

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE AU MAROC DE LA PERSONNE MORALE : 'Une vision conceptuelle, juridique, économique et sociétale'

CORPORATE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN MOROCCO:

'A conceptual, legal, economic and societal vision'

Monsieur Hicham RAHAL

Maitre de conférences habilité

Enseignant chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion,

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Juridiques et Judiciaires Ibn Tofail University, Kenitra, Morocco

Monsieur Mohammed EL GHARBAOUI

Maitre de conférences Habilité

Enseignant chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion,

Laboratoire des sciences de gestion Ibn Tofail University, Kenitra, Morocco

Résumé :

Cet article se veut une analyse du concept de la RSE, de sa genèse, de son évolution et de la manière dont la doctrine marocaine a appréhendé ce concept et se l'est approprié. D'un autre point de vue, il a été question d'analyser dans quelle mesure l'introduction de ce concept, de manière indirecte, dans le corpus juridique marocain a-t-elle impacté l'environnement des acteurs économiques, politiques et sociaux ainsi que les personnes morales censées être responsables du bien-être de leur environnement social.

Pour ce faire, notre travail est structuré en quatre axes, qui traitent de l'origine de la RSE, de sa conceptualisation et des interactions entre ses différents acteurs, de son cadre normatif et réglementaire ainsi que de la démarche et des mesures prises pour mettre en place un cadre juridique dédié à la RSE au Maroc.

Mots clés : la RSE, conceptualisation, Stakeholder, cadrage juridique au Maroc, démarche de mise en œuvre.

Abstract :

This article aims to analyze the concept of CSR, its genesis, its evolution, and the way in which Moroccan doctrine has understood and appropriated this concept. From another perspective, it examines the extent to which the indirect introduction of this concept into the Moroccan legal corpus has impacted the environment of economic, political, and social actors, as well as legal entities expected to be responsible for the well-being of their social environment.

To this end, our work is structured around four axes: the origin of CSR, its conceptualization and interactions among its various stakeholders, its normative and regulatory framework, as well as the approach and measures taken to establish a legal framework dedicated to CSR in Morocco.

Keywords : CSR, conceptualization, stakeholders, Moroccan legal framework, implementation approach

Introduction

Dans cet article nous nous proposons d'analyser ce qu'est la RSE, son champ d'action, le but de sa mise en place, le Maroc s'inscrit-il lui aussi dans cette démarche de RSE, comment le code du travail répond aux besoins de protection des salariés mais également des personnes morales et leurs environnements et le positionnement de la RSE dans cette architecture

On ne peut mener à bien notre article sans parler de l'audit social et de son importance comme vecteur d'instauration de la RSE, ceci d'autant plus que l'audit social est un instrument de gestion, de contrôle, de management, de vérification et d'amélioration des bonnes pratiques, mais il ne fait pas l'objet d'un audit légal, jusqu'à présent, comme c'est le cas pour l'audit financier et comptable. Dans le même ordre d'idées, l'aspect social étant un élément stabilisateur dans une société, nous démontrerons comment le législateur marocain a introduit cet aspect des indicateurs sociaux à travers la loi 17-99 relative au droit des sociétés en exigeant des personnes morales la présentation d'indicateurs sociaux. D'ailleurs, le Code du travail, qui est le document social par excellence en matière de législation, a introduit de nombreuses règles, normes et procédures à appliquer et à respecter tout en le prenant en considération comme socle de bonne gouvernance sociale.

Nous nous proposons d'analyser et de présenter la RSE et sa démarche selon le prisme de ce qui se pratique dans le monde et selon la législation Marocaine et de critiquer les défaillances sur la démarche adoptée par celle-ci.

Au cours des deux dernières décennies, la RSE a acquis une reconnaissance juridique en tant que mode de gouvernance des activités économiques, s'inscrivant dans un cadre normatif international structuré par les instruments juridiques des Nations Unies et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ainsi que par les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). Depuis l'année 2000, l'Union européenne et les États membres se sont engagés dans l'élaboration d'un cadre de référence normatif et dans la mise en œuvre effective de dispositifs relatifs à la RSE. Le Maroc ne déroge pas à cette règle puisque il a également édicté une circulaire en matière de RSE pour les sociétés inscrites à la bourse des valeurs de Casablanca.

Alors :

Que veut dire la RSE son concept, sa finalité ? Existe-t-il une définition consensuelle ou bien une diversité de définition ? C'est quoi une démarche RSE ? Cela consiste en quoi ? Ca concerne qui ? Quel est le but de sa mise en place ? Et la situation du Maroc par rapport à cette démarche ?

Pour se faire le présent article a été structuré selon quatre axes comme suit :

- Le premier présente l'origine et la définition de la RSE
- Le deuxième aborde l'aspect conceptualisation interactionnelle de la RSE ;
- Le troisième axe traite du cadre normatif et réglementaire de la RSE ;
- Le quatrième axe traite des démarches pour la mise en place d'une RSE.
- Conclusion

I. Définition du concept RSE

I.1 Les origines de la RSE

La RSE a des antécédents dans plusieurs cultures et ethnicités, notamment Indienne, chrétienne persan et bien évidemment Islamique, de par le fait d'encourager et d'obliger les individus à se respecter, et de bien gérer les ressources qui leur ont été confiés. La RSE trouve aussi son origine dans le terme « Philanthropie³⁵²⁹ » qui signifie « L'amour de l'Humanité » adopté par plusieurs capitalistes du 19^{ème} allant de John D Rockefeller jusqu'à Bill Gates. Historiquement, la philanthropie des entreprises a été affiliée la lutte contre la pauvreté, l'éradication des maladies, le développement de l'éducation, des sciences et des arts. Bien que la RSE semble être un concept très récent, son origine remonte à la révolution industrielle au 19^{ème} siècle grâce à l'intérêt porté à l'environnement et au climat de travail. Malgré que l'existence d'entreprise « responsable » a précédé 1953, ce n'est qu'à cette date que le terme RSE a été créé par Howard Bowen dans son article « Social Responsibilities of the Businessman », néanmoins, l'adoption de la RSE par les entreprises dans les années 50 était perçue comme une opportunité pour maximiser leurs profits après les aléas de la seconde guerre mondiale.

Cependant dans les années 60 et 70, plusieurs auteurs notamment Davis³⁵³⁰ ont changé de perspective sur la RSE en passant d'une approche financière (maximisation du profit) vers une approche à caractère moral (adopter la RSE car c'est un devoir sans attendre une récompense en contrepartie). Dans les années 80, la perspective financière a pris le dessus grâce au mouvement des « Stakeholders » puisque les entreprises commençaient à la voir comme un moyen de s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires à l'activité de ces derniers. Dans les années 90, le facteur moral a refait surface après l'incident de Chernobyl, fournissant ainsi à Davis l'occasion de faire prévaloir sa vision. Mais depuis les années 2000, après le scandale d'Enron et Arthur Anderson, gagner la confiance du public est devenue de plus en plus difficile comme tâche, ce qui a poussé les entreprises à adopter la RSE, introduisant la notion de RSE stratégique (à des fins d'augmentation de la valeur) et RSE altruiste (afin de satisfaire la société). Le concept a pris de l'ampleur grâce à son implantation dans des entreprises tels que Coca-Cola et Walt Disney.

Au Maroc, la RSE a été introduite dans un premier temps par les filiales des multinationales régies par les politiques de leurs sociétés mères notamment en terme de RSE. Néanmoins ce n'est qu'en 2005 que le concept a commencé

3529 La responsabilité philanthropique fait partie d'un modèle RSE développé par Archie B. Carroll appelé Modèle de Carroll 1979.

3530 La CSR (Corporate Social Responsibility) renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. Cela signifie que la SR débite là où s'arrête la loi. Davis 1973.

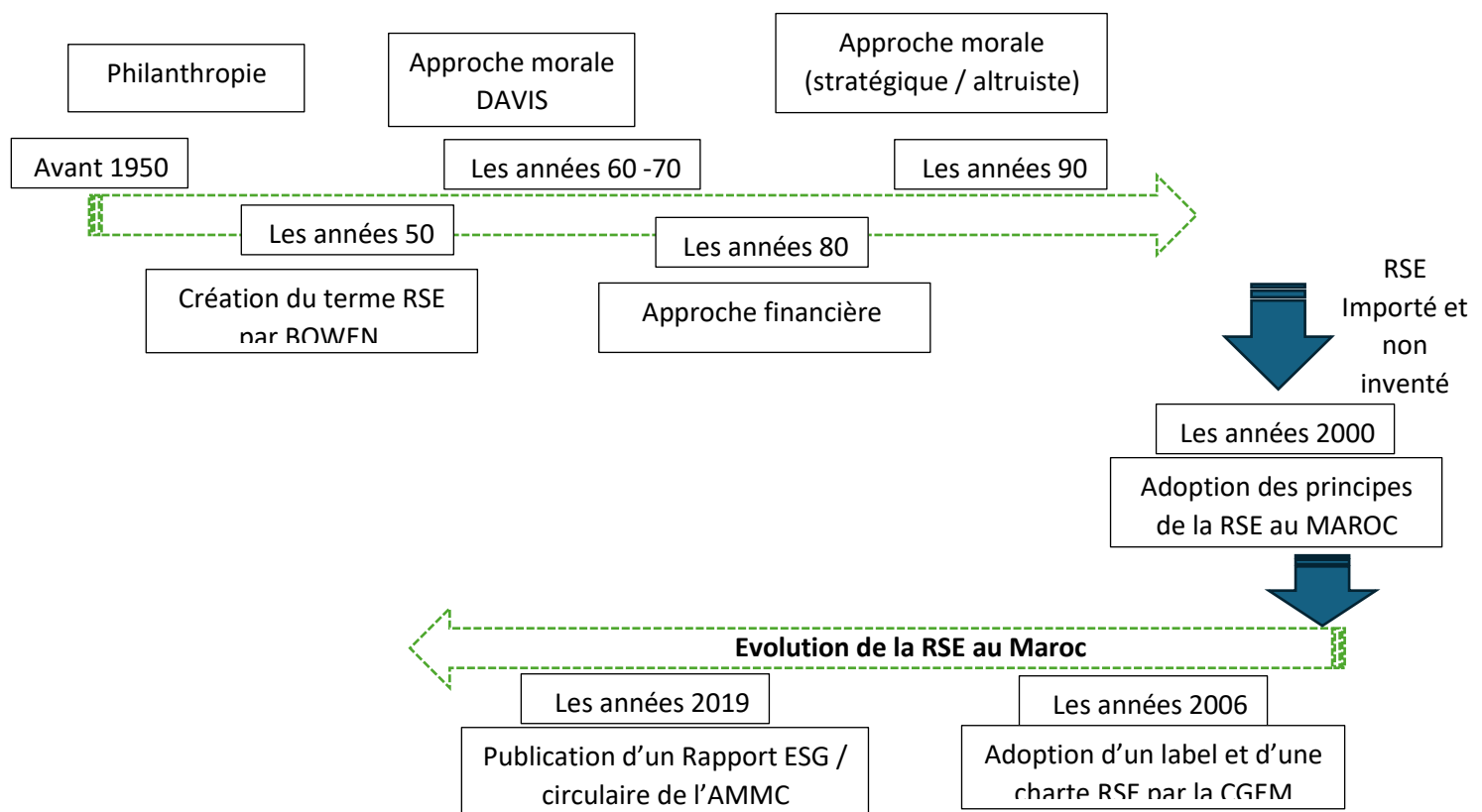
Source : <https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/view/3530/2558>

à se propager au niveau national, après le discours royal³⁵³¹ encourageant les entreprises à intégrer la RSE dans leurs perspectives de développement « La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises ».

D'ailleurs l'adoption du cadre juridique relative au code de travail apparu en 2004, qui incorpore plusieurs mesures de sécurité, d'hygiène, de protection des droits de l'Homme...vient renforcer l'aspect d'adhérence à la RSE. En 2005, l'incitation à la lutte contre la pauvreté menée à l'initiative du roi Mohammed VI, fut l'élément déclencheur du mouvement de normalisation au Maroc, poussant les entreprises à adopter plusieurs normes marocaines, qui se focalise le plus souvent sur l'aspect managérial, et qui sont le pilier sur lequel va reposer l'instauration d'un système de veille social au Maroc. Dans le même sens, le Maroc figure parmi la commission francophone de préparation de la normes ISO 26000 relative à la RSE, devenant ainsi l'un des pays preneurs de décision en terme de RSE. Le schéma élaboré par nos soins présente l'évolution de la RSE depuis l'avènement de ce concept jusqu'à son appropriation par la doctrine marocaine.

Evolution historique de la RSE depuis son avènement

Jusqu'à son adoption par le Maroc³⁵³²



³⁵³¹ À cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie » (extrait du message de S. M. le Roi à la troisième édition des Intégrales de l'investissement ; Royaume du Maroc, 2005).

³⁵³² Schéma élaboré par nos propres soins RAHAL Hicham et EL GHARBAOUI Mohamed

L'existence d'une divergence quant à la définition de la RSE d'une manière consensuelle, nous a amené à cerner la notion de RSE, car plusieurs auteurs ont une vision plus subjective qu'objective pour lui donner une définition exacte. Aussi il sera question de dégager l'intérêt et les objectifs de la RSE.

1.2 Définition RSE

D'après Howard Bowen (1953)³⁵³³ : La RSE est l'ensemble des obligations et de politiques qui font des actions de l'entreprise une traduction rationnelle de son désir d'atteindre ses objectifs tout en s'élevant aux valeurs de la société.

Davis³⁵³⁴ met l'accent sur le fait que la RSE consiste à prendre en compte des paramètres au-delà des obligations économiques, techniques et légal de l'entreprise, alors que Carroll pense que c'est une notion fondamentale pour chaque segment de l'entreprise qui doit répondre aux attentes de la société³⁵³⁵. Tandis que MATTEN et MOON la considère comme un facteur clé de l'intérêt public assuré par le choix des politiques à adopter au sein de la société³⁵³⁶.

WARTICK et COCHRAN (1985) la RSE consiste pour la firme à (i) identifier et analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme (ii) déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société et (iii) mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents.³⁵³⁷

Pour WOODS (1991) la RSE ne peut être analysé et traité qu'à travers l'immixtion de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale.³⁵³⁸

Pour John ELKINGSTON³⁵³⁹, avance trois dimension de la RSE en 1997 la Triple Bottom Line (TBL: Economique, Environnementale et Sociale). Pour lui les entreprises devraient prendre en compte ces trois piliers dans leurs activités.

³⁵³³ BOWEN, Howard R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*.

³⁵³⁴ Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.

³⁵³⁵ Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

³⁵³⁶ Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

³⁵³⁷ Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Mohamed Abdeljabbar Hammach (2016), 'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc'. Thèse, Ecole doctorale abbé-grégoire, laboratoire interdisciplinaire des sciences de l'action.

³⁵³⁸ Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

³⁵³⁹ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Philip Kotler³⁵⁴⁰ (universitaire et expert en marketing) considère la RSE étant un engagement envers l'amélioration continue de l'état de la société par des moyens économiquement viables, qui permettent aux entreprises de faire des profits de manière éthique.

Michael E. Porter et Mark R. Kramer³⁵⁴¹, ont développé, en 2011, un concept novateur de "Création de Valeur Partagée" ou "Creating Shared Value", souvent abrégée en (CSV). Cette notion évoque la possibilité pour les entreprises d'associer la création de valeur économique à la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux en intégrant ces préoccupations dans leur stratégie globale. Plutôt que de considérer la responsabilité sociale comme une entité à part, la CSV implique de l'intégrer au cœur même du modèle économique des entreprises.

La théorie de Remettre le S dans la responsabilité sociale des entreprises est une théorie multiniveau du changement social dans les organisations a été écrit par quatre auteurs³⁵⁴² ont exploré en profondeur la relation entre la RSE et la performance financière des organisations. Ils ont mis en évidence l'importance de réintégrer la dimension sociale dans la notion de RSE. Ils soutiennent que la RSE ne doit pas se limiter aux aspects environnementaux et de gouvernance, mais qu'elle doit également englober les aspects sociaux. Les auteurs proposent une théorie du changement social qui suggère que la mise en œuvre réussie de la RSE peut entraîner des changements sociaux significatifs au sein de l'organisation. Ces changements sociaux peuvent affecter la performance globale de l'entreprise.

En 2019 ARCHIE B. CARROLL et BUCHHOLTZ ont développé un modèle qui intègre les dimensions économiques, légales, éthiques et philanthropiques de la RSE en mettant l'accent sur la durabilité, l'éthique organisationnelle et la transparence en tant que composantes essentielles de la RSE.³⁵⁴³

L'organisation internationale du travail (OIT) définit la RSE comme étant la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi.³⁵⁴⁴

³⁵⁴⁰ Outrage Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause" <https://www.everand.com/book/343310199/Corporate-Social-Responsibility-Doing-the-Most-Good-for-YourCompany-and-Your-Cause>.

³⁵⁴¹ Michael E. Porter et Mark R. Kramer (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review.

³⁵⁴² Rafael V. Aguilera, David E. Rupp, Cynthia A. Williams et Jyoti Ganapathi, Article "Putting the S back in corporate social responsibility" <https://www.jstor.org/stable/20159338>.

³⁵⁴³ Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.

³⁵⁴⁴ *Guide cgem responsabilités sociales des entreprises aspect relatifs au travail*.

Source : <https://fr.slideshare.net/slideshow/guide-cgem-responsabilités-sociales-des-entreprises-aspect-relatifs-au-travail/23274725>

Selon la commission Européenne, la responsabilité sociétale est définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociétales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». ³⁵⁴⁵ Cette définition, nous renvoie vers trois principales notions composant cette dernière, à savoir (i) volontaire ³⁵⁴⁶, (ii) l'intégration de préoccupations sociétales et environnementales ³⁵⁴⁷ et (iii) les relations avec les parties prenantes ³⁵⁴⁸.

En tenant compte de ses diverses définitions, on peut dire que : La responsabilité sociale et environnementale est un concept utilisé en management relativement récent, qui consiste à trouver un terrain d'entente entre l'activité de l'entreprise et son impact sur la société que ce soit au niveau économique, sociale ou environnementale, tout en répondant aux attentes des associés et des détenteurs de capitaux. En d'autres termes, la RSE consiste à faire en sorte que l'entreprise soit rentable et équilibrée financièrement, tout en réduisant son impact négatif sur son environnement, et en étant conforme aux attentes de l'économie, de la société civile et des pouvoirs publics.

Pour nous c'est beaucoup plus complexe que cela, c'est un effet miroir recherché par les détenteurs de capitaux pour se justifier et utiliser l'outil marketing en se voulant être en phase des soucis des consommateurs devenus exigeant en matière d'équité, de transparence et de responsabilité socio-environnemental. Ça devrait être une exigence juridique imposé par les pouvoirs publics vu sous l'angle d'une exigence démocratique émanant des électeurs et des citoyens qui exigent que leurs environnement social soit protégé face aux détenteurs de capitaux qui ne cherchent en fin de compte que le profit abstraction faite de l'impact négatif de leur activités.

II. LA CONCEPTUALISATION DE LA RSE

Il est important de placer et de positionner la RSE dans l'environnement ou elle gravite pour dégager tous les facteurs qui influent sur son adoption et les intérêts recherchés à travers cette action.

II. 1 Interaction entre acteurs dans une RSE

³⁵⁴⁵ Chambre de commerce et d'industrie. Source :

<https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse#:~:text=La%20Responsabilit%C3%A9%20Soci%C3%A9tale%20des%20Entreprises,relations%20avec%20les%20parties%20prenantes%20%C2%BB>.

³⁵⁴⁶ Selon le Comité économique et social européen « une démarche sociétalement responsable doit reposer sur une application effective et dynamique des normes existantes et s'accompagner d'engagements volontaires allant au-delà des normes ». Ainsi, la démarche volontaire se manifeste dans le libre engagement, au-delà des obligations légales, des entreprises pourvu d'améliorer leurs performances sociétales et environnementales.

³⁵⁴⁷ Le « Triple Bottom Line » appelé aussi « Tryptique » est le principe sur lequel s'est basée la Responsabilité Sociétale des entreprises tout en ayant comme objectif le respect des normes sociales, sociétales environnementales et économiques. L'expression *People - Planet - Profit* est souvent employée pour traduire cette triple performance de l'entreprise. Cette triple dimension a été tirée principalement des conceptions des différents États membres de la commission européenne.

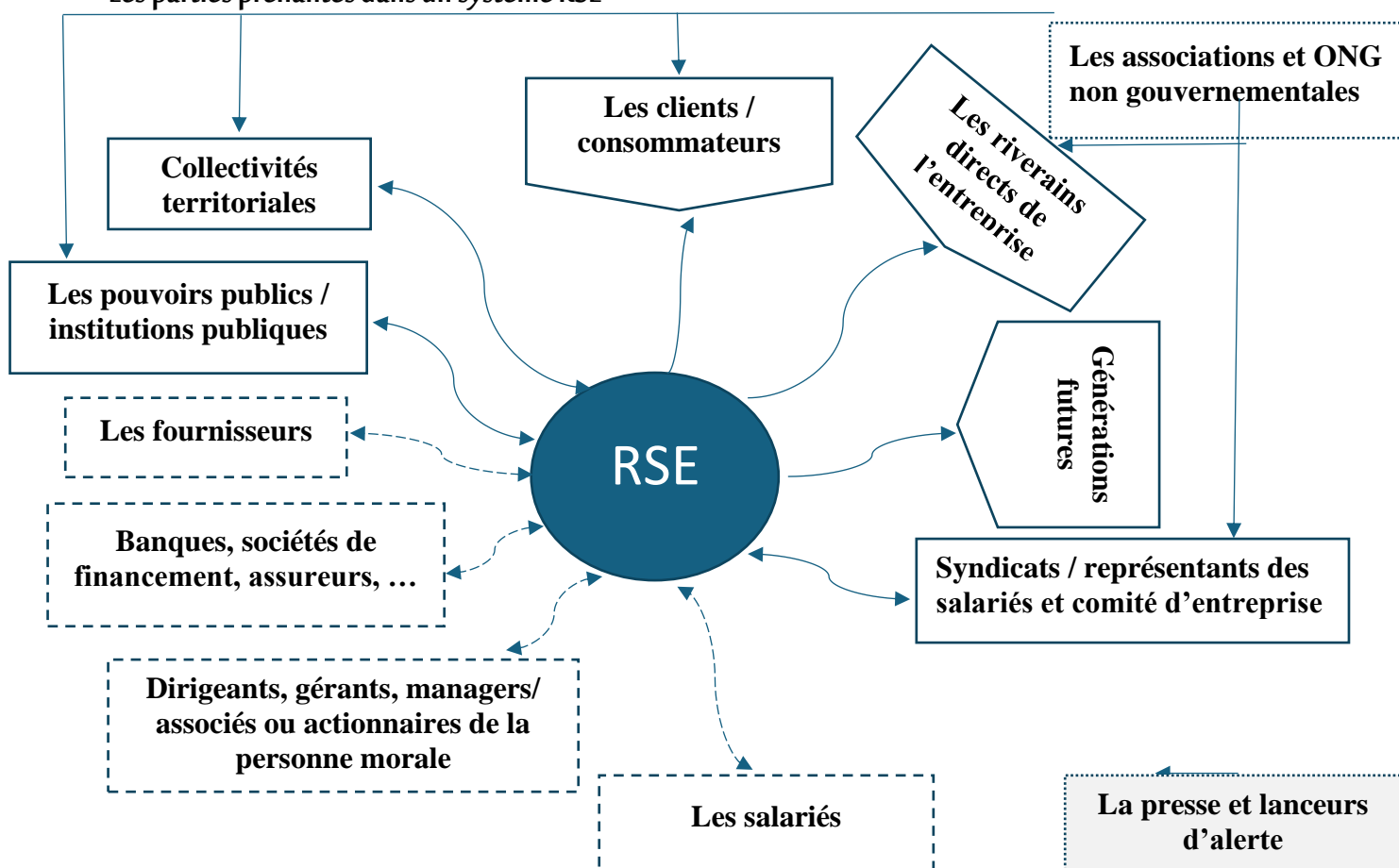
³⁵⁴⁸ Toute entreprise n'existe pas seule dans un système fermé et imperméable, son existence et son développement dépendent d'un certain nombre de facteurs et de contribuables ne se limitant pas seulement aux actionnaires et aux clients mais aussi aux différentes parties prenantes interne ou externe de l'entreprise.

Dans son œuvre fondatrice *Strategic Management: A Stakeholder Approach* publiée en 1984, Edward Freeman³⁵⁴⁹ caractérise les parties prenantes comme « l'ensemble des groupes et individus dont l'action influe sur la réalisation des objectifs organisationnels ou qui subissent les effets de cette réalisation ».

« Chaque ensemble de groupe est classé dans un bloc à un parti pris, un enjeu à part au sein de la personne morale, d'où la dénomination de partie prenante, qui détient un enjeu (stakeholders) ».

Le schéma suivant est une contribution de notre part, MM Hicham RAHAL et Mohammed EL GHARBAOUI, dans la conceptualisation des différents acteurs en matière de RSE dans un environnement pro-dynamique qui dégage les éventuelles flux et interaction entre différents stakeholders.

Les parties prenantes dans un système RSE³⁵⁵⁰



Le schéma ci-dessus, élaboré par nos soins, présente l'ensemble des parties prenantes ayant une influence directe ou indirecte sur la vie de personne morale. Chaque groupe de « stakeholders » doit être pris en compte par l'entreprise lors de la définition de ses objectifs et de sa mission.

3549 Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

3550 Schéma élaboré par nos soins RAHAL Hicham et EL GHARBAOUI Mohamed

II. 2 Intérêts et objectifs de la RSE

a. Qui est concerné par la RSE ?

La responsabilité sociétale des personnes morale concerne tous les types : les petites comme les grandes, sans que le secteur d'activité importe. Elles sont toutes concernées par les problématiques du développement durable et de la protection de l'environnement.

Si en prend le cas de la France c'est devenu une obligation légale depuis 2019 (avec l'adoption de la loi Pacte³⁵⁵¹) : « toutes les entreprises françaises sans exception, doivent "prendre en considération" les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités ».

b. Quel est le but recherché à travers la RSE ?

À l'échelle globale, la RSE s'intègre dans une dynamique visant à préserver l'environnement et à promouvoir le développement durable. L'objectif est d'améliorer le bien-être des employés, de l'ensemble des parties prenantes en relation avec la personne morale, ainsi que de la collectivité dans son ensemble.

Pour la personne morale elle-même, il existe des avantages concrets à la RSE :

- Une personne morale engagée sur le plan de la responsabilité sociétale séduit davantage une clientèle de plus en plus consciente et avertie. Le public privilégie désormais les organisations qui incarnent des valeurs écologiques et sociales fortes. Ainsi, un engagement RSE affirmé peut se traduire directement par une amélioration des performances commerciales de l'entreprise.
- Les talents potentiels portent également une attention particulière à ces dimensions. Une personne morale inscrit dans une démarche RSE dispose d'un avantage significatif pour recruter les meilleurs profils, notamment dans les secteurs confrontés à une pénurie de compétences.
- Un engagement RSE solide renforce la mobilisation des équipes, qui tirent fierté de contribuer à une personne morale responsable et apprécient la considération accordée à leur qualité de vie au travail. Cet engagement se reflète notamment dans l'amélioration de leur performance professionnelle
- Certaines règles RSE sont devenues des obligations légales, les entreprises qui les respectent évitent donc des sanctions (à titre d'exemple on peut citer la loi PACTE de 2019 approuvé en France, relative à la croissance et la transformation des entreprises).

c. Quel avantage peut tirer la personne morale derrière la mise en place d'une démarche RSE ?

Fructifier le patrimoine de ses investisseurs est l'objectif premier et traditionnel de toute entreprise afin de générer de la rentabilité financière.

³⁵⁵¹ La loi PACTE a modifié l'Article 1833 du Code civil français pour ajouter qu'une société doit être « gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Code civil, article 1833, modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (Loi PACTE).

Alors qu'à notre sens une personne morale n'est pas l'apanage de ses associés ou de ces actionnaires c'est un acteur une fois créé, deviens non pas la propriété de ces créateurs ou associés/ ou actionnaires mais propriété également de son environnement au sens large.

En adoptant une démarche RSE, la personne morale intègre des enjeux sociétaux et environnementaux au cœur de ses décisions et de ses opérations. L'ambition est de générer de la valeur partagée pour l'ensemble de la collectivité en participant aux grands objectifs du développement durable, à la pérennité de l'emploi, à la création de richesses et à leur redistribution équitable entre tous les acteurs concernés.

Au-delà des dispositifs à mettre en œuvre et des certifications à décrocher, la RSE implique avant tout une transformation profonde de la vision stratégique et de la raison d'être de la personne morale ou d'une organisation. Elle requiert l'adoption d'une nouvelle philosophie où l'organisation ne se limite plus à servir les intérêts de ses actionnaires, mais prend en considération ceux de l'ensemble des parties prenantes et de la société dans sa globalité. De ce fait, toute personne morale, quelle que soient sa dimension, son secteur d'activité ou sa localisation géographique, peut s'engager dans une telle démarche.

Il convient de préciser que s'engager dans une démarche RSE ne signifie nullement abandonner la rentabilité ni les objectifs financiers de personne morale et de ses actionnaires. Bien au contraire, la RSE devrait contribuer à la performance économique sur le long terme. En effet, elle garantit une croissance durable et stable de l'entreprise tout en renforçant sa capacité à faire face aux crises et aux turbulences économiques. Par ailleurs, les marchés financiers intègrent progressivement les critères RSE dans leurs analyses et leurs choix d'investissement. Ainsi, les personnes morale qui ne s'alignent pas sur cette dynamique mondiale et incontournable s'exposent à des désavantages significatifs pouvant affecter directement et substantiellement leur santé financière (par exemple : attribution de contrats d'envergure, cotation boursière, attractivité pour les investisseurs...).

Créer une société ou une personne morale c'est appartenir à son écosystème et à l'environnement autour duquel elle gravite. La RSE doit s'inscrire dans ce paradigme qui consiste à détacher l'entreprise de ses créateurs ; une fois créée la société ne leur appartient plus au sens objective du terme mais au sens subjective du moment que par son action elle devient un acteur économique, juridique, sociale et politique. Donc à notre humble avis la RSE doit intégrer dans son corpus juridique la bonne gestion et la bonne gérance en tant que dogme.

Les personnes morales hésitent à se lancer dans l'aventure de la démarche RSE, pour de nombreuses raisons ; d'une part, inquiètes devant le temps à consacrer à ce chantier et d'autres parts perplexes quant aux bénéfices qu'elles pourront en retirer. Mais malgré ces risques, les bénéfices qu'elles peuvent tirer sont nombreux et conséquents, et de nature à lever facilement les freins à ce changement dans l'organisation de l'entreprise. On peut citer, certain bénéfices, à titre indicatif :

i. Une image valorisée

Optimiser la réputation de la personne morale à travers la RSE constitue un formidable levier pour travailler et élargir son champ d'action.

Une réputation indispensable à l'heure où les réseaux sociaux explosent et s'imposent comme des voies de communication et où les entreprises les investissent en force pour accélérer leur développement et consolider leurs positions.

ii. Un levier pour fidéliser les salariés et les partenaires

La RSE représente également un puissant outil pour attirer les talents sur le marché de l'emploi, tout en favorisant la fidélisation et l'engagement des collaborateurs. L'expérience démontre que des salariés qui sont fiers de leur entreprise et de son impact sociétal font preuve d'une loyauté accrue et s'impliquent avec une énergie et une efficacité nettement supérieures.

De surcroît, cette démarche consolide les relations de la personne morale avec ses établissements bancaires et ses partenaires financiers, en particulier avec les fonds ISR (Investissement Socialement Responsable) qui connaissent une croissance remarquable ces dernières années.

iii. Une source de profits...

La RSE contribue aussi à l'amélioration des résultats commerciaux de la personne morale. En prenant mieux en considération les attentes de sa clientèle, l'organisation adopte une approche centrée sur le client, perfectionne son offre de produits et services, stimule l'innovation de manière régulière et renforce la fidélité de ses clients.

Face aux grands donneurs d'ordre qui ont intégré la RSE dans leurs pratiques et l'imposent à leurs fournisseurs, la personne morale se positionne également comme un partenaire fiable et légitime.

Le cas échéant, l'obtention d'une certification ou d'un label vient attester de la conformité aux normes environnementales et sociales requises.

iv. Une source d'économies

La RSE peut constituer également une source d'économie. En effet, grâce aux audits financier et social qui sont menés notamment sur les charges de l'entreprise, peuvent constituer des sources d'optimisations financières qui sont systématiquement identifiées et les frais généraux de l'entreprise s'en trouvent, de facto, significativement allégés.

Enfin, la RSE, sous-entend et suppose d'auditer les conditions d'exercice de l'activité et les réglementations qui sont applicables, permet à la personne morale d'identifier les défaillances, de mieux anticiper et gérer ses risques, qu'il s'agisse des risques, financier, organisationnelle, sociaux³⁵⁵², juridiques³⁵⁵³ ou environnementaux.

Donc en fin de compte, l'ensemble de ces bénéfices fait de la démarche RSE un axe stratégique intéressant pour toutes les personnes morales et les organisations. D'autant que la réglementation, qui à ce jour, ne l'impose qu'aux grands groupes, prévoit de la rendre obligatoire à de plus en plus d'entreprises. C'est ce que nous développerons

³⁵⁵² Respect des règles et normes du code de travail et des textes législatives sociaux.

³⁵⁵³ Les contrats que la personne morale est amenée à signer durant son activité ainsi que le respect des lois et règles auxquelles elle est assujettie

dans l'axe qui suit en matière de normes, de règles et de Labél initié au niveau international et national. Car on ne peut pas aborder la RSE sans toucher aux normes internationales (ISO) qui trace des lignes directrices à suivre et adopter dans toutes entreprises qui veulent intégrer cette démarche RSE.

III. CADRE NORMATIF ET REGLEMENTAIRE DE LA RSE

III.1 Le cadre réglementaire

L'emploi du terme responsabilité dans l'intitulé de la RSE, ne lui donne nullement une force probante pour l'imposer, juridiquement parlant elle n'est obligatoire, elle est facultative et ne s'impose qu'à ceux qui l'ont adopté de manière conventionnelle. Et par ce fait n'est assortie d'aucune sanction, ni à priori engager directement sa responsabilité pour ceux qui l'adoptent.

La RSE est un concept souvent évoqué, mais difficile à définir juridiquement. A notre sens la RSE est l'interaction que peut avoir une personne morale vis-à-vis de son environnement à travers deux concepts juridiques connues la responsabilité contractuelle vis-à-vis des acteurs qui gravitent autour de la personne morale et une responsabilité délictuelle, face aux délits et conséquences engendrées par la-dite personne morale sur son environnement indirect. Sans oublier sa responsabilité légale face à l'arsenal juridique imposé par les pouvoirs publics et le législateur.

La perception managériale appréhende la responsabilité de l'entreprise dans une dimension globale, prenant en compte l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des parties prenantes internes (actionariat et personnel salarié) ou externes (cocontractants, clientèle, fournisseurs, ainsi que la collectivité civile et politique dans son ensemble).

L'analyse juridique, quant à elle, distingue la mise en jeu de la responsabilité de la personne morale selon la nature du lien juridique préexistant. Ainsi, la responsabilité s'engage :

- D'une part, à l'égard des personnes avec lesquelles elle entretient un rapport contractuel (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs et consommateurs), relevant du régime de la responsabilité contractuelle ;
- D'autre part, à l'égard des tiers subissant les effets préjudiciables de son activité (riverains, voisinage, collectivité civile et environnement), relevant du régime de la responsabilité extracontractuelle ou délictuelle.

Le législateur a naturellement encadré juridiquement, par le biais de lois, décrets et circulaires, plusieurs aspects liés directement ou indirectement à la RSE. À titre indicatif, la loi n° 17/95 relative aux sociétés anonymes impose, dans ses articles 115 et 141, l'obligation de tenir une assemblée au moins une fois par an, dans un délai de six mois suivant la clôture de l'exercice comptable et de l'information des actionnaires à travers un rapport de gestion. De plus l'article 142 parle de toutes information utiles aux actionnaires pour leurs permettre d'apprécier l'activité de la société au cours de l'exercice écoulé. Sans spécifier la nature de ses information ; aux sens large ça peut aussi toucher les aspects sociaux et autres. D'ailleurs les règles du code du travail doivent être aussi respectées et prise

en compte dans la gestion de la société à savoir la présentation d'un bilan social qui est un document qui retrace la gestion sociale de l'entrepris durant les trois derniers exercices. En effet, la règlementation social en matière de droit de travail impose des règles à respecter en matière d'hygiène et de sécurité et ceci sans occulter la loi sur la protection de l'environnement.

La loi n°11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, dans son article 1, a pour objectif de définir les règles de base et les principes généraux des politiques nationales en matière d'environnement et de développement.

Ces règles et principes sont conçus à cette fin :

- Protection de l'environnement contre toutes les formes de pollution et de détérioration ;
- Améliorer le cadre et les conditions de vie de l'homme ;
- Définir les lignes directrices de base pour le cadre juridique, technique et financier de la protection et de la gestion de l'environnement ;
- Mettre en place un régime spécial de responsabilité pour assurer la réparation des dommages environnementaux et l'indemnisation des victimes.

Alors que le code du travail, en vigueur depuis juin 2004, est conforme aux principes fondamentaux énoncés dans la Constitution Marocaine et aux normes internationales, tel qu'ils sont prévus par les conventions des Nations Unies et leurs institutions spécialisées dans le domaine du travail. En outre, la loi n°65-99 vise à répondre aux besoins des relations de travail collectives et individuelles afin de respecter certains principes de la RSE comme suit :

- Le respect de la dignité humaine et l'amélioration de son niveau de vie, ainsi que la création de conditions adéquates pour la stabilité de la famille et son développement social;
- Le travail ne doit en aucun cas être effectué dans des conditions qui portent atteinte à la dignité du travailleur;
- Les négociations sociales sont menées régulièrement et obligatoirement à tous les niveaux et dans les secteurs et entreprises qui y sont soumis, afin de protéger et d'améliorer les conditions de travail et de protéger les droits des travailleurs ;
- La liberté syndicale est l'un des droits du travail les plus importants malheureusement le Maroc tarde toujours à légiférer en la matière vu l'absence d'une loi organique qui encadre le droit à la grève.

Aussi nous notons l'une des avancées majeures en matière de responsabilité sociale des entreprises au Maroc à savoir l'obligation faite aux entreprises cotées en bourse de consacrer un chapitre ESG (données environnementales, sociales et de gouvernance) dans leur rapport annuel en vertu de la circulaire n° 03/19 émise par l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) le 20 février 2019.

Cette circulaire vise à renforcer la transparence et la communication financière des entreprises cotées, en alignant les pratiques marocaines sur les standards internationaux de la RSE. Le chapitre ESG doit inclure des informations

sur les politiques et pratiques de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, de respect des droits de l'homme, de conditions de travail, de diversité et d'inclusion, de lutte contre la corruption, etc. Les entreprises cotées en bourse sont tenues de mettre à jour ce chapitre au moins une fois par an.

III.2 Le cadre normatif de la RSE

Dans ce cadre nous présenterons les différentes normes iso et autres en matière de RSE, qui ont été développées et leur cheminement y compris le cadre normatif marocain établie par IMANOR.

III.2.1 Les Normes Internationales :

Les normes ISO 26000 sont celles relatives au RSE, créés dans la perspective de faciliter l'accès des entreprises aux normes compatibles à leurs activités ainsi que leurs objectifs. ISO 26000 ont été publiés en 2010 puis ont subis une réforme en 2014 grâce à l'implication de plus de 400 experts en 99 pays.

Il est à rappeler que l'ISO 26000 n'est qu'une référence, et non pas une certification, qui repose sur l'implantation des principes suivants ; Ladite norme propose 7 principes fondamentaux de la responsabilité sociétale :

- « **Redevabilité** » *et reddition de comptes* : l'organisation doit être redevable de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
- **Transparence** : l'organisation doit être transparente dans ses décisions et activités qui ont un impact sur la société et l'environnement ;
- **Comportement éthique** : le comportement de l'organisation doit être basé sur les valeurs d'honnêteté, équité et intégrité. Ces valeurs impliquent de prendre en compte les Hommes, les animaux et l'environnement, ainsi qu'un engagement à s'occuper des impacts de ses activités et décisions sur les intérêts des parties prenantes ;
- **Respect des intérêts des parties prenantes** : L'organisation doit respecter, prendre en considération et répondre aux intérêts de ses parties prenantes ;
- **Respect de la loi** : l'organisation doit accepter que le respect de la loi est obligatoire ;
- **Respect des normes internationales de comportement** : L'organisation doit, tout en adhérant au principe de respect de la loi, respecter les normes internationales de comportement ;
- **Respect des droits de l'Homme** : l'organisation doit respecter les droits de l'Homme et reconnaître leur importance et leur universalité.

La norme ISO 14001

Cette norme prescrit les exigences relatives au système de management environnemental (S.M.E.). Elle mesure l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement en vue de certification et d'incitation à l'adoption des dernières technologies en la matière. Le nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 au Maroc a connu une vraie expansion, de 56 entreprises en 2004 à 176 en 2017.

La norme ISO 22000

Cette norme concerne le Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires (SMSDA). Elle garantit la sécurité de tous les acteurs des chaînes mondiales d'approvisionnement en aliments, quel que soit leurs secteurs d'activité et leur taille, et permet de réduire les risques liés à cette sécurité. Elle présente l'avantage de satisfaction des consommateurs via la production de produits sûrs et de bonne qualité alimentaire, l'implication du personnel et la maîtrise des dangers liés à la sécurité des aliments ce qui permet de satisfaire les exigences réglementaires. Le nombre d'entreprises certifiées ISO 22000 au Maroc s'élève à 86 entreprises en 2017 par rapport à 29 en 2007.

L'OHSAS 18001

- Une norme britannique qui prescrit les exigences relatives au management de la santé et la sécurité au travail. Elle permet une meilleure gestion des risques en réduisant le nombre d'accidents de travail, et des problèmes de santé liés à la nature de l'activité exercée.

Les entreprises adhérant à la RSE sont tenues de respecter l'ensemble de ces principes et leurs implications, de réajuster leur activité si nécessaire et de coopérer avec les organisations internationales non gouvernementales. La RSE, bien qu'elle soit une norme en elle-même, son instauration peut dépendre de plusieurs autres normes tels que l'ISO 9001, la certification relative à la qualité, que l'on peut attribuer à la RSE puisque la qualité du produit ou du service impacte la société et l'environnement, et par conséquent entre dans le champ de la RSE.

III.2.2 Les Normes Nationales (imanor)

L'Institut Marocain de Normalisation créé en 2010, est un organisme chargé de la protection du consommateur et la préservation de l'environnement rattaché au Ministère chargé de l'industrie, à travers la création et l'instauration des normes marocaines et internationales, ainsi que l'organisation du système de certification et de formation. Son champ d'application englobe notamment l'audit sociale (en vue d'acquiescer quelques certifications) et l'implantation de la RSE bien que celle-ci reste une formation sans certification. Cet institut est composé de représentants de l'Etat, du secteur privé et des consommateurs. Il vient en substitution du SNIMA (Service de Normalisation Industrielle Marocaine) 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 aliments Halal. Ceci permettra aux entreprises de satisfaire une très large panoplie de consommateurs soucieux de la traçabilité du caractère Halal des produits.

IV. Les caractéristiques d'une démarche socialement responsable et sa mise en place

IV. 1 Selon le contexte Européen

La définition proposée par la Commission européenne permet de déduire neuf critères de base caractéristiques d'une démarche socialement responsable³⁵⁵⁴ :

- **Critère 1** : La RSE s'inscrit dans un engagement volontaire de l'entreprise, en dehors de toute contrainte juridique.
- **Critère 2** : Les mesures de RSE doivent aller au-delà des exigences légales, sans jamais remplacer la législation en vigueur.
« Les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme. »
- **Critère 3** : La RSE doit être intégrée au cœur du management de l'entreprise plutôt que de la considérer comme une option annexe. Elle concerne directement la gestion stratégique de l'organisation. Le soutien de la direction est essentiel pour obtenir les moyens financiers et matériels nécessaires à son déploiement.
- **Critère 4** : la mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes, ce qui induit un réel gouvernement d'entreprise, qui permet d'établir un certain nombre de règles et de pratiques régissant les relations entre les différentes parties prenantes. Selon l'OCDE, « le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes ». A titre d'exemple, la Belgique a prévu un code de bonne gouvernance d'entreprise qui a été publié en décembre 2004. Les autorités nationales belges ont compris l'importance de la démarche RSE qui va dans le sens d'une bonne gestion basée sur la transparence et la responsabilité.
- **Critère 5** : La RSE ne peut se limiter à la recherche de profits. Il est nécessaire de dépasser la vision restrictive de Friedman (1970) qui réduisait la responsabilité de l'entreprise à sa performance économique. La RSE répond à des enjeux qui vont au-delà de la simple rentabilité, et le profit des actionnaires ne doit plus être considéré comme l'objectif unique. On rompt ainsi de manière catégorique avec le modèle centré exclusivement sur la valeur actionnariale.

3554 Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (COM(2001) 366 final). Bruxelles, Belgique : Commission des Communautés européennes.

Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'Union européenne pour 2011-2014* (COM(2011) 681 final). Bruxelles, Belgique : Commission européenne.

Responsabilité sociétale des entreprises : la spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen (2010), Think Tank européen Pour la Solidarité, ISBN : 978-2-930530-09-3, P.50-52

Source : https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/cahier_rse_web.pdf

LAHDIR Thilleli & OUFFELA Sarah (2021/2022), mémoire, *L'impact de la communication externe sur l'image de l'entreprise Cas de l'entreprise Soummam*, Université Abderrahmane Miira de Bejaia faculté des sciences humaines et sociales, P.59-60

Source : <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.univ-bejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/20309/302.2MAS%20179.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

- **Critère 6** : l'entreprise doit pouvoir s'adapter au changement et évoluer avec la société.
- **Critère 7** : l'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales, autant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Dans son rapport consacré à la responsabilité sociale des entreprises, l'AISAM constate qu'« en adoptant une politique de RSE, l'entreprise s'assigne un rôle qui va au-delà de la simple vente de produits et services. Elle se situe dans un contexte plus large que ses employés et ses clients et/ou sociétaires et met en œuvre une stratégie d'entreprendre qui apporte une plus-value à la société dans son ensemble. ».
- **Critère 8** : l'entreprise doit intégrer des préoccupations environnementales. Quelle que soit leur nature, les entreprises agissent sur leur environnement. Dans un souci de protection de la planète, il est de leur devoir de minimiser les effets négatifs de leurs activités. Les actions environnementales englobent tous les efforts fournis par l'entreprise pour réduire ses impacts, mais aussi pour promouvoir une attitude respectueuse de l'environnement (gestion des ressources naturelles et des retombées de son activité sur l'environnement, etc.).
- **Critère 9** : une politique de RSE doit pouvoir être vérifiée et évaluée. L'entreprise doit tenir ses engagements et pouvoir démontrer par des faits son comportement responsable. Les meilleurs outils pour cela sont les chartes, les codes de conduite, les labels et les rapports sociétaux / bilans RSE. Les chartes et codes de conduite sont adoptés et rédigés en interne et naissent de la volonté de l'entreprise de s'investir dans une démarche de transparence par rapport à ses agissements. Ils fixent une ligne de conduite et inspirent les actions quotidiennes des entreprises.

Cette démarche adoptée par la CE est louable mais à notre sens elle ne saurait répondre aux exigences des citoyens, des consommateurs et des ONG, pour nous cela doit devenir une obligation légale et non une démarche volontariste.

IV. 2 La RSE au Maroc et les efforts pour sa mise en place.

A partir des années 2000, l'économie marocaine connaît une ouverture sans précédent, qui s'est accompagnée d'un jeu de réformes à tous les niveaux. L'arrivée des filiales internationales et leurs partenariats avec des entreprises locales a accéléré l'introduction de la RSE. Son développement a été soutenu et renforcé par de grandes réformes institutionnelles, juridiques et économiques. Le Maroc est donc passé d'une logique pure de croissance, à une logique de développement à la fois humain et durable à travers de grands projets de développement (Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), la promulgation d'un nouveau code de travail, le message royal livré aux « Intégrales de l'investissement », la réforme des lois environnementales...) (Hniche et Aquesbi, 2015)³⁵⁵⁵. En 2006, et afin de répondre à un besoin de mise à niveau du Maroc pour s'ouvrir à l'économie mondiale, la CGEM a élaboré une charte et a conçu un label en faveur de la RSE.

³⁵⁵⁵ Hniche, O. & Aquesbi, G. (2015). *États des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables*. REMAREM. Revue marocaine de recherche en management et marketing, (11), 437-461.

A notre sens le code du travail, a apporté une multitude de normes et de règles qui vont dans le sens de la RSE. D'ailleurs l'article 466³⁵⁵⁶ du code de travail parle d'un bilan social, comme un élément que le comité d'entreprise doit examiner. Selon ledit article, le comité d'entreprise est chargé, dans le cadre de sa mission consultative, d'étudier le bilan social de l'entreprise avant son approbation. Ce bilan social inclut des informations sur les conditions de travail, les avantages sociaux, et les mesures prises pour le bien-être des salariés.

Ce document unique, le bilan social, retrace à lui seul toutes les mesures d'ordre social ou ayant un impact social ou relatif à l'égalité dans le traitement des salariés sans aucune discrimination quelle qu'elle soit.

La charte RSE adoptée le 14 décembre 2006 par la Confédération générale des entreprises du Maroc vise à promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable à travers l'attribution d'un label aux entreprises basées au Maroc pour une durée de trois années.

Toute entreprise postulant au Label doit se soumettre à une évaluation, menée par l'un des tiers experts indépendants accrédité par la CGEM³⁵⁵⁷ qui portera sur la conformité avec les engagements précisés dans la charte de responsabilité sociale qui tourne autour de 9 axes :

1. Respecter les droits humains ;
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles ;
3. Protéger l'environnement ;
4. Prévenir la corruption ;
5. Respecter les règles de la saine concurrence ;
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ;
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs ;
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ;
9. Développer l'engagement sociétal.³⁵⁵⁸

³⁵⁵⁶ Article 466 : Le comité d'entreprise est chargé dans le cadre de sa mission consultative des questions suivantes :

1. les transformations structurelles et technologiques à effectuer dans l'entreprise ;
2. le bilan social de l'entreprise lors de son approbation ;
3. la stratégie de production de l'entreprise et les moyens d'augmenter la rentabilité ;
4. l'élaboration de projets sociaux au profit des salariés et leur mise à exécution ;
5. les programmes d'apprentissage, de formation-insertion, de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue des salariés.

Sont mis à la disposition des membres du comité d'entreprise toutes les données et tous les documents nécessaires à l'exercice des missions qui leur sont dévolues.

³⁵⁵⁷ Le tiers expert indépendant accrédité par la CGEM, ou est l'indépendance dans le choix des tiers, si la CGEM accrédite ledit expert alors qu'elle est partie prenante ! ; **Elle ne peut être juge et partie.**

³⁵⁵⁸ Moustadraf, H. *Analyse des déterminants de l'engagement RSE au Maroc : résultats d'une étude quantitative.*

Moroccan Journal of Business Studies (MJBS), Vol. 2, N°1.
Disponible sur : <https://www.emaa.ma/mjbs/articles/pdfs/vol3/>

Il est à noter que ce label confère plusieurs avantages et facilités aux entreprises socialement responsables en les faisant connaître et surtout valoriser auprès de leurs partenaires institutionnels publics et privés tout en leur permettant de tirer de ce label des avantages d'ordre financier.³⁵⁵⁹

D'un autre côté, Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie marocain témoigne d'une grande demande du marché en matière de normalisation. Dans ce sens, Plusieurs normes marocaines ont été introduites, à savoir la norme marocaine NM 00.5.600 présente les exigences en matière de « Système de management des aspects sociaux dans l'entreprise ». Elle vise à aider les organismes à élaborer une approche du management social qui permet de protéger les employés et les autres personnes dont les aspects sociaux pourraient être affectés par les politiques et activités de l'entreprise. Cette norme est compatible avec les exigences du référentiel SA 8000 (Social accountability) ainsi qu'avec les normes reconnues internationalement dont l'ISO 9001 (système de management de la qualité) et ISO 14001 (système de management environnemental) et ISO 26000 (Responsabilité sociétale).³⁵⁶⁰

L'initiative la plus récente date du 20 février 2019 et concerne cette fois-ci la notation extra financière pour les sociétés cotées et la production d'indicateurs ESG. En effet, L'Autorité marocaine des marchés des capitaux (AMMC) a adopté un projet de modification du livre III de sa circulaire qui tend à s'inspirer des meilleures pratiques internationales. En plus de la publication d'indicateurs trimestriels, les entreprises sont, d'ores et déjà, tenues de publier un rapport³⁵⁶¹ ESG.

Sur un autre plan, la signature d'un Accord d'Association avec l'union européenne qui s'est concrétisé par l'ouverture des frontières économiques a donné lieu à l'implantation au Maroc de grandes entreprises étrangères (le Maroc accueille un volume important d'IDE, (Investissements Directs Etrangers) soumises à des règles de transparence sur leurs engagements et réalisations RSE dans leurs filiales a également favorisé la diffusion des pratiques responsables.

L'indicateur ESG, n'est à notre sens qu'une mise en œuvre voilée de l'exigence de la loi 17-95³⁵⁶², qui impose la production d'un Bilan social qui retrace et met en exergue la politique sociale de la société.

Conclusion

Malgré tous les efforts qui ont été déployés pour promouvoir la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) au Maroc, plusieurs obstacles entravent son application dans les systèmes de management.

³⁵⁵⁹ idem

³⁵⁶⁰ ibidem

³⁵⁶¹ Reporting extra-financier ou « Environnement, Social et Gouvernance » (ESG) consiste à intégrer un reporting de l'impact des activités sur l'environnement, ses relations avec les employés et ses parties prenantes externes, ainsi que sa gouvernance.

³⁵⁶² Dahir n° 1-96-124 (14 rabii II 1417) portant promulgation de la loi 17-95 relative aux sociétés anonyme

Selon FILALI MEKNASSI (2009)³⁵⁶³ Trois facteurs majeurs entravent l'adoption de la RSE : les compétences insuffisantes du personnel, le déficit informationnel et les contraintes budgétaires. Les PME, qui représentent près de 95% du tissu économique marocain d'après les données de la Confédération de la PME, constituent un acteur incontournable de ce contexte.

Sa fragilité financière, organisationnelle, technique et humaine constitue l'un des premiers obstacles à la mise en place d'une stratégie RSE formelle et contrôlée.³⁵⁶⁴ En effet, les PME sont caractérisées par des stratégies informelles (très liées à la personnalité du dirigeant), des modes de gestion quelquefois flous, non fondée sur règles impersonnelles ou des doxa gestionnaires importées, et « faiblement appareillés en instruments de l'action à distance »³⁵⁶⁵ (Boltanski, Thévenot, 1991), ainsi que des méthodes de fonctionnelles essentiellement réactives, répondant à des circonstances de marché. De plus, leur vulnérabilité financière les empêche de s'engager dans une démarche RSE qui peut impliquer des coûts supplémentaires à court terme.

L'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles (MEZUAR, 2002)³⁵⁶⁶. Certains auteurs (EL AMRANI et CHEBIHI, 2003³⁵⁶⁷; EL AOUI (dir.),2000³⁵⁶⁸) révèlent que l'entreprise marocaine se distingue par des relations professionnelles marquées par le paternalisme, des liens de dépendance et parfois des pratiques clientélistes. Il avance aussi que la notion travail est associée, aux yeux des salariés, à des valeurs qui subliment le travail (logique de l'honneur, moyen « d'être digne » et de gagner « le pain des enfants », solidarité). Ces facteurs entravent la mobilisation des parties prenantes, notamment les syndicats, réduisant ainsi les perspectives de concertation sociale. (ETTAHIRI, 2009)³⁵⁶⁹. Pour Hammoumi (2005)³⁵⁷⁰, la faiblesse historique du syndicalisme marocain et sa culture d'affrontement ont constitué un obstacle majeur à l'établissement d'une responsabilité sociale basée sur le dialogue multi-acteurs. D'où la difficulté de mettre en place une responsabilité sociale fondé sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes.

L'insuffisance de compétences en matière de RSE constitue un frein significatif. Les TPE-PME, fréquemment dépourvues de services dédiés aux ressources humaines et a fortiori de fonction RSE, évoluent dans un

³⁵⁶³ FILALI MEKNASSI, F. (2009). *Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable au Maroc*. Rabat : Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST).

³⁵⁶⁴ Moustadraf, H. *art.p.cit*

³⁵⁶⁵ Boltanski, Thévenot, (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, p. 206-207.

³⁵⁶⁶ MEZUAR, A. (2002). *L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*, le "Centre d'Études et de Recherche des Dirigeants" (2002).

³⁵⁶⁷ L'AMRANI, J., & Chebihi, M. A. (2003). *Culture et management au Maroc : influences culturelles sur les pratiques organisationnelles*. *Revue Internationale de Psychologie et Management des Entreprises*, 20(2), 45–68

³⁵⁶⁸ EL AOUI, N. (Dir.). (2000). *L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*. Casablanca : Publications Universitaires du Maroc.

³⁵⁶⁹ ETTAHIRI S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », *Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc*.

³⁵⁷⁰ HAMOUMI K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », *Actes de la 23e Université d'été de l'IAS, Lille, France*

environnement peu favorable à l'intégration de telles pratiques. Par ailleurs, les formations universitaires et professionnelles demeurent largement axées sur des disciplines valorisant prioritairement la performance économique, reléguant les considérations sociales au second rang (ETTAHIRI, 2009).

Par ailleurs, nous constatons que les dispositions du code du travail ne sont pas appliquées. Or, ce code contient un ensemble d'indicateurs sociaux et de normes essentiels au contrôle et à l'instauration de la RSE au sein des entreprises marocaines. Le principal obstacle réside dans le non-respect des obligations légales imposées par la loi 17-95 sur les sociétés anonymes et par le code du travail, qui exige la publication d'un bilan social. Force est de constater que cette obligation n'est que rarement respectée par le tissu entrepreneurial au Maroc.

Est-ce une défaillance du législateur, un manque de cadrage dans la mise œuvre de cette disposition, qui à notre sens, permettra de donner une meilleure visibilité quant à l'intégration de la démarche RSE.

Mais pour nous l'instauration d'une obligation légale de la certification sociale à travers l'audit social est la clé de réussite de la RSE. Toutefois cet audit social ne doit pas être calqué sur l'audit financier et comptable. L'auditeur sociale est un personnage à multiple facette, juriste dans un sens, logisticien dans un autre, financier, comptable, sociologue, ...etc difficilement saisissable et maîtrisable. Dans ce sens une norme quant aux qualités compétences et profil requis serait souhaitable même la norme Iso 26000 ne réponds pas objectivement à cette problématique.

On peut dire, que l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise s'impose progressivement comme une responsabilité nouvelle, pour répondre aux enjeux sociétaux du vingt- unième siècle.

S'engager dans une démarche de RSE nécessite, pour l'entreprise, une adaptation de ses pratiques managériales. C'est aussi pour elle une opportunité de structurer des actions lui permettant de maîtriser ses coûts, de mieux satisfaire ses clients, d'innover, de motiver le personnel dans une nouvelle dynamique de travail, et d'améliorer son image auprès de ses parties prenantes.

Au Maroc des efforts énorme sont déployer sur le plan institutionnel et constitutionnelle dans le but de constitue une infrastructure pour encourager les entreprises nationales à maitre en place la démarche RSE. (*Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), la promulgation d'un nouveau code de travail, le message royal livré aux « Intégrales de l'investissement », la réforme des lois environnementales...*) En 2006 ...

La structure du paysage économique national composé de plus de 95% des PME, cette dernière et caractérisé par une modeste qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières. Sont des vrais problèmes qui entravent le développement de ce concept au Maroc.

On peut avancer que la raison pour laquelle RSE n'est pas obligatoire pour l'instant est due à l'incapacité de l'état à encadrer et départager entre les entreprises qui impactent le plus notre société. Déjà rien que la réglementation (financière, comptable...) semble avoir des difficultés à maintenir l'ordre dû à plusieurs problèmes (la fraude, la corruption, la nature du tissu économique des PME ET PMI...), ainsi que le pouvoir de l'oligarchie des capitalistes qui ont une influence et qui sont au sein des gouvernements. Cet état de fait, rends difficile d'instaurer des règles

de contrôle sociales de nature protéger et inculquer cette culture d'audit social comme levier de développement et de pérennité des personnes morales acteurs économiques indispensables .

L'absence d'un cadre juridique qui encadre l'aspect d'audit social, qui fixe les intervenants, dans ce domaine, car l'auditeur social n'est pas un financier c'est plus que cela, c'est une personne qui sait intégrer des soucis juridiques, des soucis sociaux, environnementaux, des aspects de gestion économique et financière, des aspects humains. D'où la complexité de l'approche de l'audit social et de l'instauration d'une démarche RSE. A notre humble avis, l'instauration d'une obligation juridique de présentation d'un audit social de manière annuel renforcera l'instauration des règles sociales édictées par le code du travail, c'est une sorte de certification de conformité sociale.

Bibliographie

- Harper & Brothers. 1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3).
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4).
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4).
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2).
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4).
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4).
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Outrage Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause" <https://www.everand.com/book/343310199/Corporate-Social-Responsibility-Doing-the-Most-Good-for-YourCompany-and-Your-Cause>
- Michael E. Porter et Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review, janvier-février 2011,
- Rafael V. Aguilera, David E. Rupp, Cynthia A. Williams et Jyoti Ganapathi, Article "Putting the S back in corporate social responsibility" <https://www.jstor.org/stable/20159338>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
- Guide cgem responsabilités sociales des entreprises aspect relatifs au travail.
- Chambre de commerce et d'industrie.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Code civil français.
- Loi PACTE.
- La loi n°11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement
- Circulaire n° 03/19 émise par l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) le 20 février 2019.
- Normes ISO 26000
- Norme ISO 14001

- Norme ISO 22000
- L'OHSAS 18001
- Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (COM(2001) 366 final). Bruxelles, Belgique : Commission des Communautés européennes.
- Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'Union européenne pour 2011-2014* (COM(2011) 681 final). Bruxelles, Belgique : Commission européenne.
- Responsabilité sociétale des entreprises : la spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen (2010), Think Tank européen Pour la Solidarité, ISBN : 978-2-930530-09-3.

Source : https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/cahier_rse_web.pdf

- LAHDIR Thilleli & OUFFELA Sarah (2021/2022), mémoire, *L'impact de la communication externe sur l'image de l'entreprise Cas de l'entreprise Soummam*, Université Abderrahmane Miira de Bejaia faculté des sciences humaines et sociales.
- Hniche, O. & Aquesbi, G. (2015). *États des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables*. REMAREM. Revue marocaine de recherche en management et marketing, (11).
- Dahir n° 1-96-124 (14 rabii II 1417) portant promulgation de la loi 17-95 relative aux sociétés anonyme
- Filali Meknassi, F. (2009). *Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable au Maroc*. Rabat : Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST).
- Moustadraf, H. *Analyse des déterminants de l'engagement RSE au Maroc : résultats d'une étude quantitative*. Moroccan Journal of Business Studies (MJBS), Vol. 2, N°1.
- Mezuar, A. (2002). *L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*, le "Centre d'Études et de Recherche des Dirigeants" (2002).
- L'Amrani, J., & Chebihi, M. A. (2003). *Culture et management au Maroc : influences culturelles sur les pratiques organisationnelles*. Revue Internationale de Psychologie et Management des Entreprises, 20(2).
- El Aoufi, N. (Dir.). (2000). *L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*. Casablanca : Publications Universitaires du Maroc.
- Ettahiri S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc.
- Hamoumi K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », Actes de la 23^{ème} Université d'été de l'IAS, Lille, France.