organisations non gouvernementales, etc). Elle couvre un large éventail de domaines dont les entreprises sont appelées à adopter, favorisant simultanément cet objectif et la rentabilité. Il s'agit entre autres du respect des conditions de travail, des droits de l'homme, de l'environnement, de la prévention de la corruption, de la concurrence loyale, des intérêts des consommateurs, de la fiscalité, de la transparence, de la satisfaction des besoins locaux, le renforcement des capacités locales, la transférabilité des connaissances et le respect des droits de propriété intellectuelle, etc., pour ne citer que les plus importants. En outre l'objectif de la RSE dans l'entreprise est dual, il s'agit de :

- soutenir les efforts des entreprises et de leurs parties prenantes en faveur d'un meilleur compromis entre les besoins économiques, sociaux et écologiques dans une économie mondialisée ;
- agir avec la diligence voulue pour déceler, prévenir et éventuellement éviter ou atténuer les effets négatifs de leurs activités.

Dans un contexte marqué par le changement climatique, la récurrence des scandales financiers, la polémique sur la moralité des dirigeants et la mondialisation des échanges, les entreprises sont appelées à faire état de leur bilan environnemental et social, et intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans l'ensemble de leurs activités.

La notion de responsabilité sociale des entreprises, dans l'acronyme RSE, apporte une réponse à ce problème et suggère la prise en compte des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités des entreprises. Il en découle que l'entreprise est tenue à la fois de faire état de ses activités à ses actionnaires et de rentabiliser au maximum ses bénéficiaires, et de rendre compte à la société humaine des impacts environnementaux et sociaux de ses activités.

Les attentes des consommateurs à l'égard des entreprises sont ainsi focalisées sur les thèmes en prise directe avec leurs activités ou faisant partie de leur périmètre d'action immédiat :

- Le développement des nouveaux produits et/ou services
- La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail
- Le développement des compétences des salariés
- Le développement économique des territoires
- La promotion de la diversité et de la mixité

Intérêt du sujet

Au Maroc, les entreprises ont commencé, depuis une vingtaine d'années, à prendre le virage de la responsabilité sociale et du développement durable comme en témoignent les indices boursiers socialement responsables (élaboration par l'Autorité marocaine des marchés financiers (AMMC) et la Bourse de Casablanca en 2017 d'un guide sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le reporting ESG des sociétés cotées), le lancement par la CGEM du processus de certification et de notation sociale pour évaluer la performance sociale des entreprises et souligner des aspects sur lesquels il est possible d'évoluer conformément aux valeurs sociales acceptées sur le plan mondial. Ainsi, des expériences innovatrices se multiplient pour promouvoir la transparence et la convergence des pratiques et des instruments de RSE. Toutefois, une chose leur fait défaut pour que leur stratégie produise des résultats concrets et tangibles, c'est de faire en sorte que la RSE et le marketing fonctionnent ensemble.

En tant qu'enseignant, mon premier travail est d'essayer de comprendre, par l'observation, ce qui est le mieux pour un individu ou un groupe, afin d'obtenir une compréhension analytique de la façon dont ils perçoivent leurs actions et le monde qui les entoure. Toutefois, être observateur et prendre position sur un sujet comme celui-ci n'est pas facile, ce qui a mis en évidence la nécessité d'une enquête approfondie sur la question. Ainsi, ce premier article a pour but de comprendre les retombées réel et potentiel de la RSE sur la compétitivité des entreprises, et si la RSE représente un engagement (volontaire), ou bien une obligation (contraignante), et comment, dans une économie fondée sur la suprématie du marché et l'exploitation douce des ressources, les divers protagonistes économiques assumeront-ils leurs responsabilités sociales en intégrant les préoccupations d'ordre social et écologique à leurs activités ?

Dans le premier chapitre, nous allons tenter d'élucider la notion de responsabilité des entreprises, laquelle se décline aujourd'hui sous des appellations multiples dans de nombreux discours. Bien que la notion de responsabilité sociale des entreprises issue du monde anglo-saxon (corporate social responsibility) corresponde pour l'essentiel à la notion de " responsabilité sociale des entreprises ", elle ne reflète pas le plus souvent sa portée totale (économique, sociale, environnementale, culturelle, sanitaire, etc.). Le terme "social" en français est souvent interprété dans un sens étroit et en particulier dans le domaine de l'entreprise, il renvoie à la vie professionnelle des salariés, c'est-à-dire, il se limite à la sphère interne des entreprises, alors qu'il doit embrasser tous leurs rapports de l'entreprise avec la société et l'impact de son activité sur l'environnement.

Nous ne manquerons pas d'analyser, dans le deuxième chapitre, les aspects économiques et sociologiques relatives à la mise en œuvre de la RSE pour tester sa réalité et sa portée. Ainsi, la clarification des théories économiques et sociologiques va rendre possible l'élaboration de réponses aux questions qui se posent, sans quoi il est très difficile de bien cerner les motivations qui animent les actions des différents acteurs. Il s'agit principalement de comprendre pourquoi les entreprises sont motivées et comment elles sont dirigées. Toutefois, l'examen du concept de responsabilité des entreprises permet de passer en revue les principes de ses multiples parties prenantes : ses actionnaires, certes, mais aussi ses salariés, ses clients, ses sous-traitants, ses fournisseurs, les territoires où elle est implantée.

Cet article sera suivi prochainement des résultats d'une enquête exploratoire recoupant divers secteurs économiques, menée auprès d'un échantillon d'environ 25 entreprises privées et organisations publiques qui sont impliquées dans les démarches RSE.

II. Le Concept De Responsabilité Sociale Des Entreprises

1.1. RSE : histoire et origine de la responsabilité sociale des entreprises

La quête de voies de développement économique respectueuses de l'équilibre environnemental et social constitue de nos jours un phénomène récurrent dans les économies post-industrielles. Cependant, le thème de la RSE est un sujet très surprenant pour toute personne concernée par la question de l'évolution des organisations (Combes Monique, 2005). Il stimule la curiosité des milieux institutionnels, industriels, du milieu des affaires et du milieu académique, mais il est aussi exposé à des critiques, à des désaccords et à des controverses.

Ainsi, tous les acteurs de la société, publics ou privés, grands ou petits, y sont concernés. Cependant, historiquement, l'élaboration de ce concept ne s'est pas déroulée de la même façon tout au long de sa phase de développement, on a assisté à une succession de définitions de la RSE depuis les années 1950, ce qui explique le manque d'une définition qui fasse l'unanimité, malgré l'abondance des écrits sur cette notion, ni de permettre d'identifier ses fondements et sa filiation, dans la mesure où la responsabilité sociétale comprend une large palette de thèmes, tels que les conditions de travail (la protection de la santé), les droits de l'homme, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, la concurrence équitable, les intérêts des consommateurs et la fiscalité.

Les tentatives d'une définition de la RSE peuvent être résumées en quatre phases principales, chacune ayant ses propres caractéristiques :

Tableau 1 :L'évolution historique de l'engagement social

	1ère vague (1950-1970)	2^{ème} vague (1970-1980)	3^{ème} vague (1980-1990)	4^{ème} vague (1990-2000)
Objectif	Philanthropie	Philanthropie stratégique	Investissement social local	Qualité/compétitivité du milieu opérationnel
Motivation	Moralité	Intérêt à long terme	Intérêt à long terme Intérêt direct	Intérêt direct propre
Stratégie	Ad hoc	Systématique	Stratégique	Intégrée
Initiateur	Administrateur	Manager	Entrepreneur, Consultants	Tous niveaux de management
Rapport aux activités de base	Détachée	Distincte, mais liée	Partie	Intégrée
Initiative	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée au processus décisionnel
Formes de	Capital financier surtout	Capital financier et	Capital économique,	Toutes formes De capital

contribution		technique	technique	
Principes directeurs	Discrétionnaire	Spécifiques	Harmonisés avec la stratégie productive	Part de la stratégie opérationnelle
Suivi	Aucun	Assistance à des questions spécifiques	Soutien et contrôle par des ONG	Incorporé aux objectifs managériaux

Source : Bertrand LAMON (2001)

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus, l'illustration de l'évolution historique de l'engagement social a permis la génération et la promotion progressive de la notion RSE en tant que valeur économique pour les entreprises et la société entre 1950 et 2000.

a) 1950/1960

C'est à partir de cette période que les premières recherches ont été menées dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises et visaient à évaluer les aspects structureaux de cette notion, ce qui montre que l'origine de l'expression RSE remonte à cette époque. Le but de ces études était alors de cerner quelles étaient les responsabilités de l'entreprise envers la société.

Il s'agit ici d'un travail de solidarité, c'est-à-dire une œuvre philanthropique guidée par le souci d'assurer l'équité en matière d'emploi. Cependant, aucune stratégie claire sur le processus n'a été élaborée et les valeurs sous-jacentes n'étaient pas encore clairement définies mais en ayant surtout recours à une approche ad hoc. Le responsable de la mise en œuvre de ce concept était essentiellement le gérant et son fonctionnement était basé sur le critère de la passivité. En outre, il n'y a pas eu de suivi ni contrôle externe.

b) Décennie de 1970

Les recherches pendant cette période se sont concentrées sur les méthodes qui permettraient à l'entreprise de cerner et de piloter efficacement les aspects de la RSE relatifs à l'environnement, au développement et à l'entreprise. Une telle approche a débouché sur une conception plus méthodologique de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise.

c) 1980/1990

Les années 1980 ont vu la multiplication des normes et des certifications en matière de RSE. Avec ces standards, un ensemble d'acteurs (entreprises elles-mêmes, institutions de normalisation, organisations gouvernementales et intergouvernementales, ONG, mouvements syndicaux et autres groupes de pression) se sont employés à définir les caractéristiques du comportement responsable des entreprises pour répondre aux nombreuses questions qui surgissent : Sur quels principes "éthiques" se fonde l'entreprise ? De quelle manière l'entreprise applique-t-elle ses principes dans la pratique ?

Dans cette perspective, des sociologues comme Coleman (1988) ont abordé la notion de capital social, dans lequel les réseaux de relations sociales et les facteurs extra-économiques, comme la confiance et la coopération, sont pris en compte

d) Années 2000

Une autre approche a commencé à émerger au cours des années 2000 dans l'optique de concilier les impératifs environnementaux, sociaux et économiques. De ce fait, l'intégration de facteurs extra-financiers dans le processus d'investissement permet à l'entreprise de contribuer au développement durable tout en préservant ses performances économiques.

e) Années 2010

La montée en puissance de la responsabilité sociétale des entreprises a résulté, quasi naturellement, d'une forte demande de la société civile, notamment des associations mais aussi des citoyens, au sens large, pour une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Depuis le début des années 2010, le débat porte sur l'encadrement juridique global pour les "groupes" appelés à se conformer aux principes excellents de l'OCDE ; la prise en compte de la RSE dans les échanges, et faire de la fiscalité un outil de responsabilité sociale des entreprises, prenant en compte leur contribution au territoire sur une base de référence qui gagne en crédibilité.

1.2. Fondements théoriques et évolution de la RSE

Le concept de RSE tel que nous le connaissons aujourd'hui est le plus souvent lié à Howard Bowen (1953) qui a traité cette notion dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*. Grace aux pratiques et aux déclarations des dirigeants américains des années 1940 et 1950, l'auteur retrace dans ce livre comment la notion de la RSE fait son apparition dans le monde entrepreneurial. Cependant, d'après ce que nous

savons, aucune étude n'a adopté une approche semblable à celle de Bowen fondée sur la littérature traditionnelle sur les stratégies (Sofiane Baba, Rachid Moustaqim et Éric Bégin, 2016).

Ce livre a fait ensuite l'objet de plusieurs études (Acquier et Gond, 2007 ; Acquier et al., 2011) En outre, l'engagement accru des entreprises envers la RSE a suscité l'intérêt des chercheurs à mieux connaître ce nouveau outil de management. Cependant, les cadres théoriques nécessaires pour structurer rétrospectivement une réflexion fondamentale sur l'intégration de la RSE par les entreprises font encore défaut, à l'exception de la théorie des parties prenantes qui est trop souvent mentionnée dans le contexte de la responsabilité sociale des entreprises (Reynaud, 2006). Dans ce contexte, Freeman (1984) estime que l'entreprise est un ensemble cohérent d'intérêts des parties prenantes susceptibles de converger ou de diverger.

On trouvera dans le tableau ci-dessous la trajectoire théorique de la RSE à partir de 1950, qui a permis de préciser les dimensions de la RSE.

Tableau 2. Trajectoire théorique de la RSE à partir de 1950.

Période	Auteurs	L'idée principale	Finalité	Concepts clefs
1950-1970 (RSE 1)	Bowen (1953) ; Friedman (1970)	Éthique des entreprises et leurs obligations sociales des envers la société	Comprendre et promouvoir la RSE	L'importance de l'aspect éthique dans le monde des affaires, philanthropie, développement durable, responsabilité sociale des entreprises
1970-1985 (RSE 2)	Wallich et McGowan (1970) ; Preston (1975) ; Carroll (1979)	Procédures en matière de responsabilité sociale et indicateurs de performance sociale	Concilier les aspects conceptuels et méthodologiques de la RSE	Prise en compte de la dimension sociale de l'entreprise, comportement social de l'entreprise (Social Accountability)
1985-2000 (RSE 3)	Carroll (1989) ; Freeman (1984) ; Clarkson (1995)	Pilotage stratégique et management des parties prenantes	Renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise grâce à une gestion plus efficace des parties prenantes et de son environnement	Parties prenantes, développement durable, responsabilité sociale des entreprises
Depuis les années 2000 (RSE 4)	Matten et Moon (2008) Banerjee (2003) Bowen et al. (2008)	Diffusion dans le monde de l'entreprise de la notion <i>diversity management</i> ou l'approche du type « Good Athiucs qui va de pair avec Good Business » ou aussi 3business case pour la RSE3	mise en œuvre d'une politique de diversité : meilleure adaptation aux différents clients, conquête de nouveaux marchés, renforcement de la marque employeur ... et ce en intégrant la RSE dans la conception générale des organisations, en se focalisant sur ses multiples aspects culturels, politiques, fonctionnalistes et constructivistes (Gond et Igalens, 2008).	Relations entreprises-communautés, acceptabilité sociale, entreprise citoyenne, dimensions locales de la RSE, RSE politique.

Source : Gond et Igalens, 2008 (adaptée par nos soins)

Il est généralement admis que, dans sa conception la plus générale que la RSE est censée traduire les principes du développement durable en stratégie d'entreprise et renvoie à la responsabilité des entreprises vis-à-vis les différents groupes avec lesquels elle interagit et au-delà de ses obligations techniques, légales et économiques (Gond J-P. et J. Igalens (2010). Cependant, les premières tentatives pour trouver une définition du concept de "RSE" remontent aux années 30 du 20ème siècle. Ainsi, dans son livre *The Functions of the Executives*, Barnard (1938) appréhende l'entreprise comme un espace de synergie et de coopération entre les individus. Pour lui, la pérennité des entreprises est tributaire de la nature du climat organisationnel, de la qualité du leadership de leurs dirigeants et de leur attachement aux valeurs morales et sociales sous-jacentes

L'ouvrage de Bernard a largement contribué à sensibiliser les chefs d'entreprise à l'importance des enjeux sociaux et son auteur, Chester I. Barnard, est considéré comme l'un des premiers auteurs à avoir implicitement abordé la RSE, notamment l'implication des managers dans la promotion de la démarche éthique. Il est également considéré comme le pionnier de la théorie des parties prenantes, lorsqu'il affirme que l'entreprise est tenue de concilier les intérêts divergents des différents acteurs afin d'assurer cohésion et coopération.

Pareillement, Herbert Simon (1947, p. xiv), se réfère dans son livre « *Administrative Behavior* » aux travaux de Barnard (1938) et considère que les valeurs défendues par l'entreprise sont le plus souvent le reflet des traditions religieuses, familiales et sociales dont sont imprégnées ses dirigeants. Ainsi, selon Simon (1947, p. 55), deux facteurs influencent toutes les décisions prises par les individus au sein d'une organisation : les " faits " et les " valeurs ". Ces deux facteurs font que les décisions ont une dimension éthique et une autre factuelle (Simon, 1947, p. 11).

Sur la base du principe de rationalité limitée, Richard Michael Cyert et James Gardner March rejoignent Simon dans sa démarche. Les deux auteurs ont développé en 1963, une théorie appelée « A

behavioral Theory of the firm » (théorie comportementale de la firme) », c'est une théorie relative au management des organisations. Selon cette théorie l'entreprise est une organisation qui se compose de groupes aux intérêts et représente des " coalitions d'individus" et où la médiation entre différentes sous organisations se trouve au cœur des processus de décision. Ainsi, au sein d'une entreprise, c'est-à-dire "l'entreprise", il est question de rendre compatibles plusieurs objectifs plutôt que de maximiser un seul objectif.

De plus, Cyert et March ont mis en exergue le lien existant entre la rentabilité financière et la volonté des entreprises de faire preuve de responsabilité sociale dans l'exercice de leurs activités. Sous cet angle, la rentabilité financière de l'entreprise se répercute sur sa capacité à adopter des stratégies de responsabilité sociale. Il est donc nécessaire de disposer de ressources supplémentaires pour relever les défis sociaux, dans la mesure où la dimension sociale entraîne pour les entreprises des coûts importants. (p. 44).

C'est dans les années 1970 que l'aspect social a commencé à recevoir plus d'attention des chercheurs et devint un facteur essentiel de la gestion stratégique. Dans son livre *The Concept of Corporate Strategy*, Andrews (1971, p. 119) précise sans ambiguïté que les dirigeants doivent s'assurer que l'engagement social de leur entreprise a un impact sur la société, et estime que les entreprises sont tenues à concilier rentabilité et objectifs sociaux. Ainsi, l'entreprise doit donc être citoyenne et avoir des droits et des responsabilités sociales en répondant aux besoins humains et en encourageant l'engagement (p. 85).

III. RSE : Définition Et Enjeux

A partir des années 2000, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a pris une autre envergure et ces principes renferme une notion large de responsabilité qui incluent les conditions de travail (la protection de la santé), les droits de l'homme, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, la concurrence équitable, les intérêts des consommateurs et la fiscalité. Ainsi, une mise en œuvre conséquente et étendue de la RSE apporte une importante contribution au développement durable, concourt à relever des défis de société et peut avoir des effets positifs sur la compétitivité des entreprises. C'est dans cette perspective que la Commission européenne a défini la RSE dans le Livre vert qu'elle lui a consacré (*Promouvoir un cadre européen pour la RSE*, 2001)¹ comme suit : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* »: En octobre 2011, la Commission Européenne dans sa 3ème Communication Sur la RSE, a adopté une nouvelle définition de la responsabilité sociale d'entreprise, mise à jour le 7 novembre 2012, qui se lit comme suit " *la responsabilité des entreprises pour leur impact sur la société " tout en précisant que pour «s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de Droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* »².

Dans un document publié par le Groupe de travail ISO 26000 sur la responsabilité sociale des entreprises, l'ISO (Organisation internationale de normalisation), organisme responsable de la conception des normes internationales régissant les entreprises a défini la RSE comme suit : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement , se traduisant par un comportement éthique et transparent 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 qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

1.3. La RSE au Maroc à la recherche de légitimité et de crédibilité

La responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui vraiment en train de prendre racine dans la vie des entreprises. La Commission européenne, dans sa Communication RSE de 2011, affirme que « *pour assumer [leur responsabilité sociale], il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales* ».

¹ COM(2001) page 366. Publication d'un livre vert sur la RSE dès 2001 et la mise sur pied du forum plurilatéral sur la RSE visant l'établissement d'une politique publique en faveur de la responsabilité sociale des entreprises

² COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS (2011) , CORRIGENDUM Annule et remplace le document COM(2011) 681 final du 25/10/2011

À partir de cette date, de nombreux outils ont été conçus pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de ces objectifs. Les entreprises marocaines n'ont pas resté insensibles à cette réalité.

Cependant, bien que de plus en plus valorisée au Maroc, la RSE est encore loin d'être pratiquée par l'ensemble des entreprises. La méconnaissance du concept et des pratiques qui peuvent l'accompagner explique en premier lieu cette faible mobilisation.

En effet, l'apparition du concept de RSE au Maroc remonte à moins de quinze ans, comme en témoigne notamment le discours de Sa Majesté Mohammed VI aux Intégrales de l'Investissement 2005, qui a invité les entreprises et les investisseurs à promouvoir la transparence et la convergence des pratiques et instruments en matière de RSE. Durant cette même période, la CGEM a adopté sa Charte RSE (Dounia Taarji, vice-présidente de la CGEM)³.

Le cadre normatif de la RSE peut être considéré comme relativement avancé au Maroc, puisque le Royaume a adhéré à de nombreuses conventions internationales et codes de conduite qui forment le cadre de la RSE et énoncent des directives communes aux entreprises. Sur le plan international, ces dispositions non contraignantes comprennent :

- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales,
- la Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale,
- les Principes directeurs des Nations Unies sur les droits de l'homme et les sociétés transnationales.

Au niveau national, on peut citer :

- L'intégration de la notion de développement durable Constitution marocaine de 2011,
- l'adoption d'un cadre juridique et institutionnel " hard law "
- l'élaboration en 2017 d'une stratégie nationale de développement durable, qui est en cours de mise en œuvre.

En outre, le Maroc a mis en place au cours de la présente année le Réseau local du Pacte mondial, qui propose un cadre d'engagement volontaire. Le code de conduite des fournisseurs des Nations unies définit le Pacte mondial comme « *un réseau international bénévole d'entreprises citoyennes, qui a pour vocation d'encourager la mobilisation des agents du secteur privé et d'autres acteurs sociaux pour promouvoir la responsabilité civique des entreprises ainsi que les principes sociaux et environnementaux universels afin de faire face aux défis de la mondialisation.* »⁴

Cependant, ces actions restent encore modestes et ne couvrent pas l'ensemble du territoire marocain, elles se concentrent principalement sur l'axe Casablanca-Rabat et demeurent l'apanage des grandes entreprises ou celles qui sont le plus en pointe dans ce domaine. On remarque aussi que les initiatives incitant les entreprises de petite et moyenne taille à se lancer dans une démarche de RSE sont rares et peu de mesures incitatives sont en place à l'heure actuelle.

Concrètement, peu d'entreprise sont donc réellement engagées dans une démarche RSE, et à ce jour, moins de 100 entreprises sont certifiées par le Label RSE de la CGEM, et que seulement une quinzaine d'entre elles sont membres du Réseau local du Pacte mondial. De plus, parmi les entreprises labellisées, seulement un tiers sont des PME, même si elles représentent la principale partie du tissu économique marocain.

1.4. Opportunités et obstacles pour le développement de la RSE au Maroc

Dans sa thèse publiée en 2017 et intitulée " La diffusion de la RSE dans les entreprises marocaines : facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs ", Omar Benaïcha estime que plus de " 11 000 entreprises sont potentiellement " labellissables " mais seulement 80 le sont aujourd'hui ", deux leviers peuvent contribuer, selon ses dires, à renforcer la crédibilité du label. Le premier est de mettre en place un dispositif institutionnel qui permettra de distinguer les entreprises engagées dans la RSE en leur conférant un certain avantage comparatif. Le deuxième est de confier la labellisation à un organisme indépendant, et non à la CGEM, qui est censée être le syndicat professionnel des entreprises comme son nom l'indique (Confédération générale des entreprises marocaines), ce qui garantirait l'impartialité requise pour le label.

D'après le même auteur, le Maroc se situe entre deux modèles de diffusion des pratiques de la RSE, l'une implicite et l'autre explicite : on y trouve à la fois des institutions très fortes et des normes élevées mais peu respectées.

Dans un article publié par l'Academy of Management Review, en 2008, Dirk Matten et Jeremy Moon (2008) suggèrent de se servir de la distinction implicite/explicite pour analyser ce qui caractérise les entreprises européennes et américaines dans leurs engagements dans le domaine de la RSE. Ces deux auteurs estiment que la RSE implicite est inhérente aux entreprises européennes et qu'elle renvoie « *au rôle des entreprises au sein d'un système élargi d'institutions formelles et informelles en vue de satisfaire les intérêts de la société* » (Matten et Moon, 2008)

³ Interview accordée au magazine Conjoncture, édition N° 1006 Spetembre/Octobre 2018

⁴ Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies Rev.04 – Janvier 2011

En effet, les comportements des entreprises européennes se situent dans le cadre d'un ensemble de valeurs et de normes définies au sein de l'ordre collectif auquel elles appartiennent. Ce qui nécessite des institutions fortes, une multitude de réglementations et de mesures incitant les entreprises à s'impliquer. Ainsi, ces firmes pratiquent une RSE implicite qui interagit avec leur environnement institutionnel. Mais au-delà du respect des obligations légales, c'est la recherche d'un consensus au sein de la société qui motive les entreprises européennes à investir dans la RSE.

En revanche, La RSE aux USA repose sur un modèle explicite. Les entreprises mettent en place des politiques de responsabilité sociale qu'elles jugent utiles à la société. C'est sur une base volontaire qu'ils agissent dans ce domaine, quoique leurs actions reposent sur les attentes des parties prenantes. Cela s'explique par le fait que la RSE explicite des entreprises américaines est liée à la liberté économique qu'offre le système de marché libéral, tandis que le marché européen est du type « coordonné » (Matten et Moon, 2008).

Il convient de noter qu'il existe au Maroc des différences entre les grandes entreprises et les PME en ce qui concerne la manière dont elles gèrent la RSE. Ainsi, dans les grandes entreprises, la RSE dépend soit du département RH, soit du département communication. Quand elle est dépendante de la DRH, celle-ci vise avant tout le caractère social et se traduit par de nombreuses actions construites autour des salariés. Par analogie, lorsqu'elle relève de la direction de la communication, la RSE se rattache souvent au sponsoring et se convertit en un instrument marketing. En ce qui concerne les PME, la RSE reste du ressort du dirigeant qui la mène en fonction de sa propre sensibilité.

Globalement, les entreprises marocaines sont engagées principalement dans des actions philanthropiques et leurs pratiques sont plutôt hétérogènes. La situation en matière de gouvernance, de prévention de la corruption et, plus généralement, de loyauté des pratiques, de mixité et d'intégration des personnes handicapées est encore loin d'avoir été réglée. Ceci est dû, en partie, à un manque de compréhension des impératifs de la RSE

En outre, rares sont les petites et moyennes entreprises qui parviennent à intégrer une démarche RSE dans leur stratégie business, à la formaliser et à communiquer sur leurs actions en matière de RSE à tous les intéressés, et notamment aux consommateurs, aux investisseurs et au grand public. Ce sont essentiellement des PME œuvrant dans des secteurs porteurs de valeur ajoutée, axées sur l'exportation ou travaillant avec des clients engagés dans une stratégie d'achat responsable.

Pour ce qui est du reporting, il y a de plus en plus d'entreprises qui rendent compte de quelques renseignements en matière de RSE dans leur rapport annuel d'activité relatifs à leurs pratiques sociales et environnementales. Par contre, peu de ces entreprises publient un rapport RSE indépendant, excepté le secteur bancaire qui se positionne parmi les plus avancés au Maroc en matière de communication RSE, dans la mesure où au moins la moitié des grandes banques ont produit un rapport RSE au cours des trois dernières années dont certaines publient un rapport RSE comme : BMCE Bank of Africa, et AttijariWafa Bank selon les exigences du GRI (Global Reporting Initiative), qui est une référence extra-financier internationale très reconnue, il a été mis en place en 1997 et propose un référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises. Le secteur public quant à lui, demeure extrêmement réservé sur sa pratique extra-financière, sauf pour quelques exemples ponctuels comme l'ONCF et l'OCP qui publient un reporting dans les normes GRI.

Les entreprises marocaines dotées de labels RSE disposent d'une meilleure connaissance des outils et principes de la RSE telles que les normes de certification sociale ou environnementale (ISO 14001) ou (ISO 26000) et le (label CGEM). Dans leur grande partie, ces entreprises sont indifférentes à l'implication de leurs parties prenantes dans la stratégie RSE de l'entreprise. Pour eux, la RSE est un engagement volontaire pour prendre en compte les facteurs sociaux et environnementaux et pensent que la responsabilité doit être assumée par des associations professionnelles ou des filières. La protection de l'environnement reste le principal facteur d'engagement de ces entreprises, particulièrement depuis le COP 22 qui a été un facteur accélérateur aux pratiques et à la réflexion sur la reddition des comptes au sein des organisations. Il s'agit de l'application de certaines normes de responsabilité sociale, de la mise en place d'un code de conduite et d'un mécanisme de gestion des plaintes des employés, ainsi que d'audits et de certifications sociaux et/ou environnementaux. Leur procédure consiste à structurer leur politique de RSE dans un document et les r

IV. Conclusion

Diverses raisons plaident en faveur de l'adoption d'un modèle de gestion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Le débat moderne sur le sujet a commencé au milieu des années 1950, avec des arguments éthiques et réglementaires. De ce point de vue, « les entreprises ont l'obligation morale de travailler à l'amélioration de la société » (Frederick, 1994, p.150. Mais ces raisons "morales" ont été fortement dénoncées, entre autres par Milton Friedman. Cet économiste américain influent intervient très tôt dans le débat, en 1962, et le marque en 1970 en déclarant que " la seule responsabilité de l'entreprise est d'augmenter ses bénéfices " (p. 173). cette réflexion a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens, qui ont développé

d'autres logiques pour justifier l'engagement des entreprises pour la RSE, visant à concilier les impératifs économiques et environnementaux de notre société et de démontrer que cette intégration est le fondement même d'un développement durable. De ce fait, la RSE est perçue comme une bonne pratique sociale au service des objectifs économiques et financiers traditionnels.

Cependant, la RSE est souvent utilisée comme une politique de marketing ou de communication, alors qu'elle doit être une stratégie intégrée pour toutes les unités de l'entreprise. Ainsi, une meilleure intégration des principes de la RSE, favorise l'innovation et améliore la sécurité, l'efficacité de la production et la qualité des produits, ce qui peut renforcer la notoriété de l'entreprise sur son marché, attirer de nouveaux clients et partenaires et contribuer, dans une plus large mesure, à construire un Maroc plus juste, plus équitable et écologiquement viable et équilibré entre les impératifs de l'homme et son environnement.

Bibliographie

- [1]. Acquier, A. et J.-P. Gond, 2007, Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. Finance Contrôle Stratégie, 10 (2), pp. 5-35.
- [2]. Acquier, A., J.-P. Gond et J. Pasquero, 2011, Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy : The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman, Business & Society, 50 (4), pp. 607-646.
- [3]. Andrews, K.R., 1971, The concept of corporate strategy : Dow Jones-Irwin.
- [4]. Barnard, C.I., 1938, The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press, US
- [5]. Bertrand LAMON (2001), La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, 2001, p. 144.
- [6]. Bowen, H.R., 1953, Social responsibilities of the businessman, Harper and Row, New York
- [7]. C.I. Barnard. 1938. The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [8]. Cappellin, P. (2001): Organizações Empresariais em Face da Responsabilidade Social das Empresas no Brasil. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza (Org.). Balanço Social: teoria e prática: inclui o novo modelo do IBASE. São Paulo: Atlas.
- [9]. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. The American Journal of Sociology, 94(1) Supplement: Organizations and institutions: Sociological and economic approaches to the analysis of social structure, 95-120
- [10]. Combes, Monique. (2005) « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Management & Avenir*, vol. 6, no. 4, 2005, pp. 131-145.
- [11]. Commission européenne, 2011, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 19 : Commission Européenne.
- [12]. Cyert, R.M. et J.G. March, 1963, A behavioral theory of the firm : Prentice-Hall.
- [13]. Freeman R. E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitnam Publishing Ink.
- [14]. Gond J-P. et J. Igalens (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?
- [15]. Machado Filho, C. A. P., & Zylbersztajn, D. (2004). Aempresasocialmenteresponsável: o debate e as implicações. Revista de Administração, 39(3), 242-254.
- [16]. Matten D., Crane, A. et J. Moon, 2008, Corporations and Citizenship, University Press, Cambridge DOI : 10.1017/CBO9780511488542
- [17]. Reynaud E. (2006), « Le développement durable », *Gestion 2000*, vol. 23, n°1, janvier-février, p. 17-26
- [18]. Simon, H. A., 1947, Administrative Behavior : A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization, Macmillan, New York
- [19]. **Sofiane Baba, Rachid Moustaqim et Éric Bégin**, « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 16 numéro 2 | septembre 2016, mis en ligne le 30 septembre 2016, consulté le 18 octobre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/17715> ; DOI : 10.4000/vertigo.17715

IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) is UGC approved Journal with SI. No. 4481, Journal no. 46879.

Dr Moufdi RIANI" Responsabilité social des entreprises : une nouvelle culture de gouvernance d'entreprise". IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 21, No. 3, 2019, pp. -91-99