

Les dossiers ECONOMIA

LA RSE: MODE, LABEL ET POLITIQUE





ÉTUDES DE TERRAIN

CAS D'ENTREPRISES

PAPIERS ANALYTIQUES

SYNTHÈSES DE RAPPORTS

BLOGS DE CHERCHEURS

ETC.

Plateforme du CESEM
Centre de recherche de



Le moins pire des systèmes après l'utopie

Par Driss Ksikes

L
ÉDITO

a responsabilité sociale des entreprises serait-elle un ersatz de providence qui permet au modèle néolibéral de perdurer avec moins de mauvaise conscience ? Serait-elle l'alibi qui aide le capitalisme à triompher avec l'assentiment des tiers ? Serait-elle un moyen civilisé de faire prospérer les entreprises en réduisant sensiblement l'écart avec leur environnement immédiat ? Serait-elle donc une carte à jouer pour gagner la paix sociale ou une conviction à avoir pour se mettre au service de la collectivité, tout en étant concerné principalement par la rentabilité ?

Quel que soit le bout par lequel vous interrogez la RSE, vous réalisez qu'elle renvoie à la centralité de l'entreprise dans une ère économique post-État providence et une ère sociale de tensions sur les questions d'équité dans l'accès au foncier, au travail, à l'information, au

savoir, aux marchés au développement territorial et au bien être collectif. Vous réalisez également que la RSE est une des émanations du système mondialisé de notation et de standardisation. Là, un paradoxe saute aux yeux : alors qu'elle est censée pallier, quoique faiblement, les défaillances de l'État, pourvoyeur de conditions d'équité, et renforcer l'ancrage territorial des entreprises, la RSE est souvent perçue comme un passeport à l'internationalisation.

Le travail de terrain mené par l'équipe du Cesem dans les territoires et sites OCP, pour y voir de plus près si et comment la prise de conscience post-2011 a été traduite en actes, en organisation, en culture et en politique interne, il est clair que, tout en ayant le référentiel et les standards internationaux en arrière-plan, le souci est réellement local, humain, organisationnel. Le chemin est encore long, mais une chose est sûre, le processus d'ancrage territorial et de traduction de la philosophie RSE en dynamique humaine et sociale est enclenché.

Est-ce le cas ailleurs ? Est-elle entreprise au même rythme ? Il est important à ce niveau de réaliser que, même quand les actions sont spectaculaires, elles demeurent marginales, reflétant une stratégie du moindre mal. Elle l'est, face à la faiblesse des États, surendettés, engloutis dans des pratiques sociales coûteuses et inefficaces. Elle l'est aussi, face à des sociétés affaiblies par le consumérisme et l'absence d'ascenseurs sociaux probants. Ainsi, à l'instar de la démocratie, la RSE apparaît de plus en plus dans le schéma de l'économie libérale, comme le moins pire des systèmes.

Il faut, en effet, mettre de côté tous les idéaux, d'assistance par le haut, de subvention inconditionnelle, de saupoudrage occasionnel et autres tactiques de maintien de la précarité par l'assistance, pour regarder de plus près le fonctionnement effectif et les retombées micro-sociales de la RSE. Bienvenue à l'univers de la socialisation de l'économie, après la fin des utopies ■

EN BREF

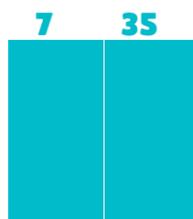
LA RSE : MODE, LABEL ET POLITIQUE

Nabil El Mabrouki et Bachir Znagui



LES CINQ GÉNÉRATIONS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ORGANISATIONNELLE

François Labelle



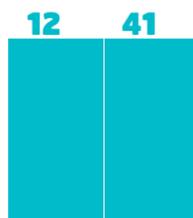
COMMUNICATION RSE : LA DOUBLE CONTRAINTE

Abdellatif Ait Heda



ITINÉRAIRE INFERNAL D'UN « CONCEPT »

Brahim Labari



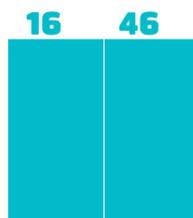
LA RSE EN VITRINE : L'EMPREINTE DES MAISONS MÈRES

Laïla Benraïss-Noailles et Jacques Igalens



LA NORME ISO 26000 : LES LIGNES QUI FONT BOUGER LES LIGNES

Isabelle Cadet



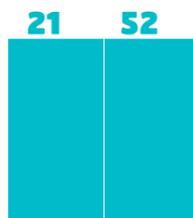
DE LA RÉPONSE À LA CRISE À L'INTELLIGENCE SOCIÉTALE

Nabil El Mabrouki



LES CHIFFRES DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Moez Essid



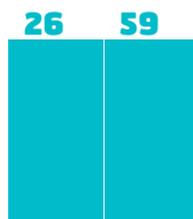
CGEM : ON NE SE BOUSCULE PAS AUX PORTES DE LA RSE

Bachir Znagui



LA RSE EN MODE MÉDITERRANÉEN

Soufyane Frimousse



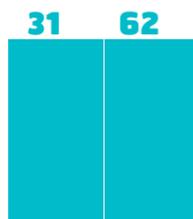
SANADY, DESSINE-MOI LA RSE

Alexandra Mouaddine



MAROC : L'ENGAGEMENT SOCIAL ENCORE À INVENTER

Tarik El Malki



Entretien avec *Jean-Marie Peretti*

LA RSE N'EST PAS UN ALIBI NEW AGE

Nabil El Mabrouki et Bachir Znagui



CHRONIQUE

DU SOCIAL À RESPONSABILITÉ LIMITÉE

Bachir Znagui

LA RSE : MODE, LABEL ET POLITIQUE

EN BREF

Coordination
scientifique
Nabil El Mabrouki

Coordination
éditoriale
Bachir Znagui

La responsabilité sociale a toujours existé dans l'acte d'entreprendre. Toutefois, une évolution a fait de la RSE aujourd'hui une entité autrement plus développée. Dans ce dossier d'Economia, nous tentons une archéologie du concept. Il s'agit d'abord d'une esquisse étalée sur un demi-siècle décrivant les différentes générations de la responsabilité sociale (p. 7), puis d'une généalogie qui analyse les fondements et le contexte anglo-saxon où elle a pris forme (p.12). Le croisement de la généalogie avec la norme ISO 26000 spécifiquement dédiée à la RSE est crucial, puisque cette norme privée a la particularité de fixer des lignes directrices, pas des exigences de conformité (p. 16). Enfin, la notion de performance sociétale de l'entreprise permet de rendre encore plus concret la mise en musique de la RSE (p. 21).

Pour illustrer le tout, il nous a semblé nécessaire de regarder de près les caractéristiques d'un modèle sud-européen de la petite entreprise sous le concept de l'encastrement (p. 26). Cette virée par la Méditerranée est une entrée en matière pour savoir ce qui se passe chez nous à ce sujet. La RSE en tant que domaine de préoccupation des entreprises marocaines se trouve ainsi auscultée à travers une série de papiers relatant tour à tour : une enquête de terrain sur 255 entreprises de la place (p. 31), une étude des modes de communication RSE pratiqués sur le terrain institutionnel, interne et externe (p. 35), un diagnostic comparatif entre expériences marocaines et françaises à travers l'analyse de quatre grands groupes publics et privés (p. 41), une étude de cas analysant l'expérience particulière du Groupe OCP, où la RSE a pris corps puis a connu un réel essor suite à l'explosion sociale en 2010-2011 (p. 46), un passage au crible de l'expérience RSE à partir du label de la CGEM (p. 52), et enfin une immersion dans les engagements RSE de la fondation SANADY, qui encadre et appuie les enfants des ouvriers pour leur scolarité (p. 59).

Le dossier s'achève sur un entretien avec Jean-Marie Peretti, grand spécialiste qui explique les exigences du label RSE, lesquelles semblent définir un projet politique de la RSE ■

LES CINQ GÉNÉRATIONS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ORGANISATIONNELLE



De nombreux ouvrages portent sur la RSE et le développement durable en contexte organisationnel. Certains posent des questions en se référant à des recherches vieilles de plusieurs décennies. Il s'avère que ces réflexions, essentielles, permettent de réexaminer sous un autre jour les différentes voies qui s'en dégagent. Il convient d'examiner les façons dont les chercheurs et les praticiens ont intégré ces questionnements pour s'en inspirer.

Par François Labelle
Professeur de management stratégique
Laboratoire de recherche sur le DD en contexte PME, INRPME, UQTR

Depuis quelques années, on assiste à une prolifération de productions scientifiques portant sur la RSE et le développement durable en contexte organisationnel. Parmi ces travaux, nous observons que certains relancent des questions qui ont été déjà discutées et intégrées à la réflexion de la communauté de chercheurs s'intéressant à ce concept depuis plus de cinquante ans. Ces retours aux questions fondamentales sont sains pour cette communauté, mais aussi pour les gestionnaires qui sont confrontés à des situations récurrentes dans leur pratique. Cela étant dit, il est opportun de reconnaître l'existence de ces débats historiques et des réponses qui ont découlé pour s'en inspirer aujourd'hui, ou tout simplement pour adopter des voies semblables ou différentes. Ainsi, pour faciliter l'entrée en la matière, nous suggérons d'aborder ce concept en délimitant cinq générations de définitions successives qui ont jalonné son histoire.

La première génération : le normatif (la responsabilité sociale)

Selon une perspective temporelle, cette génération de la RSE chevauche les années cinquante, soixante et soixante-dix. Elle prend naissance dans les travaux de Bowen en 1953. Elle est représentée par la citation suivante de Frederick : « Une entreprise se doit d'œuvrer pour une amélioration des conditions sociales » (Frederick, 1994 : 150). Cette obligation est proportionnelle au poids qu'occupent les entreprises dans la société (*l'Iron Law* de Davis) et leur incombe, car elles ont les ressources nécessaires pour résoudre plusieurs problèmes sociaux. Elle peut être assumée par des gestionnaires « éclairés » (*enlighted self-interest*) qui souhaitent que leur corporation agisse en bon citoyen dans leur communauté, dans le respect des valeurs sociales humanistes, religieuses et démocratiques (Frederick, 1994 : 151).

L'idée d'une responsabilité sociale des entreprises ne fait pas que des adeptes. L'attaque virulente de la part de Milton Friedman (1970) à propos de la RSE

est un classique. Selon ce dernier, la recherche du profit est le seul objectif légitime des corporations. Les autres activités sociales ou philanthropiques constituent une forme de détournement de fonds, de taxes déguisées, qui contreviennent aux règles des marchés et aux principes démocratiques, les gestionnaires n'étant pas élus pour poser ces choix « sociaux ».

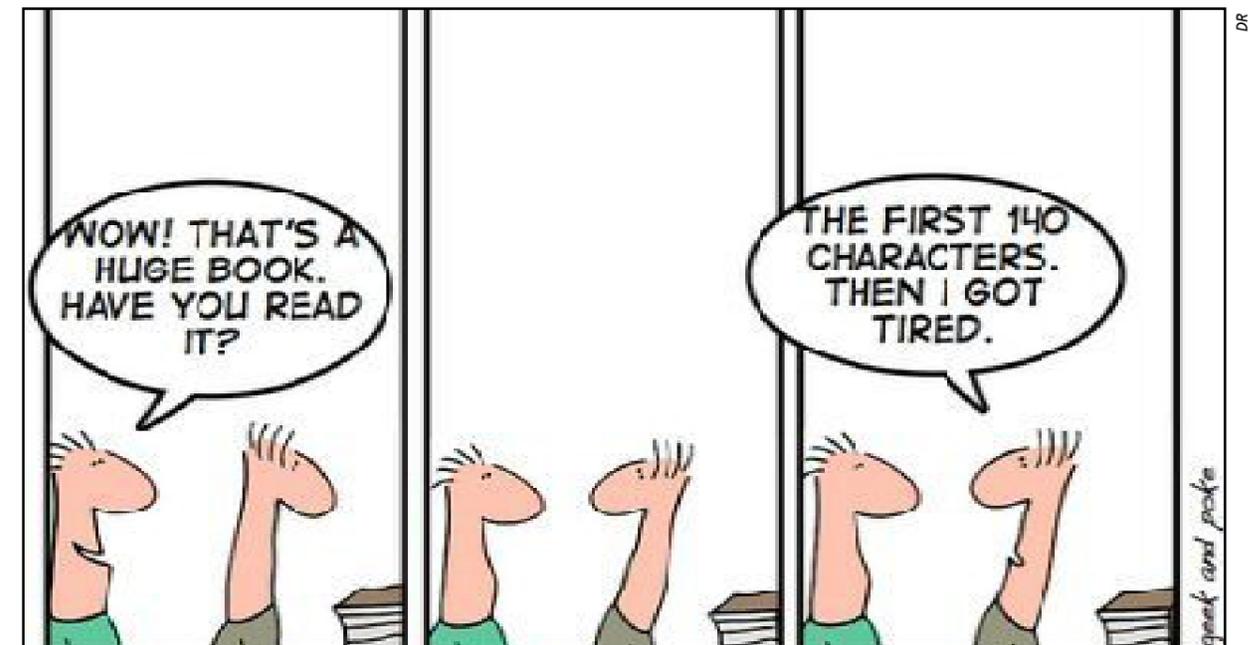
La première génération RSE est représentée par la citation suivante de Frederick : « Une entreprise se doit d'œuvrer pour une amélioration des conditions sociales »

C'est pour sortir de ce débat « moral » que des chercheurs ont proposé d'orienter la recherche sur les pratiques de gestion.

La deuxième génération : le pragmatisme (la réponse sociale)

Cette génération de la RSE est celle des années soixante-dix. La notion de réponse sociale est orientée sur les moyens plutôt que sur les fins. Elle se réfère à « la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales » (Frederick, 1994 : 154). Pour les tenants de cette perspective, les pressions sociales existent, et dans un souci de bonne gestion, les entreprises doivent y répondre. L'entreprise joue un rôle réactif devant une société qui exprime ses vœux.

Une critique a rapidement miné la crédibilité de cette idée de « réponse sociale ». Celle-ci s'arrime autour de l'argument suivant : « En évacuant le débat moral (éthique), il deviendrait possible que la réponse sociale aille à l'encontre de différentes obligations dont il était question à la première génération » (Carroll, 1979). Par



Selon Friedman, la recherche du profit est le seul objectif légitime des corporations.

exemple, en répondant aux attentes des clients blancs du Sud des États-Unis au début des années 1950-60, les restaurateurs auraient exclu les Noirs, créant une situation où la réponse sociale positive aurait provoqué une situation éthique insoutenable (Victor et Stephens, 1994 : 149).

C'est pour éviter un tel dérapage que l'on voit apparaître les définitions de troisième génération qui réunissent sous une même bannière les principes de responsabilité sociale et les réponses sociales.

La troisième génération : la juxtaposition (la performance sociale)

La troisième génération de RSE occupe l'espace du champ de recherche pour la période allant des années soixante-quinze aux années quatre-vingt-dix. Elle est celle où l'on juxtapose les aspects normatifs et pratiques en faisant des deux principales dimensions un même construit, la performance sociale. Quelques modèles caractérisent cette génération, dont les plus reconnus sont ceux de Carroll (1979) et de Wood (1991).

Selon Carroll, la performance sociale organisationnelle des entreprises intègre des éléments de « responsabilité sociale », de « réponse sociale » et d'« enjeux sociaux ». Les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires sont établies par la société (responsabilité). Pour y répondre, les entreprises peuvent utiliser quatre approches : réactives, défensives, accommodantes et proactives. La définition et le croisement de ces deux construits et de leurs dimensions demeurent des références incontournables sur le sujet.

S'inscrivant dans ce sillon intégrateur, Wood franchit un autre pas en adoptant une perspective « relativiste » et en rapprochant le modèle de RSE avec celui des parties prenantes :

« Les termes comme ceux de fonctions légitimes, obligations, mieux-être social, ne sont pas définis de façon absolue ou universelle ; ils sont circonscrits dans le temps et selon les cultures [...] et même dans ces espaces temps-culture spécifiques, ils sont définis différemment par les parties prenantes qui véhiculent leurs propres valeurs » (1991 : 700).

Avec Wood (1991), le concept atteint un niveau élevé de sophistication. La performance sociale, c'est une façon de penser et de concevoir la relation entreprise et société

Avec Wood, le concept atteint un niveau élevé de sophistication. La performance sociale, c'est une façon de penser et de concevoir la relation entreprise et société (responsabilité), une façon de s'organiser (réponses) et ce sont aussi les impacts liés à ces différents choix. Les aspects normatifs et les aspects descriptifs sont réunis et le modèle est inscrit, pour une première fois, dans un univers pluriel peuplé de parties prenantes.

La quatrième génération : l'interactionnisme

C'est au cours des années 1990 que l'on voit émerger ces approches de quatrième génération. Ce qui les distingue des générations précédentes, c'est que le pluralisme dont il est question à la troisième génération est maintenant circonscrit dans un espace théorique donné : celui du modèle des parties prenantes (*stakeholders*). Ce modèle suggère une opérationnalisation de ce qu'est la société « pertinente » pour l'entreprise. Les propos de Clarkson sont éclairants à ce sujet : « Il est important de distinguer entre les enjeux portés par les parties prenantes et les enjeux sociaux. Les entreprises et leurs gestionnaires gèrent les relations avec les parties prenantes, et non pas avec la société » (1995 : 100).

Les parties prenantes alors jouent trois rôles fondamentaux :

1. Elles établissent les attentes et les normes qui déterminent les dimensions souhaitables et non souhaitables de la performance.

2. Elles sont affectées par les comportements de l'entreprise.
3. Elles évaluent si les entreprises, à travers des comportements et actions, ont répondu aux attentes des groupes et organisations dans leur environnement » (Wood et Jones, 1995 : 231).

Autrement dit, comme « source d'attentes », elles définissent les normes à respecter par les entreprises. Elles établissent les principes de responsabilité sociale. Puisqu'elles sont aussi affectées par les agissements de la firme, elles évaluent les actions de cette dernière. Cette évaluation, dans une forme de processus circulaire, vient alimenter la réflexion et influencer la définition de la performance qui évoluera au rythme des relations entre les participants à ce processus. Ce modèle de quatrième génération s'inscrit dans ce que l'on peut classer comme du constructivisme social. Il n'y a plus de véritable distinction entre responsabilité et réponse sociale, les unes étant le reflet des autres, l'incarnation de celles-ci. Il n'y a plus de scission entre la sphère des valeurs et des faits, les deux étant présentes à travers les attentes et les réactions des parties prenantes.

La cinquième génération : l'intégration

Au cours des années 2000, dans la foulée de la ratification par plus de 180 pays du protocole de Kyoto (1997), convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, l'idée et le concept de développement durable s'imposent comme un impératif auprès des grands décideurs du monde (politique, économique, mouvements sociaux). Selon la définition classique, le développement durable (DD) doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Son application implique un engagement et un compromis entre les sphères de l'économie, de l'environnement et du social¹.

La diffusion massive de cette idée d'un DD soutenu par les entreprises constitue

une avancée importante pour ceux qui s'intéressent à la notion de RSE et la promeuvent depuis des années (parfois des décennies). L'intégration des deux concepts² se fera rapidement et favorisera une mobilisation sans précédent des gestionnaires, chercheurs, professeurs, étudiants, etc. La RSE sera dès lors considérée comme « la traduction microéconomique du développement durable » (Koleva, 2008 : 26).

Ce rapprochement culminera alors que plus de 350 représentants provenant de 90 pays s'entendront sur une définition commune qui formera le socle d'une norme internationale sur le sujet, la norme ISO 26000. Il y est suggéré que la RSE consiste en :

- « La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :
- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
 - prend en compte les attentes des parties prenantes ;
 - respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales du comportement ;
 - est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Turcotte et al., 2011).

Le lien entre les concepts de DD et de RSE est ainsi cristallisé, tout comme l'est la relation avec les parties prenantes et leur rôle décrit dans les modèles de troisième et quatrième génération.

Conclusion

Ce rapide survol de l'histoire du concept de RSE ne vise qu'à fournir certains repères aux étudiants en gestion, aux chercheurs et praticiens qui souhaitent s'engager sur cette voie. Ils retiendront que les questionnements entourant ces

aspects de la gestion ne coïncident pas strictement avec ceux à propos du DD (cinquième génération). Déjà, au cours des cinquante années précédentes, plusieurs acteurs ont réfléchi et débattu de ces questions et la trajectoire épousée par cette communauté de parties prenantes peut servir de point d'ancrage pour aider à orienter, en partie, la direction des travaux à poursuivre ■

Bibliographie

- Carroll (Archie B.), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, pp. 497-505.
- Clarkson (Max B.E.), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, 1995, pp. 92-117.
- Frederick (William C.), "From CSR 1 to CSR 2: The maturing of business and society thought", *Business and Society*, vol. 33, n°2, 1994, pp. 150-164.
- Friedman (Milton), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New-York Times Magazine*, 13 septembre 1970.
- Koleva (Petia), « La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable : affaire d'entreprise ou affaire de société ? », *Économies et Sociétés* 42, n°1, 2008, pp. 25-54.
- Turcotte (Marie-France) et al., « Comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000 », *Les Publications de l'IEPF, Point de repère* 18, 2011, p. 84.
- Victor (Bart), Stephens (Carroll), "Business ethics: A synthesis of normative philosophy and empirical social science", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, 1994, pp. 145-155.
- Wood (Donna), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol.16, n°4, 1991, pp. 691-718.
- Wood (Donna), Jones (Raymond E.), "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n°3, 1995, pp. 229-267.

1.Pour un retour sur les origines et l'évolution du concept de DD, voir Koleva (2008).

2. Il est à signaler que ce sera le concept de RSE, et non celui de performance sociale tel que défini par Carroll et Wood, qui sera retenu et positionné en lien avec le DD.

ITINÉRAIRE INFERNAL D'UN « CONCEPT »

La RSE est d'abord un *label*, qui s'est déployé dans un contexte anglo-saxon autour de la *social responsibility accounting*¹, le tissu économique marocain étant dominé par les PME/PMI et de multiples déficits. La RSE originelle dans le contexte majoritaire marocain ne peut être au mieux qu'une chimère, au pire qu'un camouflage des enjeux véritables de l'entreprise.

Par Brahim Labari

Sociologue, Université Ibn Zohr d'Agadir, associé au CNRS

Pourquoi s'intéresser aujourd'hui à la RSE, y compris dans ce contexte de crise économique et financière ? Parce que la RSE s'intéresse à nous, à notre environnement, aux effets sociétaux induits par l'entreprise désormais dite citoyenne et à la bonne gouvernance qu'elle affiche vouloir prôner.

En mettant le souci social et sociétal au centre de ses préoccupations, la RSE ne peut que rencontrer « idéalement » l'adhésion du plus grand nombre. Dans un certain nombre de pays dits émergents comme le Maroc, la RSE est pensée comme allant permettre à l'entreprise d'assumer une fonction éminemment sociale en corrélant sa croissance et sa rentabilité au progrès social de son environnement « territorial » et au bien-être des populations relevant de son « périmètre » d'influence. Si l'on s'en tient à cette



En RSE, tout dépend du sens avec lequel on change le concept.

corrélation, la RSE ne peut pas se targuer d'un rôle révolutionnaire : les entreprises ont toujours joué le rôle de prise en charge sociale de leur environnement, y compris territorial. À cet égard, tout dépend du sens avec lequel on charge le concept.

Retour cavalier sur la généalogie de la RSE.

Jadis, les entreprises faisaient une RS « diluée »

Faut-il souligner que le concept « responsabilité de l'entreprise » a été employé pour la première fois par le très libéral économiste américain Milton Friedman. Ce dernier introduisait le modèle *Shareholders* associant l'intérêt de l'entreprise à celui exclusivement de ses actionnaires. Mais, d'autres chercheurs étendent cette responsabilité à quelques parties prenantes telles que les salariés de l'entreprise, ses sous-traitants, ses fournisseurs et ses clients et proposent comme substitut au premier modèle celui, à consonance similaire, de *Stakeholders* (Freeman E. R., 1984). Cette forme diluée intervient après « l'épuisement » du modèle paternaliste qui, lui aussi, s'attache à assurer le bien-être de ses salariés, non seulement au travail mais également dans les autres dimensions de la vie. En effet, la définition classique du paternalisme attache une importance capitale à la vie extra-professionnelle plus ou moins prise en charge par l'employeur pour s'attacher la fidélité et accroître la dépendance de la main-d'œuvre ainsi amadouée. La mise à disposition d'un logement et plus largement la prise en charge par le patronat de l'ensemble des domaines de l'existence ouvrière, du logement à la protection sociale en passant par l'école, s'apparente à une forme de « patronage ». Ce dernier s'exerce sur les conditions de travail par l'allègement des cadences en créant une ambiance familiale dans les ateliers de production. La gestion paternaliste de la force de travail est même idéalisée comme fondement d'un mode d'organisation sociale basé sur les rapports sociaux

hérités de la société agraire traditionnelle et transposée dans le monde de l'entreprise.

Les entreprises ont toujours joué le rôle de prise en charge sociale de leur environnement, y compris territorial. À cet égard, tout dépend du sens avec lequel on charge le concept

Il est aujourd'hui admis que les deux modèles, *Shareholders* et *Stakeholders*, ne peuvent pas suivre l'évolution fulgurante des attentes montantes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise et les nouvelles missions assignées à cette dernière dans un monde « globalisé ». Parce que l'entreprise devient irrésistiblement une affaire de société (Sainsaulieu, 1992), il est dans l'ordre des choses qu'elle se tourne vers la société et qu'elle « régule » son interaction avec son environnement socio-économique. C'est cela qui fait de la RSE à la fois un label, une norme et des pratiques dans des contextes hétéroclites. À cet égard, l'entreprise porte et diffuse des valeurs comme si le salut du progrès social passait par cette unité de production. Des valeurs telles que la transparence au niveau de la gouvernance, le respect de l'environnement et des droits humains (les minorités, les femmes, les handicapés, les personnes aux besoins spécifiques) devraient se muer en normes « contraignantes ».

La RSE : un label et une norme à adapter aux « contextes »

Il faut en convenir : la RSE est d'abord un *label* qui mobilise toute la famille des sciences sociales. Un label en guise de sigle à trois lettres qui a déjà fait l'objet d'une abondante littérature mais dont on dénombre une panoplie de définitions, souvent parcellaires, mais qui converge

à voir en la RSE « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ». L'amélioration de la vie du plus grand nombre est la visée suprême de l'entreprise. Par-delà cette définition convenue, la RSE se déployait d'abord, notamment dans le contexte anglo-saxon et nord-américain, autour du concept de la *social responsibility accounting*, de *business and society*² consécutif au *corporate social reporting*³. Tout cela pour contraindre les dirigeants des entreprises à rendre compte de leurs agissements et à faire montre d'exemplarité : transparence sur les comptes de la firme, l'efficacité de l'impact de l'activité économique sur la société et la mobilisation en faveur d'un *eco-audit* ou de la certification environnementale. De cet acquis anglo-saxon découleront les trois éléments clés qui forment structurellement l'ossature de ce label.

Le premier a trait à la responsabilité environnementale de l'entreprise : agir économiquement dans le respect de l'environnement. Autrement dit, orienter les investissements vers le moins d'impact néfaste sur l'écologie.

Le deuxième se rapporte au volet sociétal, c'est-à-dire travailler en harmonie avec les parties prenantes, internes et externes, et les amener à faire de même dans une configuration de complémentarité et de responsabilité. Tout investissement « marchand » devrait être socialement responsable.

Le dernier élément réside dans la bonne gouvernance de la firme, c'est-à-dire le *top management*, qui la rendra exemplaire à l'endroit d'autres organisations, marchandes ou non marchandes. L'horizon d'une telle pratique ambitieuse étant que toutes les composantes de l'entreprise, pas seulement son dirigeant, mais ses « collaborateurs » se sentent socialement responsables tout en adhérant pleinement et consciemment aux

missions environnementale et sociétale de l'entreprise.

L'héritage humaniste en support

Se pose dès lors la question du comment « encadrer » la RSE : les anglo-saxons, décidément précurseurs, s'appliquent à structurer la RSE autour de la culture du *soft law* qui caractérise jusqu'ici le label puisqu'il n'existe pas de lois fermes pour contraindre les entreprises à emprunter la voie de la responsabilité sociétale. *Stricto sensu*, *soft law* dénote la volonté unilatérale de l'entreprise de s'efforcer déontologiquement à se fixer un cadre contraignant sur la base des chartes ou codes de bonnes pratiques qu'elle a elle-même produits de son propre chef ou sous l'impulsion d'un syndicat, ou encore d'une Organisation Non Gouvernementale. Il faudra donc noter que la responsabilité sociale de l'entreprise est davantage pénétrée d'un idéal humaniste, voire philosophique, car porteuse de valeurs à honorer à la faveur du progrès social, qu'elle n'est une notion juridique faite d'obligations et de sanctions. Empiriquement, l'entreprise serait tenue non seulement à tendre vers cet idéal humaniste, mais au-delà de l'existant, à anticiper rationnellement les risques pour mieux les contourner. Lesquels risques environnementaux et sociétaux sont générés par les mutations socio-économiques, notamment dans le contexte d'une crise quelconque. Cette fonction « prospective » de l'entreprise fait passer la RSE d'une vision « cosmétique » à une posture « stratégique ».

La priorité marocaine serait aujourd'hui de soutenir le développement humain, sauver l'Homme lui-même en l'éduquant, le soignant et en le formant à une participation citoyenne

Comme tout concept empli de bonnes intentions, la RSE, nous l'avons souligné, est porteuse des valeurs d'humanisme. Elle est en conséquence confrontée au défi suivant : comment transformer des valeurs en normes écrites et des normes écrites en cultures partagées et validées par le plus grand nombre. L'on connaît les normes et les référentiels produits par des instances internationales pour faire de l'entreprise le pivot du développement durable, et de la RSE la voie « rationnelle » pour la prospérité bien comprise de la firme. L'on connaît également la constante que la RSE ne devrait en aucun cas être régie par un juridisme astreignant qui aurait supplanté l'idée même du capitalisme. En atteste l'inflation des livres verts ces dernières années, dont le souci est de proposer des recommandations et ouvrir le débat pour que vive une RSE à l'heure de l'économie mondialisée.

La culture paternaliste en arrière plan

Sans prêcher l'universalisme à tout prix, ni le culturalisme de principe, la RSE semble être la fille d'un contexte « paternaliste ». Ce contexte consacre, loi sociologique immuable, l'avènement d'une société industrielle à « division de travail complexe », l'extension même des vestiges de la société agraire, cette irrésistible soif de la coopération et de la complémentarité, nécessaire à la fondation du lien social. À cette aune donc, la RSE ne pourrait se muer en pratiques responsables que dès lors que :

- les entreprises sont conscientes des risques environnementaux et sociétaux qu'elles encourent et qu'elles font encourir au vivre-ensemble, ce qui suppose la clairvoyance de ses dirigeants, l'adhésion de ses « collaborateurs » et la disponibilité des parties prenantes externes à converger vers cette même perspective (caractère volontaire et durable de l'engagement) ;
- les entreprises trouvent un écho positif et favorable dans son

ancrage « territorial », une sorte d'adéquation entre la démarche RSE prônée et une demande correspondante des populations locales. À cet égard, nous pourrions faire valoir deux propositions : la première est que l'entreprise à « rationalité universelle », s'investit de la mission d'avant-garde en œuvrant à changer la société locale pour l'adapter aux exigences de la RSE. La seconde est de tenir compte de son environnement, de la spécificité locale de son ancrage territorial, et expérimenter en conséquence une RSE à la sauce locale, élastique et pragmatique.

Si l'on tient pour acquis que le tissu économique marocain est dominé par les PME/PMI et si l'on avance l'hypothèse que dans un pays dominé par l'analphabétisme et un déficit de ce qu'il est convenu d'appeler la « culture d'entreprise », la priorité serait aujourd'hui non pas de promouvoir le développement durable, mais de soutenir le développement humain, à savoir sauver l'Homme lui-même en l'éduquant, en le soignant et en le formant à une participation citoyenne et active dans les processus sociaux et politiques. ■

Biographie

- La responsabilité sociale au cœur des stratégies », *Le Monde*, le 19 novembre 2012.
- CAPRON M., « L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », in *Economie Ethique* n° 7, SHS-/WS/42, UNESCO, 2003.
- FREEMAN E. R., « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation », in *Hartman L. P. Business Ethics*, Irwin/McGraw-Hill, 1984, pp. 171-181.
- FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press, 1962.
- « La responsabilité sociale au cœur des stratégies », journal *Le Monde*, édition du 19 novembre 2012.
- Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise : une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, Paris, 1992.

1. Evaluation de la responsabilité sociale.

2. Affaire et société

3. Reporting social de l'entreprise

LA NORME ISO 26000 : LES LIGNES QUI FONT BOUGER LES LIGNES

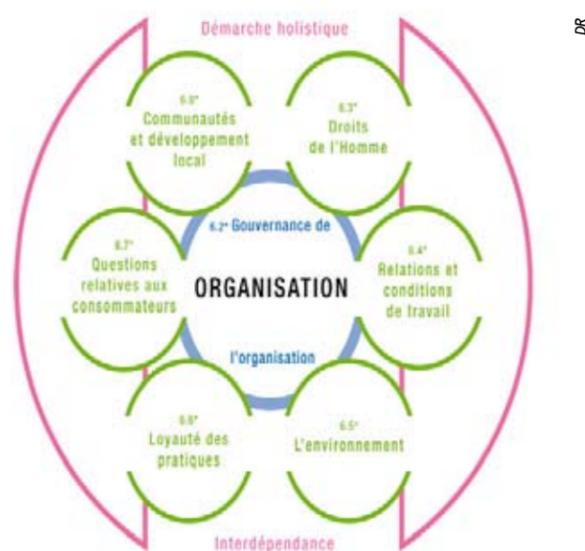
C'est la première fois que l'ISO crée une norme de gouvernance en publiant, au niveau international, des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Hissée au rang des normes internationales publiques, l'ISO 26000, norme d'origine privée, est devenue de fait opposable, car les gouvernements et organisations internationales, associés ou consultés, par un partenariat au plus haut niveau, en ont validé le principe, le processus et le résultat.

Par Isabelle Cadet
Enseignante-chercheur, ECE Lyon

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

En créant cette norme sociétale, l'ISO (*International Organization for Standardization*) a inversé la perspective : on est passé de « l'entreprise, affaire de société »

Responsabilité sociétale: Les 7 questions centrales



L'Union européenne dans sa définition de la RSE a repris les principaux apports de la norme ISO 26000.

(Sainsaulieu, 1992) à « la société une affaire d'entreprise ». Contempteurs ou thuriféraires sont bien obligés de l'admettre : l'ISO 26000 est la première norme internationale de gouvernance en matière de responsabilité sociétale des organisations. C'est une innovation majeure. Publiée en novembre 2010, son succès est révélateur : 12 000 exemplaires sont diffusés dans le monde, dont 2 500 uniquement en France, dans 22 langues (5 officiellement au départ, dont l'arabe). C'est une révolution dans les concepts et les méthodes de la normalisation : le clivage entre norme publique et norme privée s'estompe.

La crainte de l'empiètement et la question de la légitimité par rapport aux normes publiques ont pourtant motivé la rédaction d'interdits plus ou moins fondés, d'un point de vue juridique ou pratique, comme l'interdiction de certains usages tels le contrat, le règlement ou encore la certification (Cadet, 2010b). Force est de constater que les limites imposées quant à son opposabilité juridique sont très relatives (Cadet, 2010a : 425), *a fortiori* depuis sa reconnaissance officielle par l'Union européenne, au titre des référentiels recommandés aux entreprises s'engageant dans la RSE¹. Cette première norme internationale de gouvernance est une synthèse de la vision américaine de la *Corporate Social Responsibility* et de la conception européenne de la RSE qui donne naissance à la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Norme internationale de gouvernance ou norme de gouvernance internationale ?

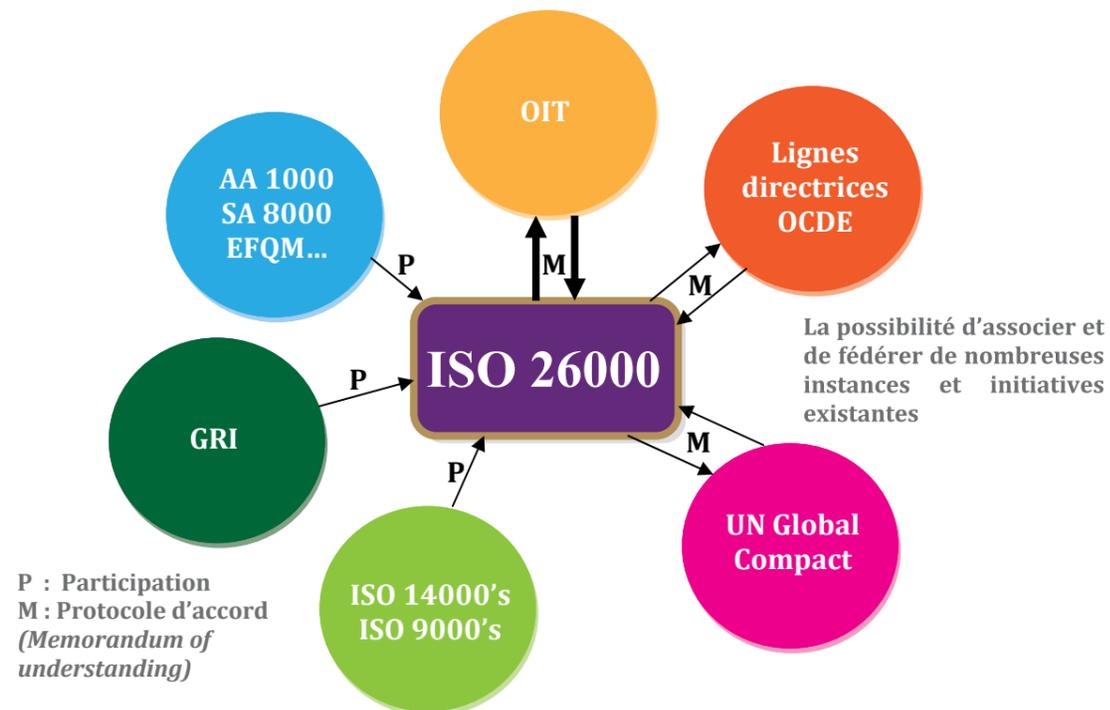
La norme ISO 26000 a alors relevé le défi de n'être ni une norme technique, ni une norme du système de la qualité, même si l'idée de qualité sociale ou éthique fait aussi son chemin. Elle n'est pas davantage une norme de management du développement durable ou de la responsabilité sociale. C'est une norme de gouvernance dans le but d'atteindre « des performances en matière de responsabilité sociétale » (Art. 7.7.3).

Publiée en novembre 2010 et traduite dans 22 langues (dont l'arabe), la norme ISO 26000 a été diffusée en 12 000 exemplaires

Cette norme éthique, ou plus exactement cette « métanorme » (Cadet, 2010a), se situe au niveau des principes fondamentaux : elle fournit des recommandations (« actions et attentes associées ») en matière de responsabilité sociétale, car nul ne peut se substituer à l'organisation pour définir ses valeurs, ses principes et sa stratégie. Une norme d'origine privée ne saurait pas davantage se substituer aux règles étatiques. C'est la raison fondamentale pour laquelle l'ISO 26000 fixe des lignes directrices et non des exigences de conformité permettant de distinguer les entreprises responsables et les entreprises qui ne le seraient pas, en fonction d'un critère binaire.

Toutefois, cette première norme internationale relative à la responsabilité sociétale, véritable outil de la *soft law*, puise sa force normative (Thibierge, 2009) dans l'autorité même qui l'a établie, une source venant de la base, encadrée par une organisation internationale reconnue, voire subventionnée par les États, lui conférant par-là même un enjeu de pouvoir sans précédent dans la définition des standards. Durant cinq années de négociations, 41 grandes organisations internationales ont, en effet, été consultées et 500 experts de 91 pays (dont 18 francophones) ont apporté leur contribution pour l'élaboration de ces lignes directrices (150 pages dans la traduction française, 26000 amendements environ). Le partenariat privé-public est tissé à grande échelle. Le Pacte mondial a répondu favorablement à cet appel. Pour sa quatrième version prévue au printemps 2013, la Global Reporting Initiative (GRI) poursuit sa collaboration, même de manière informelle, avec l'ISO.

Première norme de gouvernance de l'ISO



Source : Schéma extrait des travaux préparatoires de l'ISO 26000. Présentation d'Emilie Brun. Commission DDRS-Développement Durable Responsabilité Sociétale, AFNOR Normalisation, 27 mai 2009. Titre et interprétation d'Isabelle Cadet, membre de l'Observatoire français du déploiement de l'ISO 26000.

La procédure exceptionnelle de déploiement de la gouvernance de l'ISO a donné naissance à une norme étonnamment structurée, d'un genre nouveau. La définition de la RS, extrêmement précise, embrasse effectivement toutes les questions sociales, économiques et environnementales qui relèvent *a priori* de la compétence des États, sans compter la santé et le bien-être de la société, mentionnés expressément dans les objectifs de la responsabilité sociétale. Bien plus qu'une traduction des pratiques en matière de RSE et des attentes sociales exprimées par un consensus fort et unique en son genre, l'ISO 26000 crée un véritable produit de composition, la RSO, par la synthèse des visions très différentes de la responsabilité au niveau international et une nouvelle méthodologie de la gouvernance.

Méthodologie de la gouvernance selon les principes de RS : un modèle pour toute forme d'organisation

Les lignes directrices de l'ISO 26000 sont un véritable outil de régulation et de coordination en matière de responsabilité sociétale. L'article 6.1 stipule en ce sens qu'« il convient que l'organisation prenne en compte les questions centrales de manière holistique, c'est-à-dire qu'elle considère la totalité des questions centrales et domaines d'action, ainsi que leur interdépendance, et qu'elle ne se focalise pas sur un seul objectif ».

De plus, selon l'article 6.2.3.2, l'organisation doit « arbitrer de manière équilibrée entre les besoins de l'organisation et ceux de ses parties prenantes, y compris entre les besoins immédiats et ceux des générations futures ; d'équilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilité et de compétence des personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation » et ce, selon sept principes d'action².

Cette norme internationale de gouvernance est une synthèse de la Corporate Social Responsibility américaine et de la conception européenne de la RSE

La norme ISO 26000 définit la gouvernance tel « un système au moyen duquel une organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre des objectifs » (Art. 2.13).

« Les systèmes de gouvernance varient en fonction de la taille et du type de l'organisation ainsi que du contexte environnemental, économique, politique, culturel et social dans lequel celle-ci opère » (Art. 6.2.1.1.). Le spectre est donc assez large : toute forme d'organisation, publique ou privée, quelle qu'en soit sa dimension ou son secteur (marchand ou non) en relève. Les multinationales sont même tenues de respecter les mêmes règles au sein de la société-mère comme dans toutes ses filiales. Et la notion de sphère d'influence (Art. 2.19) parachève ce nouveau système de gouvernance apportant une avancée majeure dans le cadre de la portée juridique de la responsabilité sociétale, jusqu'aux fournisseurs et sous-traitants.

Cette norme privée, par ses innovations et ses ambitions, a essaimé. Lors de la révision des Principes directeurs de l'OCDE en mai 2011, un accent est mis sur le respect des Droits de l'Homme et notamment dans la *supply chain*³. À l'aune de ces nouveaux critères de RS, le Grenelle II, en France, met à la charge des sociétés-mères des responsabilités plus lourdes eu égard aux comportements de leurs filiales concernant le rapport de gestion, même s'il n'a pas su conserver le dialogue avec les parties prenantes, pourtant bien amorcé. L'Union européenne a repris dans sa nouvelle définition de la responsabilité sociale des

entreprises les principaux apports de la norme ISO 26000 :

« La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ; à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. »⁴



L'entreprise est responsable des impacts de ses décisions et activités sur l'environnement.

L'idée de l'entreprise citoyenne a pris corps.

Certains pays, comme l'Inde ou la Turquie, demeurent opposés à la norme, car ils contestent, entre autres, ce système de régulation fondé sur les droits de l'Homme, comme instrument universel (Robert-Demontrond, 2008 : 79). La parade a alors été trouvée, dans le cadre d'une gouvernance mondiale équilibrée, avec l'innovation majeure des « normes internationales de comportement » (2.11) qui, d'une part, englobent tous les traités et conventions internationales et le droit coutumier international et procèdent, d'autre part, de normes glissantes (la liste n'est pas figée, elle évolue dans le temps). Elles s'appliquent, de surcroît, aux entreprises, et non plus seulement aux États. On ne saurait être plus révolutionnaire. Car il ne s'agit guère du respect de la loi exclusivement, mais bien des normes publiques internationales dont les organisations devraient répondre directement, sans le truchement d'États parfois défaillants ou trop autoritaires. La différence subtile réclamée par certains États récalcitrants à admettre toute forme d'ingérence via les droits de l'Homme entre le respect international des normes de comportement et le respect des normes internationales de comportement a été, pour cette raison, refusée.

Les réactions des États et des organisations publiques internationales prouvent que l'ISO crée une émulation certaine, voire une forme d'immixtion dans le système de gouvernance publique. Le risque de concurrence n'est pas exclu.

Conclusion

En cinq ans seulement, l'ISO a su établir, par un consensus remarquable, une norme de gouvernance. Mais le risque d'un consensus sans nul doute séduisant (Besse, 2005 : 992), mais mou, n'est pas à négliger car la norme est d'application volontaire et ne comporte pas d'exigence au sens formel.

La Commission européenne prend acte de cette nouvelle référence, au même

rang que d'autres normes d'origine publique. Au-delà de l'affichage à titre de recommandation, la volonté d'encadrer l'ISO 26000, qui a pris le train en marche de la RSE, est prépondérante pour éviter tout conflit de normes. Une co-construction des normes s'amorce, mais c'est avant tout l'homéostasie qui est recherchée. Dans le cadre d'une gouvernance mondiale harmonieuse, les lignes directrices de l'ISO 26000 pourraient constituer implicitement l'articulation future ou, à tout le moins, espérée entre l'OIT et l'OMC ■

Bibliographie

- Bébéar (Claude), *La Société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Eyrolles, Coll. Entreprendre pour la Cité IMS, d'Organisation, 2006.
- Besse (Geneviève), « À qui profite la RSE ? La responsabilité sociétale des entreprises peut-elle réguler les effets sociaux de la mondialisation ? », *Droit social*, n°11, 2005, pp. 991-1000.
- Cadet (Isabelle), « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue Internationale de Droit Economique*, n°4/4, 2010a, pp. 401-439.
- Cadet (Isabelle), « Certification ISO 26000 : entre mythes et réalités », *Revue Qualitative*, octobre, n°219, 2010b, pp. 28-35.
- Robert-Demontrond (Philippe), « Diversité anthropologique des imaginaires de la régulation et problèmes d'internationalisation des normes sociales », *Management & Avenir*, 2007, pp. 79-97.
- Sainsaulieu (Renaud) dir., *L'entreprise, une affaire de société*, Coll. Références académiques, Presses de Sciences Po, 1992.
- Thibierge (Christophe) dir., *La force normative, Naissance d'un concept*, LGDJ, Bruylant, 2009.

1. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions du 25 octobre 2011 COM (2011) 681 final « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Encadré p.16.
2. http://www.iso.org/iso/fr/sr_schematic-overview.pdf
3. <http://www.oecd.org/>
4. dataoecd/43/30/48004355.pdf
5. cf. supra référence de la communication, note 4.

LES CHIFFRES DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Outre la performance financière, la RSE a induit une nouvelle dimension de la performance relative à la capacité de l'entreprise à gérer ses parties prenantes. Elle est évaluée à travers l'utilisation d'indicateurs des impacts sociaux et environnementaux. Les études sur les interactions entre la performance RSE et celle financière ne permettent pas de conclure à l'existence d'une relation entre les deux types.

Par Moez Essid
Enseignant-Chercheur à ISG Paris

Les dimensions de la RSE ont soulevé ces dernières années de nombreux questionnements ayant conduit les académiciens et les praticiens à mettre sur pied un nouveau concept : la performance sociétale des entreprises (PSE). L'objectif fondamental de ce concept étant de traduire les actions et les réalisations de la RSE en termes de performance et de servir d'outil d'instrumentation managériale de la RSE.

Pour mieux appréhender ce qu'est la PSE, cet article tente de répondre à trois questions : que recouvre ce concept ? Comment le piloter et le mesurer ? Et y a-t-il vraiment un lien de causalité entre la PSE et la performance financière ?



L'objectif de la RSE est de servir d'outil d'instrumentation managériale de la RSE.

Que recouvre le concept de PSE ?

La notion de RSE a induit dans son sillage une nouvelle dimension de la performance de l'entreprise, en marge de la performance financière. Mais force est de constater que cette notion de PSE reste, à l'instar de la notion même de performance, ambiguë et difficile à mesurer.

La notion de performance sociétale des entreprises se présente comme une synthèse consolidée à la fois des différents travaux sur la RSE de Carroll (1979) et des recherches sur le concept de sensibilité sociétale menées en particulier par Wartick et Cochran (1985)¹.

Ces indicateurs ont l'avantage d'être facilement mesurables, observables et vérifiables. Ils présentent néanmoins l'inconvénient d'être rétrospectifs

Carroll (1979) a été le premier à construire les principes d'une performance relative à la RSE qu'il qualifie de performance cherchant à **mesurer, suivre et relater les efforts des organisations engagés pour la prise en compte des aspects sociétaux et éthiques**. Le même auteur propose un modèle qui définit la PSE comme l'intersection de trois dimensions différentes :

1. les principes de responsabilité sociale de l'entreprise, qui peuvent se décomposer en quatre niveaux (économique, légal, éthique et philanthropique). Cette dimension « *correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celles-ci impliquent non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales,*

mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique » (Germain et Trébucq, 2004 : 37) ;

2. les problèmes sociétaux rencontrés par l'entreprise. Cette dimension représente les domaines dans lesquels la RSE peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits ;
3. la philosophie de réponse adoptée par une entreprise pour répondre de sa RSE. D'après Carroll (1979), les entreprises peuvent avoir quatre attitudes ou postures face aux responsabilités sociales :
 - les dénier : attitude réactive ;
 - faire le minimum : attitude défensive ;
 - être progressiste : attitude accommodative ;
 - être leader : attitude proactive.

En croisant ces trois dimensions, Carroll construit un modèle permettant de classer les comportements des entreprises en termes de responsabilité sociale, et donc par corollaire, leur performance sociétale.

Prenant la suite des travaux de Carroll (1979), deux approches théoriques ont essayé d'enrichir le concept de PSE. La première approche a été qualifiée d'approche fondée sur les processus (Husted, 2001). Elle intègre les éléments éthiques et moraux sur lesquels s'appuient les démarches de l'entreprise au quotidien. Un des modèles les plus complets et les plus cohérents de cette approche est celui de Wood (1991), qui distingue trois axes autour desquels s'articule la performance sociétale : (i) les principes, (ii) les processus de sensibilité sociétale (*social responsiveness*) et (iii) les résultats des politiques sociétales.

Wood propose également d'intégrer de nouvelles dimensions de la PSE au sein du modèle, dimensions qui devraient être facilement mesurables et quantifiables (impacts sociétaux, programmes sociétaux et politiques sociétales, etc.). Il en découle une définition de la performance sociale et environnementale comme « **une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise** » (Wood, 1991 : 693).

La deuxième approche de la PSE est une approche fondée sur les résultats. Elle rompt avec les modèles traditionnels déjà évoqués et évalue la performance sociétale à travers le cadre théorique des parties prenantes. En effet, pour Clarkson (1995) la performance est ce qui peut être mesuré et évalué. En conséquence, la performance sociétale se définit au travers de « **la capacité de la firme à gérer ses parties prenantes de manière à les satisfaire** » (Clarkson, 1995). Notons enfin que cette approche a été largement utilisée dans le cadre d'études sur les interactions entre la performance sociale et environnementale et la performance financière de la firme.

Comment piloter et mesurer la PSE ?

Pour pouvoir mesurer et piloter une performance, quoi de plus facile que de relier des objectifs à des mesures chiffrées, calculables et donc à un ensemble d'indicateurs formatés qui ont déjà fait leur preuve dans l'évaluation d'autres dimensions de la performance de l'entreprise.

Ainsi, dès lors qu'il y a eu besoin d'informer sur les actions des entreprises relevant de leur RSE, la première solution était d'opter pour une batterie d'indicateurs normés, préétablis et permettant la comparaison, dans le temps et dans l'espace, entre les performances des entreprises.

La deuxième approche de la PSE est une approche fondée sur les résultats. Elle évalue la performance sociétale à travers le cadre théorique des parties prenantes

Waterhouse et Svendsen (1998) assurent, par exemple, que les indicateurs pour la mesure de la PSE sont largement utiles puisqu'ils :

- améliorent la prise de décision en aidant les managers à mieux comprendre et prédire les liens entre les activités et comportements de leurs entreprises, en termes de RSE, et les résultats obtenues ;
- améliorent la capacité des entreprises à gérer leurs relations avec leurs parties prenantes ;
- permettent d'accroître la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

La littérature dans le champ de la PSE plaide ainsi en faveur de la création et de l'utilisation d'indicateurs de la RSE comme moyen pertinent pour décliner les stratégies sociétales.

Cette même littérature propose deux catégories d'indicateurs devant être utilisés par les entreprises. La première met l'accent sur la mesure des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise. C'est le cas pour des indicateurs tels que le taux d'accidents des employés ou le taux de rejet de CO². La GRI² est un exemple d'indicateurs de la RSE orientés vers la mesure des impacts sociaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise. Historiquement, ces indicateurs ont été les premiers à être mis en place par les entreprises sous, notamment, la pression des parties prenantes. Ces indicateurs ont l'avantage

LA RSE EN MODE MÉDITERRANÉEN

Le concept d'encastrement signifie l'intégration des faits économiques à l'intérieur des faits sociaux. La RSE ne peut se penser indépendamment du contexte dans lequel l'entreprise est encadrée. Les valeurs des sociétés méditerranéennes se confondent avec la logique patrimoniale. L'éthos méditerranéen amène le dirigeant à posséder une responsabilité sociale de proximité.

Par Soufyane Frimousse
Maître de conférences HDR, IAE de Corse.

Il semble important de sortir des classifications du dirigeant de petites entreprises (PE) établies uniquement sur la base de son activité de gestionnaire, indépendamment des aspects « contextuels ». La prise en compte de la dimension contextuelle dans une théorie de l'entrepreneuriat comprend le rôle des valeurs dominantes d'une communauté (l'éthos), l'histoire, la géographie des territoires. Notre article s'appuie donc sur les travaux de la sociologie économique contemporaine et plus particulièrement sur le concept d'encastrement ou *embeddedness*. Notre démarche s'oppose à la perception d'un entrepreneur atomisé. Loin de l'image de l'entrepreneur développé par Schumpeter (1935) du self-made-man, nos dirigeants sont des acteurs insérés dans des réseaux sociaux qui les modèlent (Reix, 2008). Le concept d'encastrement amène à envisager l'activité entrepreneuriale comme socialement située, l'action des dirigeants devant être considérée comme encadrée dans des réseaux de relations (Granovetter, 2000). Le concept



La notion d'encastrement comme processus dynamique d'ancrage géographique et de ressources relationnelles.

d'encastrement ou d'enchevêtrement signifie donc l'intégration des faits économiques à l'intérieur des faits sociaux. La notion d'encastrement peut être perçue comme un processus dynamique d'ancrage géographique et une manière de mobiliser et de maintenir des ressources relationnelles. Dans le cadre de notre recherche, l'influence de l'encastrement territorial sur les dirigeants de PE est appréhendée à travers l'influence de l'éthos méditerranéen. À travers ce travail, nous souhaitons faciliter la compréhension du processus d'appropriation par les acteurs des pratiques, des politiques et des concepts de RSE. Il s'agit de s'adresser sur le terrain à des dirigeants en leur demandant ce qui s'y passe et comment cela fonctionne.

Des actions économiques et sociales situées

Selon Karl Polanyi (1944), l'action économique ne peut être comprise en des termes individualistes. Les entrepreneurs n'agissent pas seulement dans un réseau économique, mais interagissent aussi avec d'autres organisations ou institutions sociales. Il parle d'encastrement qui correspond à la pénétration d'un ensemble de règles sociales, politiques et culturelles dans les sphères de la production et des échanges économiques. Granovetter (1985)¹ prolonge et complète le concept d'encastrement de Polanyi dans le cadre des sociétés industrialisées. Il cherche à comprendre comment les acteurs mobilisent des ressources et comment les mécanismes de la structure sociale influencent l'allocation des ressources sur un marché. Les acteurs mobilisent leurs réseaux afin de les valoriser sur le marché du travail (valorisation du capital social), obtenir des informations (grâce à des liens directs ou indirects, forts ou faibles), effectuer des choix en considérant les normes extra-économiques et déterminer ainsi les comportements adéquats (Ferrary, 2010).

Pour Polanyi (1977), l'échange économique et le gain associé se traduisent par une automatisation des relations sociales. La sphère de l'économie se sépare et se différencie

de la société qui devient soumise au marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique. Selon Granovetter (1973), l'action économique est une forme de l'action sociale. Elle est socialement située/encadrée et les institutions économiques sont socialement construites. Le clivage posé par Polanyi entre les sociétés pré-modernes et les sociétés industrielles dans lesquelles l'économie se serait soustraite aux relations sociales est contestée. Plociniczak (2002) insiste également sur le fait que la sphère de l'économie est également partie prenante du système social. Elle n'est pas un élément exogène. L'étude des sociétés capitalistes montre que l'action économique n'est pas désencadrée. Elle s'enchevêtre de manière différente.

La loi de l'indifférence (Jevons, 1931), c'est-à-dire un échange impersonnel, est rare. Dans la représentation idéale néo-classique, le marché est envisagé comme le résultat d'actions et de décisions atomisées, porté par l'utilité et l'intérêt personnel. Pour Granovetter (1992), toute action est socialement située et ne peut pas être expliquée en référence à l'individu seul. L'agent n'est pas isolé. Il interagit avec autrui. L'encastrement représente la contextualisation de l'action économique au sein de réseaux de relations personnelles. Le réseau représente un ensemble régulier de contacts ou de relations sociales continues entre individus. L'encastrement relationnel renvoie à l'influence des relations personnelles nouées dans le temps et au travers des multiples interactions avec autrui. L'encastrement structural correspond à l'architecture du réseau formé.

La RSE est avant tout une construction d'acteurs. Certaines pratiques peuvent être refusées car elles sont en contradiction

Il s'agit de s'intéresser à la structure d'ensemble du réseau et à ses effets (opportunités, contraintes, interdépendance, rapports de force...) (Lazega et al., 2008). Ce sont les ressources et la structure des réseaux qui facilitent ou limitent les actions que les dirigeants entreprennent.

L'encastrement territorial consiste en un mode de mobilisation du capital relationnel du territoire d'accueil (Razafindrazaka, 2009). Les dirigeants de PE s'inscrivent d'abord dans leur environnement de proximité. Dans le cadre de l'encastrement territorial, le territoire d'implantation est envisagé comme l'environnement socio-économique privilégié du dirigeant de PE. Le territoire offre des ressources d'affaire et des mécanismes de coordination (gouvernance territoriale). Au sein de ce territoire, aux effets de proximité géographique, il convient d'ajouter la proximité cognitive (partage d'un même système de représentations), la proximité sociale (valeurs, normes...) et la proximité institutionnelle (partage de lois, de règles de jeu institutionnel). Ces diverses proximités permettent la combinaison relation/structure formant ainsi un capital social qui facilite les actions des dirigeants (Saleilles, 2006). La combinaison relation/structure qui freine renvoie au passif social (Plociniczak, 2003). Dans les deux cas, il s'agit d'une légitimité contextuellement acceptée qui souligne la connexion indissoluble de l'acteur avec son cadre sociétal (Becker, 2000).

Une légitimité contextuellement acceptée

Les aspirations à la légitimité et les logiques d'action sont influencées par la dimension contextuelle. De récents travaux s'intéressent à l'influence des facteurs culturels sur le dirigeant (Thornton et al., 2011). Les liens entre encastrement territorial et détection des opportunités d'affaires par le dirigeant sont notamment interrogés (Korsgaard et al., 2011). La sociologie économique met en évidence que les individus maximisent



Sur les bords de la Méditerranée, le fonctionnement des entreprises, le choix des dirigeants et le contrôle de l'action s'inscrivent dans un monde de gouvernance administré et en réseaux.

leurs intérêts économiques mais également des intérêts sociologiques liés au besoin d'appartenance à un groupe et au besoin de reconnaissance. Les deux dimensions interagissent et influencent les comportements des acteurs (Granovetter et Swedberg, 1992 ; Ferrary, 2010). La force des liens sociaux et un réseau dense facilitent l'émergence d'une communauté porteuse de normes sociales et d'une culture qui introduisent des justifications extra-économiques dans le comportement et les pratiques des dirigeants (Smircich, 1983 ; Granovetter, 2005). L'environnement d'une entreprise se caractérise donc par des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin d'être légitime. Les effets de réputation, source d'avantage concurrentiel, représentent une préoccupation majeure pour les dirigeants de PE (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2012). Les dirigeants sont à la recherche de cette légitimité afin d'obtenir le droit moral d'exercer leurs activités. La RSE est avant tout une construction d'acteurs. Certaines pratiques peuvent être refusées car elles sont en contradiction avec les référentiels culturels locaux. L'appartenance à une communauté entendue comme

un groupe qui sélectionne constitue un atout économique considérable. Les acteurs ont intérêt à maintenir un comportement moralement approprié. Les réseaux de relations sociales peuvent être un instrument influençant l'activité économique.

Un dirigeant réticulé en Méditerranée

Dans le cadre de la RSE, Carroll (1979) évoque la stratégie réactive (niant toute responsabilité et consistant à produire le strict minimum), la stratégie défensive (combattre les exigences réclamées par la RSE), la stratégie accommodante (RSE acceptée et mise en œuvre de pratiques et plans d'actions) et la stratégie proactive (RSE anticipée et réalisations supérieures aux référentiels). Ce cadre explicatif demeure centré sur les décisions et les actions des dirigeants indépendamment du contexte dans lequel il évolue. Or, la RSE ne peut se penser indépendamment du contexte dans lequel l'entreprise est encadrée. La légitimité des actions de la PE s'obtient à partir du système socialement construit des normes, des valeurs et des croyances sociétales. Pour De Bandt (2006), les

performances de la PE dépendent de la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement les potentialités de l'environnement local. Les dirigeants de PE ne peuvent ignorer le milieu qui les entoure et les jeux des acteurs locaux. Les PE doivent œuvrer à la satisfaction des membres de leur communauté afin d'être considérées comme nécessaires au fonctionnement de l'économie locale et d'obtenir en retour soutien et légitimité (Schuman, 1995 ; Paradas, 2008).

Le dirigeant de PE est inséré dans son environnement spécifié (Marchesnay, 1969). En effet, sur les bords de la Méditerranée, le fonctionnement des entreprises, le choix des dirigeants et le contrôle de l'action s'inscrivent généralement dans un mode de gouvernance administré et en réseau. Le modèle administré est essentiellement pris en charge par la puissance publique. Le modèle en réseau s'organise à partir des liens personnels et sociaux articulés à partir de la famille, le clan, l'appartenance religieuse... Encastré dans des réseaux souvent « claniques », constitués la plupart du temps des connivences de village, des appartenances à de multiples associations, le dirigeant de PE baigne dans un éthos méditerranéen, où les valeurs sont celles de la protection mutuelle, du respect de la tradition, de la défense/conservation/protection/valorisation du patrimoine². En Méditerranée, le monde domestique-familial reste souvent le cadre dominant. Famille et traditions-coutumes sont encore des référents prégnants. L'individu est un maillon dans une chaîne d'êtres. Certes, les sociétés méditerranéennes évoluent avec les effets de la « mondialisation », la montée concomitante de l'individualisme et la prépondérance des considérations financières... Toutefois, la dimension communautaire constitue encore le noyau dur de la société des régions qui nous concernent.

L'attachement au territoire peut amener les dirigeants à percevoir l'acte d'entreprendre comme un acte symbolique « identitaire » leur permettant d'évoluer sur le territoire

mais aussi de participer à son développement économique et sociétal. Le désir d'entreprendre peut également reposer sur l'accès aux ressources du groupe et la volonté d'en faire bénéficier la communauté (Bonacich, 1973 ; Light, 1984). La proximité spatiale voit le territoire comme un gisement de ressources appropriées au projet entrepreneurial et/ou comme un débouché de productions. Les ressources concernent l'accès aux mécanismes de solidarité de groupe, à la force de travail et à sa demande potentielle de produits et de services. Cet ancrage géographique repose également sur un fort sentiment d'appartenance caractérisée par l'attachement à une identité communautaire.

Bibliographie

- Becker (Jay), "Economic action and embeddedness: the problem of structure of action", *in Workshop on New Economic Sociology in Europe*, Stockholm, 2000.
- Ferrary (Michel), « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'économie industrielle*, 2010, n° 129/130.
- Granovetter (Mark), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, 1985, pp. 481-510.
- Granovetter (Mark), "Economic institutions as social constructions: a framework of analysis", *Acta Sociologica*, vol. 35, n°1, 1992, pp. 3-12.
- Korsgaard (Steffen), Anderson (Alistair R.), "Enacting entrepreneurship as social value creation", *International Small Business Journal*, avril 2011, pp. 135-151.
- Lazega (Emmanuel) et al., « Présentation », *Revue française de sociologie*, vol. 49, 2008, pp. 463-465.
- Light (Ivan), "Immigrant and ethnic business", *Ethnic and Racial Studies*, 7, 1984, pp. 196-216.
- Mercier-Suissa (Catherine), Bouveret-Rivat (Céline), « La RSE : déterminant de la relocalisation ou outil de communication ? », *Actes du colloque Atlas/AFMI*, Lyon, 2012.
- Plociniczak (Sébastien), « Action économique et relations sociales : un éclairage sur la notion d'encastrement chez Karl Polanyi et Mark Granovetter », *Working Paper*, Université Paris XIII, 2002.
- Polanyi (Karl), *The livelihood of man*, Pearson Academic Press, New York, 1977.
- Reix (Fabien), « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique », *Géographie, Économie, Société*, vol. 10, 2008, pp. 29-41.
- Saleilles (Séverine), « Le faible encastrement territorial : Handicap ou opportunité pour la création d'entreprise en milieu rural ? », *5^{ème} journées de la proximité*, Bordeaux, 2006.
- Suchman (Mark C.), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, 1995, pp. 571-610.
- Thornton (Patricia) et al., "Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: an overview", *International Small Business Journal*, avril 2011, pp. 105-118.

1. Cet article est la référence de la Nouvelle Sociologie Économique qui explique les faits économiques à partir des éléments sociologiques.
2. Cf. Frimousse (2012).

MAROC : L'ENGAGEMENT SOCIAL ENCORE À INVENTER

Une enquête-terrain sur la RSE a été effectuée auprès de 255 entreprises (secteurs du textile et de l'agroalimentaire) à Tanger, Casablanca et Rabat. Résultat : le secteur chimie/parachimie semble avoir une meilleure Performance Sociale des Entreprises (PSE) que les autres. Au niveau de la protection de l'environnement, les firmes établies dans la région de Rabat ont plus tendance à être certifiées.

Par Tarik El Malki

Professeur de management et de responsabilité sociale et des entreprises à l'ISCAE

L'année 2012 a été marquée par l'ouverture totale du marché marocain aux produits européens, et ce dans le cadre des accords de libre-échange (ALE) signés avec l'Union européenne (UE) en 1995. Dans ce contexte hautement concurrentiel, les firmes marocaines devront cohabiter avec les étrangères, les européennes notamment, qui intègrent une dimension éthique de plus en plus importante dans la pratique des affaires (démarche qualité clients, normes de protection de l'environnement, certifications, etc.). La littérature a montré que les firmes qui intègrent la dimension RSE dans leur activité disposent d'un avantage concurrentiel certain et que cela peut influencer sur leur performance économique et financière. Cet aspect des affaires est d'autant plus crucial au Maroc que nombre d'entreprises qui sont exportatrices ou souhaitent le devenir dans la perspective d'ouverture des marchés devront respecter un cahier des charges très strict émanant de leurs clients étrangers.



Nombre de ces entreprises sont en situation de sous-traitance.

Nombre de ces entreprises sont par ailleurs en situation de sous-traitance pour des donneurs d'ordre européens, lesquels imposent à leurs partenaires d'affaires des « codes de bonne conduite » ou « chartes éthiques », et autres normes sociales. Ainsi, pour les firmes qui désirent s'internationaliser, le respect de ces normes sociales sera un préalable important.

Cet article a pour objectif l'analyse de la nature de l'engagement social des firmes établies au Maroc à la lumière de certaines caractéristiques de la firme (taille, nature de l'activité).

MÉTHODOLOGIE

Une enquête-terrain, via questionnaire, a été menée auprès d'un échantillon de 255 entreprises marocaines œuvrant dans les secteurs du textile et de l'agroalimentaire. L'échantillon a été constitué pour assurer une représentativité sectorielle et géographique. Nous nous sommes limités exclusivement au secteur industriel. L'enquête a été réalisée à Tanger, Casablanca et Rabat. Compte tenu de son poids économique, la région de Casablanca concentre 82% des entreprises questionnées. La composition de l'échantillon a également tenu compte de l'équilibre entre les différentes tailles d'entreprise. Cette enquête vise deux objectifs principaux. Le premier est de recueillir des informations sur les caractéristiques des entreprises établies au Maroc afin de dresser un portrait global des firmes marocaines et étrangères. Le second objectif est de développer une typologie des engagements sociaux et environnementaux des entreprises. De manière plus précise, nous chercherons tout d'abord à apprécier les actions sociétales œuvrant dans les trois secteurs et établies dans les trois régions mentionnées précédemment ; ensuite nous chercherons à analyser ces actions à la lumière de certaines caractéristiques de la firme (taille, pays d'origine, secteur, etc.), afin de déceler, s'il y a lieu, les différences d'implication sociale.

Engagement social des firmes marocaines

L'analyse de l'engagement social des firmes a porté sur quatre dimensions : la relations aux employés (flexibilité des horaires, transport pour les employés, cantines, crèches, respect du droit de grève, politique salariale, formation continue, etc.) ; la relation au territoire (implication dans des associations locales, opérations de parrainage, opérations de rapprochement école-entreprise, etc.) ; la relation à la communauté (soutien financier à des manifestations culturelles, développement d'activités culturelles dans l'entreprise, etc.) et la relation à l'environnement (mise en place d'une démarche certification, d'un recyclage de produits, de plans d'économie d'énergie, etc.).

L'analyse de l'engagement social des firmes a porté sur quatre dimensions : la relation aux employés, au territoire, à la communauté et à l'environnement

Concernant la relation aux employés, certaines actions sont assurées (flexibilité des horaires, couverture médicale, congés exceptionnels) et d'autres pas (cantines, crèches d'entreprise, transport pour les employés). En ce qui concerne les conditions de travail, la tendance est également mitigée puisque, mis à part le droit de grève et l'existence d'une salle de soins qui sont assurés de manière générale, les autres éléments tels que le droit de syndicalisation, le développement d'un intéressement financier, la mise en place d'une politique salariale et la formation continue ne sont généralement pas pris en considération dans la politique de RSE des firmes. Enfin, s'agissant des autres mesures qui entrent dans le cadre des relations de travail (comité d'entreprise, aides au logement, soutien scolaire, etc.), on remarque que la Performance Sociale des Entreprises (PSE) est peu satisfaisante, voire faible.



DR
Les entreprises ne soutiennent que très peu les activités culturelles.

Concernant les deuxième et troisième dimensions, les relations avec la communauté et avec le territoire, les résultats de l'enquête montrent que les entreprises de l'échantillon négligent ces aspects de la RSE, alors que ce sont des dimensions capitales aidant l'entreprise à vivre en harmonie avec son environnement local.

Enfin, en ce qui concerne la relation à l'environnement, les résultats indiquent que, de manière générale, les firmes se contentent d'appliquer des normes environnementales égales aux normes en vigueur ; une minorité d'entre elles a entamé une démarche de certification. De la même manière, ces firmes ont peu tendance à recycler leurs produits, à mettre en place un plan d'économie d'énergie, à choisir des moyens de transport économes et des matières premières et sources d'énergie limitant l'épuisement des ressources.

L'ensemble de ces résultats met en évidence des tendances mitigées que l'on se propose d'affiner en essayant d'identifier de quelle manière évolue cet engagement social en fonction de certains paramètres spécifiques aux firmes.

Concernant les relations avec la communauté et le territoire, les résultats montrent que les entreprises de l'échantillon négligent ces aspects de la RSE

L'engagement sociétal des firmes marocaines en fonction des caractéristiques spécifiques aux firmes

Les caractéristiques sur lesquelles notre analyse s'est basée sont : les différences sectorielles, les tendances par région et la taille de l'entreprise.

S'agissant tout d'abord des différences sectorielles, la principale conclusion qui s'impose est que les firmes du secteur chimie/parachimie semblent avoir une meilleure PSE que les firmes des autres secteurs. En effet, on constate que les firmes du secteur de la chimie/parachimie ont davantage tendance à publier un bilan social et environnemental ; une majorité d'entre elles considère que l'adoption de mesures sociales a exercé un impact positif sur leur image de marque et sur leur performance économique. Au niveau de la protection de l'environnement, les firmes du secteur de la chimie se démarquent largement : en effet, à titre d'exemple, elles ont mis en place un plan d'économie d'énergie, et elles ont tendance à choisir des moyens de transport économes des matières premières et des sources d'énergie qui limitent l'épuisement des ressources naturelles. S'agissant des relations avec les employés, on constate que le transport pour les employés reste peu assuré par les firmes, quel que soit leur secteur d'activité et que c'est dans le secteur agroalimentaire que le droit de syndicalisation est le mieux respecté. Au plan des relations avec la communauté, hormis les firmes du secteur de la chimie, les entreprises ne soutiennent que très peu les activités culturelles au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne l'analyse des tendances par région, les résultats indiquent qu'une minorité de firmes implantées dans la région de Casablanca a tendance à publier un bilan environnemental et social ; contrairement aux firmes établies dans les régions de Tanger et de Rabat. Parmi les firmes qui adoptent des mesures sociales, les firmes implantées à Tanger et Rabat avancent l'argument de la motivation

et adhésion des employés pour justifier leur engagement. En ce qui concerne les relations de travail avec les employés, les firmes établies dans la région de Tanger sont caractérisées par le fait qu'elles ne sont pas flexibles en termes d'horaires de travail, mais assurent le transport à leurs employés, ne prévoient pas de cantine au sein de l'entreprise, ne mettent pas en place de politique salariale adaptée pour leurs employés ni de mécanismes d'intéressement financier pour ces derniers. De leur côté, les firmes établies dans les régions de Casablanca se caractérisent par le fait qu'elles proposent à leurs employés une certaine flexibilité au niveau des horaires de travail, la couverture médicale, mais ne prévoient ni le transport pour ces derniers ni la cantine au sein de l'entreprise. En revanche, les firmes établies dans la région de Rabat prévoient des cantines, développent un intéressement financier pour leurs employés, et ont mis en place une politique salariale. Une majorité de firmes, toutes régions confondues, disposent de salles de soins. En outre, une majorité de firmes ne finance pas les colonies de vacances pour les plus démunis mais prévoient un budget spécifique à l'occasion des fêtes religieuses. Enfin, on constate que le droit de grève n'est pas respecté comme il se doit. Au niveau de la protection de l'environnement, les résultats indiquent que généralement les firmes établies dans la région de Rabat ont plus tendance à être certifiées que les firmes des autres régions. De la même manière, les firmes de la région de Rabat, à la différence de celles des autres régions, prévoient la mise en place d'un plan d'économie d'énergie, soutiennent le choix de moyens de transport écologiques et le choix de matières premières et de sources d'énergie durable.

S'agissant de la taille, il ressort des résultats que les grandes firmes se montrent plus « socialement responsables » que les petites. En effet, les grandes firmes ont plus tendance à assurer le transport aux employés, de même que les cantines. Le droit de grève est respecté aussi bien par les grandes

firmes que les petites, alors que le droit de syndicalisation est plus l'apanage des grandes firmes dans la mesure où elles peuvent être ciblées plus facilement. L'existence d'un comité d'entreprise n'est pas une pratique très répandue pour les firmes implantées au Maroc. Néanmoins, les grandes firmes ont plus tendance que les petites à mettre sur pied un tel comité. Au plan de la relation avec la communauté et avec le territoire, les firmes n'ont généralement pas tendance à soutenir ce type d'initiatives ; néanmoins, les grandes firmes sont plus responsables, en proportion, que les petites. Il en est de même pour la protection de l'environnement : en effet, les grandes ont plus tendance à mettre en place des plans d'économie d'énergie et des procédures de certification.

En conclusion, on peut dire que les résultats obtenus quant à l'implication « sociétale » des firmes marocaines suggèrent l'importance pour les firmes marocaines de mettre en place de véritables stratégies en matière de RSE. Aussi, nos résultats font ressortir un certain nombre d'implications managériales, relatives à la promotion de la RSE par les différents acteurs concernés (État, secteur privé, ONG, etc.). À titre d'exemple, l'État pourrait utiliser l'incitation fiscale publique en faveur du développement écologique et social, ainsi que le soutien financier public aux ONG spécialisées dans le développement durable, etc. Un certain nombre de facteurs déterminants susceptibles d'exercer une influence sur la décision d'engagement de ces différents acteurs existent. Parmi ces facteurs, la prise de conscience par les générations futures des conséquences provoquées par les grandes catastrophes sociales et écologiques à venir jouera un rôle déterminant. Le second facteur concerne l'intégration des questions éthiques dans l'enseignement. Il est à la base des changements comportementaux attendus de l'ensemble des acteurs. Un autre facteur déterminant sera la coopération entre les différentes parties prenantes dans un souci de développer des synergies entre elles ■

COMMUNICATION RSE : LA DOUBLE CONTRAINTE

Ce travail examine la perception et les pratiques de la communication RSE de deux grandes entreprises opérant au Maroc. L'enquête s'est étalée sur une année pour l'une d'elles, sous forme d'entretiens avec toute la ligne managériale. Cet article résume les constats qui ont découlé.

Par Abdellatif Ait Heda

Enseignant-chercheur en communication organisationnelle, ENCG, Agadir

Dans un contexte mondialisé, l'évolution des entreprises marocaines devient irréversible et s'évalue, aujourd'hui, par leur capacité à intégrer et à s'approprier des valeurs inhérentes aux normes internationales. Les « nouvelles » formes organisationnelles orientées vers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) seraient aujourd'hui la nouvelle vague de normes du marché susceptible d'octroyer un positionnement éthique aux entreprises. La propagation de ces nouvelles formes organisationnelles serait la volonté de rompre avec les modèles managériaux caractérisés notamment par un déficit relationnel entre les entreprises et leur environnement écologique et social. La mise en route des normes ISO 14001 et 26000 dans les grandes entreprises marocaines attesterait de l'engagement effectif de ces entreprises dans une démarche qui dépasse le seul objectif d'exploitation du « bien », en l'occurrence les ressources naturelles, vers une logique de création



La mission du top management est de traduire cette vision en une culture organisationnelle.

et de renforcement du lien social. L'engagement des grandes entreprises marocaines dans ces « nouvelles » formes organisationnelles déclenche des recompositions organisationnelles et comportementales censées s'aligner sur les valeurs d'écoute, de proximité et de partenariat avec toutes les parties prenantes. Dans ce processus de changement global, la communication organisationnelle¹ est interpellée pour informer et expliciter auprès de tous les acteurs le projet sociétal, afin de décliner les « nouvelles » valeurs RSE sous forme d'actions managériales. Cette mission de co-construction d'une stratégie RSE dans le contexte marocain qui incombe à la communication paraît problématique, car elle se déploie dans un environnement tributaire de pesanteurs héritées et de résistances qui sollicitent également une « nouvelle » grille de lecture et de « nouvelles » compétences de « partage de sens » et du « vivre-ensemble ». La posture de communicants qu'adoptent les entreprises dans le cadre de la RSE n'implique pas automatiquement un climat relationnel et convivial entre les entreprises et leurs parties prenantes, mais également une attitude motivée par des critiques et des reproches mutuels. À partir de la monographie de deux entreprises, une opérant dans le secteur de la cimenterie et l'autre dans le secteur des mines, nous mettrons en relief la nature de la communication qui s'amorce dans le cadre de la RSE et nous démontrerons ensuite que c'est la capacité des entreprises à gérer et à apprendre de ces attitudes belliqueuses qui serait le garant de la co-construction de l'agir communicationnel dont la RSE serait dépositaire. L'analyse de l'ensemble des entretiens s'est appuyée sur l'analyse thématique dont le but ultime est l'élaboration des cartes cognitives.

L'institutionnalisation d'une politique RSE

Deux facteurs déterminants semblent avoir joué un rôle dans l'engagement des entreprises marocaines dans une politique RSE. Le premier est d'ordre mimétique : l'entreprise internationale des ciments

opérant au Maroc était contrainte d'aligner et d'étendre ses procédures de travail, qui s'adosent sur la norme ISO 14001, à toutes ses filiales dans le monde. L'entreprise minière marocaine, bien que programmant un projet de RSE, était rattrapée par le Printemps arabe qui l'a obligée à intégrer, dans l'urgence, une politique RSE dans sa stratégie. À l'aune de ces événements, la réactivité de ces deux entreprises s'est déployée par l'action de repenser leurs relations à l'environnement écologique et social en intégrant la thématique du développement durable à leur stratégie. Le changement opéré dans ces entreprises est entièrement dédié à la communication institutionnelle : diffuser une image de l'institution qui n'est pas orientée uniquement profit et renforcer l'image de marque de l'entreprise en tant qu'acteur responsable, réellement soucieux des intérêts de la collectivité. Ces nouvelles orientations sont clairement formulées et institutionnalisées par l'engagement de leurs directions générales dans « la nouvelle » vision, exprimée dans des slogans à connotations communicationnelles, à savoir « écoute des parties prenantes », « proximité », « développement local » et « co-construction de solutions avec toutes les parties prenantes ». La mission assignée au *top management* est de traduire cette vision en une culture organisationnelle, à travers la mobilisation et l'implication de tous les acteurs en interne et le dialogue avec les parties prenantes externes.

Cette mission de co-construction d'une stratégie RSE dans le contexte marocain qui incombe à la communication paraît problématique



L'enquête a démontré qu'une partie importante du tissu associatif n'est pas informée sur le projet RSE des entreprises.

La communication sur la RSE

La diffusion de cette stratégie sur le terrain a mobilisé tout un dispositif de communication (formations, journal interne, affichages, etc.) visant des objectifs cognitifs : « faire-savoir » ou « faire connaître » la nouvelle mission des deux entreprises. Le processus d'appropriation par les acteurs internes de la nouvelle politique RSE s'est appuyé également sur des objectifs de « savoir-agir » par la formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène, de sécurité au travail et de communication avec les riverains. Toutefois, après trois ans de fonctionnement par la RSE pour l'entreprise opérant dans le secteur de la cimenterie et une année pour l'entreprise des mines, notre enquête auprès des parties prenantes internes et externes nous révèle que les objectifs de la diffusion d'une politique RSE par les deux entreprises ne sont pas entièrement alignés sur les objectifs initiés par la vision stratégique. En effet, la disposition de communicateur vis-à-vis des parties prenantes des entreprises ne fait pas l'objet d'une « connaissance partagée » et d'un consensus par les parties prenantes internes et externes. Pour le personnel interne et plus particulièrement la base, l'information sur la RSE est appropriée en ce qu'elle apporte en matière d'ergonomie, de sécurité au travail et d'acquis sociaux pour le personnel (soins, logement, etc.). Certains acteurs internes expriment même une appréhension de

cette ouverture de l'entreprise sur son environnement externe comme risque de les priver de leurs acquis. Selon le *top management* des deux entreprises, communiquer dans le cadre de la RSE est l'occasion pour le personnel interne d'exiger davantage et « encore » d'actions en leur faveur.

Les parties prenantes externes, notamment les associations, se positionnent comme des relais de communications entre les entreprises et les citoyens. Elles sont les canaux des entreprises susceptibles de diffuser la politique RSE. L'enquête a démontré qu'une partie importante du tissu associatif n'est pas informée sur le projet RSE des entreprises. Celles qui en sont informées affichent une attitude sceptique vis-à-vis de cette nouvelle démarche. Toutes les associations communiquent sur les deux entreprises par une attitude critique et les tiennent comme responsables de la pollution, du chômage et de tous les maux des territoires où elles opèrent. Pour toutes les parties prenantes, le lien des deux entreprises à leurs territoires est filial. Cette perception va structurer toute la communication sur ces entreprises. Une série de métaphores est mobilisée pour qualifier cette relation : « La mère (l'entreprise) qui a veillé sur son bébé (la ville et les communes) et à un moment crucial, cette mère abandonne ce bébé à son sort incertain », « Le (procréateur) qui est né des richesses de la ville et qui va nier ses sources pour vaquer à l'enrichissement ».

La communication par la RSE

Les politiques RSE affichées par les deux entreprises visent la gestion du risque écologique, sanitaire et sociétale. Les actions dédiées à chaque secteur sont disproportionnelles. L'entreprise opérant dans les cimenteries focalise davantage sur la dimension écologique et sanitaire (construction de digues, réduction de la pollution et des risques au travail, etc.), l'entreprise opérant dans le secteur minier communique dans sa politique RSE par des actions de réduction de la pénibilité et de la pollution, de reboisement des zones exploitées et de traitement des eaux. Les actions à l'égard des populations locales restent des dons généreux (construction de mosquée, distribution de cartables et de vélos). Or, selon les parties prenantes externes, ces actions ne répondent en aucun cas aux besoins des villes et des communes qui se cristallisent autour du chômage des diplômés et des handicapés, l'analphabétisme, l'infidélité des couples, la violence conjugale, la pauvreté des femmes abandonnées ou divorcées, le vide auquel sont livrées les femmes au foyer. Les associations locales sont livrées à elles-mêmes pour gérer ces problèmes.

Le déphasage entre l'information et l'implication dans la RSE à l'égard des parties externes handicape la conduite du changement par les cadres intermédiaires

Par ailleurs, une politique de communication par la RSE est censée instaurer une culture RSE en impliquant toute la ligne managériale dans la conception et la réalisation d'actions vis-à-vis des parties prenantes. Certes, les acteurs internes s'approprient et accordent une légitimité aux actions RSE qu'ils réalisent dans la sphère de leurs activités de travail, comme l'hygiène et la

sécurité, mais leur connaissance sur les actions destinées aux populations locales relèvent de l'informulé, voire même de l'ignorance. En effet, les deux entreprises informent le personnel sur leurs interventions au profit des populations locales via les journaux internes et les rapports annuels, mais l'absence d'une implication directe des acteurs internes dans ces actions décrédibilise ces actions auprès des parties prenantes internes ; selon des techniciens de l'entreprise minière : « *Quand on entend à la radio une publicité sur les interventions de notre entreprise au profit des populations locales, on dit ironiquement que c'est le discours de la télé* ». Ce déphasage entre l'information et l'implication dans la RSE à l'égard des parties prenantes externes handicape profondément le processus de conduite de changement par les cadres intermédiaires. Pour un cadre de l'entreprise de la cimenterie : « *Nous commençons à vingt personnes un projet où les valeurs RSE sont déterminantes, nous terminons le projet uniquement avec dix personnes, car les dix autres personnes résistent à suivre ; par exemple, quand on donne des cours sur la communication avec les riverains, des personnes rétorquent que ce n'est pas après quinze ans qu'on va leur apprendre la politesse* ».

Éléments d'explication

Les nouvelles reconfigurations dans les entreprises marocaines propulsées par la RSE appellent des processus organisationnels complexes. La maîtrise de ces processus dépasserait la dialectique élémentaire communication interne versus communication externe et centralisation versus décentralisation. Les évolutions organisationnelles récentes par la RSE sont interprétées comme une dislocation des frontières de la firme, qui se sont traduites par la référence à l'entreprise éclatée, aux structures malléables et aux contours flous. Les nouvelles formes organisationnelles orientées RSE se caractérisent par de nouveaux schèmes communicationnels qui fonctionnent dans le cadre d'une communication globale (institutionnelle,

marketing et interne). En effet, le projet RSE dans les deux grandes entreprises marocaines sous-entend une démarche homogène délimitant un territoire idéal de l'entreprise. L'ambition d'imposer ce nouvel idéal aux diverses formes de communication est souvent détournée, dans les pratiques, par une approche managériale de la communication, c'est-à-dire un ensemble de procédés techniques à rationaliser et à mettre en place.

La communication par et sur la RSE provoque une profonde dislocation des limites entre le « dedans » et le « dehors » de l'entreprise. Les acteurs en interne et les parties prenantes externes sont souvent sollicités à être « dedans/dehors », à construire un espace d'appartenance régi par des normes, règles, conventions, procédures qui dépassent la seule préoccupation managériale et artificielle². La communication en tant que « partage du sens » et « mise en commun » sur la RSE est appelée à coordonner les points de vues et les actions, à convaincre et à motiver.

Dans le cadre de la communication par la RSE, la caractéristique principale de la relation et de l'interaction entre les entreprises et leurs parties prenantes réside dans la critique réciproque. Pour les cadres des deux entreprises, considérés comme médiateurs et leadership de la communication par la RSE : « *Quoi qu'on fasse en termes d'actions citoyennes, le personnel et les citoyens ont développé une culture de la critique et non pas un feed-back de la valorisation et de la reconnaissance* ». Pour les parties prenantes externes, l'attitude « d'écoute » et « de proximité » n'est qu'un leurre, car : « *Aujourd'hui, on nous reçoit, on nous écoute, mais c'est tout simplement une nouvelle façon de nous dire "non" poliment* ». La communication de certaines parties prenantes, notamment celle des associations, à l'égard des entreprises reste empreinte de rapports de force et de pression destinés à faire fléchir les entreprises à des doléances parfois idylliques et irréalisables. Il

faut reconnaître que les relations des entreprises aux parties prenantes ont été toujours construites sur la base du don généreux et philanthropique qui a accoutumé les parties prenantes à recevoir et à se conforter dans cette attitude de passivité. Par ailleurs, l'analyse des entretiens révèle un discours de certains cadres des deux entreprises ponctué par des leitmotivs, comme : « *Nous donnons...* », « *Nous aidons* », « *Nous offrons* », qui témoignent de la difficulté d'arracher les perceptions à la représentation de l'entreprise comme un « bienfaiteur » vis-à-vis des parties prenantes.

La nature de la relation entre les entreprises et les parties prenantes est conçue sur la base d'une communication spontanée et non volontariste. En effet, les entreprises avant la RSE communiquent avec le tout-venant ; aujourd'hui, dans le cadre de la RSE, elles communiquent prioritairement avec les associations. Or, la prolifération des associations sur les territoires où opèrent les entreprises est incontrôlée et la grande majorité des associations fonctionnent de manière anarchique : sans aucune structure, programme ou projet. L'un des résultats problématiques de nos investigations a démontré que la relation entre les entreprises et les parties prenantes génère des controverses (Latour, 1989)³ qui créent souvent un statu quo communicationnel. Or, le dispositif de communication par et sur la RSE consisterait, selon nous, à concevoir un processus de diffusion et d'appropriation de la RSE qui se construirait en fonction des difficultés de compréhension de la logique RSE, des tensions et des résistances qui émergent.

Le projet RSE sous-entend une démarche homogène délimitant un territoire idéal de l'entreprise

Le malentendu

Si le projet RSE des deux entreprises soumises à l'enquête se réfère principalement à la construction d'une relation d'intercompréhension par le déploiement d'une stratégie de communication, il est aujourd'hui dans une phase de crise. Les dispositifs de la médiation et de la communication sur et par la RSE sont conçus en terme de moyens pour transmettre une vision claire et cohérente. La forme organisationnelle qui en découle est un artefact RSE, qui permet de déterminer le contenu de la RSE, mais ne précise pas « comment » ce contenu d'informations se forme comme un comportement et comme action. Communiquer, dans le cadre de la RSE, ne se réduit pas à la conception d'information à transmettre aux parties prenantes, mais c'est les faire participer, par des échanges, à la construction d'une définition collective des situations, des problèmes rencontrés et de leurs solutions possibles. Le « faire comprendre » réciproque est le principal handicap faisant obstacle à l'émergence d'une stratégie de communication RSE. En effet, l'émergence entre l'entreprise et les parties prenantes de questions réciproques sur les divergences de percevoir et de pratiquer la RSE, sur le pourquoi et le comment de ces différences a révélé des divergences notées entre non seulement les manières de travailler dans le cadre de la RSE mais également les manières de voir la RSE. L'implication de tous les acteurs, la prévision et la dissipation de leurs appréhensions constituent le fondement même des actions de communication et de codification de la RSE. Ainsi, la communication sur la RSE englobe à la fois un « contenu » et une « relation ». La transmission du contenu est dépendante de la nature des relations. Il s'agit d'une communication sur la communication ou pour reprendre le concept de Watzlawick, c'est une « métacommunication » ■

Bibliographie

- Cochoy (Franck), « De F"AFNOR" à "NF" ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle », *Réseaux*, vol.18, n°102, 2000, pp. 65-89.
- Dubois (Michel) et al., « Participation dans la démarche qualité et confiance sociale », *Science de la société*, n°46, février 1999, pp. 49-65.
- Gioda (Dennis A.), Chittipeddi (Kumar), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°6, 1991, pp. 433-448.
- ISO 14001, *Management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Deuxième édition parue le 15 novembre 2004.
- ISO 26000, *La Responsabilité Sociétale des Entreprises*, 2010.
- Latour (Bruno), *La Science en action*, La Découverte, Paris, 1989.
- Le Moëne (Chistian), « Présentation », *Science de la société*, n° 50/51, mai-octobre 2000, pp. 21-24.
- Zarifian (Philippe), « La confrontation aux événements : entre sens et communication », *Science de la société*, n° 50/51, mai-octobre 2000, pp. 107-127.
- Watzlawick (Paul), *La nouvelle communication*, Seuil, Paris, 1981.
- Weick (Karl E.), *Karlene (H. Roberts), "Collective mind in Organizations. Heedful interrelation on flight decks"*, *Administrative Science Quarterly*, 38, 1979, pp. 357-381.

1. Envisagée par Le Moëne C. (2000) comme : « une démarche scientifique qui recouvre des pratiques et des processus extrêmement divers attestés par l'existence de traces, de dispositifs et de matériaux, mais qui ne sont pas tous considérés par tous ceux qui les mettent en œuvre comme relevant de pratiques ou de processus communicationnels ».
2. Un artefact est défini comme un système d'entrée/sortie. L'entrée est constituée de variables d'environnements et/ou de commande, la sortie par la ou les variables qui caractérisent les objectifs à atteindre.
3. Latour (Bruno), *La Science en action*, La Découverte, Paris, 1989.

LA RSE EN VITRINE : L'EMPREINTE DES MAISONS MÈRES

Comparer les pratiques RSE de quatre entreprises à travers les engagements affichés sur leur site web. Quels engagements sont exposés par Air Maroc, Maroc Telecom, Groupe Addoha et Centrale Laitière? Les filiales de groupes français communiquent mieux sur leurs engagements RSE. Pour cause, les engagements des entreprises mères concernent également leurs filiales !

Par Laïla Benraïss-Noailles

Maître de conférences à l'IAE de Bordeaux

Par Jacques Igalens

Directeur de Toulouse Business School

Howard R. Bowen, à travers son ouvrage *Social Responsibilities of the businessman* publié en 1953, a exercé une influence certaine aux USA et en France car il est le premier à avoir évoqué l'idée qu'il existe une responsabilité sociale de l'entreprise au-delà de sa stricte responsabilité économique et financière vis-à-vis de ses propriétaires (Igalens et Benraïss, 2005). Soixante ans plus tard, la responsabilité sociale – devenue sociétale en 2010¹ – est toujours au centre des préoccupations des entreprises. Elle est aujourd'hui envisagée comme un déterminant du capital marque employeur (Grigore et Stancu, 2011) et contribue à la réputation de l'entreprise, notamment vis-à-vis de ses parties prenantes (Igalens et Point, 2010)

Nous avons choisi ici de comparer les pratiques RSE de quatre entreprises à travers les engagements affichés sur leur site web et, le cas échéant, les rapports développement durable



Premier rapport de responsabilité sociale, au titre de 2011, publié par Centrale Laitière.

qui y sont accessibles. Dans cette vitrine que constitue le site web, sont affichées les valeurs de l'entreprise qui doivent répondre aux attentes des jeunes diplômés en recherche d'emploi, particulièrement sensibles à ce moyen de communication. Quels engagements RSE sont exposés sur les sites/vitrines des entreprises étudiées ? Sont-ils bien visibles et compréhensibles ?

La RSE : une préoccupation locale

Au Maroc, dès 2003, la loi n°11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement énonce les principes directeurs de protection et de gestion de l'environnement. Elle trace un cadre législatif global de la conservation de l'environnement.

Ce cadre a été renforcé par le discours royal (à l'occasion de la troisième édition des Intégrales de l'Investissement en 2005) qui a constitué un signal fort et positif incitant toute initiative en matière de RSE.

Cette volonté repose d'une part sur un cadre législatif enrichi, depuis 2004, par la publication du nouveau code du travail qui vient renforcer l'attachement du pays aux droits humains et aux conventions internationales du travail. Et, d'autre part, sur plusieurs normes nationales. Ces

dernières concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise) qui se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (*Social Accountability 8000*) et aux conventions de l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail). Cette norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social (El Abboubi et Kandoussi, 2009 ; Ettahiri, 2009).

Méthodologie

Nous proposons ici de comparer les engagements en matière de RSE de quatre entreprises marocaines, à travers leur site Internet. Le choix de ces entreprises s'est fait suite à une enquête auprès de 52 étudiants en dernière année d'étude dans des filières de gestion. Il leur était demandé de choisir, dans une liste des entreprises cotées en bourse, une entreprise dans laquelle ils aimeraient travailler à l'issue de leur formation. Les entreprises désignées sont respectivement Royal Air Maroc, Maroc Telecom, Groupe Addoha et Centrale laitière. Le tableau 1 en présente les principales caractéristiques.

Tableau 1 : Fiches d'identité des entreprises étudiées

	Royal Air Maroc	Maroc Telecom	Groupe ADDOHA	Centrale Laitière
Création	1957	1999	1988	1940
Activité	Transport aérien	Opérateur de télécommunications	Immobilier	Agroalimentaire
Slogan	<i>Toujours plus loin</i>	<i>Un monde nouveau vous appelle</i>	<i>Bâtisseurs de bonheur</i>	<i>Grandir ensemble</i>
Siège social	Aéroport de Casablanca-Anfa	Rabat	Casablanca	Casablanca
Direction	Driss Benhima	Abdeslam Ahizoune (PDG)	Anas Sefrioui (PDG)	Jacques Ponty (PDG)
Actionnaires	Filiale du Groupe Royal Air Maroc créé en 2001	Vivendi 53 % État marocain 30 % Flottant en bourse 16,85 % Personnel 0,15 %	A. Sefrioui 61.75 % Flottant en bourse 35 % N. EL AYOUBI 3.25%	Danone 67% SNI 25.62% Divers actionnaires 7.38%
Filiales	RAM Express Atlas Blue Royal Air Maroc Cargo	Menara - Casanet -Médi 1 TV- Mauritel - Onatel -Gabon Télécom - Mobisud - Sotelma	Ciments de l'Atlas	
Site web	royalairmaroc.com	iam.ma	groupeaddoha.com	centralelaitiere.com
Chiffre d'affaires	1 milliard d'euros	▲ 30,8 milliard de MAD (2011)	▲ 9,3 milliards de MAD (2012)	▲ 6,609 milliards de MAD (2011)
Résultat net	▲ 836 MDH ¹ (2012)	▼ 8,1 milliard de MAD (2011) ¹	▲ 1,84 milliards de MAD (2012)	▲ 458,3 millions de MAD (2011)
Effectif	4600	13 700 ²	500 ³	4 020

1. <http://www.lavieeco.com/news/economie/royal-air-maroc-redresse-ses-comptes-apres-deux-annees-de-crise-22903.html>

2. <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20120711.REU0959/maroc-telecom-veut-reduire-ses-effectifs-de-11.html>

3. <http://www.groupeaddoha.com/?Id=14>

La RSE : une pratique fortement contingente

Nous constatons une forte contingence en matière de RSE : à titre d'illustration, les pratiques à destination des seniors ne figurent pas parmi les préoccupations des entreprises marocaines. Les multinationales ont pris de l'avance sur les autres. Cela confirme les propos de Filali Maknassi (2009), qui a constaté que la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux. Maroc Telecom et Centrale Laitière sont effectivement mieux dotées en termes d'outils et de pratiques RSE.

Toutes responsables ? Oui... mais !

Pour les deux entreprises nationales, Groupe Addoha et Royal Air Maroc, les préoccupations en matière de RSE ne semblent pas être la priorité en matière de communication Web 2.0. Les deux n'affichent pas sur leur site des informations quant à leurs engagements RSE et ne donnent aucune possibilité de télécharger les rapports annuels en la matière. Une recherche plus approfondie, par mots clés, montre néanmoins quelques efforts qui ne sont pas mis en avant par les entreprises. Ainsi, Le groupe Addoha a mis en place, par le biais de sa Fondation deux centres de formation pour les apprentis dédiés à la formation aux métiers du bâtiment. Ce groupe, comme



Les pratiques RSE.

le souligne le projet d'entreprise décrit sur le site institutionnel, a pour objectif de faciliter l'accès à la propriété des ménages à faible revenu. Ne voyons-nous pas ici des engagements RSE ?

Tout comme pour le Groupe Addoha, la RAM fait aussi l'économie d'une communication RSE. Quels sont les engagements RSE et plus particulièrement en matière de respect de l'environnement de la première compagnie aérienne d'Afrique du Nord ? Une recherche par mot clé sur le site de la RAM renvoie à une entreprise citoyenne et responsable et concerne la diminution de l'impact de son activité sur l'environnement à travers la publication de la newsletter *Safar Flyer* sur son site web : « Par ce geste, Royal Air Maroc contribue à préserver les richesses naturelles de la planète ». Sur le numéro 34 de cette newsletter, on peut lire : « [Royal Air Maroc Express] is the first company in the Mediterranean basin to introduce the new ATR Greenliner aeroplanes, so you fly in aircraft at the leading edge of technology in terms of comfort and performance. In addition, thanks to their low CO² emissions, Royal Air Maroc Express helps to protect the environment »². En 2008, dans un communiqué de presse, la compagnie fait de la réduction de la consommation du kérosène un double enjeu, économique et environnemental, cette réduction conduisant également à une baisse des émissions de CO², principal gaz à effet de serre. La RAM montre ici qu'elle est bien soucieuse de l'environnement. On trouve aussi sur un autre site³ que la compagnie est classée dans la catégorie E des rejets de CO² avec 140 kg CO² par passager pour un vol Marrakech-Casablanca-Marrakech, et se classe, de ce fait, 73^e sur 100 compagnies selon le Classement Atmosfair© des compagnies aériennes pour le rejet de CO². N'y a-t-il pas ici des engagements en faveur de l'environnement ?

Pour Maroc Telecom et Centrale Laitière, nul besoin de faire des recherches, les informations sont directement disponibles. Maroc Telecom publie sur son site institutionnel son rapport de développement durable de 2011.

Pour les deux entreprises nationales, Addoha et Royal Air Maroc, les préoccupations en matière de RSE ne semblent pas être la priorité en termes de communication Web 2.0

Ce dernier présente un premier volet gouvernance où est détaillée la composition du conseil de surveillance et le comité d'audit. Dans un second volet, on peut lire la préoccupation suivante : « Agir en entreprise responsable : établir une relation de confiance avec les clients (transparence tarifaire, protection des données personnelles, santé et téléphonie), employer des pratiques responsables avec les fournisseurs, valoriser le capital humain de l'entreprise et assurer le bien-être des employés, protéger l'environnement ». En 2011, par exemple, des réductions sont proposées sur les produits et services télécoms dans le cadre des programmes « *pack bidayati* » réservé aux entreprises nouvellement constituées et « *Infitah* » réservé aux TPE. Maroc Telecom œuvre aussi pour la réduction de la fracture numérique à travers l'extension des réseaux et la baisse de ses prix. L'opérateur met en place des actions comparables dans les pays où il est implanté (Gabon, Mauritanie, Burkina Fasso et Mali).

Centrale Laitière (CL) ne met pas à disposition sur son site le rapport de développement durable. On y trouve, toutefois, un onglet « Responsabilité sociale » réservé aux préoccupations sociétales. On y trouve que CL a fait de la démocratisation nutritive son domaine prioritaire pour les actions solidaires. CL y met aussi en avant ses engagements envers l'enfance : la coupe scolaire CL de football ; programme *Sehaty Fi Taghdiyati* (en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale) qui a pu sensibiliser

à la nutrition saine et équilibrée près de 3,5 millions d'enfants, entre 2003 à 2010. L'aspect environnement n'est pas directement annoncé dans cette rubrique « responsabilité sociale » du site de CL. Il ne fait pas, non plus, l'objet d'un onglet spécifique. Une recherche par mot clé fait néanmoins ressortir, dans la rubrique actualité, trois réalisations : une station d'épuration des eaux utilisées dans la transformation industrielle du site de Fkih BenSalah, le tri sélectif et la réduction des émissions de CO². La gouvernance n'est pas référencée sur le site de la CL.

RSE : disparité dans les niveaux d'engagement

Nous pouvons remarquer à l'issue des constats ci-dessus que les filiales de groupes français (Centrale Laitière et Maroc Telecom, respectivement filiales de Danone et Vivendi) ont des pratiques visibles et une communication permettant de mieux comprendre les engagements RSE que les deux autres entreprises nationales (Royal Air Maroc et Addoha) n'affichent pas. Cela peut être expliqué par l'engagement très avancé des deux entreprises mères en matière de RSE. En effet, Danone et Vivendi arrivent respectivement en 2^e et 14^e places du classement palmarès France des « entreprises les plus responsables » établi par l'agence de notation sociale Vigeo⁴. Ce classement prend en compte la responsabilité vis-à-vis des impacts des décisions de l'entreprise et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui se doit d'être non seulement intégré dans l'ensemble de l'organisation, mais aussi mis en œuvre dans ses relations avec les parties prenantes. En consultant les sites de ces deux entreprises, nous avons remarqué que les engagements des entreprises mères concernent leurs filiales et vont bien au-delà, notamment concernant la chaîne de sous-traitance et d'approvisionnement.

À l'issue de cet article, et au vu des niveaux disparates des engagements RSE, pouvons-nous toujours avancer

que la RSE est envisagée comme un déterminant du capital marque employeur ? Ou bien, conjoncture oblige, l'heure serait-elle au pragmatisme ? Au Maroc, les entreprises ne seraient-elles pas encore jugées sur les conditions de rémunération et la stabilité professionnelle qu'elles offrent à leurs collaborateurs ? ■

Bibliographie

- El Abboubi (Manal), Kandoussi (Fatima), Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire, Reflets et perspectives de la vie économique, 4 - Tome XLVIII, 2009.
- Ettahiri S., « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, 2009.
- Filali Maknassi (Rachid), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ? Dirigé par A. Sedjari, Paris, L'Harmattan, Paris, 2009.
- Grigore (Georgiana), Stancu (Alin), «The role of corporate social responsibility in building employer's brand», Transformations in Business & Economics, vol. 10, n° 2B, 2011.
- Igalens (Jacques), Benraïss (Laïla), Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et les églises protestantes, IAS Lille, 2005.
- Igalens (Jacques), Point (Sébastien), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes, Dunod, 2010.
- Dernière consultation des sites indiqués le 10 mai 2013.

1. En 2010, le ministère français de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement Durable et l'ISO 26000 emploie le terme de responsabilité « sociétale », jugé plus large et plus pertinent que « responsabilité sociale ».
2. http://www.royalairmaroc.com/Marchand/Eng/safar/RAM_NEWS34_GB.pdf
3. <http://www.alibabuy.com/compagnies-aeriennes/royal+air+maroc-marrakech-casablanca-marrakech.html>
4. <http://www.bl-evolution.com/blog/loreal-danone-et-psa-leaders-de-la-responsabilite-societale/430>. Le niveau d'engagement des sociétés a été évalué sur 6 domaines, les mêmes que la norme ISO 26000 : droits humains, RH, environnement, relations avec clients et fournisseurs, gouvernement d'entreprise et engagement sociétal.

DE LA RÉPONSE À LA CRISE À L'INTELLIGENCE SOCIÉTALE

Le Maroc connaît, depuis le début de l'année 2011 et à l'instar de plusieurs pays de la région, une période de remise en cause profonde. Les mouvements sociaux se multiplient, se coordonnent et se formalisent. OCP est prise pour cible sur ses sites miniers. D'abord réactif puis proactif, le Groupe a mis en place une stratégie environnementale et RSE.

Par Nabil El Mabrouki
Chercheur associé au Cesem-HEM

Depuis 2008 les crises se multiplient, crise économique, crise financière, crise sociétale, les gouvernements semblent en difficulté, les entreprises encore plus, celles en faillite disparaissent, celles en succès sont perçues par les riverains comme « *des oasis de prospérité dans un océan de misère* ». Elles sont prises pour cible, blocages, manifestations et sit-in de protestations. Elles sont pointées du doigt comme étant en partie responsables des malheurs des populations, pauvreté, montée du chômage et précarité des conditions sociales. Pourtant, plusieurs d'entre elles estiment être socialement responsables, mettant au cœur de leurs stratégies la création de valeurs partagées, et engageant toute une panoplie d'actions sociales au profit des parties prenantes.

Pourquoi ces entreprises sont-elles prises pour cible ? Comment ont-elles réagi ? Pourquoi leurs modèles RSE ne leur ont-ils pas permis d'éviter la crise ? Et quelles sont les solutions durables pour un lendemain meilleur ?



Au moment où la rage contre OCP a pris forme les autorités n'ont eu aucun contrôle sur ce qui se passe.

Méthodologie :

Notre approche dans la présente recherche est qualitative, nous avons privilégié l'ancrage dans le terrain et la triangulation dans la collecte des données. Notre stratégie de recherche relève de l'étude de cas unique. Nous avons opté pour le cas du Groupe OCP, révélateur au sens de Yin (2003). Pour l'analyse, nous avons adopté le modèle interactif proposé par Miles et Huberman (2003 : 31). Cette étude s'est déroulée entre septembre 2012 et mars 2013, elle nous a permis de réaliser 124 entretiens/focus groupes avec, à la fois, des parties prenantes internes et externes à l'entreprise.

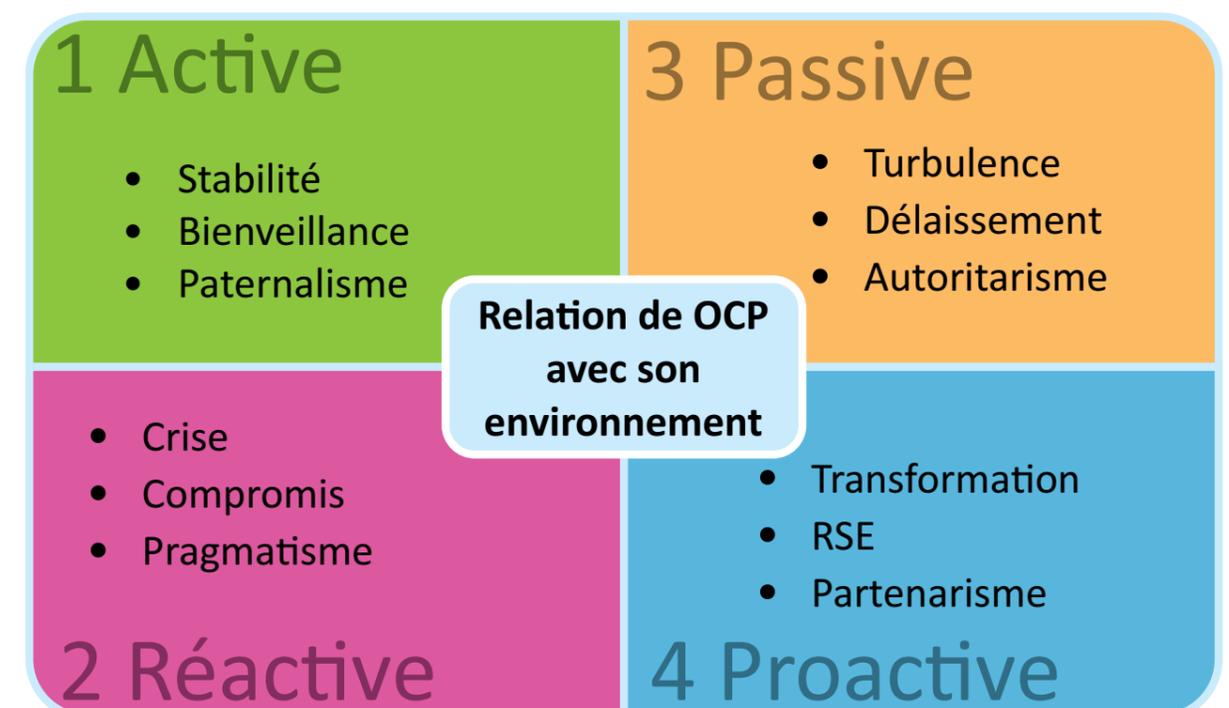
L'entreprise, cible de la contestation sociétale

Le 15 mars 2011, en plein Printemps arabe, la tension monte à El Bioute, un des villages OCP du site minier de Khouribga. Le centre de formation OCP a été incendié dénotant ainsi un sentiment de malaise entre le site et son environnement local. Le contexte de pression est inédit, comme l'explique en ces termes un dirigeant OCP sur place : « *C'était très, très fort, on a vu une violence énorme* ». La rage contre OCP a pris forme et les autorités n'ont aucun contrôle sur ce qui se passe. Toutes les

grilles de lecture, celle du Groupe OCP, des syndicats, de l'État, sont bousculées.

Les origines de cette crise sociétale sur les territoires OCP, en plus d'éléments contextuels, la défaillance de la stratégie économique et politique de l'État et l'avènement du Printemps arabe notamment, s'expliquent principalement par la relation qu'entretenait antérieurement de OCP avec son environnement. Une relation qui, jusqu'à la crise, a globalement mal évolué. Quatre types de relations peuvent être distinguées (Figure 1) : active (1), passive (2), réactive (3) et proactive (4).

Figure 1 : Typologie de la relation de OCP avec son environnement



La posture active de OCP vis-à-vis de son environnement a été développée durant la période de démarrage de OCP. Cette période, caractérisée par la stabilité, a été vécue sous les traits du paternalisme. OCP a aménagé des villes autour des ressources minières. Il a bâti des infrastructures, des stades, des centres de loisirs, des hôpitaux. La qualité de vie des riverains, en grande partie salariés chez OCP, faisait partie des principales préoccupations de l'entreprise sur ses territoires. OCP, bienveillant, agissait en bon père de famille prenant en charges les salariés et leurs descendants.

Les prémisses d'une posture proactive vis-à-vis de son environnement, a été déclenchée à l'issue de la crise

La posture passive de OCP, alors étatique, vis-à-vis de son environnement a été développée durant les années des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Cette période est caractérisée par la turbulence. Le lien théorique entre la croissance de OCP et le développement des régions d'implantation n'est plus valide. OCP en difficulté, délaisse ses villes. Les effets négatifs de la mono-activité se font sentir. Les territoires OCP en forte croissance démographique, villes minières notamment, accumulent des maux tels que le chômage, la sous-scolarisation, l'émigration des jeunes et le faible taux de création d'emplois.

Le lien entre OCP et ses territoires est alors rompu. Dépositaire d'une ressource nationale et confondu à l'État, OCP devient, selon les riverains, l'archétype de l'exploiteur. La politique d'opacité et l'absence de communication du Groupe approfondissent le sentiment de frustration et de défiance. OCP passe d'une relation de type paternaliste à une relation d'autoritarisme, de dominance et de supériorité. L'attitude des OCPistes, développant des rapports sociaux de proximité avec les riverains, évolue globalement négativement.

On invoque, pour caractériser cette évolution, l'arrogance et le mépris des cadres vis à vis des riverains qui se considèrent comme objet d'une défiance irrespectueuse.

La montée de la violence et le désordre social vécus au sein des villes OCP en 2011, ont constitué le point de passage d'une posture passive à une posture réactive. Les vols, les dégradations et les mini-sabotages habituels ont été remplacés par des blocages des voies ferroviaires, des manifestations et des sit-in de protestations dans les quartiers des phosphatiers et devant les sites OCP. Ce qui était au départ une crise externe à OCP est devenu une crise interne. Dans l'urgence, une seule priorité au niveau de la direction générale : gérer la crise, réagir.

La posture proactive de OCP, ou plutôt OCP entend mettre en œuvre une stratégie RSE proactive qui conférerait à l'entreprise la capacité d'anticiper les pressions sociales et peut-être de les éviter. Cette stratégie est pensée en interne et renvoie dans sa configuration à l'intelligence sociétale, une forme particulière de l'intelligence économique, un mode d'interprétation collective et partenariale de l'environnement sociétal de l'entreprise (Daft et Weick, 1984), destinée à appuyer la réflexion et l'action RSE.

La RSE, plus qu'une simple réponse à la crise

Au plus fort de la pression sociale, OCP s'est retrouvé face à une société qui exprimait ses vœux. La responsabilité sociétale de l'entreprise, jusque là résumée dans une panoplie d'actions sociales, ne suffisait plus (Frederick, 1994). Elle est considérée par les parties prenantes comme insuffisante. Pour ces derniers, ces actions restent limitées à des créneaux exclusivement visibles et porteurs pour l'image de OCP, sa respectabilité et son rayonnement, en rupture avec les véritables attentes de la société.

Ces actions, en décalage avec les attentes de la société, sont décidées au niveau des sites et visent les domaines du social, du médical, de l'éducation, du sport, de la culture et bien d'autres volets selon les spécificités de chaque site. Elles émanent d'un modèle développé par le haut qui n'intègre pas de manière structurée et organisée les riverains dans les projets sociétaux de l'entreprise. OCP a donc compris que ces actions ne suffisaient plus et qu'une « gestion communautaire » était nécessaire pour sortir d'une vision technocratique du social (*top-down*), celle de « donner » à des « personnes insatisfaites » pour aller vers une implication par une démarche

participative des « parties prenantes » (riverains, associations, institutions, entreprises, etc.), basée sur la réceptivité sociale : proximité, écoute, partage et co-construction.

Pour OCP, il fallait à la fois regagner la confiance des gens et co-construire l'environnement (entre autres : développement du tissu économique local, amélioration du cadre de vie et promotion de l'employabilité des jeunes). Il voulait insuffler des actes durables en symbiose avec la stratégie du Groupe et les besoins des territoires. OCP a donc lancé le programme OCP skills.



Ce programme aspire à matérialiser la notion de la création de la valeur ajoutée partagée. Il répond intelligemment aux objectifs stratégiques cumulés de OCP: doubler la capacité et tripler la production d'engrais en répondant aux attentes des territoires. Ce programme concerne le recrutement de 5 800 salariés dans l'ensemble des métiers de l'OCP et l'accompagnement formateur d'environ 15 000 jeunes pour renforcer leur employabilité. Ce dispositif ambitieux qui privilégie les enfants d'agents retraités et les jeunes des zones limitrophes est aussi orienté vers le soutien des jeunes entrepreneurs porteurs de projets ainsi qu'aux acteurs associatifs.

Toujours dans le cadre du programme OCP Skills, OCP a lancé une batterie de projets dédiés à l'emploi et à la formation au niveau de ses sites à travers les OCP Skills Centers. Ces centres de formation sont conçus pour préparer des porteurs de projets, des responsables d'associations et des dirigeants de PME/TPE à la professionnalisation de leurs métiers et projets. Il s'agit principalement de former et d'encadrer les acteurs locaux susceptibles de créer des emplois, de produire des richesses et de participer au développement local.

Ce programme montre la volonté de OCP de mettre en place un modèle novateur de la RSE. Mais il faut noter que la traduction de cette volonté en termes managérial et organisationnel, afin d'en faire une culture maison et une marque de fabrique n'est pas aussi simple à atteindre.

L'enjeu managérial RSE

L'évolution de OCP vers une RSE proactive est passée par le renforcement de la place accordée à cette question aussi bien dans le discours que dans les pratiques. La RSE est aujourd'hui caractérisée par l'engagement de la Direction générale et la multiplicité des instances, tant en termes d'objectifs qui lui sont assignés que d'acteurs concourant à les mettre en œuvre.

Au niveau organisationnel, OCP a opté pour la multiplication des instances : une Direction développement durable (DDD) au niveau du Groupe, des DDD au niveau de chaque site, des centres de proximité et la Fondation OCP.

La DDD du groupe s'est vu confier le développement d'une stratégie environnementale et RSE pour OCP. Au niveau environnemental, la nouvelle direction a conservé le volet environnement sur lequel OCP était fortement engagé. Quant au niveau de la responsabilité sociétale, la DDD a été amenée à réfléchir à une stratégie de réconciliation de OCP avec son environnement par le développement du tissu économique local, l'amélioration du cadre de vie et la promotion de l'employabilité des jeunes.

Les sites DDD travaillent sur deux axes : faire des propositions stratégiques et aider à l'opérationnalisation des stratégies développement durable d'une part, maintenir les actions sociales au niveau des sites d'autre part. Les sites DDD sont censés donc jouer le rôle de managers de proximité. Ils sont amenés à devenir à la fois, conseillers, mobilisateurs et mandataires.

Les centres de proximité expriment la volonté de la DDD du groupe d'être ancrée physiquement dans les territoires OCP et d'avoir ses propres instances sur les sites. Cinq centres ont été prévus pour créer cette dynamique. Ils ont pour mission l'écoute et le dialogue, le complément de formation dans le cadre du « plein potentiel », les activités d'incubation et l'interaction avec la société.

Enfin, la Fondation OCP, association à but non lucratif reconnue d'utilité publique fondée en 2007, a été amenée à devenir dans le cadre de la nouvelle organisation, l'un des outils d'opérationnalisation de la stratégie RSE développée par le Groupe DDD au niveau national et international.



OCP est en train d'essayer de dépasser sa vision initiale de constructeur de villes à celui de co-constructeur de cités.

Ce système RSE «mix» quoique ingénieux semble poser un problème de coordination. Le nouveau cadre organisationnel de la RSE habilite les pratiques des différentes instances, mais les astreint à s'intégrer dans un schéma prédéfini. Ce mode d'organisation est perçu en interne par plusieurs acteurs comme une complexification de l'action managériale. Si l'on peut reconnaître à cette complexité un caractère dynamisant, il n'en demeure pas moins que ce système peine à porter une vision globale et articulée de la stratégie RSE. Les pratiques RSE au niveau des sites, en grande partie antérieures à la nouvelle organisation, conduisent à réfléchir sur l'adéquation entre les actions des sites et le nouveau dispositif. La multiplicité des pratiques rend, à l'évidence, d'une part, plus complexe la convergence des actions entre elles et, d'autre part, leur adéquation avec les pratiques de la DDD du Groupe qui se développent. Il s'agit là d'un véritable enjeu managérial : celui de la gestion de la diversité dans un cadre pensé et présenté comme standard.

Conclusion

En synthèse, le cas OCP nous approche de la réalité du terrain. Il montre comment cette grande entreprise a évolué dans sa relation avec l'environnement, comment la défaillance

de ses actions sociales l'ont rendue vulnérable à la crise, comment elle a pu poser les premiers jalons d'une RSE proactive, enfin, comment elle cherche le meilleur mode de gouvernance sociétale et d'ingénierie humaine pour traduire en bonne intelligence, ce concept RSE en stratégie, en actions concrètes et en culture de l'entreprise. Etant l'une des rares grandes entreprises de la région (MENA) à être sensible autant à sa croissance économique qu'à celle de ses territoires, OCP tente de construire lentement, et à tâtons, un modèle d'intelligence sociétale. C'est un work in progress qui mérite encore d'être suivi de près ■

Bibliographie

- Daft (Richard L.), Weick (Karl. E.), "Toward a model of organization as interpretative systems", *Academy of Management review*, vol. 9, 1984, pp. 285-295.
- Frederick (William C.), "From CSR 1 to CSR 2: The maturing of business and society thought", *Business and Society*, vol. 33, n°2, 1994, pp. 150-164.
- Miles (Matthew B.), Huberman (A. Michael), *Analyse des données qualitatives*, Éditions de Boeck Université (2^e édition), Paris Bruxelles, 2003.
- Yin (Robert K.), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

CGEM : ON NE SE BOUSCULE PAS AUX PORTES DE LA RSE

Une Commission RSE a été mise en place dès septembre 2006 à la CGEM. La Charte de Responsabilité Sociale fut adoptée au mois de décembre suivant. Ainsi, nous ne comptons que 55 sociétés labellisées RSE au Maroc sous l'égide de la Confédération, et ce depuis 2007, date de l'entrée de cette norme privée nationale en vigueur. Très peu par rapport au nombre des candidats potentiels. On continue de constater le décalage entre l'ambition affichée et les réalités de l'entreprise au Maroc.

Par Bachir Znagui
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

Les labels RSE se suivent et se ressemblent. Celui de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) est presque à l'identique de ceux adoptés par les pays européens.¹

La charte RSE de la CGEM a cependant une architecture intelligente. Malgré les termes solennels utilisés, certaines dispositions ne sont que de simples engagements au respect de la loi, laquelle est une obligation et n'a rien d'un choix délibéré ! Par exemple : « Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes », ou encore : « Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ».



L'offre du label RSE/CGEM semble être prématurée.

La réalité de la RSE au Maroc renvoie surtout à l'image que certaines entreprises voudraient offrir d'elles-mêmes aux parties prenantes. D'ailleurs, on ne voit chez nous de RSE que sur les lignes de liaison entre le marché national et international. Dans le même ordre d'idée, l'argumentaire de la CGEM dévoile surtout une aspiration légitime à l'intégration dans le marché mondial par la tentative de s'aligner sur les standards de l'OCDE et de l'Union européenne d'où un lien appuyé entre la RSE version CGEM et les liens réels ou potentiels des entreprises installées au Maroc avec les exigences du marché, y compris en matière de compétitivité sur le marché international.

Lors des tables rondes des deuxièmes Assises de la RSE en mai 2013, cela a été un point sur lequel les discours des responsables, des conférenciers et les témoignages des labellisés s'accordaient tous².

Comment la RSE a-t-elle atterri chez nous ?

Tout a commencé quand Vigeo est arrivé au Maroc en éclaireur à partir de 2003. En tant qu'agence de notation des volets sociaux et environnementaux, elle en a conseillé certains en vue de l'acquisition du label ISO 26000. Grâce à son assistance, le label CGEM a pu voir le jour.

La RSE est arrivée également avec les discussions sur la gouvernance, la transparence, les normes et certifications. Ces débats n'étaient pas fortuits puisque, à leur aboutissement, une commission RSE a été mise en place en septembre 2006. La Charte de Responsabilité Sociale de la CGEM fut adoptée au mois de décembre suivant. Celle-ci sert depuis de référentiel pour l'octroi du label RSE de la CGEM ; une dénomination attribuée pour une durée de trois ans aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, remplissant les critères requis, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services.

Vigeo effectue des analyses ISR (Investissement socialement responsable), des ratings d'entreprises et des benchmarks qui constituent des outils d'aide à la décision pour les investisseurs et les gestionnaires d'actifs. Le cabinet effectue aussi des audits en responsabilité sociale pour les entreprises et les collectivités territoriales en tant qu'outils d'aide au pilotage stratégique.

Le capital en actions de cette agence, aujourd'hui leader européen de la notation extra-financière, est détenu par des financiers et fonds de pension tels que Dexia AM, des organisations syndicales telles que la CFDT française, des entreprises telles que TOTAL et EADS... C'est un cocktail inhabituel où le capital de multinationales françaises stratégiques se trouve en bonne cohabitation avec des fonds de syndicats ouvriers et de retraites !

Son conseil d'administration est présidé par Nicole Notat, ex-secrétaire générale du syndicat CFDT (1992 à 2002), laquelle fut la première femme à diriger une confédération syndicale en France. La succursale marocaine de Vigeo ne manque pas de caractère non plus. Elle est gérée par Fouad Benseddik qui n'est autre que le neveu de feu Mahjoub Benseddik, l'un des plus grands piliers du syndicalisme marocain. Ex-syndicaliste UMT et expert en matière sociale, il a été cadre à la CNSS pendant un certain temps et se trouve être actuellement le directeur des Méthodes et des Relations Institutionnelles de Vigeo.

Peu de patrons adhèrent à des groupements professionnels. La CGEM comptait, en 2011 près de 2 442 adhérents dont à peine 1 228 étaient à jour pour leurs cotisations

Quelles entreprises sont-elles éligibles à la RSE ?

En 2010, le nombre d'entreprises (actives) soumises à l'IS (Impôt sur les Sociétés) est passé à 169 555. La répartition des contribuables montre une prédominance des TPE en matière d'IS (78%)³. Il resterait hors de ces TPE quelque 37 000 entreprises actives entre PME et grandes firmes constituant le socle le plus important du tissu entrepreneurial du pays.

la catégorie potentielle qui pourrait réunir les conditions et les critères nécessaires à l'acquisition du label CGEM serait de quelques milliers d'entreprises

Par ailleurs, selon la Direction des impôts au Maroc, 82% des recettes de l'IS proviennent de la performance de 2% des sociétés assujetties, soit environ 3 380 entreprises. Plus de 50% des entreprises assujetties déclarent des bilans constamment déficitaires. Finalement, la catégorie potentielle qui pourrait réunir les conditions et les critères nécessaires à l'acquisition du label CGEM serait de quelques milliers d'entreprises (quatre à cinq mille entreprises) dont la moitié n'est pas encore membre de la Confédération et qui baignent dans un environnement marqué par les fraudes, les évasions fiscales et les fausses déclarations ! Les Assises nationales de la fiscalité à la fin du mois d'avril l'ont largement souligné.

Quel bilan pour les labellisés ?

La deuxième édition des Assises de la RSE, organisée par la CGEM) tenue le 29 mai 2013 à Casablanca, a annoncé que 27 entreprises ont reçu le label RSE de la CGEM, soit pour une attribution, soit pour un renouvellement⁴.

Avec cette dernière liste, on aura 55 sociétés labellisées RSE au Maroc



En faisant même partiellement la revue des engagements RSE on comprend combien il est difficile d'y souscrire chez nous.

sous l'égide de la CGEM, et ce, depuis 2007, date de l'entrée en vigueur de cette norme privée nationale. Sur six ans d'existence, et sur les milliers d'entreprises marocaines existantes, le label CGEM en matière de RSE n'a réussi ainsi à drainer que 9 entreprises en moyenne par an.

Le bilan est maigre, y compris dans les rangs de la CGEM. Pourquoi ? Est-ce une affaire de coût ? À titre indicatif, pour une entreprise monosite employant 20 salariés, le coût de l'évaluation pour la candidature à ce label est de l'ordre de 25 000 Dhs. Pour une entreprise monosite employant entre 100 et 200 salariés, il est de l'ordre de 60 000 Dhs. Il s'agit d'un coût parfaitement accessible.

Par ailleurs, le label RSE de la CGEM bénéficie du soutien du programme Moussanada de l'ANPME (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise) au travers d'un financement, à hauteur de 60% du montant de l'audit pour les PME éligibles, et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe est inférieur ou égal à 175 millions de dirhams (www.anpme.ma). En outre, l'obtention du label facilite à l'entreprise l'octroi de crédits de fonctionnement,

une RSE interne, concrétisée par de bons rapports avec l'État et le personnel. L'environnement et les parties prenantes externes viennent en deuxième lieu.

Telle fut la situation en 2010, date de présentation des résultats de cette étude. Depuis, les choses ont-elles vraiment beaucoup changé ?

Les handicaps de la RSE au Maroc

En faisant, même partiellement et lapidairement, la revue des engagements RSE, on comprend combien il est difficile d'y souscrire au Maroc.

• Corruption d'abord

Dans quelle mesure une entreprise opérant au Maroc pourrait se soustraire au système de la corruption qui domine sans porter préjudice à ses intérêts ? L'indice de perception de la corruption élaboré par Transparency International classe le Maroc au 88^e rang sur les 180 États du monde. Ce phénomène affecte les relations administratives et réglementaires des entreprises avec les différents appareils de l'État et des institutions communautaires territoriales ainsi que leurs relations professionnelles, notamment dans le cadre des marchés publics.

Le rapport annuel 2013 « Doing business » a classé le Maroc 97^e sur l'échelle de la facilité de faire des affaires. Les critères de la Banque mondiale pour ce classement sont fondés sur deux catégories d'indicateurs. La première se rapporte au cadre juridique et réglementaire régissant l'accès au crédit, la protection des investisseurs, l'exécution des contrats et le règlement de l'insolvabilité. Ceux de la deuxième catégorie concernent le coût et l'efficacité des processus réglementaires relatifs à la création d'entreprise, à l'obtention des permis de construire, au raccordement à l'électricité, au transfert de propriété, au paiement des taxes et impôts, et au commerce transfrontalier. Ce rapport découle d'enquêtes directes auprès des opérateurs marocains et étrangers.

d'investissement ainsi que des crédits accordés aux employés et ceci à des taux préférentiels ainsi que des exonérations diverses sur de nombreuses opérations bancaires de la part de certaines banques marocaines. Tout cela ne semble pourtant pas avoir un effet sur les candidats potentiels.

Comment les entrepreneurs marocains perçoivent-ils la RSE ?

On doit la première étude du tissu économique marocain en relation avec la RSE à Rachid Filali Maknassi, expert et ex-président de Transparency Maroc. En 2009, soit deux ans seulement après la création du label CGEM, les principales priorités de la RSE, selon les entreprises marocaines, devaient concerner en premier lieu la promotion de la bonne gouvernance, l'éradication de la corruption et le respect de la législation. Elles étaient suivies par l'amélioration de la fonction des ressources humaines et la responsabilité fiscale. Quant au respect de l'environnement, les aides sociales, le besoin de reporting et la communication, ils étaient placés dans les trois dernières positions. La même enquête soulignait que l'entreprise marocaine privilégie

Concernant les salaires, à postes égaux, les femmes urbaines touchent, selon les estimations des Cahiers du Plan, 27% moins que leurs homologues masculins

• Affiliation à la CNSS : on triche

Selon la loi, l'affiliation des entreprises et la déclaration de leurs salariés sont obligatoires, et d'après le HCP (année 2011), cette situation devrait concerner 10,4 millions de personnes environ.

Concrètement, il y aurait eu en 2012 près de 130 000 entreprises affiliées pour près de 2,54 millions des salariés qui apparaissent dans les registres de la CNSS. 50% d'entre eux ne totalisent pas 12 mois de déclaration. Le salaire moyen mensuel déclaré à la CNSS est encore aux alentours de 4 500 Dhs, mais la moitié des déclarés sont au SMIG !

Si on laisse de côté les travailleurs du monde agricole (4 millions), il reste plus de trois millions de personnes non déclarées, réparties entre le secteur informel et les non-déclarés de ces mêmes entreprises affiliées.

• Discrimination entre femmes et hommes

Selon le HCP, le taux de participation des femmes sur le marché du travail au Maroc a chuté de 30% en 1999, à 25% en 2012. À titre comparatif, la moyenne mondiale de l'activité féminine est de 51% et, dans l'Afrique subsaharienne, le taux de participation des femmes dépasse les 60%.

Les femmes marocaines à la recherche d'emplois chôment à 75% plus de 12 mois contre 60% pour les hommes⁵. Concernant les salaires, à postes égaux, les femmes urbaines touchent, selon les estimations des Cahiers du Plan, 27% moins que leurs homologues masculins. Parmi les secteurs les plus visibles de l'exploitation des femmes, on évoque très souvent le textile et la confection⁶.

En janvier 2012, une ONG espagnole, Setem, avait dénoncé les conditions de travail des ouvrières employées dans la région de Tanger par Mango et par le groupe Inditex, dont les marques en vente au Maroc sont : Zara, Oysho, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius... Un tiers des femmes interrogées travaillaient plus de 55 heures par semaine. Certaines travaillaient jusqu'à 65 heures hebdomadaires. Selon la même enquête, de nombreuses travailleuses mineures n'avaient pas de contrats et n'étaient payées environ que 1 100 dirhams par mois.



Selon la loi, l'affiliation des entreprises et la déclaration de leurs salariés sont obligatoires.

Anatomie de la CGEM

La Confédération patronale se considère comme étant le lieu de convergence du secteur moderne et structuré de l'économie marocaine. Elle aspire à être l'authentique porte-voix des entrepreneurs marocains et leur représentant légitime. Pourtant, le nombre d'adhérents à la CGEM ne couvre qu'une infime partie de ces opérateurs. Elle comptait, en 2011, près de 2 442 adhérents dont à peine 1 228 étaient à jour pour ce qui est de leurs cotisations.

82% des entreprises membres de la CGEM, soit 2 000 environ, ont réalisé en 2010 un chiffre d'affaires

inférieur à 150 MDH. En revanche, 11% des adhérents, soit 277 entreprises, dégagent un chiffre d'affaires supérieur à 150 MDH. Les associations professionnelles adhérentes sont au nombre de 165⁸.

Il s'avère ainsi que les membres de la CGEM, malgré leur représentativité du monde des affaires, restent largement minoritaires au sein des secteurs formels ; sachant que par ailleurs, le secteur informel continue à s'imposer au niveau économique (certaines estimations lui confèrent au minimum 20% du tissu national !).

• Les handicapés et le droit au travail digne

Estimés à plus de 1,6 million selon l'enquête nationale réalisée par le ministère chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées, seulement 10% sont des actifs, soit 160 000. Dans les tranches d'âge de 15 à 60 ans, ce taux peut atteindre les 12%. Une loi (la loi 7/92 relative à la protection sociale des personnes handicapées) oblige le secteur public et semi public à les recruter. Un quota de 7% des effectifs est fixé par voie réglementaire. Peu de choses ont été faites dans ce sens. Le privé n'est soumis à aucune obligation. Il a été question d'un quota de 5% qui n'a jamais eu lieu. Rares sont les entreprises privées qui recrutent parmi cette catégorie.

Au niveau national, le taux de syndication de la population active reste faible

• Droits syndicaux malmenés

Au niveau national, le taux de syndication de la population active reste faible. Il est estimé à 6%. Les registres de l'OIT gardent les traces des rapports présentés par les centrales syndicales marocaines rapportant quelques éléments de la situation. Un document rapporte que « les principales centrales dont les trois organisations affiliées de la CSI (Confédération Syndicale Internationale) ont, à de multiples reprises, dénoncé les violations de la liberté syndicale comme à l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), à Maroc Telecom, à Royal Air Maroc, aux Domaines agricoles, à Autoroutes du Maroc, pour ne citer que quelques entreprises. Le phénomène est généralisé dans tous les secteurs d'activité »⁷. Concernant le droit de grève, la plupart des mouvements dans le secteur privé ont pour cause l'irrespect de la législation du travail : le salaire (20%), le licenciement (12,47%), la durée du travail (8,05%), la protection sociale (9,98%), les conflits relatifs à l'action syndicale et à la négociation collective syndicale (10,7%).



Des mesures des taux d'ozone, de monoxyde de carbone, de dioxyde de soufre et de dioxyde d'azote à Casablanca révèlent qu'ils sont supérieurs aux normes tolérées

● Protection de l'environnement

D'après des rapports du ministère de l'Environnement, les industries qui contribuent le plus à la pollution sont les installations énergétiques (centrales thermiques et raffineries de pétrole), les industries chimiques, le textile, l'agro-alimentaire, les industries électriques et électroniques, métalliques et métallurgiques.

Des mesures des taux d'ozone, de monoxyde de carbone, de dioxyde de soufre et de dioxyde d'azote en milieu urbain, dans la zone industrielle de Casablanca, révèlent qu'ils sont supérieurs aux normes tolérées. Cette pollution est responsable d'une augmentation significative des infections respiratoires, des crises d'asthme, des bronchites (de + 9 à + 38%), de même que de l'augmentation de l'incidence des conjonctivites (+43%).

La RSE : une version encore introuvable

Aujourd'hui, malgré certains efforts, peu d'entreprises ont jusqu'ici formalisé des engagements ou mis en place des dispositifs pour s'assurer de l'intégration effective des principes d'une responsabilité sociale à leur stratégie et à leurs opérations.

Le plafond effectif des ambitions marocaines en matière de RSE ne correspond pas tout à fait à la définition de l'OIT⁸. Au Maroc, pour toute entreprise, toutes tailles confondues, respecter la loi est déjà, de toute évidence, un exploit difficile à atteindre

Ainsi, faut-il reconnaître, indépendamment des faiblesses structurelles de la CGEM, que son offre du label RSE/CGEM semble être prématurée au regard de l'état réel de l'économie marocaine. Servira-t-elle de locomotive à terme ? Peu probable, au vu du bilan actuel ■

1. (<http://www.cgem.ma/bodydec.php?rub=13&art=63>)
2. <http://www.cgem.ma/accueil/pdf/Discours%20assises%20RSE%2029%20mai.pdf>.
3. L'Opinion (édition du 26 décembre 2012).
4. http://www.cgem.ma/upload/label/liste_des_entreprises_labellisees.pdf.
5. Voir sur www.economia.ma la publication Égalité économique entre hommes et femmes ? de Aïcha Belarbi.
6. <http://www.setem.org/site/es/federacion>.
7. <http://www.ituc-csi.org/>.
8. « 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 » (OIT).
9. La Vie éco sur www.lavieeco.com (28 juin 2011) Mohamed Moujahid.

SANADY, DESSINE-MOI LA RSE

Sanady est une initiative du Groupe Delassus spécialisée dans le soutien scolaire. Les premières classes ont été formées en 2006 au sein d'une usine du Groupe. Elle a pu ouvrir des classes du primaire au lycée dans plusieurs agglomérations. D'une cinquantaine d'enfants bénéficiaires, ils sont aujourd'hui près de 3000.

Par Alexandra Mouaddine
Enseignante-formatrice en développement durable

Née d'une initiative interne au Groupe Delassus, la Fondation Sanady est devenue une véritable entreprise sociale, spécialisée dans le soutien scolaire. Portée par la force de sa vocation et son professionnalisme, elle affiche un parcours sans faute, à l'image d'un conte moderne et citoyen.

Dix-neuf heures. La petite école du douar a depuis longtemps fermé ses portes et le silence règne sur les champs. Pourtant, une lumière brille encore dans une salle de classe. À l'intérieur, quinze paires d'oreilles attentives et d'yeux amusés se sont volontairement rassemblées autour d'un professeur de soutien scolaire. Tous ces enfants ont un point commun : ils sont, pour la majorité, fils et filles d'ouvriers employés par des entreprises affiliées à la Fondation Sanady. Quant aux autres, ils sont sponsorisés par des bailleurs de fonds soutenant l'action de Sanady.



Un encadrement à l'oeuvre avec des enfants d'ouvriers.

Au-delà du soutien scolaire, Sanady s'emploie aussi à accompagner l'épanouissement et la réflexion individuelles pour faire germer de solides projets d'avenir chez les jeunes

Une étincelle suffit

Enfants de familles modestes, souvent analphabètes, ils sont à la fois la relève de leurs aînés et l'avenir de la nation. Cependant, rares sont ceux qui parviendront à se détacher de leur milieu social d'origine. Les statistiques le rappellent : l'abandon scolaire est massif à la fin du primaire et seuls 13 % des jeunes entrés au premier cycle obtiennent leur baccalauréat l'année de leurs dix-huit ans*. En classe comme à la maison, ces enfants ne sont pas suffisamment écoutés, compris, guidés et stimulés pour être en mesure d'envisager un futur hors normes. La Fondation Sanady l'a bien compris. Au-delà du soutien scolaire qu'elle orchestre, son rôle est aussi d'accompagner l'épanouissement et la réflexion individuels pour faire germer de solides projets d'avenir chez ces jeunes.

Les premières classes sont formées en 2006 au sein d'une usine du Groupe Delassus. Le directeur d'établissement, confronté aux difficultés scolaires de ses enfants, sonde ses ouvrières sur le sujet. Il comprend que pour ces mères l'échec scolaire est un véritable drame qui compromet l'avenir familial. C'est donc dans les locaux de l'usine, avec l'aide d'un ami enseignant, que débutent les premières séances de soutien. La formule, encore balbutiante, séduit immédiatement le Président de Delassus qui propose d'étendre cette initiative aux autres usines du Groupe. Les employés volontaires se mobilisent, les mères reprennent espoir et l'engouement général est palpable. Porté par les premiers succès de ce nouvel

engagement social, Kacem Bennani Smires transmet, presque malgré lui, son enthousiasme à d'autres dirigeants. Ensemble, ils décident de donner une nouvelle envergure à la démarche initiée par Delassus et unissent leurs efforts en créant des classes de soutien scolaire communes. Entité gestionnaire, la Fondation Sanady voit le jour en juillet 2009.

Un engagement sans faille

D'une cinquantaine d'enfants soutenus en 2006, ils sont aujourd'hui près de 3000 petits princes accompagnés par Sanady. Le choix des matières enseignées s'est porté sur le français, langue incontournable du monde professionnel, les mathématiques et les sciences. Leur volume horaire varie selon l'âge des enfants. Un soin tout particulier est apporté à la qualité de l'enseignement dispensé. Les professeurs, issus de l'Éducation nationale, sont encadrés par un responsable pédagogique ainsi que des superviseurs locaux et bénéficient de formations continues développées par Sanady. Ces programmes, véritables sources d'émulation pour les équipes, permettent de mettre en application des méthodes d'enseignement innovantes, où l'enfant occupe une place centrale : l'encadrant évalue régulièrement son niveau, lui porte une attention continue et libère son expression grâce à des techniques d'apprentissage toujours plus stimulantes.



D'une cinquantaine d'enfants soutenus en 2006, ils sont aujourd'hui près de 3000 princes accompagnés par Sanady.

Les partenariats conclus avec l'Éducation nationale permettent également à Sanady d'installer ses classes dans des écoles publiques, choisies pour leur proximité avec les lieux de vie des enfants. Les cours se déroulent le soir ou le dimanche matin et, en remerciement pour leur hospitalité, Sanady effectue quelques réhabilitations dans les écoles d'accueil. Ainsi, des portails et murs d'enceinte sont construits, des sanitaires agrandis ou encore des murs repeints, pour le bénéfice de tous.

Pour que son succès soit total, la Fondation doit aussi favoriser l'épanouissement personnel de ses jeunes. Elle coordonne ainsi toute une palette d'activités parascolaires (cours de théâtre, ateliers de vacances, excursion annuelle) afin d'éveiller les esprits et renforcer l'expression individuelle. Essentielle au succès scolaire et professionnel, l'orientation des lycéens fait aussi l'objet d'une démarche innovante imaginée par Sanady. Créant des ponts entre les entreprises affiliées et les élèves, la Fondation a déployé un système de « parrainage » où des cadres volontaires transmettent leur expérience. Et chaque année scolaire est désormais clôturée par une cérémonie de fin d'année, qui rassemble enfants, encadrants et mentors, et récompense les meilleures performances. Sanady peut ainsi être fière de ses jeunes, dont les taux de réussite sont respectivement de 96% en fin de primaire, 89,5% au collège et 75% au baccalauréat, dont 50% de mentions !

Un réseau vertueux

La Fondation Sanady est ainsi devenue en quatre ans une véritable entreprise sociale, spécialiste du soutien scolaire. Elle doit la qualité de ses performances, sa viabilité financière et sa croissance au développement de son réseau d'entreprises affiliées et bailleurs de fonds. C'est en effet grâce à leur adhésion volontariste que Sanady a pu rassembler suffisamment d'enfants pour ouvrir des classes de soutien du primaire au lycée dans quatre agglomérations (Agadir, Casablanca, Safi et Tanger) et plusieurs communes rurales, tout en constituant une équipe professionnelle et entreprenante de formateurs et encadrants.

La Fondation doit la qualité de ses performances, sa viabilité financière et sa croissance au développement de son réseau d'entreprises affiliées et bailleurs de fonds

Moyennant une somme forfaitaire pour chaque enfant inscrit ou sponsorisé par une entreprise, Sanady offre un service social de qualité, livré clé en main. La Fondation répond ainsi aux aspirations d'engagement citoyen instillées par la RSE au cœur des entreprises du Royaume. Sa vocation satisfait en effet aux critères fondamentaux d'une démarche socialement responsable puisqu'elle répond à un besoin réel, touche directement les entreprises et inscrit son action dans la pérennité.

Restée jusqu'à présent relativement absente des médias, Sanady a choisi de progresser lentement et discrètement pour développer un savoir-faire de qualité. L'année 2013 est ainsi consacrée à la consolidation de ses acquis. Bientôt, la Fondation sera fin prête pour accueillir de nouvelles recrues, entreprises engagées, désireuses de s'investir dans la RSE, et jeunes en quête d'horizons nouveaux, pour que brille toujours plus l'étoile du Maroc ! ■

*Sources : Haut Commissariat au Plan et UNICEF Maroc

professeur

Jean-Marie Peretti

La RSE n'est pas un alibi New Age

Propos recueillis par
Nabil El Mabrouki
Chercheur associé au Cesem-HEM
Bachir Znagui
Journaliste et consultant, Cesem-HEM



Jean-Marie Peretti est consultant en stratégie RH et RSE auprès d'entreprises et d'organisations internationales.

Jean-Marie Peretti expose ci-dessous les composantes ayant abouti à l'émergence de la RSE. Le débat autour de la responsabilité sociale a été très vif dès les années 1970 rappelle-t-il. Depuis, de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des engagements sociétaux et environnementaux. Puis, avec la norme ISO 26000 un cadre meilleur de référence est apparu. La RSE impose à l'entreprise de « prendre en compte les impacts de ses décisions et (de ses) activités sur la société (comme) sur l'environnement ». Par ailleurs, note J-M Peretti, en diffusant dans l'ensemble de leur organisation des préoccupations et des comportements socialement responsables, les entreprises contribuent à les diffuser dans l'ensemble de la société.

Q *u'est-ce pour vous la responsabilité sociétale de l'entreprise : un avatar du capitalisme, un alibi du new management ou un réel sacerdoce ?*

Le mot « avatar » peut être pris comme synonyme de transformation, et, dans ce sens, il me semble que la responsabilité sociétale est bien un nouvel avatar d'un capitalisme devenu capitalisme socialement responsable.

Le mouvement pour une entreprise socialement responsable est aujourd'hui une réalité ancrée dans les politiques et pratiques d'un nombre croissant d'entreprise et ne saurait être considéré comme un simple « alibi new age ». Pour les DRH, devenir un authentique DRHRS est aujourd'hui un réel sacerdoce mais c'est aussi une mission essentielle au service de la performance globale de l'organisation.

Est-ce que l'entreprise peut sérieusement se substituer à d'autres acteurs institutionnels eu égard aux défis sociétaux et environnementaux ?

L'entreprise dispose de compétences et de moyens qu'elle peut – et, dans le cadre de sa responsabilité sociétale, doit – utiliser pour contribuer efficacement à relever un certain nombre de défis sociétaux et environnementaux. Elle ne peut le faire seule. La réussite des actions entreprises dépend largement de la qualité de ses partenariats avec les parties prenantes et les acteurs, publics et privés, engagés dans ces domaines.

Les grandes entreprises ne sont pas seules à avoir un rôle à jouer. La contribution des PME qui s'engagent localement dans des actions qui peuvent paraître modestes est également très grande, avec une efficacité considérable des moyens mobilisés grâce à l'engagement collectif. En diffusant dans l'ensemble de leur organisation des préoccupations et des comportements socialement responsables, les entreprises contribuent à les diffuser dans l'ensemble de la société. Le rôle pédagogique des entreprises est important dans la généralisation de comportements responsables.

Comment expliquez-vous l'engouement actuel des entreprises pour la responsabilité sociétale ? Est-ce à dire qu'elles ne se considéraient pas jusqu'ici responsables devant la société ?

L'implication sociétale et environnementale des entreprises est aujourd'hui plus forte, mais il ne faut

pas sous-estimer l'importance et la qualité des actions menées de longue date par un certain nombre d'entre elles. Le débat autour de la responsabilité sociale a été très vif dès les années 1970 et, depuis, de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des engagements sociétaux et environnementaux. La pression des « actionnaires activistes », des « investisseurs socialement responsables » et des gestionnaires de « portefeuilles propres » s'exerce de façon effective et croissante depuis 40 ans. Les agences de notation extra-financière ont également exercé une influence pour renforcer les engagements RSE des entreprises.

Pour les DRH, devenir un authentique DRHR avec Responsabilité Sociétal est aujourd'hui un réel sacerdoce

Cependant, avec la norme ISO 26000 qui leur offre un cadre de référence, les politiques de responsabilité sociétale couvrent un champ plus large et regroupent des actions dans de nombreux domaines qui, souvent, sont nouveaux pour la plupart des entreprises. La mise en place de structures (direction ou service RS ou DD, transformation de la DRH en DRHDD ou DRHRS...) accélère les innovations et la diffusion des bonnes pratiques.

Comment la RSE a-t-elle influencé les discours, les instruments de gestion, les processus selon lesquels l'entreprise gère ses relations avec son environnement interne et externe ?

Dans un premier temps, ce sont les discours managériaux qui ont fait référence aux principes de la RSE. Ces discours se sont traduits en engagements volontaires avec la signature de chartes, du pacte mondial de l'ONU et la recherche de labels RSE. Pour garantir le respect de leurs engagements sociétaux, les entreprises ont mis en place des structures, défini des indicateurs de

suivi, des modalités de contrôle et d'information. Les engagements envers les diverses parties prenantes se sont traduits en chartes telles que celle des relations avec leurs fournisseurs.

Les audits sociaux et de responsabilité sociétale se sont aussi développés pour garantir le respect par l'entreprise de ses engagements RSE

La RSE arrive-t-elle réellement à transformer les rapports sociaux au sein de l'entreprise ?

Le nouveau pacte social entre l'entreprise et ses salariés intègre la dimension RSE et de ce fait les rapports sociaux sont transformés. En élargissant la responsabilité de l'entreprise du champ social au champ sociétal et au champ environnemental, le mouvement RSE transforme durablement les rapports sociaux.

Est-ce que vous pensez que la RSE permet aux entreprises de dialoguer avec la société civile ?

La démarche RSE exige que soient identifiées toutes les parties prenantes concernées par l'activité de l'entreprise. Cette identification est la première étape du dialogue avec celles qui constituent la société civile. Dans le cadre de l'information RSE diffusée par les entreprises, les modalités de dialogue

avec les composantes de la société civile doivent être explicitées. C'est, en France, l'une des exigences d'information précisée par le décret du 24 avril 2012 sur les informations sociales, sociétales et environnementales obligatoires.

Plus globalement, pensez-vous que la RSE permettrait de créer un nouvel espace sociopolitique ?

La définition de l'engagement RSE, « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » impose à l'entreprise de « prendre en compte les impacts de ses décisions et (de ses) activités sur la société (comme) sur l'environnement ». En étant socialement responsable, l'entreprise contribue, me semble-t-il, à créer un nouvel espace sociopolitique.

Quel pourrait être à votre avis le projet politique de la RSE ?

La RSE impose à l'entreprise d'adopter un « comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (ou en étant) intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations avec toutes les parties prenantes ». Ces exigences me semblent définir le projet politique de la RSE ■

Biographie

Jean-Marie Peretti, ESSEC, Sciences-Po Paris, docteur HDR en sciences de gestion est professeur des universités, professeur à l'ESSEC Business School, titulaire de la chaire ESSEC du changement et directeur académique de «l'Exécutive MS Ressources Humaines», et à l'IAE de Corse.

Président de l'IAS (Institut International de l'Audit social), président d'honneur de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines), rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management* il est l'auteur de nombreux ouvrages dans le domaine du management, de la gestion des ressources humaines, de l'audit social. Il est l'éditeur de *l'Encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*.

Jean-Marie Peretti est consultant en stratégie RH et RSE auprès d'entreprises et d'organisations internationales.

DU SOCIAL À RESPONSABILITÉ LIMITÉE

Par Bachir Znagui
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

O n l'aurait compris, la responsabilité sociale de l'entreprise est une tendance internationale, ayant tout aussi bien le soutien des décideurs publics et privés, que de certaines organisations internationales économiques, commerciales, sociales ou financières. De telles tendances ne sont jamais innocentes, fortuites et volontaires. De nombreuses raisons peuvent être avancées : l'essoufflement et la crise du modèle social dans la plupart des grandes économies, le chômage des jeunes et des moins jeunes, les catastrophes climatiques et de l'environnement, l'épuisement des ressources économiques...

La montée du managérialisme dans l'économie mondiale et les économies nationales a pour effet de vouloir tout « manager » : le social, les services publics et la politique ; tout devant se transformer en entreprises auxquelles on appliquerait les mêmes méthodes. Le sociétal se trouve ainsi transformé en valeur pour améliorer son image afin de mieux vendre.

Quoi qu'il en soit, la RSE est là et, bien que très peu déployée pour faire sortir le capital de ses œillères braquées sur le profit immédiat, la RSE est en soi un élément positif indéniable pour le monde du travail, l'environnement et la société de notre époque.

Le revers de la médaille est que, à en juger par le

Le sociétal est transformé en valeur pour améliorer son image afin de mieux vendre

nombre impressionnant des sites et portails faisant l'éloge de la RSE, de nombreuses entreprises dénaturent la RSE pour aromatiser les propagandes marketing. Les communications marketing et les risques d'écoblanchiment¹ dominant malheureusement dans ce paysage. Il s'agirait de convaincre ceux qui sont décidés à respecter leurs engagements à *abandonner le sacerdoce de la communication institutionnelle qui suscite la méfiance*, pour rendre le message, dans son authenticité, accessible au plus grand nombre.

Un article de Bernard Dagenais (Université Laval -Canada) intitulé *La RSE : mentir donne de si bons résultats* montre à partir de l'analyse de dix exemples d'engagements d'entreprises internationales ou canadiennes en matière de RSE que les entreprises ne se gênent aucunement pour projeter d'elles-mêmes une image d'entreprise responsable tout en ayant des pratiques condamnables.

Au Maroc, la problématique est la même : l'introduction par la

CGEM d'une norme volontaire contrôlable est une démarche qui a beaucoup de mérite. Mais, que l'on ne s'y trompe pas, une entreprise évoluant dans un environnement défaillant marqué par des administrations souvent véreuses et des problèmes de gouvernance, ne peut être à l'abri de graves entorses à la RSE.

On notera que le marché de plus en plus concurrentiel amène les entreprises marocaines à s'aligner sur les nouvelles pratiques managériales admises à l'échelle internationale. La RSE en est une. Elle n'a pas eu d'adhésions massives et son opérationnalisation reste encore très limitée. Il serait utile d'accompagner plus sérieusement cette démarche privée par des mesures publiques qualitatives pouvant aider à la crédibiliser auprès des opérateurs. Les réformes en matière de justice et de lutte contre la corruption sont fondamentales à ce propos ■

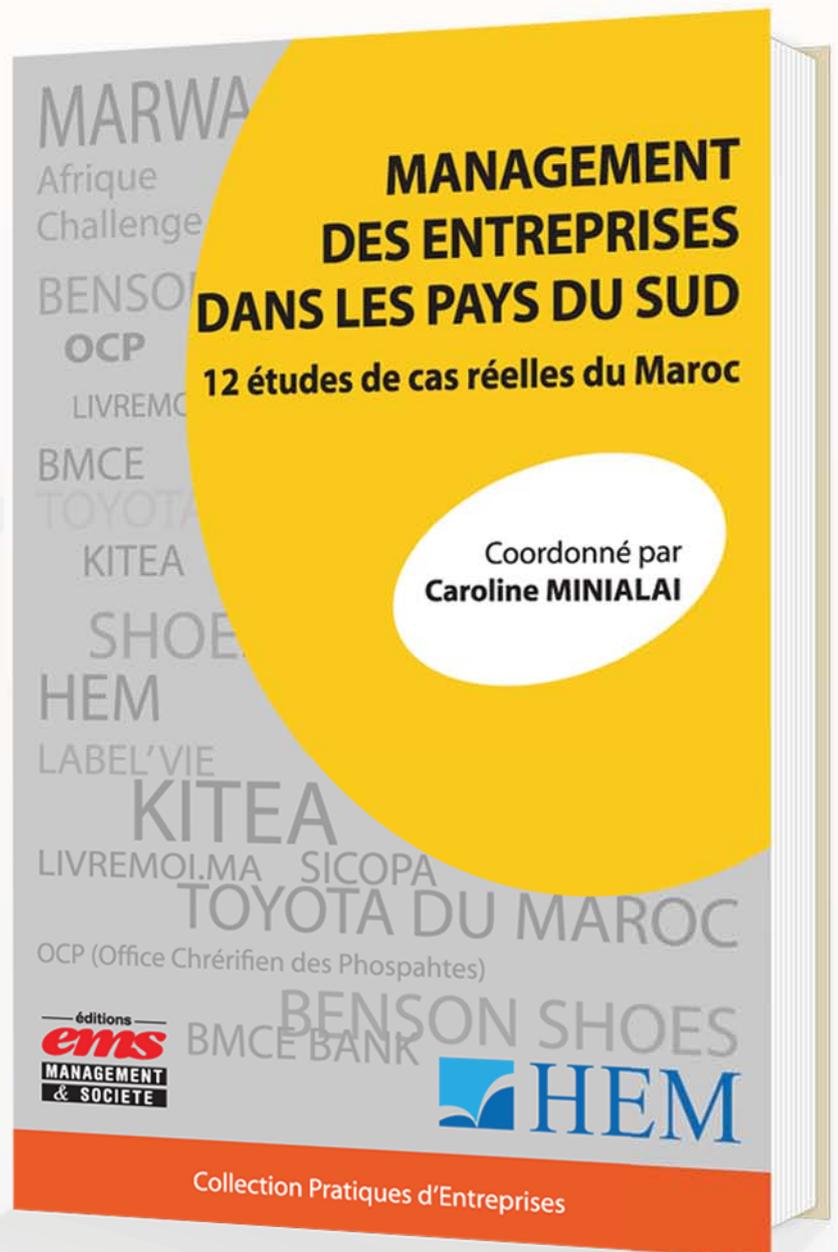
L'écoblanchiment, qui est une francisation du terme greenwashing, désigne les pratiques de « manipulations marketing » qui consistent à utiliser abusivement un engagement écologique, qui est en fait peu significatif, pour promouvoir l'image d'une marque ou d'un produit. La distinction entre une utilisation marketing légitime d'un engagement écologique sous ses différentes formes possibles et une pratique d'écoblanchiment est évidemment très subjective et sujette à débats. (<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Ecoblanchiment>)

1^{ère}

publication au Maroc

d'ouvrage d'études de cas d'entreprises marocaines

Pour commander l'ouvrage,
contactez le CESEM,
centre de recherche de HEM :
Tél. : 05 37 67 37 46
Email : cesem@hem.ac.ma



• En vente dans les librairies suivantes

- **Rabat** : Livres service et Troisième millénaire
- **Casablanca** : Virgin et Livres service
- **Marrakech** : Librairie Chatr et Virgin
- **Fès** : Virgin
- **Tanger** : Page et plume
- **Oujda** : Le monde de la presse imprimée librairie

• **En ligne** : www.livremoi.ma