



Évolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises

Historical evolution of the concept of corporate social responsibility

Amal BOUZIANE

Faculté d'Économie et de Gestion (FEG)

Université Ibn Tofail- Kenitra

amalbouziane58@gmail.com

Date de soumission : 08/01/2022

Date d'acceptation : 26/03/2022

Pour citer cet article :

BOUZIANE A. (2022) « Évolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises », Revue Internationale du chercheur «Volume 3 : Numéro 1» pp : 471 -



RÉSUMÉ :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une notion multiforme qui se développe partout au monde. Partant de ses origines américaines, cette notion a évolué pour englober d'autres significations économiques, managériales et même politiques. Le résultat de ce développement est une notion controversée qui ne se propage pas de la même manière dans différentes régions du monde.

Dans le cadre de cet article, nous allons déterminer l'origine de la RSE et essayer de retracer son évolution en mettant l'accent sur ses différentes conceptions. Par la même occasion, nous déterminons les motivations de la RSE avant d'exposer la spécificité du cas marocain qui représente une situation prometteuse d'intégration de la RSE dans les pays en développement.

Mots-clés : Responsabilité sociale, éthique, développement durable, soutenabilité, gouvernance, parties prenantes.

ABSTRACT :

Corporate Social Responsibility (CSR) is a multifaceted concept that is developing all over the world. Starting from its American origins, this notion has evolved to encompass other economic, managerial and even political meanings. The result of this development is a controversial notion that does not spread equally in different parts of the world.

In the context of this article, we will determine the origin of CSR and try to trace its evolution by emphasizing its different conceptions. At the same time, we determine the motivations of CSR before exposing the specificity of the Moroccan case which represents a promising situation for the integration of CSR in developing countries.

Keywords : Social responsibility, ethics, sustainable development, sustainability, governance, stakeholders.



INTRODUCTION :

Depuis les années 90, de profonds changements ont affecté l'économie, modifiant à la fois le monde des affaires et sa relation avec l'environnement.

La RSE est liée à l'application du Développement Durable (DD) par les entreprises. Ce concept intègre trois dimensions : la dimension économique, sociale et environnementale. Il prend également en compte la nécessité de respecter toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, ONG, etc.) et de participer activement à la vie de la société civile. Les entreprises ont intérêt à développer leur responsabilité sociale et environnementale afin d'augmenter leur performance globale, à terme pour réduire les risques industriels et écologiques liés à leurs activités et ainsi renforcer leur compétitivité. Cette conception de la RSE montre bien le caractère ambigu et complexe de la notion de la RSE en tant que concept et pratique managériale. Un certain nombre de questions qui sont légitimes en elles-mêmes se posent: Où commencent et où finissent ces responsabilités? La RSE ne devrait-elle pas se limiter à maximiser les profits des entreprises ? Sur quels groupes sociaux l'entreprise doit-elle se concentrer et peut-elle prendre ses responsabilités ? Quels outils sont utilisés pour identifier les attentes et gérer les relations avec l'ensemble de ces parties prenantes ? Quels sont les fondements théoriques de la RSE ? La RSE découle-t-elle de la seule volonté de l'entreprise ou doit-elle être réglementée par la loi? Quels sont les facteurs déterminants qui influencent le contenu de la RSE? Les investissements des entreprises dans l'action sociale sont-ils rentables sur le plan économique?

Nous proposons, dans cet article, de positionner l'émergence du concept de RSE sur la chronologie et de mettre en évidence son évolution depuis sa conception jusqu'à aujourd'hui. Pour cela, dans un premier temps, nous développerons l'émergence du concept de RSE à travers son développement conceptuel et ses différentes acceptations. Puis, dans un deuxième temps, nous tenterons de clarifier les motivations de la RSE. Et enfin, dans la dernière partie de cet article, nous proposons d'exposer les particularités des dimensions RSE dans le contexte marocain ainsi que les facteurs de son déploiement au Maroc.

1. Origine et évolution conceptuelle de la RSE

La RSE n'est pas un effet de mode (REYNAUD,2011), c'est un concept qui possède une longue histoire derrière lui qu'il est intéressant de connaître pour mieux cerner le clivage souvent ressenti entre la perception américaine et européenne de la RSE. Nous allons tenter de la restituer aussi



fidèlement que possible. Ainsi, dans un premier temps, nous allons nous intéresser à ses origines avant de retracer son évolution historique à travers le monde.

1.1. Les origines du concept de la RSE

Le concept de RSE n'est pas un nouveau paradigme ou une nouvelle mode managériale, comme prétendent certains, l'idée de RSE, en tant que pratique, est assez ancienne et trouve ses origines dans des pratiques d'entreprises vieilles de plusieurs siècles. En effet, la responsabilité des entrepreneurs envers la société a été traitée dans les écrits d'historiens et d'économistes depuis le 14^{ème} siècle. La notion moderne de la RSE a commencé à voir le jour vers la fin du 19^{ème} siècle dans un contexte marqué par la transformation du capitalisme américain caractérisé notamment par le débat sur le statut de l'entreprise et les critiques faites à ces dernières suite aux dérives observées dans le système liberté d'entreprise (EPSTEIN, 2002; HEALD, 1970). Néanmoins, l'évolution de la RSE comme concept académique est contemporain et se présente pour la première fois dans l'ouvrage de BOWEN (1953), considéré comme le « père fondateur » de la RSE. Son livre témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée du concept de RSE dans le monde académique (GENDRON et AL, 2004). Depuis lors, ce concept a évolué à la fois théoriquement et conceptuellement. DAVIS (1960) et WALTON (1967) vont ouvrir le débat sur la question de la responsabilité de l'entreprise face aux impacts sociaux et environnementaux de ses activités. Les années 60 vont alors constituer un tournant décisif dans l'évolution du concept de la RSE. En effet, l'émergence de l'Etat providence va entraîner la disparition du rôle social de l'entreprise tel qu'il est défini dans le modèle paternaliste, réduisant ce dernier à la seule activité de production en vue de la consommation. Désormais, la principale vocation de la firme se résume à son rôle économique en l'occurrence l'obligation de maximisation de profit pour l'actionnaire, la création d'emplois et de biens de consommation (FRIEDMAN, 1970).

Sous cet angle minimaliste de la responsabilité de l'entreprise, il sera dissimulé par des revendications à l'égard de son rôle économique, alimentées par des questions relatives à la rémunération des salariés, la qualité des produits etc., mais aussi par la prépondérance de plus en plus grandissante des entreprises. Ainsi, la multinationalisation massive des entreprises suite à la mondialisation va enflammer ces revendications au début des années 80. Le pouvoir des entreprises, dépassant parfois celui des Etats, permet à celles-ci de fixer les règles du jeu de l'économie internationale. Pour atténuer cet état de fait, la RSE va être déployée comme mécanisme permettant de combler l'absence de régulation nationale ou internationale à même



d'encadrer et de limiter l'impact de l'activité industrielle sur la société. Aujourd'hui, la RSE se présente comme un modèle qui s'interroge sur la légitimité de l'activité économique de l'entreprise dans son milieu social. De multiples interprétations sont donc attribuées à la RSE, suite à la diversité des acteurs et de leurs champs disciplinaires. D'où, la difficulté de trouver un consensus autour de sa définition. A ce titre, nous tenterons d'examiner les différentes acceptions du concept de responsabilité sociale de l'entreprise et les principales implications qui en découlent.

Nous pouvons résumer les principaux facteurs qui ont participé à l'émergence de la RSE en quatre facteurs : la controverse sur le contrôle social et la gouvernance de l'entreprise (débat sur les actionnaires/dirigeants ou propriété/gestion ; les pratiques des grandes entreprises industrielles au début du siècle, la professionnalisation du management et le rôle de l'éthique et de la religion.

1.1.1. La controverse sur le contrôle social et la gouvernance de l'entreprise

ACQUIERet GOND (2005) considèrent Clark comme le premier économiste qui, en 1916 dans un article sur le contrôle social des entreprises, a évoqué une économie de l'irresponsabilité héritée du siècle précédent et a prôné une économie de la responsabilité incorporée dans l'éthique des affaires. En relation avec le même sujet, BERLE et MEANS (1932) (cité dans (ACQUIER et GOND,2007)) ont examiné les relations entre actionnaires et dirigeants et l'autonomie illimitée dont ils disposaient et ont discuté la notion d'une « *responsabilité d'entreprise* » qui va au-delà de la simple maximisation du profit au bénéfice des actionnaires. La séparation entre propriété et gestion de l'entreprise entraîne une baisse du contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants. Les actionnaires, bien qu'ils soient propriétaires de l'entreprise, commençaient à être considérés comme un simple acteur parmi d'autres dont les dirigeants doivent reconnaître les intérêts et prendre en compte les attentes (HEALD, 1970). Ainsi, l'entreprise change de nature et devient une entité indépendante et redevable vis-à-vis d'un ensemble d'intervenants. Nous constatons donc, le rôle primordial qu'a joué la gouvernance dans l'émergence de la notion de RSE.

1.1.2. Les pratiques des grandes entreprises industrielles

Au début du 20^{ème} siècle, l'acceptabilité sociale de l'entreprise représentait un objectif crucial, elle a été à l'origine de nouvelles caractéristiques organisationnelles cherchant à légitimer les



activités de l'entreprise face à la société et limiter l'étendue du contrôle revendiqué par celle-ci. A cette époque, les « grandes entreprises » cherchaient à accommoder les idéaux de liberté d'initiative et de liberté individuelle, fondements de la culture américaine à cette période, et la recherche de nouveaux instruments de contrôle (MILLER et O'LEARY, 1989). Plus tard, le contexte conjoncturel des années 1870-1945, marqué par des crises économiques répétitives et surtout celle de 1929, contribuèrent à l'amplification d'un discours public menaçant les grandes entreprises. L'accusation croissante des effets des activités des grandes entreprises a donné naissance à une longue tradition d'activisme social, dans la seconde moitié du siècle, a donné naissance à divers mouvements de réforme des entreprises (protection des consommateurs, défense des travailleurs, défense des petits actionnaires, défense de l'environnement, défense des droits civiques, etc.).

1.1.3. Le mouvement de professionnalisation du management

Au début du 20^{ème} siècle, nous avons assisté à un changement au niveau du statut de l'entreprise, surtout avec l'arrivée des nouveaux cadres formés à de nouvelles méthodes de travail qui ont affecté la façon de réorganiser les manières de production. L'apparition des écoles de commerce américaines a transformé graduellement la fonction et le statut du dirigeant. Le capitalisme familial qui prévalait à l'époque fut alimenté par ces compétences nouvellement diplômées et couvrant plusieurs disciplines (finances, production, juridique). Les programmes de formation inculquent une sensibilité des dirigeants par rapport aux conséquences de leurs décisions sur la société. Conformément à DRUCKER (1954), les problèmes sociaux et ceux de l'entreprise sont inextricablement liés, les grandes entreprises, dotées d'un pouvoir inégalé par leur concentration et leur longévité, doivent assumer de nouveaux rôles, leurs dirigeants doivent intégrer ces enjeux dans leurs pratiques et tenir compte des principes dans les décisions qu'ils prennent. Le développement du rôle du dirigeant a été guidé par divers principes et méthodes issus des sciences de la gestion et enseignés dans les écoles de commerce et de gestion.

1.1.4. Le rôle de la religion et de l'éthique

WEBER (1905, 1920) (cité dans (ACQUIER et GOND, 2005)), explique l'engagement socialement responsable de l'entreprise en affirmant qu'il est du devoir de ses dirigeants de le faire. WEBER décrit méticuleusement l'éthique de travail (*workethics*) qui donne une forme normative et sociale à l'effort personnel honnête de l'individu (*the honestacheiver*) dans la foulée du courant

américain Business Ethics (PASQUERO, 2005). En 1920, en introduisant le concept de « *esprit du capitalisme* » et en le liant à l'éthique protestante, WEBER avait démontré le besoin, pour que la notion d'ajout du capital propre au capitalisme puisse se développer, de lui ajouter d'autres justifications. Celles-ci seraient d'ordre idéaliste, éthique ou religieux (EPSTEIN, 2002), et seraient donc étrangères à l'activité productive. Plusieurs auteurs ont ensuite présenté la religion comme l'une des caractéristiques clés de *Business and Society et Business Ethics* (PASQUERO, 2005; EPSTEIN, 2002). La conscience individuelle des dirigeants, les normes professionnelles et l'éthique des dirigeants se trouvent, ainsi, au cœur du développement du concept RSE. Dans ce contexte de changement intégral du statut et des formes d'organisation de l'entreprise de remise en question des jeux de pouvoir internes et de son pouvoir social et de recherche de légitimité qu'il faut rétablir l'émergence du concept de la RSE aux États-Unis.

1.2. Les États-Unis : Berceau institutionnel de la RSE

A travers ce bref rappel des raisons ayant favorisé l'émergence de la notion de RSE, il apparaît bel et bien que la société et l'économie américaine ont constitué un terrain propice à l'étude et au développement des relations entre l'entreprise et la société. Dans ce contexte-là, la RSE s'est manifestée dans le cadre d'un capitalisme de marché réglementé. EISNER (1993) distingue quatre régimes de régulation qui se sont ainsi succédé depuis les années 1890.

Tableau 1: Réglementation publique et formes de la RSE

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

Source: Pasquero (2005)



1.2.1. Le régime de marché

Ce régime dit également « *régime concurrentiel* » s'est formé au cours des années 1890-1950. Cette période dite « *Progressive Era* » est caractérisée par une industrialisation rapide et des réformes sociales de grande ampleur. Ce régime est fondé sur des lois anti-monopoles (anti-trust statutes) visant plus de concentration du grand capitalisme industriel américain. Le cadre de référence régissant l'économie américaine étant le libre marché, mais il était assujéti à des obligations légales préservant aussi bien la libre concurrence que les consommateurs, à travers des mesures de contrôle des prix. Les bouleversements ayant touché les droits des consommateurs à travers la mise en place de groupes de pression organisés ont conduit les grandes entreprises à se préoccuper davantage des effets de leurs stratégies de croissance sur le marché, puis sur la société en général. C'est dans ce cadre-là que de nombreuses grandes entreprises soumises au « *régime de marché* » sont devenues des chefs de file de la RSE. Dans ce cas, on peut parler d'une « *RSE provoquée* ».

1.2.2. Le régime associatif

Il apparaît dans le contexte du New Deal juste après la crise de 1929 qui a touché en plein fouet l'économie mondiale. Ce régime dit également « *régime délégitif* » avait pour but d'éviter de revivre une telle crise en instaurant un ensemble de politiques de coordination entre acteurs socio-économiques dans pour de créer un environnement plus stable. Ce régime favorisa ainsi la mise en place d'organismes d'autoréglementation dans un certain nombre de secteurs (notamment le secteur financier) ainsi que l'introduction des « *codes de bonneconduite* » ou des « *codes déontologiques* » sectoriels. De surcroît, la législation facilita la création de puissants syndicats, obligeant ainsi les entreprises à remanier carrément leurs relations avec les travailleurs. Ces obligations conduisent à l'émergence d'une « *RSE encadrée* ».

1.2.3. Le régime sociétal

Au cours des années 1960-70, période durant laquelle l'État décida de réglementer les pratiques des firmes à des buts principalement sociaux, en vue de protéger la qualité de vie des citoyens contre les dégradations dues par les excès du progrès économique en général (problèmes de consommation, santé et sécurité au travail, environnement, discrimination). Des agences de réglementation, aux pouvoirs très étendus, se **PROLIFERAIENT** à cette époque. Leur rôle principal consiste à contrôler, à travers un dispositif législatif très contraignant, les activités des entreprises

et de veiller à ce que leurs activités soient conformes aux attentes de la société. Cette approche transformait la RSE et la rendait « *RSE obligatoire* ».

1.2.4. *Le régime de l'efficacité*

Les années 1980, marquées par l'apparition de la stagflation entraîna l'éclosion d'une vague de néolibéralisme visant à faire sortir les économies occidentales d'une crise due à l'intervention étatique et au keynésianisme des trente années précédentes. Il s'agit de mettre à la disposition des firmes les outils pour dynamiser leurs activités et retrouver le chemin de la croissance. Ce régime consista donc et surtout à « *déréglementer* » massivement les activités des entreprises et à légitimer un certain retour à la liberté du marché. En relâchant l'emprise de l'État, ce régime a permis d'élargir le champ de la « *RSE volontaire des entreprises* ».

1.3. Evolution de la RSE à travers le temps

La construction du concept de la RSE est passée par de nombreuses étapes où chacune a apporté sa pierre à l'édifice retrace de cette notion. Il apparaît, à notre sens, important se poser des questions sur l'histoire de la RSE afin d'en cerner les fondements en stratégie et d'appréhender certains facteurs explicatifs des débats contemporains autour de la RSE.

1.3.1. *Les années 1950 : Avènement et début de la théorisation de la RSE*

L'idée moderne de la RSE est indubitablement d'origine états-unienne. Née sous la forme de pratiques d'entreprises dès le 19^{ème} siècle, cette idée se transformera en doctrine au cours du 20^{ème} siècle, et finira par être théorisée comme concept à partir des années 1950. Au tournant du 21^{ème} siècle, stimulé par l'idéologie montante du développement durable, ce concept émigrera vers le reste du monde. Il sera même promu par certains comme une nouvelle philosophie de gestion, faisant l'objet de négociations internationales dans de multiples forums, comme en témoigne l'avènement récent de la norme ISO 26 000.

L'ouvrage de **BOWEN** est né suite à une large série de discours, où « *les discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais même à la mode* » (**BOWEN, 1953**). Ce livre constitue à la fois une enquête, une réflexion critique et un ensemble de propositions sur un phénomène en vogue (**ACQUIER, GOND ET PASQUERO, 2011**). C'est également une œuvre de paradoxes étant donné que son titre insiste clairement sur les responsabilités sociales des individus (et non celles des



entreprises), mais ces responsabilités sont placées dans un cadre institutionnel et démocratique fortement normé (PASQUERO, 2013). La RSE constitue donc un objet d'étude. CARROLL (1999) considère ainsi que l'œuvre de BOWEN transpose la RSE du monde des affaires en champ académique.

BOWEN avait pour finalité d'examiner ces discours sur les responsabilités sociales de l'entreprise, tenus par une grande partie d'hommes d'affaires américains dans l'euphorie de l'après-guerre et donc de les enrichir par les contributions des grands courants de critique sociale et morale de son temps. ACQUIER et GOND (2005) estiment que son regard sur l'objet RSE, distancié et pragmatique, correspond à celui d'un « architecte économique » qui questionne les relations entre le fonctionnement d'un système économique et le bien-être social. De plus, son analyse se situe à un niveau macroéconomique et évalue la capacité de la RSE à élever le niveau de bien-être dans la société (ACQUIER, GOND ET PASQUERO, 2011).

1.3.2. Conceptions éthiques de la RSE : Années 50 à 60

A partir de la fin du 19^{ème} siècle, les controverses générées par les abus du libéralisme économique ont réuni aux États-Unis les conditions fertiles pour une réflexion qui deviendra permanente sur la légitimité du capitalisme américain et posé donc les jalons d'un long débat relatif à la conciliation entre intérêt public et intérêt privé (PASQUERO, 2007). A cette époque, la RSE a été souvent considérée comme la notion d'éthique des affaires qui est la traduction littérale du terme anglo-saxon « *Business Ethic* ». Cette conception « *éthique* » fait appel à des caractéristiques intrinsèques de la personnalité du dirigeant comme son éthique personnelle, ses valeurs morales et religieuses et son degré d'implication dans la politique de responsabilité sociale de son entreprise (BRENNER et MOLANDER, 1977). Selon PASQUERO (2005), l'entreprise « *éthique* » au même titre que l'individu, est celle qui assume son rôle social par la loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite. Autrement dit l'entreprise « *éthique* » doit prendre conscience de ses actes et être prête à assumer ses conséquences.

Notons toutefois une différence entre la notion de RSE et celle l'éthique. La principale distinction entre la notion de la RSE et celle de l'éthique tient au fait que cette dernière représente un discours purement moral distinguant le bien du mal, alors que la notion de la RSE porte sur des aspects d'efficacité organisationnelle, d'opérationnalité, de pérennité et de responsabilité (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2007).



1.3.3. Conception utilitariste : Années 70 à 90

Pendant les années 1970, le contexte conjoncturel de la société américaine a présenté les conditions favorables pour le développement du concept de RSE (PASQUERO, 2005). L'entreprise commence à faire face à des revendications de toutes sortes par des groupes sociaux que le management stratégique va théoriser dans le concept de parties prenantes à partir de 1984 (FREEMAN, 1984). La RSE est devenue une réponse logique rationnelle et souhaitée par les agents économiques eux-mêmes (CAPRON, 2007). Ainsi, l'entreprise, sans attendre une intervention de l'État régalienn, adopte une attitude proactive. Cependant, le comportement des entreprises en tant qu'agent économique rationnel doit être au service d'une performance économique. Les années 80 et 90, toutes les recherches concernant la RSE se sont centrées sur la Performance Sociale des Entreprises (PSE). Une abondance de littérature managériale et académique traitant la relation entre ces deux concepts a eu lieu pendant cette période mettant en avant le problème en termes méthodologique et de signe de cette relation quant au sens de la causalité. Il s'agit, donc, d'une perception encore plus *utilitariste* avec une orientation synthétique et intégratrice visant à décliner les principes de la RSE aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial (GOND et MULLENBACH, 2003).

1.3.4. Conception de soutenabilité : Années 2000

A partir des années 2000, le concept de RSE fait une entrée notable en Europe, en partie à la suite d'une série d'initiatives de la Commission Européenne. Des livres blancs ou verts sont publiés, des conférences sont organisées, des réseaux interuniversitaires sont créés. L'une des initiatives qui mérite l'attention est celle du Cercle des Jeunes Dirigeants (CJD) français, dont l'objectif est de promouvoir la conscience sociale du patronat français, le « *laboratoire du patronat* » de la performance sociale.

Pour le CJD, « *L'économie doit être au service de l'homme* », en plus d'y inclure aujourd'hui les dimensions sociétales et environnementales. En 2004, le CJD a publié un document fort pertinent composé d'un ensemble de 44 mesures de RSE que 500 entreprises membres se sont engagées à expérimenter, en vue d'une diffusion future.



Tableau 2 : L'évolution historique de la conception de la RSE

L'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE, 2003) analyse cette évolution des définitions sur quatre périodes

Périodes	Type d'approche	Principes fondamentaux	Conception
1950 – 60	Approche philosophique et normative	Concept d'éthique : Déterminer les responsabilités à l'égard de la société	Éthique : Cette conception est le fruit d'un courant de pensée managériale essentiellement basée sur le paternalisme et fondée sur des valeurs morales et religieuses.
1970	Approche réaliste et managériale	Concept de Sensibilité sociétale de l'entreprise : Quels outils ou moyens pour détecter et gérer les problèmes relatifs à la RSE	Utilitariste : La RSE dans ce sens est le fruit d'une logique rationnelle voulue par les acteurs économiques eux-mêmes. Les exigences de rentabilité sont mieux satisfaites lorsque l'entreprise se montre socialement responsable (Business Case). Il s'agit d'une RSE volontaire.
1980 – 90	Synthèse des approches précédentes	Concept de performance sociétale de l'entreprise : Quels sont les principes ou valeurs « éthique » de l'entreprise ? comment l'entreprise met elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?	
2000	Approche pragmatique et conformiste	Identifier les facteurs extra financiers qui permettent de contribuer au Développement durable sans sacrifier la performance économique (Se basant sur des politiques de prévention, d'anticipation, voire de précaution)	Soutenabilité : Ces démarches managériales se basent sur le principe d'une forte implication de l'organisation et une intégration des préoccupations sociales et environnementales dans le cœur de l'activité (Capron, 2008)

Source : Adapté de RASOLOFO-DISTLER (2009)



L'objectif principal de l'approche éthique pour toutes les entités est l'intérêt général. Hors, aujourd'hui ceci n'est valable que pour les organisations à but non lucratif. Les deux approches restantes de la RSE (*utilitaristes et de soutenabilité*) sont toujours d'actualité dans les débats contemporains. Certes, l'approche rationnelle, limitant le rôle de l'entreprise à la maximisation du profit, continue à exister jusqu'à aujourd'hui en majorité dans les pays anglophones. Alors que l'approche de soutenabilité progresse plus dans les pays européens.

L'approche conformiste prenant en considérations les intérêts des parties prenantes (PP) tente de réconcilier l'approche éthique et celle utilitariste (EPSTEIN, 1987). En conséquence, nous constatons que les approches ne sont pas mutuellement exclusives mais plutôt complémentaires et s'inscrivent dans un même sillage.

1.3.5. La RSE au XXI^{ème} siècle

Au XXI^{ème} siècle, l'accent a été mis jusqu'ici sur les recherches empiriques en matière de RSE et sur des sujets connexes plutôt que sur les contributions théoriques au concept, qui dominait quelques décennies auparavant (CARROLL, 2009). Cet accent ne signifie toutefois pas qu'il n'y a pas eu d'évolution sur le plan conceptuel au cours des dix-neuf dernières années. Les auteurs ont poursuivi leurs travaux sur les définitions, les concepts, les approches, les théories, etc....

Du point de vue des entreprises, cette période est caractérisée par un intérêt grandissant pour les «*meilleures pratiques*» de la RSE. CARROLL (2009) fait référence à un livre destiné à un public d'entreprises, rédigé par KOTLER et LEE (2005), qui répertorie ces meilleures pratiques. Dans leur livre, les auteurs présentent 25 meilleures pratiques qui pourraient s'avérer très utiles pour aider les entreprises à mettre en œuvre leurs propres programmes de RSE. En outre, un grand nombre de ces entreprises ont déjà développé une excellente réputation pour les pratiques de RSE dans les années 90.

La RSE reste un domaine de recherche en développement. La délimitation du champ et la définition du concept ne sont pas faciles car la RSE est étroitement liée à de nombreux autres concepts.

1.4. Les motivations de la RSE

Les entreprises considèrent la RSE comme une source d'un coût supplémentaire pour elles. Rares étaient les firmes qui la considéraient comme une opportunité. A l'avenir il n'en restera pas moins que ce sont les entreprises qui sauront le mieux intégrer ces enjeux dans leur système de gestion



qui seront les mieux à même d'affronter les défis qui se présenteront à elles. Quels sont donc les facteurs qui incitent une firme à devenir « *socialement responsable* »?

La demande du consommateur est une forte motivation pour que les entreprises soient responsables. En effet, toutes les entreprises, au niveau mondial, doivent impérativement se conformer aux exigences des acheteurs, si elles veulent rester compétitives et jouir d'une bonne réputation. L'influence des consommateurs est grandissante et peut nuire gravement à l'image de marque de la firme (actions de boycott des produits Nike, Gap et Shell par exemple). Ce qui se traduira inmanquablement sur sa performance économique et financière. Ainsi, les firmes forcées à appliquer des pratiques de RSE semblent faire le choix des labels et adhérer aux normes afin de ne pas subir une perte de leurs clientèles.

1.5. L'engagement des firmes face à des situations locales

En période de crise ou de catastrophe majeure, la société s'attend à ce que les firmes, surtout les grandes, interviennent et s'impliquent notamment dans l'aide aux victimes, dans les pays où les gouvernements ne disposent pas des systèmes nécessaires. Ces actions ne sont généralement pas planifiées et plutôt isolées en fonction des situations et enjeux. Elles relèvent en réalité plus de la philanthropie d'entreprise qui est un élément de la RSE, mais n'est pas le plus important. Les exemples ne manquent pas, de la mobilisation qui a suivi le gigantesque tsunami qui a ravagé l'Asie du Sud-Est en décembre 2005 à celle qui a suivi le terrible tremblement de terre en Haïti en février 2010.

1.5.1. L'engagement des firmes dans le social

Certaines firmes, en dehors de toute pression externe, peuvent décider de s'impliquer pour une cause sociale qui leur semble juste et pour laquelle elles sentent qu'elles peuvent apporter un plus. Ces firmes sont sensibles aux besoins locaux et leur engagement sociétal s'exerce dans des domaines qui sont d'une importance capitale dans le contexte local. On peut citer à ce titre l'exemple d'une firme multinationale (FMN) française qui soutient en Afrique de l'Ouest des programmes de lutte contre l'excision des petites filles.

1.5.2. L'engagement de l'État

En Amérique du Nord notamment, les entreprises entrent le plus souvent dans une démarche de RSE pour au moins deux raisons : soit en réponse à des pressions externes, soit pour prévenir



une éventuelle législation (Champion et Gendron, 2005). « Certaines entreprises ont été la cible de campagnes de mobilisation et afin d'apaiser l'ire populaire, elles ont tenté d'adopter une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise. D'autres entreprises cherchent encore à faire la preuve de leur capacité de s'autoréguler par elles-mêmes en mettant en place des programmes de RSE. Ces firmes envoient ainsi aux gouvernements nationaux le message qu'elles sont aptes à se réguler elles-mêmes et qu'elles n'ont pas besoin d'une intervention externe de l'État pour les encadrer.

2. Le contexte d'admission de la RSE au Maroc

Dans cette partie, nous présentons le cadre institutionnel international des pratiques de responsabilité sociale au Maroc. Cela nous amènera à mettre en évidence les différents mécanismes internationaux qui ont favorisé l'introduction d'une approche socialement responsable au sein de notre pays.

2.1. La réglementation institutionnelle au niveau international

Les entreprises marocaines ont pu bénéficier de l'adhésion au Global Compact et utiliser les indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI) ou même introduire une démarche de certification. (Exemple : l'Organisation internationale de normalisation "ISO").

- *La Global Reporting Initiative (GRI)* est une organisation internationale privée qui rassemble des PP de différents horizons (entreprises, organisations non gouvernementales, universitaires, chercheurs, syndicats, fonctionnaires, etc.). Sa mission est de promouvoir l'application des lignes directrices au niveau international et de permettre la standardisation des rapports de gestion des organisations dans le domaine du développement durable¹. L'objectif est d'encourager les entreprises et organisations à communiquer leurs réalisations économiques, écologiques et sociales et les questions liées à la gouvernance² sous la forme d'un rapport structuré selon un cadre défini par la GRI.

- *Le Pacte mondial (Global Compact)* est une initiative internationale d'engagement volontaire en faveur de la responsabilité sociale, qui a été lancée pour la première fois lors d'un discours au Forum économique mondial de Davos le 31 janvier 1999. Kofi Annan, alors secrétaire général

¹GRI, « Lignes directrices pour le reporting développement durable », 2000-2006, En ligne : www.ligos.fr/blog/images/stories/Id-gri.pdf

²LE GAL, 2011, « Le GRI pour structurer votre rapport RSE », 04 octobre 2011. En ligne : www.ligos.fr/blog/index.php



des Nations Unies, a évoqué pour la première fois l'idée d'un Pacte Mondial³.

Il s'agit d'un cadre pratique pour l'élaboration, la mise en œuvre et la diffusion de stratégies de responsabilité sociale et fournit aux participants un large éventail d'outils de gestion et de ressources pour contribuer à la mise en œuvre. Travailler ensemble sur des modèles économiques durables⁴.

L'adhésion au « Global Impact » offre aux signataires l'opportunité de faire partie d'une initiative collective internationale qui leur permet de réaliser volontairement un certain nombre de valeurs sociales et environnementales fondamentales. Ainsi, les membres sont tenus de rédiger un rapport public annuel pour leurs PP sur les progrès réalisés dans leur engagement avec le Pacte mondial. Ce document est appelé « Communication On Progress » (COP)⁵.

Encadré 1: Qu'est-ce que le Global Compact ?

Le Global Compact est :

- **Une initiative fondée sur le choix volontaire des entreprises de s'engager concrètement à conduire les affaires d'une manière plus responsable** □
- **Une initiative qui s'appuie sur la responsabilité vis-à-vis du public et la transparence**
- **Une initiative qui implique tous les acteurs concernés Le Global Compact n'est pas :**
- **Un instrument de réglementation**
- **Un instrument destiné à sanctionner, dicter ou évaluer le comportement ou les actions des entreprises**
- **Un code de conduite ni un label**
- **Un mécanisme de financement pour les entreprises engagées dans le domaine social**

Source : MAZUYER (2009)

La communication systématique et régulière des progrès permet aux entreprises, d'une part, d'évaluer et d'améliorer l'efficacité de leur stratégie de développement durable. D'autre part, ils aident les PP à prendre les décisions justes et bien fondées.

³ Global Compact « Pourquoi s'engager ? », consulté en ligne le 03 mars 2019 : <https://www.globalcompactfrance.org/p-29-pourquoi-s-engager>.

⁴ LIPPI, F., 2015, « Communication on Progress », Pacte mondial, consulté en ligne le 03 mars 2019 : http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/Cop_2015/180351/original/COP-LIPPI-2015.pdf

⁵ Global Compact Network France, 2014, « Les droits de l'homme et le Global Compact », Pierre Mazeau, audition du 28 avril 2014, consulté en ligne le 03 Mars 2020 : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/archives/Audition_Global_Compact.pdf



2.2. Particularités des dimensions RSE au Maroc

Depuis plus de vingt ans, l'Etat marocain a mis en place de vastes réformes pour diffuser la RSE. L'ampleur de ces réformes suggère que cette diffusion de la RSE est implicite et promue par l'Etat et les acteurs institutionnels. Dans le cas particulier de notre royaume, les difficultés d'organisation en matière de gouvernance et de culture managériale peuvent freiner encore plus la diffusion de la RSE. Ce blocage ne s'explique pas uniquement par les systèmes de gouvernance encore largement établis sur les relations interpersonnelles et informelles. Mieux encore, l'observateur peut s'étonner de la capacité de certaines entreprises à utiliser la RSE dans le domaine stratégique et à en faire un véritable levier de légitimation voire de différenciation (TAOUFIK, 2014).

Bien qu'il y ait eu une augmentation des publications de recherches scientifiques sur la RSE, elles demeurent plus théoriques qu'empiriques et ne s'attaquent pas à l'analyse de la RSE dans le contexte marocain. Néanmoins, la recherche de **MALKI (2010)** a été menée empiriquement à travers une étude quantitative sur un échantillon de deux cent cinquante-cinq entreprises couvrant les régions de Casablanca, Tanger et Rabat. Dans sa démarche, il a utilisé le terme PSE (Corporate Social Performance) pour mesurer l'étendue de l'engagement RSE. Cette performance a été mesurée par rapport à quatre dimensions de la RSE :

- Les relations avec les employés ;
- Les relations avec la communauté ;
- Les relations avec le territoire ;
- La protection de l'environnement.

L'auteur, en analysant ces dernières, constate que le niveau de la PSE est moyen dans la dimension des relations de travail alors qu'il apparaît très bas dans les trois autres dimensions. Il en va de même pour les mesures sociales significatives qui tendent à se concentrer sur la dimension salariale, alors qu'elles sont rares dans les autres dimensions. En ce qui concerne la dimension de protection de l'environnement, l'approche est plutôt obligatoire et ne va guère au-delà du respect d'exigences légales, officielles ou normatives.

Le tableau suivant fourni par **MALKI (2010)** présente une synthèse des pratiques RSE observées chez les entreprises marocaines.



Tableau 3: Dimensions et types de RSE des entreprises

	Relations avec les employés	Relations avec la communauté territoire	Relations le	Protection de l'environnement
Niveau de performance sociétale	Moyen (48%)	Mauvais (79%)	Mauvais (80%)	Conformité
Actions sociétales significatives	Flexibilité du temps de travail Couverture médicale / Médecine du travail Cantines Budgets de fêtes	Aucune	Aucune	Conformité légale
Actions sociétales non significatives Syndicalisation	Aide au logement Intéressement financier Formation continue Comité d'entreprise	Soutien aux manifestations Développement de l'espace public Financement d'infrastructures	Actions sociales Education Relations aux élus	Mise en œuvre de normes et certifications Recyclage Economie d'énergie

Source : Synthèse des données de la thèse de MALKI (2010)

Les résultats de l'étude empirique sont hétérogènes et cela peut s'expliquer par le fait que le contexte de la prise de décision dans les entreprises influence la diversité des pratiques RSE (CAPRONETQUAIREL-LANOIZELEE, 2004). Toutefois comme expliqué par MALKI (2010), la dimension sociale est la plus prépondérante quel que soit le secteur d'activité et la taille de la firme. La deuxième dimension est la dimension environnementale qui est plus le fait des contraintes légales et réglementaires. Ce dernier constat a été fait par ATTOUCHETNIA (2011), CHERKAOUI (2016) et EL MAZOUDI ET AL. (2016). En ce qui concerne les facteurs qui déterminent ces pratiques, nous en fournissons une synthèse au tableau suivant :

Tableau 4: Relation entre les caractéristiques des entreprises et les dimensions de la RSE

	Relations avec les employés	Relations avec la communauté	Relations avec le territoire	Protection de l'environnement
Secteur d'activité	+	-	-	+ (Chimie/Parachimie)
Région d'implantation	+ (Casablanca et Rabat)	+ (Casablanca et Rabat)	+ (Casablanca et Rabat)	+ (Rabat)
Taille	+ (Grande)	+ (Grande)	+ (Grande)	+ (Grande)
Sous-traitante	-	-	-	-
Exportatrice	+	+	-	-

Source : Synthèse des données de la thèse de Benaïcha(2017)

Deux critiques peuvent être faites à la fin de ce résumé :

La première concerne le fait que **MALKI(2010)** s'est limitée dans son analyse à deux parties prenantes, à savoir : le personnel et la communauté. Nous pensons que, pour plus de pertinence, l'analyse doit être étendue pour toucher davantage d'autres PP. La seconde est que la prédominance de la dimension sociale, où la performance sociale des PME est la plus significative, n'a pas été liée à d'autres caractéristiques de la PME qui pourraient expliquer sa pertinence. Une analyse du point de vue du TPP semble donc suffisamment adaptée pour approfondir la réflexion dans les deux sens. Dans une autre étude empirique auprès d'une quarantaine d'entreprises de la région de Fès-Boulemane, **M'HAMDI ET TRID (2009)** montrent que les managers reconnaissent les forces et les difficultés de mise en œuvre de la RSE. Pour eux, les atouts sont d'ordre économique, et la RSE est un facteur de fidélisation de la clientèle et des donneurs d'ordre et d'amélioration avec les PP conduisant à une meilleure performance économique. Les obstacles de sa mise en œuvre sont liés à l'insuffisance des moyens financiers, humains et par le manque de temps à lui consacrer. Les difficultés de perméabilité de la RSE résident également dans le vide juridique et dans la réglementation laxiste de la prévention des risques liés à la santé, la sécurité et la formation des salariés. L'appui institutionnel est essentiel pour la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociale (**BOUTTI, 2009**).



En résumé, nous pouvons dire que les travaux de diffusion de la RSE dans le contexte marocain ont permis les constats suivants : Selon **CHERKAOUI (2016)**, la taille de l'entreprise marocaine est un déterminant pour l'introduction de la RSE. La dimension sociale (prise en compte des attentes des salariés) de la RSE est privilégiée, tandis que les dimensions sociales et environnementales sont négligées (limitées au minimum légal requis et tendant vers le simple respect des lois. **EL MAZOUDI ET AL. (2016)** ont examiné les motivations et freins à la mise en œuvre d'une démarche RSE auprès des dirigeants de PME marocaines. Pour ces auteurs, la compréhension de la RSE et son opérationnalisation en est encore à un stade embryonnaire. La RSE est introduite pour améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses PP. Le respect de la Loi. (Exemple : le respect du Code du travail est vu comme une forme de RSE) et la pression des PP est les déterminants de la RSE. Le cadre institutionnel marocain se concentre principalement sur les personnes, ce qui ramène la RSE à la dimension sociale. **TAOUFIK (2014)** a constaté, dans le cadre de son étude qui porte sur plus de 60 entreprises identifiées par la CGEM qui définissent la RSE comme une obligation volontaire de prendre en compte les aspects sociaux et écologiques. Les facteurs les plus importants et le cadre normatif de cette démarche relèvent davantage de la responsabilité des industries ou des associations professionnelles.

Les ressources humaines sont déterminantes dans le suivi de la politique RSE. **TAOUFIK(2014)** a constaté que le niveau de connaissance sur la RSE et la position de leadership des dirigeants par rapport à la RSE dépend fortement des valeurs et croyances de ces derniers et de la culture sociale de l'entreprise. La taille de l'entreprise et la disponibilité des ressources financières jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la RSE. Les entreprises signalées recherchent une approche RSE pour améliorer leurs performances, renforcer leur réputation et leur image, et rechercher un avantage concurrentiel potentiel, puis en raison de l'intérêt pour l'aspect social, qui, selon **TAOUFIK (2014)**, est relativement faible. Cet auteur a mis en évidence les barrières à la diffusion de la RSE, en particulier le manque de ressources financières et le manque de marge de manœuvre des managers. Après avoir étudié les PME du secteur artisanal de la région de Fès, **BOURRAKADI ET ZOUTEN(2014)** ont constaté que les PME pratiquent la RSE envers leurs clients en améliorant la qualité de leurs produits et en promouvant leurs produits dans le cadre d'une politique marketing intégrant les aspects RSE. Ils ont également constaté que les PME entretiennent peu de relations avec la communauté locale en raison d'un manque de financement pour leur permettre de participer à ces activités.

Enfin, **BOURRAKADI ET ZOUTEN (2014)** ont constaté que les PME interviennent sur des



problématiques environnementales réglementées (exemple : recyclage des déchets) ou encore ce qui peut avoir un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise (exemple : réduction de la consommation d'énergie, etc.) du secteur et des parachutistes, le L'aspect RSE est prédominant. **ATTOUCH ET NIA (2011)** ont constaté dans un échantillon d'entreprises cotées à la Bourse de Casablanca que les mesures de RSE se limitaient aux domaines ayant un impact direct sur la performance économique à court ou moyen terme ou faisant partie du « marketing social ». Les entreprises sont également sensibles à la dimension environnementale sous les pressions réglementaires et sociales. L'engagement social des entreprises marocaines au profit des travailleurs est une dimension importante de la RSE, mais le capital humain ne semble pas avoir une influence significative sur la performance des entreprises marocaines (**MALKI, 2010**). La réglementation, la normalisation et la pression sociale sont les moteurs de l'intégration de la RSE. Cette dernière se concentre sur les dimensions liées à la performance économique (**MALKI, 2010**). **BOUTTI (2009)** note que les dirigeants ne considèrent pas la RSE comme une priorité. Ils ont du mal à intégrer les nouvelles exigences RSE de la société dans leurs préoccupations. **BOUTTI (2009)** préconise de sensibiliser les managers à la RSE, qui n'existe que dans les entreprises d'une certaine taille. Cependant, il note que ces entreprises préfèrent développer des stratégies de communication pour éviter les effets néfastes de la publicité négative sur les questions de RSE. Le tissu industriel marocain est principalement constitué de PME fragiles et le développement de la RSE serait freiné par la persistance des « valeurs paternalistes traditionnelles » selon **MEZUAR (2002)**.

2.3. Les facteurs de déploiement de la RSE au Maroc

Le déploiement de la RSE au Maroc est déterminé par plusieurs facteurs. Nous allons focaliser notre attention sur les principaux facteurs conduisant à son émergence et sa diffusion dans le royaume.

Ces dernières années, l'économie marocaine a obtenu des résultats remarquables grâce à la mise en œuvre des réformes qui améliorent le monde des affaires. Le dernier rapport « **Doing Business 2020** » de la Banque mondiale, qui s'intéresse à l'évaluation de l'environnement réglementaire des affaires pour 189 pays, a mentionné que le Maroc « *est classé 1er en Afrique du Nord et 3^{ème} dans la région MENA. Il occupe le 1er rang en Afrique de l'Ouest et le 3^{ème} dans le Continent africain. Parmi les 7 pays africains de comparaison, le Maroc 16^{ème} et l'île-Maurice 8^{ème} a pu se hisser parmi les 20 meilleurs pays au monde en matière d'octroi de*



permis de construire, grâce à des évolutions respectives de 83 places et de 34 places durant la période considérée 2010-2020. Sur la même période, c'est la Zambie qui a réalisé le saut le plus important d'environ 84 places pour se hisser au 67^{ème} rang mondial. Par rapport au groupe des 7 pays de la région MENA retenus pour la comparaison, la meilleure performance revient au Maroc et à Oman qui ont enregistré l'avancée la plus importante (+83 places) contre 22 places gagnées pour les Émirats Arabes Unis qui demeurent les leaders du groupe et de la région en se classant au 3^{ème} rang mondial⁶ »

Amel Chevreau ; Directrice des études et coordinatrice de l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen ; et Emmanuel Dupuy, Président de l'Institut prospective et sécurité en Europe (IPSE), décrivent le Maroc comme un véritable « hub eurafricain » et soulignent, dans les colonnes du Monde, que le Maroc « ***est ainsi devenu le premier investisseur africain dans les zones de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), dont les volumes d'échanges commerciaux ont doublé en quatre ans*** ».

Dans le cadre de ses échanges avec les pays étrangers et du développement de partenariats stratégiques, le Maroc a signé plusieurs accords de libre-échange avec d'autres régions du monde qui comportent des obligations sociales et sociétales.

Même si la RSE est naissante au Maroc, sa pratique a toujours été enracinée chez les managers et caractérisée par le respect des principes de la religion et des valeurs de la société marocaine. Par exemple, le manager qui prend soin des familles de ses ouvriers ou qui est transparent envers ses fournisseurs et clients afin de respecter les transactions commerciales préconisées dans la religion islamique. Cependant, celle-ci existait de manière informelle et sans réelle prise de conscience qu'elle répondait à certains aspects de la RSE. Ce qui explique en partie la réticence de certains dirigeants à chercher un label RSE formel considéré comme inutile et coûteux. Cependant, nous pouvons supposer que la culture marocaine représentait un milieu favorable à l'adoption et au développement de la RSE, puisque cette dernière fait partie de la culture marocaine. En raison de ces facteurs, le dirigeant devait non seulement assumer la responsabilité économique de l'entreprise, mais aussi sa responsabilité sociale et écologique vis-à-vis de la société dans laquelle elle évolue.

⁶ Pour plus de détails voir l'article du Magazine ECOACTU daté le 24 Octobre 2019 : <https://www.ecoactu.ma/doing-business-2020-le-maroc-ameliore-son-classement-de-7-places>



En résumé, l'opérationnalisation de la RSE reste conditionnée par l'instauration d'un cadre juridique et réglementaire adapté et mis à jour. Prenant en considération la particularité du contexte marocain.

2.4. Évolution du cadre institutionnel au Maroc

Depuis l'indépendance du Maroc, le cadre institutionnel marocain a subi de nombreux changements affectent le développement du rôle de l'État et conduisant en même temps à l'émergence de nouvelles institutions. Ces mutations ont radicalement changé le domaine des affaires marocaines, grâce à l'appréciation des entreprises, aux privatisations et au développement des investissements directs étrangers, de la bourse, de la réglementation ou encore des réformes politiques et des initiatives de développement humain.

L'élaboration du cadre institutionnel s'est déroulée dans un contexte caractérisé par des exigences sociales et sociétales intenses, par exemple : transparence de l'économie, lutte contre la corruption, respect des droits de l'homme, amélioration des conditions de travail et des relations professionnelles, etc. Ainsi, les réformes mises en œuvre ont touché pratiquement toutes les questions de RSE, avec plus ou moins de succès dans les domaines de l'administration publique, des droits de l'homme, de l'éducation, de la santé, des relations professionnelles et de l'emploi, du logement, de la protection sociale et de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion voire la préservation de l'environnement.

Ces réformes institutionnelles, juridiques et économiques ont été suivies de réformes sociales et d'une politique de projets d'envergure visant à exiger un développement économique et social. L'État a donné la priorité au développement humain, à l'émergence industrielle et au développement d'un cadre juridique et d'incitation à l'investissement productif. En outre, d'importantes réformes politiques ont été menées au cours de la dernière décennie afin de développer les libertés, les droits de l'homme, l'égalité sociale et la citoyenneté. Les différentes réformes et initiatives ont donc façonné le système national des entreprises au Maroc.

L'engagement du Maroc en matière de RSE a vu le jour lors de la deuxième édition des «Intégrales de l'investissement» et a été confirmé lors de la 3^{ème} édition du même évènement montrant par la même occasion la position ferme du Roi du Maroc quant à la réduction des lenteurs administratives, de l'efficacité de la justice des affaires et de l'amélioration de la gouvernance et des systèmes de gestion. Ce message porteur de la volonté du pays à promouvoir le développement économique et social et de veiller à la préservation de



l'environnement, ainsi que son discours royal en faveur de la RSE ont favorisé la mise à niveau du cadre législatif et l'implication de divers acteurs au développement de la RSE dans notre contexte marocain.

La réforme de la législation du travail intervient à un moment où le Maroc met tout en œuvre pour réussir les projets de mise à niveau économique et sociale. L'entreprise est désormais contrainte de s'adapter à des réglementations qui exigent le respect de l'environnement et des droits du travail. En d'autres termes, respecter les principes de la RSE pour ne pas faire face à des sanctions juridiques coûteuses.

Les programmes de l'INDH, ont été lancés au Maroc en mai 2005, fixant comme objectif la lutte contre la pauvreté dans le cadre d'un programme pluriannuel impliquant toutes les PP sociétales. A l'heure actuelle, le programme d'INDH est à sa phase III (2019-2023). Il vise à partir d'une démarche volontariste, à poursuivre d'une part la dynamique engagée pour améliorer les conditions de vie des citoyens et d'autre part à bâtir l'avenir en s'attaquant aux principales causes du retard en termes de développement humain tout au long des étapes de la vie de l'individu.

Lors d'une réunion sur le droit de l'environnement au Maroc, **Philippe De Richoufftz** souligne que le Maroc a des lois anciennes remontant à 1914 relatives aux installations classées⁷. Ces lois et réglementations adoptées depuis, classent les établissements insalubres, incommodes ou dangereux en fonction de l'activité envisagée dans l'établissement concerné, les deux premières classes étant soumises à approbation préalable.

Au Maroc, le droit de l'environnement est désormais prescrit dans les procédures d'approbation des projets, dans les normes applicables aux projets (émissions atmosphériques, émissions d'eaux usées, etc.) dans la gestion des déchets et dans les responsabilités. Le tableau suivant retrace l'évolution des textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine de l'environnement.

⁷ « Le droit de l'environnement au Maroc » : Rencontre, rédigée par Massolia, Réglementation le 15 Janvier 2015.

Tableau 5: Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine de l'environnement

Liste	Date
La convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides	1979
Le contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination : la convention de Bâle	1989
La convention de Vienne et les amendements de Londres et Copenhague	1985-1990
La convention de la protection de la couche d'ozone : le protocole de Montréal	1992
La convention sur les changements climatiques suite au sommet de RIO	1995
La convention sur la diversité biologique	1995
Le protocole relatif à la prévention de la pollution de la mer méditerranée lié à la convention	1999
La déclaration de sa Majesté Mohamed VI au Sommet de Développement Durable à Johannesburg	2002
L'adhésion au protocole de Kyoto	2002

Source : <http://www.dree.org/>

La Charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD) vise à faire évoluer la stratégie environnementale du pays. Le projet de cadre prend en compte les engagements pris par le Maroc au titre des accords internationaux auxquels il fait partie pour protéger l'environnement au profit du développement durable⁸. Le projet en question reflète la volonté du Maroc de placer ses efforts de développement économique, social, culturel et environnemental dans une perspective durable en s'assurant que les stratégies, programmes et plans d'actions sectoriels sont mis en œuvre dans le strict respect. Exigences en matière de protection de l'environnement et de développement durable⁹.

La CNEDD, adoptée le 22 avril 2010, se veut un texte complet sur la protection de l'environnement. Elle se démarque des textes existants par les concepts innovants promis

⁸ « Projet de Loi-cadre portant charte de l'environnement et du Développement durable, Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement, 99-12 »

⁹ Ibid.



(démarche de précaution, droit à un environnement sain). Dans cette continuité, la nouvelle constitution du 1er juillet 2011 contient des articles sur la dimension de la responsabilité sociale et écologique et du développement durable¹⁰.

2.5. La normalisation marocaine

La politique nationale de normalisation s'inscrit dans l'engagement du Maroc en matière de RSE avec comme objectif la création d'un cadre juridique pour la transparence sociale et écologique des entreprises. Le but de la normalisation consiste à développer, publier et utiliser des documents de référence communément appelé standards¹¹.

Une norme est « *un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné*¹² ».

L'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) est l'organisation officielle chargée de la normalisation créée en 2010, en remplaçant le Service de Normalisation Industrielle Marocain (SNIMA) qui était rattaché au ministère chargé de l'Industrie. Nous citons :

- La certification de la mise en conformité sociale (NM 00.5.601) : c'est une attestation délivrée par l'IMANOR pour accompagner les organismes marocains à implémenter la norme ISO 26000 et à respecter et appliquer la réglementation sociale en vigueur en termes de code de travail, assurance maladie obligatoire accidents de travail et protection sociale en concertation avec tous les partenaires sociaux. Elle s'adresse à tous les secteurs d'activité et présente l'avantage de l'implication et la motivation du personnel et sa satisfaction au travail.
- Le Label Halal Maroc (NM 08.0.800) : il est développé par l'IMANOR avec le Conseil Supérieur des Oulémas pour mettre en place les exigences relatives aux

¹⁰ Le Maroc : « L'exemple d'un pays émergent soucieux de l'amélioration de la protection de l'environnement » par Lorraine Courtois-Sabouret, chargée de projet en responsabilité sociale et environnementale-juriste environnement Dassault Systèmes, 08/04/2012

¹¹ « Enjeux de la normalisation au Maroc », Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'Économie, Journées de l'Économie-Gestion, Mohammedia, 19 mai 2007.

¹² NF EN 45020 (juillet 2007) Normalisation et activités connexes – Vocabulaire général (norme identique à la norme ISO/CEI guide 2 :2004).



aliments Halal. Ceci permettra aux entreprises de satisfaire une très large panoplie de consommateurs soucieux de la traçabilité du caractère Halal des produits¹³.

2.6. Le label CGEM

Le label CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) pour la responsabilité sociétale des entreprises, créé en 2007 en collaboration avec Vigéo, est une initiative unique en son genre en Afrique et dans le monde arabe, qui confirme le respect des pratiques de gouvernance d'entreprises avec les objectifs de la charte RSE développée par la CGEM. Cette charte offre des avantages aux entreprises labélisées¹⁴ et elle est la principale référence pour la délivrance du label. Ce label est attribué pour une durée de 3ans aux entreprises basées au Maroc membres de la confédération sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services. Il se compose de neuf axes, inspirés des principes de la norme ISO 26000 et adapté à la législation marocaine en vigueur.

Les neuf axes d'engagement de la Charte RSE de la CGEM¹⁵ sont :

1. Le respect des droits humains ;
2. L'amélioration en continu des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles ;
3. La préservation de l'environnement ;
4. La prévention de la corruption ;
5. Le respect des règles de la saine concurrence ;
6. Le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise ;
7. Le respect des intérêts des clients et des consommateurs ;
8. La promotion de la responsabilité sociétale des fournisseurs et sous-traitants ;
9. Le développement de l'engagement envers la communauté.

De plus, plusieurs événements ont façonné le paysage marocain et enregistré leur participation aux démarches de RSE et de développement durable.

- Le 28 octobre 2014, dans le cadre du renforcement de la coopération environnementale entre le Maroc et les États-Unis, le Maroc a organisé un forum de haut niveau au siège du

¹³ IMANOR, label Halal Maroc, NM 08.0.800. <http://www.imanor.gov.ma/certification-halal/>

¹⁴ CGEM, « informations sur les avantages accordés aux entreprises labélisées », 30 juin 2008. En ligne : www.cgem.ma/upload/1082711754.pdf

¹⁵ CGEM, « Présentation et règles d'attribution du label CGEM pour la RSE », Les Guides CGEM, Guide d'information, Décembre 2008



Ministère Délégué à l'Environnement à Rabat. Ce forum, qui s'est tenu dans le cadre de la poursuite de l'Accord de libre-échange (ALE), a été l'occasion de faire le point et de créer des perspectives de coopération bilatérale entre les deux pays. En outre, le Maroc vient de recevoir le soutien du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), qui a accordé une subvention de 14,5 millions de dollars pour soutenir sa stratégie en matière d'environnement et de développement durable. Ce don a été fait en marge du Sommet mondial sur les changements climatiques du 23 septembre¹⁶.

- Le 10 novembre 2014, la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement a représenté le Maroc à la Conférence mondiale sur l'éducation pour le développement durable (EDD).
- Les 25 et 26 novembre 2014, l'Association RSO¹⁷ a organisé la première édition des rencontres internationales des RSO sous le thème «Politique publique de développement durable et RSE en Afrique».

¹⁶ Les spécificités de la RSE dans l'agroalimentaire. Étude de cas dans un contexte de sécurité des aliments au Maroc, Mohamed Abdeljabbar Hammach

¹⁷ L'Association pour le Développement de la RSE au Maroc a été créée en 2013 par un groupe de chefs d'entreprises qui ont le désir de partager leurs réflexions sur les enjeux du développement durable et de promouvoir la RSE au Maroc.



Conclusion :

Dans cet article, nous avons présenté le concept de RSE sous ses différents angles, depuis ses origines, en passant par son évolution historique et ces différentes acceptations, jusqu'à sa diffusion à travers le monde.

En fait, ces dernières années, nos sociétés ont été caractérisées par une prise de conscience vertigineuse de risques écologiques et sociaux importants. Tous les acteurs sont étonnés des changements nécessaires dans leurs pratiques et de nombreuses institutions identifient la responsabilité sociale des entreprises comme l'une des réponses clés. On assiste donc à une telle tentative d'élargissement de la vocation des entreprises sous l'influence de divers membres du corps social (institutions, gouvernements, consommateurs, groupes environnementaux, citoyens, etc.).

Comme nous l'avons vu, la RSE est un concept très subjectif qui est perçu différemment selon l'idéologie. Il touche différents domaines tels que les affaires, le droit, la sociologie et les niveaux éthique et discrétionnaire de l'entreprise. Selon certains auteurs, elle a trois dimensions: psychologique, écologique et financière (**CHANLAT**, cité par **BOURNOIS** et **BOURION, 2008**). Mais ces dimensions sont liées ; il est difficile, voire impossible, de les séparer les unes des autres (**CARROLL, 1991**).

D'un point de vue pratique, nous constatons qu'à mesure que les actes dits socialement responsables s'élèvent, la critique est répandue. De nombreux observateurs sont sensibilisés à certaines mesures, telles que : les dons caritatifs, les activités de marketing liées à des causes humanitaires ou autres, le parrainage de grands prix, les codes de conduite qui ont été créés par des consultants externes pour montrer l'entreprise sous une belle allure, les rapports préparés avec les parties intéressées de l'entreprise.

Les entreprises sont donc accusées de parier en s'engageant dans des actions socialement responsables pour améliorer leur réputation, par exemple en acquérant un projet pilote, ou en incitant les investisseurs à participer à l'impact de croire en une action socialement responsable en rapport avec leurs résultat net.

Cependant, dans le monde d'aujourd'hui, nous nous orientons progressivement vers une régulation du rôle social de l'entreprise, au point où la question se pose : face à cette législation de puissance toujours croissante, à la normalisation et à la réglementation professionnelle, les entreprises ont encore le choix de jouer un rôle social

En conclusion, nous dirons donc avec **FREDERIC TIBERGHEN (2006)** que les entreprises



appliquent in fine les règles qui régissent l'ordre international. Ce ne sont pas les entreprises qui fixent les règles auxquelles elles veulent adhérer en matière de RSE.

Bibliographie

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, (11), 131-157.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005, March). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In *Colloque" Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?"*.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2011). Performance sociale et performance financière : Etat de l'art. Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011, Nantes
- Aubertin, C., & Vivien, F. D. (2006). Le développement durable. *Enjeux politiques, économiques et*.
- Bollecker, M. (2007). Vers des systèmes de mesure des performances sociétales. *Revue française de gestion*, (11), 89-102.
- Boussaid, M., (2015). PLF 2016. Ministère de l'Economie et des Finances, Conférence de presse, Rabat, le 23 Octobre 2015
- Boussoura, E. (2012). *Dimension institutionnelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie* (Doctoral dissertation, Université de Bourgogne).
- Brunel, M., & Triki, D. (2009). Peut-on standardiser la RSE. *Une approche théorique*.
- Capron, M., & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).
- Chassande, P. (2002). *Développement durable: pourquoi? comment?*. Editions Edisud.
- Collier, D., Daniel Hidalgo, F., & Olivia Maciuceanu, A. (2006). Essentially contested concepts: Debates and applications. *Journal of political ideologies*, 11(3), 211-246.
- Capron, M., & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).
- Chassagnon, V., & Dubrion, B. (2015). Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail: un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (17).



- El Moujadidi, N., & Karim, K. (2009). Développement durable et responsabilité sociale au sein de l'entreprise marocaine. In *Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc*.
- Ettahiri, S. (2009). Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc: cas du textile habillement. In *Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc*.