

## La pratique de la responsabilité sociétale dans les grandes entreprises : Cas de Tanger, Maroc

### [ Corporate social responsibility practice among large companies : Studycase of Tangier, Morocco ]

**AZIZ EL KHAZZAR<sup>1</sup> and HANAE BENFARES<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Enseignant chercheur, Groupe de recherche en Economie et Territoire,  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Abdelmalek Essaâdi,  
Tanger, Maroc

<sup>2</sup>Etudiante chercheuse,  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Abdelmalek Essaâdi,  
Tanger, Maroc

---

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** In an era of global warming caused by the intensive and dangerous human activity, the alarm is pulled to open the concerned parties on the necessity to quickly face the arising challenges. Thus, the corporate social responsibility has become a must do fact.

This paper seeks to study Corporate Social Responsibility regarding large companies situated in Tangier (Morocco) and its region.

In fact, being in front of such largely negative statement, corporate social responsibility is still brought up at the level of corporate behavior and practice. Stakeholders are called to more awareness, to joint responsibility and civic duty. Our reflection will look at the corporate social responsibility practice situation in large companies of Tangier. It will try to clarify the issues and interests that converge in this practice, to underline good and bad practices, to highlight the limiting factors and to conclude with suggestions for improvement.

**KEYWORDS:** Social responsibility, Sustainable development, Large Medium companies, Responsible company, Business ethics.

**RÉSUMÉ:** A l'heure des changements climatiques provoqués par l'activité intense et dérégulée de l'Homme, la sonnette d'alarme est tirée pour interpeler tous les acteurs sur la nécessité d'agir de manière rapide pour faire face aux nombreux défis qui en découlent. Partant de là, la responsabilité sociétale de l'entreprise est devenue un fait incontournable. Cet article a pour objet d'analyser la pratique de la responsabilité sociétale des grandes entreprises situées à Tanger (Maroc) et sa région.

En effet, devant un constat hélas largement négatif, la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) reste toujours posée au niveau du comportement et de la pratique. Les parties concernées sont appelées à plus de conscience, de responsabilité solidaire et de devoir civique.

Notre réflexion se penchera sur la situation de la pratique de la RSE dans les grandes entreprises de la zone de Tanger. Elle tentera d'élucider les enjeux et les intérêts qui convergent dans cette pratique, de souligner les bonnes et mauvaises pratiques, de mettre en lumière les facteurs contraignants et de conclure par des suggestions de pistes d'amélioration.

**MOTS-CLEFS:** Responsabilité sociétale, Développement durable, Grandes et moyennes entreprises, entreprise responsable, Ethique de l'entreprise.

## 1 INTRODUCTION

Cela fait des années que la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est devenue un fait incontournable. Vers la fin des années 60 et au début des années 70, certaines organisations des affaires comme « The conferenceBoard » aux Etats Unis, et « la confédération d'industrie britannique » ont fait appel aux entreprises pour donner plus d'attention à la RSE. Par ailleurs, les changements climatiques dus à l'activité intense et dérégulée de l'Homme, la dégradation des écosystèmes de notre planète, et la nouvelle dimension « humaine » que prend le développement mettent au premier plan la RSE comme éthique inhérente à l'activité de l'entreprise. En outre, la tendance écologique internationale, les textes législatifs officiels, les politiques publiques gouvernementales, la presse, l'université, les ONG ...font que le discours social, écologique et environnemental devient de plus en plus omniprésent. Le Maroc est un acteur phare en ce qui concerne les thématiques relatives à l'environnement et sa protection, notamment dans la COP 21 et la COP 22. Ainsi le Maroc est un acteur majeur quant à la valorisation des projets d'énergie renouvelable comme NOUR et le parc éolien de Tanger...

De ce fait, la responsabilité sociétale des entreprises est devenue une thématique dominante en science de gestion et une exigence stratégique portée par les grands organismes internationaux (Commission Européenne, ONU...). C'est pourquoi aujourd'hui, l'éthique des affaires se doit d'être inscrite en bonne place dans l'ordre du jour du monde entrepreneurial, car désormais l'évaluation de la réussite de l'entreprise n'est plus basée uniquement sur les chiffres d'affaires liés à la production et au rendement, mais dépend aussi du respect des dimensions humaine, culturelle et écologique.

Malgré la législation dynamique en la matière, et malgré la tendance universelle relative au sujet, la responsabilité sociétale continue d'être au cœur des débats publics et soulève encore une polémique controversée entre les tenants et les opposants de cette morale « entrepreneuriale » relativement récente.

Il est vrai que l'entreprise marocaine tend à adopter un comportement responsable par la prise en compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux dans son mode de gestion, mais force est de noter qu'un bon nombre de nos opérateurs industriels et économiques n'accordent guère une importance suffisante aux préoccupations sociales et donc au développement durable. Ce qui prime, c'est le rendement et les chiffres d'affaires, et tous les moyens sont bons pour y parvenir.

Devant ce constat hélas largement négatif, la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) reste toujours posée au niveau du comportement et de la pratique. Les parties concernées sont appelées à plus de conscience, de responsabilité solidaire et de devoir civique.

C'est cette situation non satisfaisante de la RSE dans l'entreprise marocaine ou opérante au Maroc qui donne actualité et pertinence au travail que nous allons entreprendre. En outre les recherches qui se sont intéressées au domaine sont très rares.

Notre réflexion se penchera sur la situation de la pratique de la RSE dans les grandes entreprises de la zone de Tanger. Elle tentera d'élucider les enjeux et les intérêts qui convergent dans cette pratique, de souligner les bonnes et mauvaises pratiques, de mettre en lumière les facteurs contraignants et de conclure par des suggestions de pistes d'amélioration.

Notre problématique nous amène à soulever plusieurs questions :

- Dans quelle mesure les grandes entreprises appréhendent-elles ou prennent-elles en compte les exigences du développement durable dans leurs pratiques ?
- Quels sont les différents facteurs et intervenants qui entrent en jeu dans la pratique de la RSE notamment au sein des entreprises de la zone de Tanger ?

Pour apporter des réponses à la problématique de recherche et les interrogations qui en découlent, notre étude a porté sur les points suivants :

Dans un premier temps, une présentation de la RSE au Maroc ses normes et législation nationale, ses leviers, une analyse comparative, ainsi que les normes relatives à la RSE. Finalement on va entamer les obstacles de cette pratique au Maroc.

Deuxièmement, on va analyser les résultats collectés lors de l'étude, et en faire sortir les différentes variables liées au sujet.

Finalement une discussion des résultats, ainsi que quelques recommandations pour amélioration de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein des entreprises.

## 2 LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES : CADRE CONCEPTUEL ET DEFINITIONS

Le concept de responsabilité sociale d'entreprise est malaisé à définir car il a fait l'objet d'une multitude d'acceptations et d'interprétations au fil du temps.

Pour bien comprendre le concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), il nous semble nécessaire de donner les phases importantes de la naissance du concept, ainsi que quelques définitions.

### 2.1 GENEALOGIE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

Le point de départ généralement reconnu de l'expression « corporate social responsibility » dont est issue la responsabilité sociale des entreprises, revient à l'économiste américain Howard Bowen dans son ouvrage « social responsibilities of the businessman » publié en 1953, et dont l'éthique religieuse occupe une grande partie de son ouvrage. Suivi d'une période qui marque un retournement brutal et durable dont études sur les relations entre les attitudes et valeurs des dirigeants et la capacité de réaction de l'entreprise vis-à-vis des demandes évolutives de la société la « Corporate social responsiveness » ou sensibilité sociale de l'entreprise renvoie aux processus de gestion de la responsabilité sociale par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de la RSE. (Ackerman, Bauer, 1976)<sup>1</sup>. La période de tentatives de synthèse « La tâche de l'entreprise est de servir la société, et la tâche des dirigeants est de donner le sens de la morale aux employés. » (Bernard 1983). Jusqu'aujourd'hui où la RSE est perçue comme contribution des entreprises à la réalisation des objectifs de développement durable, à partir des années 2000 Plusieurs sommets internationaux vont suivre : Kyoto en 1998, Johannesburg en 2002, Copenhague en 2009, qui ont tracé les plans d'action pour une volonté commune de gérer les problèmes sociaux et environnementaux planétaires.<sup>2</sup>

### 2.2 DÉFINITIONS

Aujourd'hui des milliers d'ouvrages et d'articles ont été élaborés. C'est pour cela qu'il existe beaucoup de définitions de la RSE, tant que de désagréments et des similarités sur le rôle approprié de ce concept. Nous passons sur celles les plus importantes.

Dans ce sens, la vision restrictive de la RSE est résumée par la célèbre formule « The business for the business » attribué à l'économiste américain Milton Friedman qui limite le concept de la RSE depuis les années 70, dans la responsabilité économique de l'entreprise « Il y a une, et une seule responsabilité sociale de l'entreprise : celle d'augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans tricherie ni fraude ».<sup>3</sup>

La définition fournie par Bowen, qui a été la première à être publiée dans son premier ouvrage, est que la RSE représente « les obligations de l'homme d'affaires de poursuivre telles politiques, de prendre telles décisions ou de suivre telles lignes directrices en regard des objectifs et des valeurs de la société. »<sup>4</sup>

Cette nouvelle vision de la responsabilité de l'entreprise préconise l'intégration des enjeux aussi larges : droits humains, la lutte contre la pauvreté, protection de l'environnement, la lutte contre le réchauffement climatique, le maintien de la biodiversité, ou encore la contribution au développement durable.

## 3 LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES AU MAROC

Le Maroc a mis un cadre réglementaire pour gérer les situations de l'urbanisation et de dégradation des écosystèmes, et donc pour renforcer la pratique de la responsabilité sociétale des entreprises.

Les entreprises marocaines, ont depuis longtemps réveillé la conscience que la société fait partie indissociable de leur environnement, et qu'elles doivent accomplir leurs devoirs envers cette société.

<sup>1</sup>Tarik El Malki. Op. cit. 2010

<sup>2</sup> Aurélien ACQUIER thèse Doctorale « Les modèles de pilotage du développement durable : Du contrôle externe à la conception innovante ». Mine Paris. 2007

<sup>3</sup> De SOBZAK, A et MINVIELLE, N (2011) .cité par Chahrazad TAHRI « la RSE dans les banques »

<sup>4</sup>Revue « Les leaders de la RSE au Maroc ».Edition 2014

L'engagement de la part des entreprises marocaines trouve son prolongement concret dans plusieurs leviers dont : un cadre juridique, un dispositif de normalisation et de labellisation marocaine qu'on va évoquer dans les sections qui suivent.

Inscrite au cœur de la RSE, la dimension environnementale fait objet au Maroc de plusieurs lois et décrets constituons un moteurs d'amélioration du développement durable.

Pour aboutir à l'objectif de cet article, il est nécessaire de faire un tour sur la situation de la responsabilité sociétale au Maroc. Dans un premier temps on présentera ce qui existe en matière de la responsabilité sociétale au Maroc. Deuxièmement, on abordera la législation marocaine en matière d'engagement social et sociétal dont on parlera des différentes lois liées à l'environnement et du droit de travail, ensuite on passera sur les leviers de la RSE au Maroc ainsi que l'instrumentalité marocaine en matière de la RSE.

### **3.1 LA LEGISLATION MAROCAINE EN MATIERE D'ENGAGEMENT SOCIAL ET SOCIÉTAL**

Le droit marocain a des normes concrètes traduites en droit de l'environnement et en droit du travail. Le cadre institutionnel au niveau environnemental est très avancé. Depuis les années 60 le Maroc a adopté plusieurs stratégies de préservation des ressources naturelles, essentiellement l'eau, les énergies renouvelables et la stratégie des barrages.

Dans un premier temps on trouve les lois relatives à la protection de l'environnement, la mise en place d'une planification cohérente et souple de l'utilisation des ressources en eau et une gestion rationnelle de toutes les ressources, ainsi que l'instauration d'un système d'incitations financières et fiscales visant l'encouragement des investissements et le financement des projets portant sur la protection et la mise en valeur de l'environnement et du développement durable.

Le travail aussi est un moyen essentiel pour le développement du pays, la préservation de la dignité de l'homme et l'amélioration de son niveau de vie. C'est pour cela que la mise en vigueur du nouveau code de travail en 2004 englobe les principes promulgués par la Constitution notamment les articles 26 et 58.<sup>5</sup>

### **3.2 LES LEVIERS DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES AU MAROC**

Plusieurs outils constituent des leviers à la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc. Premièrement la charte de la responsabilité sociétale des entreprises de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), un engagement de la part du secteur privé au profit de la RSE, suivi d'un Label de la RSE qui représente une reconnaissance solennelle du respect par les entreprises du Maroc de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur.

Le Maroc a adopté dans sa stratégie de développement le concept de développement durable qui favorise l'équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales, avec pour objectifs l'amélioration du cadre de vie des citoyens, le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement<sup>6</sup>.

Conformément à ses engagements, le Maroc a mis en place le plan d'action au développement durable (PADD), suivi de la charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD). Ensuite, la stratégie nationale du développement durable (SNDD)<sup>7</sup> qui vise à fixer les grandes orientations et le cadre stratégique au sein duquel les politiques, les réformes, les plans et les programmes sectoriels, seront définis, harmonisés et révisés dans une perspective d'amélioration continue. L'Initiative Nationale de Développement Humain<sup>8</sup> pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion.

---

<sup>5</sup> Le code de travail : <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/450/Maroc%20-%20Code%20travail.pdf>

<sup>6</sup> Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau, et de l'environnement : <http://www.environnement.gov.ma/>

<sup>7</sup> La stratégie nationale du DD : <http://www.environnement.gov.ma/PDFs/sndd/>

<sup>8</sup> Royaume du Maroc : <http://www.maroc.ma/fr/content/environnement>

### 3.2.1 LA NORMALISATION MAROCAINE EN MATIERE DE LA RSE

Les normes marocaines établies en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise concernent spécialement la norme « NM 00.2.060 : développement durable-Responsabilité sociétale des entreprises –Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans les stratégies et le management de l'entreprise » établie par un arrêté ministériel en 2005.<sup>9</sup>

Concernant les normes à caractère social, le Maroc a adopté depuis 2001 la norme relative aux aspects sociaux afin de permettre aux entreprises marocaines d'intégrer cette composante dans leurs stratégies de développement à travers la norme « NM.5.600 : Système de Management des aspects Sociaux dans l'entreprise », établie par l'arrêté du Ministre de l'Industrie, du commerce et de l'énergie et des Mines en 2001.<sup>10</sup>

Dans le même cadre et afin de favoriser l'application du code de travail, le Maroc a mis en place la norme « NM 00.5.601 » sur la mise en conformité sociale reprenant les principales dispositions de la législation du travail selon une approche simplifiée permettant aux entreprises de pratiquer l'auto évaluation et de subir une évaluation objective par des experts qualifiés.

En matière de l'environnement, le Maroc a également adopté en 2006 la série des normes internationales ISO 14000 qui désigne l'ensemble des normes qui concernent le système de management environnemental (SME), en tant que normes marocaines.

## 4 ENQUETE AUPRES DES GRANDES ENTREPRISES DE TANGER ET SA PERIPHERIE

Les grandes entreprises sont les principaux initiateurs de la recherche en la responsabilité sociétale de l'entreprise, elles sont désormais conduites à réagir à cette nouvelle exigence. Alors qu'on est-il de la situation de la responsabilité sociétale à Tanger ? Telle était la question qui nous a incité à aller au terrain et réaliser une enquête.

Nous essayons d'aller au-delà des études qualitatives et d'étudier la réalité de la pratique de la responsabilité sociétale des entreprises dans les grandes entreprises de la région Tangéroise et leur contribution à la problématique du développement durable. Pour la méthodologie de la recherche, nous avons opté pour une étude quantitative, permettant de collecter les données à l'aide d'un questionnaire, afin d'exploiter les résultats et en déduire des propositions. Il s'agit d'une méthodologie hypothético-déductive, où il s'agit d'aller du général au particulier. En effet, dans le souci de répondre aux multiples questions que nous nous posons et faire face à notre problématique, nous avons essayé de faire une synthèse de la littérature existantes sur la RSE afin enrichir nos connaissances sur la thématique. Ensuite, et afin de confronter les savoirs académiques entre eux, puis de confronter ceux-ci aux savoirs pratiques, nous avons choisi un raisonnement hypothético-déductif. Cette méthode permet en effet de tirer des conclusions de règles générales et d'observations empiriques.

### 4.1 LES OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

L'objectif de cette enquête est de collecter des informations sur la perception, les motivations et les obstacles de la démarche de la responsabilité sociétale au sein des entreprises. Cela va nous permettre de vérifier si la pratique de la RSE est réellement intégrée dans les stratégies de développement de chaque entreprise, et qu'elles ont une participation significative au développement durable de la région. Cette recherche va permettre d'étudier les enjeux de la pratique de la responsabilité sociétale des entreprises, et de soulever les obstacles qui entravent l'adoption de cette démarche, fournir des propositions sur la RSE des grandes entreprises et d'en tirer des recommandations pour mieux intégrer cette démarche d'une façon correcte et efficace.

### 4.2 LES HYPOTHÈSES

Il convient d'analyser certaines relations de cause à effet, pour cela, nous avons élaboré deux hypothèses :

Hypothèse 1 : « La contribution au développement durable constitue la motivation principale de l'entreprise en adoptant la démarche RSE. »

<sup>9</sup> Service de normalisation industrielle marocaine : [www.snima.ma](http://www.snima.ma)

<sup>10</sup> La confédération générale des entreprises marocaines, « la responsabilité sociale de l'entreprise : les aspects relatifs au travail » Rabat, 2009, p14.

Hypothèse 2 : « L'adoption d'une démarche RSE est impulsée sous la pression des parties prenantes. »

Les résultats de cette étude sont susceptibles d'apporter plusieurs propositions à l'amélioration de l'intégration de la RSE par sa compréhension, et aura des conséquences sur la contribution au développement durable auprès des entreprises au sein de la région Tangéroise, à travers l'adoption de la démarche de la RSE.

### 4.3 ECHANTILLON

La population ciblée est : Les grandes entreprises de Tanger<sup>11</sup> et sa région.

Depuis plus d'une décennie, Tanger connaît une véritable dynamique de développement. Celle-ci est perçue concrètement à travers les projets structurants réalisés ou en cours de réalisation dans les différents secteurs de l'économie et les actions de développement conduites par les pouvoirs publics. Elle est le deuxième pôle économique marocain après Casablanca, avec une population de 1.065.601 hab. et une densité moyenne de 7026,4 hab/km<sup>2</sup>.

L'échantillon se compose de vingt-quatre entreprises. L'unité d'échantillonnage est la personne interrogée, soit le directeur général soit l'un des directeurs administratifs ou responsables de l'entreprise enquêtée.

## 5 ANALYSES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche seront présentés en trois axes :

- le premier est consacré à la détermination des connaissances et motivations ainsi que la perception des entreprises du concept de la RSE.
- Le deuxième sera consacré au degré d'engagement des entreprises dans les différents domaines d'action de la pratique de la RSE sur la base des questions centrales d'ISO 26000<sup>12</sup> envers leurs parties prenantes. - En fin, les freins et obstacles qui entravent l'adoption de cette démarche.

La base de données réunit 24 questionnaires concernant les entreprises de la région Tangéroise. L'échantillon se compose d'entreprises appartenant aux différents secteurs d'activité. Ce questionnaire aborde de nombreuses thématiques intéressant directement notre problématique. Les répondants (dirigeants et responsables) sont ainsi invités à se prononcer sur une série de questions (21 questions) dont les principales sont synthétisées ci-après.

A chaque domaine exploré, correspondent des questions fermées permettant des réponses sous forme d'échelles. L'analyse des données recueillies se fait par un tri à plat consistant à établir la distribution de fréquence de chaque modalité pour toutes les variables.

### 5.1 INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE ET SA PERCEPTION DE LA RSE

#### 5.1.1 SECTEURS D'ACTIVITÉ

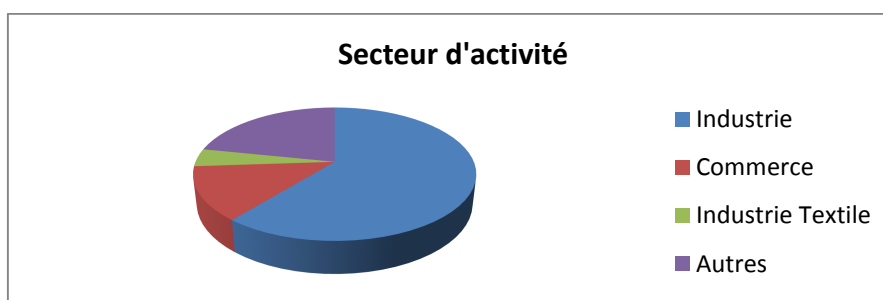


Fig. 1. Les secteurs d'activité des entreprises enquêtées

<sup>11</sup> Tanger est située à l'extrême Nord-Ouest du Royaume du Maroc, elle est délimitée par la mer Méditerranée et par le détroit de Gibraltar au Nord, entre deux continents : l'Afrique et l'Europe.

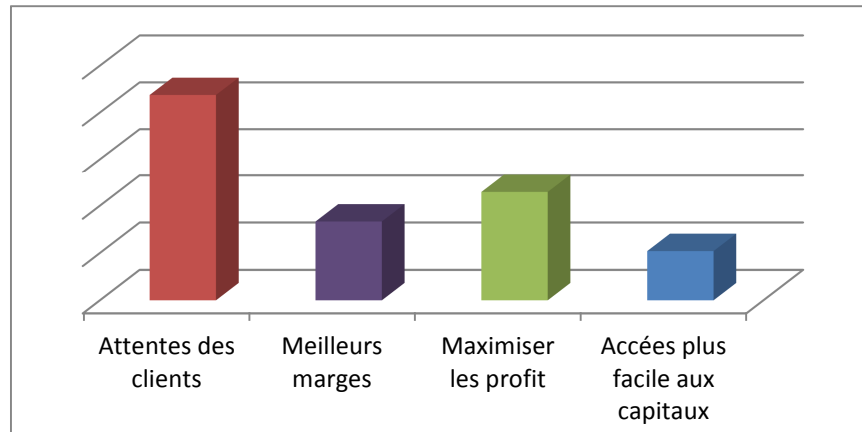
<sup>12</sup> l'ISO/TMB, Groupe de travail sur la Responsabilité sociétale. ISO 26000. 2010

Une partie dominante des entreprises industrielles constituent le tissu des grandes et moyennes entreprises de Tanger. Quant à la forme juridique, on a eu un pourcentage de 37,5% des SARL (société à responsabilité limitée), 58,3% des SA (société anonyme), et de 4.2% des SAS (société anonyme simplifiée...).

### 5.1.2 MOTIVATIONS DE L'ADOPTION DE LA DÉMARCHE RSE

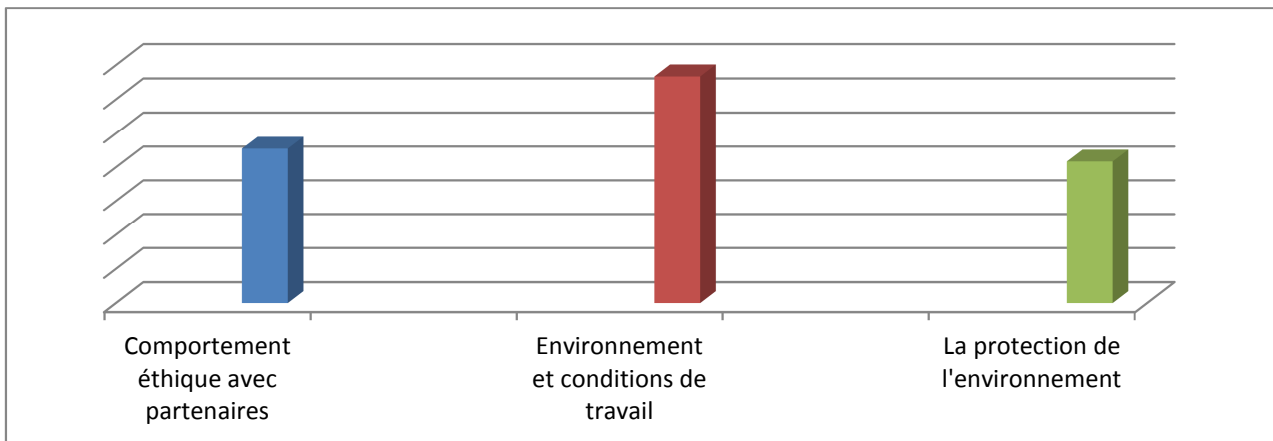
Quant aux motivations principales de l'adoption de la démarche RSE en s'appuyant sur le critère « très important », on trouve deux types d'objectifs :

#### 5.1.2.1 LES OBJECTIFS ÉCONOMIQUES



*Fig. 2. Les objectifs économiques de l'adoption de la RSE*

#### 5.1.2.2 LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX



*Fig. 3. Les objectifs environnementaux de l'adoption de la RSE*

5.2 ENGAGEMENT SOCIAL

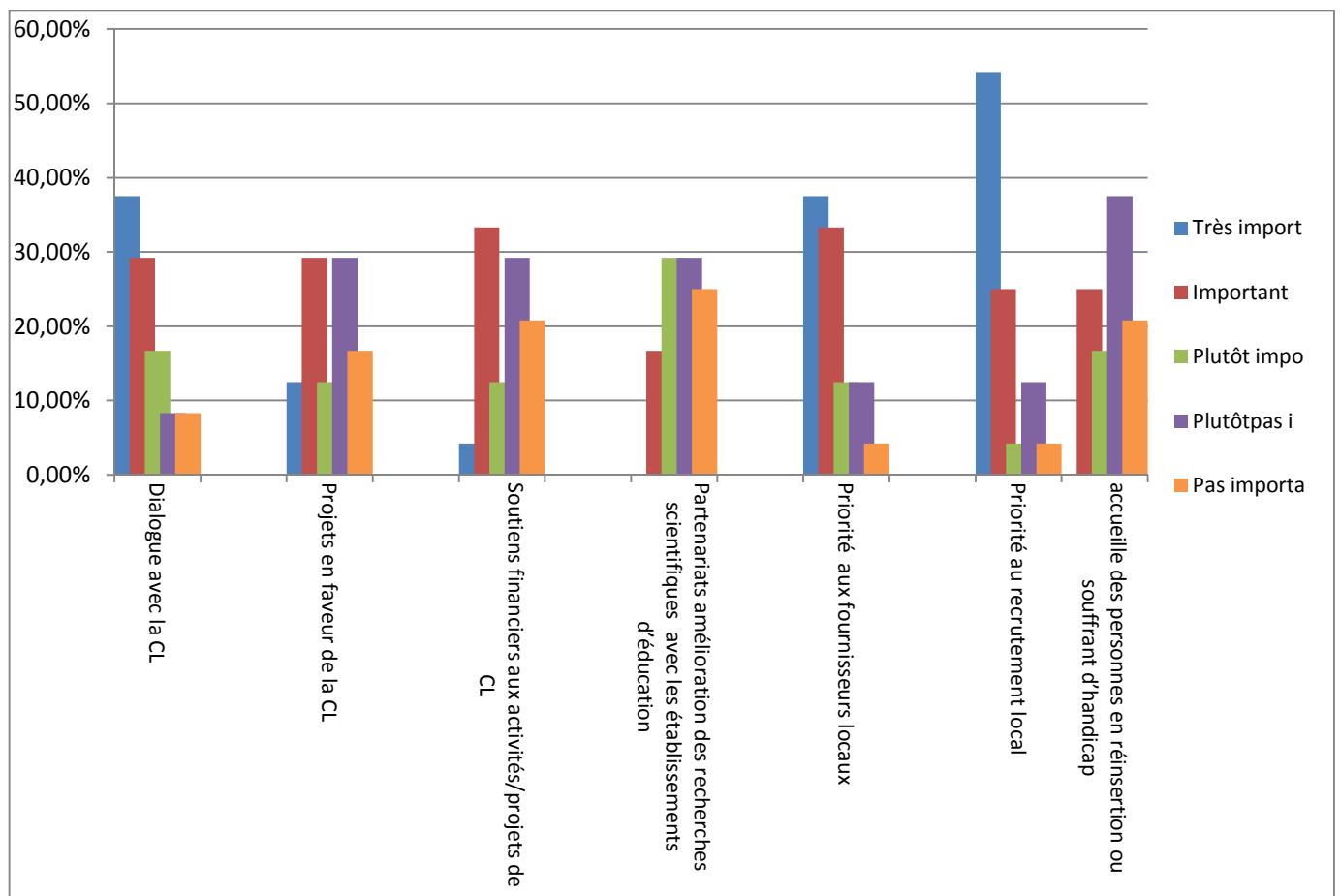


Fig. 4. Les objectifs d'engagement social

Selon les résultats obtenus, on remarque que pour les entreprises enquêtées les pratiques sociales les plus importantes sont le dialogue social (37,50% très important, 29,20% important), la priorité aux fournisseurs locaux (37,50% : très important, 33,30% important) et la priorité au recrutement locale (54,20% : très important, 25% : important). Tandis que les taux de désintérêt les plus forts sont ceux du soutiens financier aux activités et projets de la communauté locale, partenariat amélioration des recherches scientifique avec les établissements d'éducation, et l'accueille des personnes en réinsertion.

5.2.1 REALISATION DES PROJETS EN FAVEUR DE LA COMMUNAUTE LOCALE

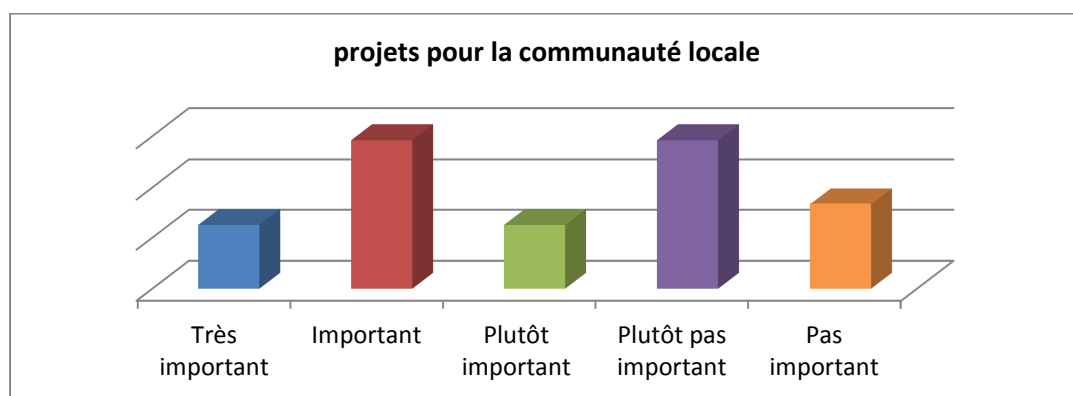


Fig. 5. Les projets réalisés en faveur de la communauté locale



Parmi les entreprises interrogées, seulement 12,50% s'intéressent à faire des projets en faveur de la communauté locale, pour 29,20% c'est une pratique importante, pour 12,5% elle est plutôt importante. 46% des entreprises voient que la réalisation des projets en faveur de la communauté locale n'est pas importante.

### 5.3 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTALE

Les décisions et les activités des entreprises ont inmanquablement un impact sur l'environnement, quel que soit le site d'implantation de ces entreprises. Ces impacts peuvent être liés à l'utilisation de ressources par l'entreprise, à l'emplacement des activités de l'entreprise, à la production de pollution et de déchets et aux impacts de ses activités sur les habitats naturels.

#### 5.3.1 DEGRE DE MOTIVATION DERRIERE L'ENGAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

##### 5.3.1.1 MOTIVATIONS ÉCONOMIQUES

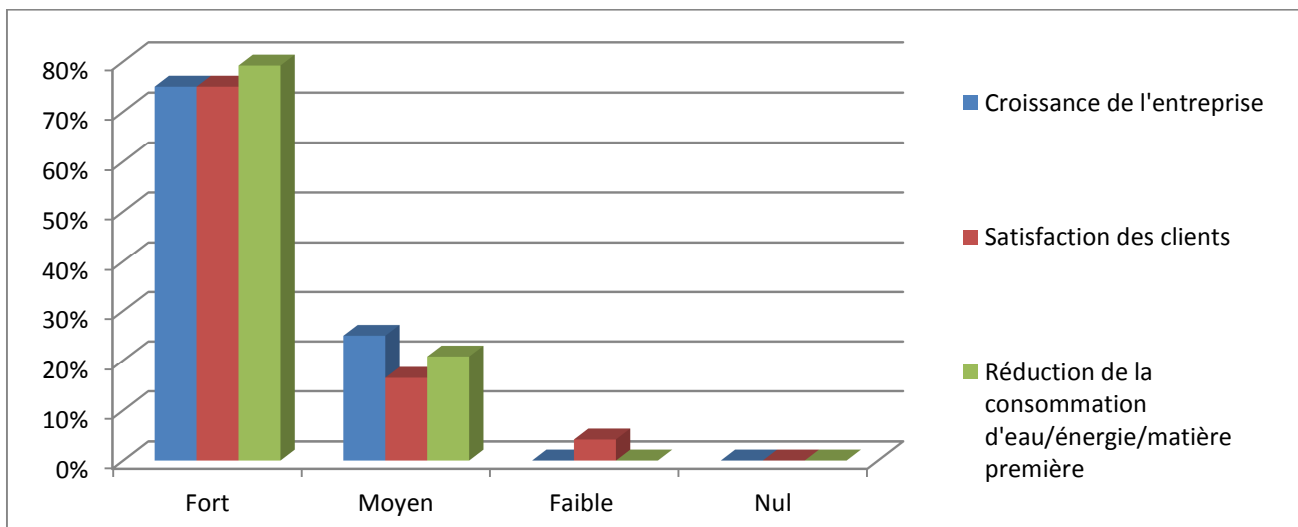


Fig. 6. Les motivations économiques d'engagement environnemental

##### 5.3.1.2 MOTIVATIONS NON ÉCONOMIQUES

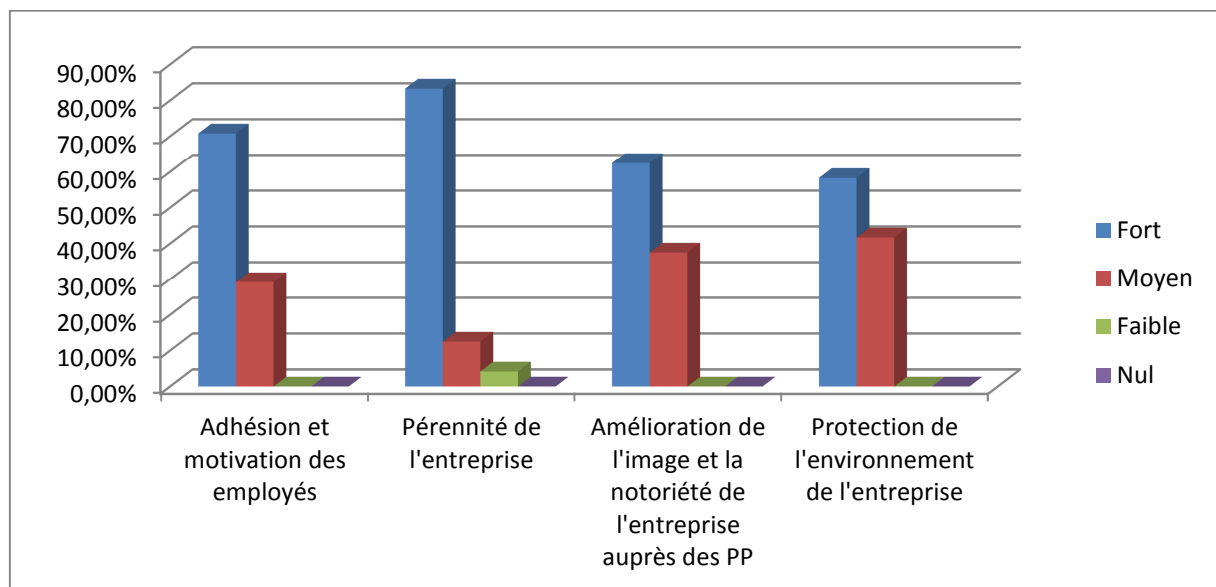


Fig. 7. Les motivations non économiques de l'engagement environnemental

Quant à la motivation non économique, 70,80% des entreprises s'intéressent à l'adhésion et la motivation des employés, mais un pourcentage 29,20% ont un degré de motivation moyen. 83,30% des entreprises sont motivées par la pérennité de l'entreprise, 12,50% d'une motivation moyenne, 4,2% seulement ont une motivation faible. 62,50% des entreprises pensent bien que l'engagement environnemental améliore l'image et la notoriété de l'entreprise. En contrepartie de 58,30% des entreprises qui sont motivées par la protection de l'environnement.

#### 5.4 LA RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

##### 5.4.1 EVALUATION DES PRESSIONS DES PARTIES PRENANTES

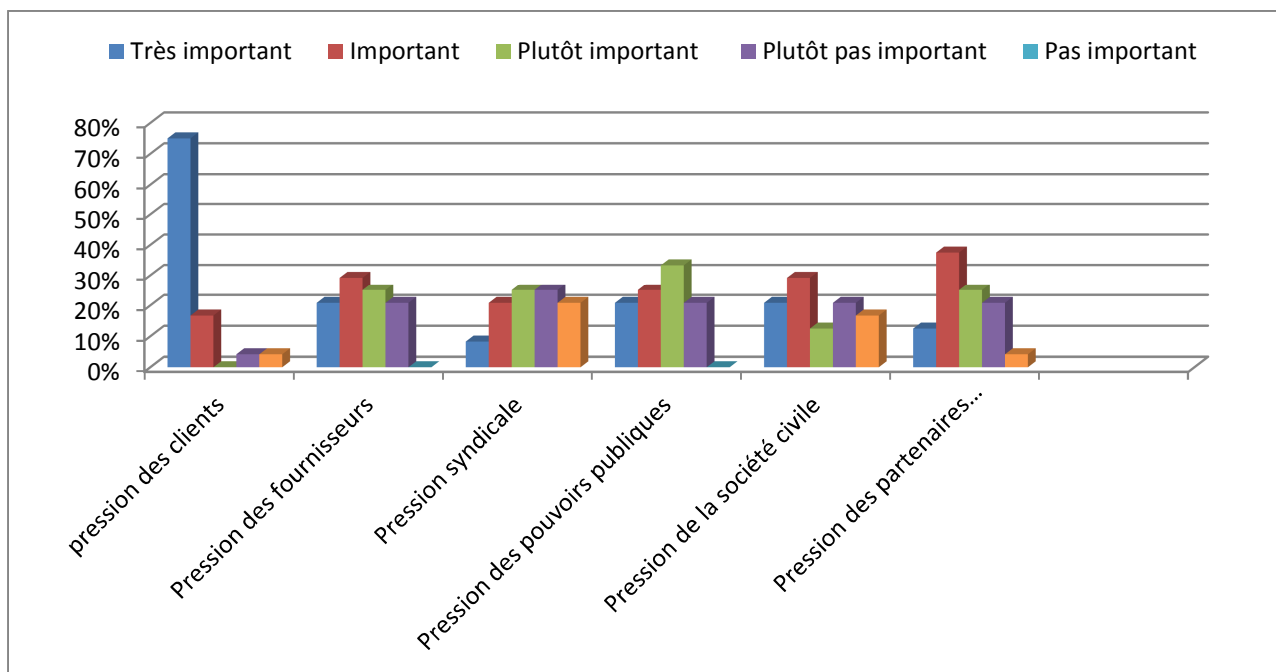


Fig. 8. Evaluation des pressions des parties prenantes

75% des entreprises déclarent avoir des pressions des clients très importantes, 16,70% sont importantes, 4,20% déclarent que cette pression n'est pas importante. Les pressions des fournisseurs (29,20%) de la société civile (29,20%) et des partenaires financiers (37,50%) sont importantes. Les pressions syndicale des pouvoirs publique ainsi que la société civile et ont des degrés de non importance très élevés (entre 20,80% et 25%).

#### 5.5 LES OBSTACLES DE LA RSE

Dans cette partie il convient de chercher si cet engagement est effectivement contrarié par des ressources financières, temporelles, humaines.

### 5.5.1 RESSOURCES MATÉRIELLES ET IMMATÉRIELLES

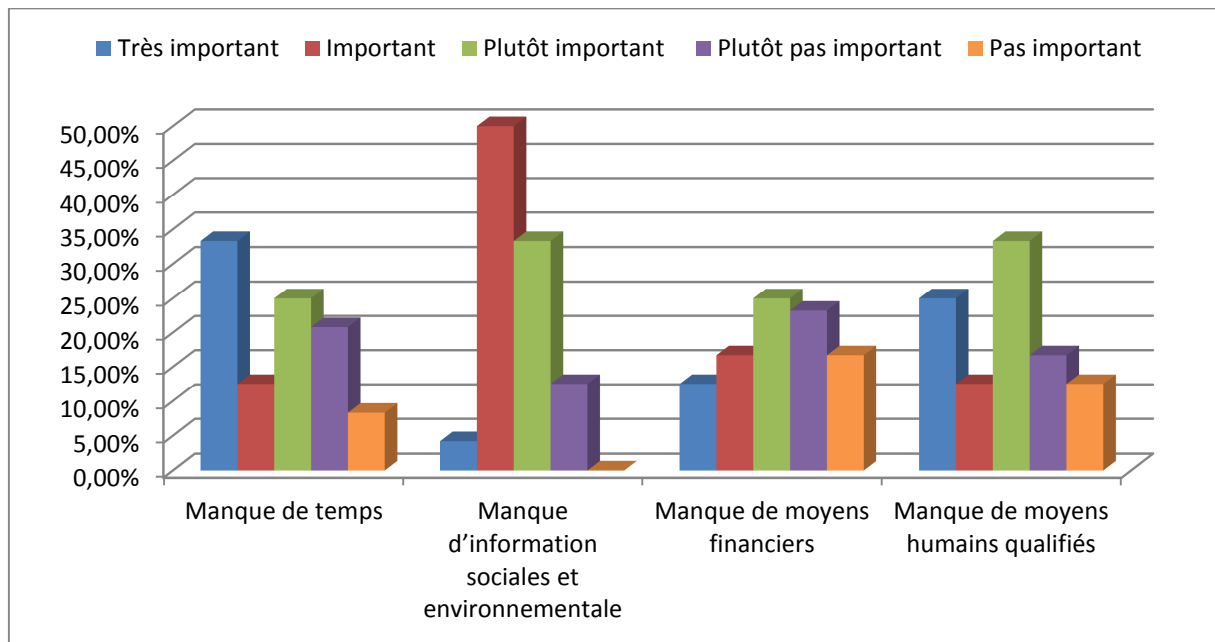


Fig. 9. Les obstacles en matière des ressources matérielles et immatérielles

### 5.5.2 AUTRES CONTRAINTES

Pour la priorité à la pérennité de l'entreprise, 25% des entreprises voient que c'est un obstacle à l'adoption de la RSE, 45,80% d'une importance moyenne, 20,80% d'une importance faible, et 8,30% seulement voient qu'elle ne constitue pas un obstacle. 20,80% des entreprises trouvent que le manque de bénéfices en retour est un obstacle important, 20,80% également pensent qu'il est plutôt important, tandis que 33,30% pensent que c'est plutôt pas important, et 25% ne donnent aucune importance à ce point.

## 6 DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

A la lumière des résultats obtenus, notre objectif dans cette section est d'approfondir la réflexion sur les résultats de l'étude.

Nous nous sommes intéressés dans notre recherche aux pratiques responsables qu'engagent les entreprises de la zone de Tanger vers leurs parties prenantes.

Nous avons considéré que 'La contribution au développement durable constitue la motivation principal de l'entreprise en adoptant la démarche RSE'. Les données empiriques analysées dans la présente recherche appuient vigoureusement cette hypothèse. Mais selon Salmon et Turcotte (2005)<sup>13</sup> « ]... le développement durable revêt bien une importance particulière, même s'il est encore difficile de lever les ambiguïtés relatives à son sens ...] ses différentes notions s'entremêlent dans les documents sans que l'on puisse véritablement décider du caractère englobant de l'une à l'égard des autres. ». Nos résultats également indiquent que la plupart des facteurs qui déterminent la motivation d'adoption de la RSE sont d'ordre économique (croissance de l'entreprise, satisfaction des clients..) et non économique (adhésion et motivation des employés, amélioration de l'image et la notoriété de l'entreprise auprès des PP, protection de l'environnement de l'entreprise...), ce qui montre à l'évidence que la contribution de l'entreprise au développement durable est encore difficile à appréhender par ces entreprises. On tend à identifier plutôt mal la portée sociale de l'objectif du développement durable (DD), reliant davantage

<sup>13</sup> Marie-France B. TURCOTTE et Anne SALMON « La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ». Presse de l'université de Québec. 2007. P 71

le concept au traitement des enjeux philanthropiques. Dans ce cas, le développement durable ne constitue pas la première préoccupation des entreprises lors de leurs pratiques responsables, ce qui ne valide pas la première hypothèse.

Quant à la protection de l'environnement, les résultats indiquent que, de manière générale, les entreprises se contentent d'appliquer des normes environnementales égales aux normes en vigueur.

S'agissant des relations avec les parties prenantes (PP), nos résultats montrent que les pratiques de la plus part des entreprises enquêtées sont axées sur les dimensions classiques : social et environnementale particulièrement vers les parties prenantes traditionnelles : les clients, les partenaires financiers et les fournisseurs. A part ces parties prenantes, l'intéressement aux autres PP reste très restreint. En fin, bien que l'ordre d'importance de chaque partie prenante est diversifié, quelques-unes risquent d'être écartées et négligées par faute d'identification. Nos résultats montrent une négligence remarquable de la communauté locale et des établissements d'éducation.

Quant aux pressions des PP, elles suivent la même tendance que les relations avec PP, les entreprises favorisent clairement des relations avec les parties prenantes qui ont plus de pression, selon elles répondre aux exigences de ces parties prenantes est un moyen d'amélioration de leurs relations, et donc de la réalisation de plus de profit. Devant ce constat, on peut dire que l'adoption d'une démarche RSE est plutôt impulsée par les pressions des parties prenantes. Donc la deuxième hypothèse est affirmée.

Dans ce cadre la démarche RSE représente, pour les entreprises enquêtées, une réponse aux exigences et un moyen d'amélioration des relations avec les parties prenantes notamment les partenaires financiers et les clients. Ainsi pour les clients, salariés et fournisseurs elle représente une réponse à leurs exigences et une ouverture vers la communauté. Donc la démarche RSE a une double finalité interne en favorisant la motivation du personnel, et externe en favorisant l'interaction avec la communauté locale. La revue de littérature propose dans ce sens la notion du contrat social dont on lie les deux entités, l'entreprise étant « une institution créée par le corps social en vue de servir son intérêt ».

En ce qui concerne les obstacles qui entravent la démarche de la RSE. Nos résultats suggèrent qu'en plus des obstacles de motivation, manque d'intérêt, de temps et de manque de moyens humains qualifiés, un manque de compréhension semble envahir les entreprises de notre échantillon. En effet se lancer dans une démarche de RSE ne veut pas dire sacrifier la rentabilité au mieux-être du monde actuel et des générations futures. Cela débouche également sur des avantages très concrets, que ce soit sur le plan interne ou externe. La RSE n'est pas uniquement un facteur de coût, c'est un investissement pour l'avenir. Cependant, un manque d'informations sociales et environnementales se présente très souvent. S'ajoute à cela, le manque de visibilité du 'retour sur investissement' des actions RSE/DD.

Globalement, si la RSE est adoptée par les entreprises de Tanger, leurs pratiques ne résultent pas d'un engagement fort, à l'exception des pratiques classiquement imposés par la loi (Code de travail, lois sur l'environnement...) ou par des pressions des parties prenantes (Clients, fournisseurs, partenaires financiers).

## **7 RECOMMANDATIONS**

A l'issu de l'étude, on peut donner quelques recommandations aux deux parties concernées, à savoir : les entreprises et les pouvoirs publics.

Les entreprises doivent développer un outil simple d'analyse et de notation des investissements qui prennent en compte les attendus de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de la systématiser pour tous les grands projets. Elles doivent également se poser la question de savoir s'il impactera l'environnement, la société, l'économique.

- Intégrer les enjeux de la RSE dans la conception des produits.
- Faire auditer les sous-traitants en matière de responsabilité sociale.
- Produire des biens recyclables et moins impactant à l'environnement.
- Favoriser l'achat des matières recyclées (sans nuire à la qualité des produits)
- Dialoguer avec les parties prenantes, qui est une dimension très importante. Il s'agit de Valoriser, promouvoir, communiquer sur la thématique de la RSE envers l'ensemble des parties prenantes. Ensuite faire passer les connaissances au personnel.
- Organiser des séances de discussions au sein de chaque filiale, dans un cadre d'échange d'idées pour être mises à jour du sujet.
- Elaborer de guides méthodologiques (par exemple sous la forme de circulaires), en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés, ainsi, des chartes de conseils et d'instructions visibles pour tout le monde seront utiles pour communiquer avec tous les niveaux de la hiérarchie.

Dialoguer et échanger avec les acteurs locaux favorise l'acceptation des activités, et permet des synergies avec les décideurs locaux. Pour cela on propose :

- De participer, en rapport avec la nature des activités de l'entreprise, aux actions proposées par la communauté locale même si elle n'y est pas légalement obligée.
- S'engager avec des ONG et profiter de leurs compétences spécifiques pour améliorer les pratiques sur les sujets de la responsabilité sociale des entreprises.

Pour communiquer sur la RSE de façon utile et compréhensible, il est réfléchi pour les partenaires publics de faire des campagnes de sensibilisation et d'éducation privées et publiques, notamment des formations universitaires au profit des cadres, permettant un engagement sain dans la démarche de la RSE. C'est le facteur le plus important, par ce qu'il apporte des solutions radicales, et traite l'origine de la lacune. Ensuite, des formations professionnelles adaptées aux responsables et aux dirigeants d'entreprises vont certainement ouvrir plus les entreprises à la démarche. Ainsi une surveillance de l'engagement des entreprises dans la RSE est nécessaire pour les accompagner dans l'intégration du processus.

## 8 CONCLUSION

Au bout de cette étude il a été pour nous une occasion de rechercher les conditions de la pratique de cette démarche, et de mesurer le niveau de la contribution des entreprises dans la réponse aux exigences du développement durable, afin d'établir un diagnostic sur la situation actuelle de la responsabilité sociale des entreprises à Tanger et sa périphérie qui peut servir de support à un pronostic.

L'analyse de la première hypothèse selon laquelle « La contribution au développement durable constitue la motivation principale de l'entreprise en adoptant la démarche RSE. » a abouti au résultat selon lequel la plupart des facteurs qui déterminent la motivation à adopter la démarche sont d'ordre économique (croissance de l'entreprise, satisfaction des clients..) et non économique (Adhésion et motivation des employés, amélioration de l'image et la notoriété de l'entreprise auprès des PP, protection de l'environnement de l'entreprise...) cela veut dire que les motivations sont plutôt philanthropiques, alors la contribution de ces entreprises au développement durable est encore difficile à appréhender et loin d'être efficace.

Ensuite, l'analyse de la deuxième hypothèse a abouti au résultat selon lequel « l'adoption d'une démarche RSE est impulsée sous la pression des parties prenantes », notamment celles traditionnelles, à savoir : les partenaires financiers, les clients, les salariés et les fournisseurs. En effet, les entreprises favorisent clairement les relations avec les parties prenantes qui ont plus de pression, selon elles répondre aux exigences de ces parties prenantes est un moyen de remédiation aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux.

Nous avons constaté que les entreprises, en matière de RSE présentent des absences partielles d'engagement volontaire, négligence des parties prenantes importantes, faible compréhension du concept ...etc). Néanmoins, les chiffres entre nos mains indiquent que la responsabilité sociale des entreprises n'est pas ignorée par les entreprises que nous avons interrogées. Ils témoignent que toutes les formes de RSE sont pratiquées, sans que cela résulte d'un engagement fort de la part des entreprises dans ces domaines.

## REFERENCES

- [1] Tarik El Malki « Environnement des entreprises, responsabilité sociétale et performance : Analyse empirique dans le cas du Maroc ». 2010
- [2] Aurélien ACQUIER thèse Doctorale« Les modèles de pilotage du développement durable : Du contrôle externe à la conception innovante ». Mine Paris. 2007
- [3] De SOBZAK.A et MINVIELLE.N « Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ». Editeur Vuibert. 2011
- [4] Revue « Les leaders de la RSE au Maroc ».Edition 2014
- [5] Le code de travail : <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/450/Maroc%20-%20Code%20travail.pdf>
- [6] La confédération général des entreprises marocaines : [www.cgem.ma/fr/label-rse](http://www.cgem.ma/fr/label-rse)
- [7] Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau, et de l'environnement : <http://www.environnement.gov.ma/>
- [8] La stratégie nationale du DD : <http://www.environnement.gov.ma/PDFs/sndd/>
- [9] Royaume du Maroc : <http://www.maroc.ma/fr/content/environnement>
- [10] Service de normalisation industrielle marocaine : [www.snima.ma](http://www.snima.ma)
- [11] La confédération générale des entreprises marocaines, « la responsabilité sociale de l'entreprise : les aspects relatifs au travail » Rabat, 2009, p14.
- [12] l'ISO/TMB, Groupe de travail sur la Responsabilité sociétale. ISO 26000. 2010
- [13] Marie-France B.TURCOTTE et Anne SALMON « La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ». Presse de l'université de Québec. 2007. P 71