

Royaume du Maroc
Ministère de l'Education Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et
Sociales-Fès



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني و التعليم العالي
و البحث العلمي
جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية -فاس

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

**Laboratoire de Recherche : Centre de Recherche sur l'Entreprise et le
Développement Local (CREDEL)**

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

**La stratégie RSE des grandes entreprises marocaines : étude de
la sphère d'influence, de négociation et de déploiement à
travers l'analyse du discours des dirigeants des entreprises
labélisées par la CGEM et Classées « Top Performers 2018 » par
l'agence de notation.**

Présentée et soutenue publiquement par :

Abdelghani HABIL

Jury :

**P. Bouchra BENRAISS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Fès Directeur de thèse et Président**

**P. Karim BENNIS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Fès Suffragant**

**P. Bouchra AÏBOUD BENCHEKROUN : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des
Sciences Juridiques Economiques et Sociale de Fès Suffragant**

**P. Amina BENRAISS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Marrakech Suffragant**

**P. Asmae HOUMID BENNANI : Professeur Habilité à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Fès Suffragant**

Année universitaire : 2018/2019

A la mémoire de mes chers parents

A ma famille dévouée

A mes amis fidèles

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail doctoral n'aurait pas été possible sans le soutien d'un grand nombre de personnes qui ont eu confiance en moi et en mes capacités et qui m'ont vu progresser de l'apprenti-chercheur à un statut beaucoup plus évolué, celui de doctorant ensuite celui de docteur. A ces personnes j'exprime ma profonde gratitude et mon estime. Ce sont respectivement :

- Ma directrice de thèse, Madame Bouchra BENRAISS pour la confiance sans limites qu'elle m'a accordée en acceptant de superviser dans les moindres détails ce travail de recherche doctorale, pour la pertinence de ses recommandations et ses conseils judicieux, pour le temps qu'elle m'a accordé lors de nos multiples réunions de travail et pour son soutien inconditionnel ;
- Les professeurs Karim BENNIS, Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN, Amina BENRAISS et Asmae HOUMID BENNANI pour leurs multiples encouragements tout au long de cette aventure académique et pour leur disponibilité afin d'évaluer ce travail de recherche.
- Le staff administratif du Centre des études doctorales en la personne de Mme Hakima pour son dévouement et l'assistance qu'elle apporte aux doctorants.
- L'Ex-Présidente de la CGEM Madame BENSALAH, pour m'avoir ouvert les portes de la CGEM et de m'avoir recommandé auprès de tous les dirigeants interviewés ; ces derniers ont ma reconnaissance pour n'avoir omis aucune information sensée m'être utile et pour m'avoir accordé le temps nécessaire malgré leurs multiples préoccupations ;

Je souhaite également remercier tous mes condisciples et amis qui m'ont apporté le soutien émotionnel et technique nécessaires à l'aboutissement de ce travail.

Un grand sentiment de gratitude aux membres de ma famille pour leur soutien affectif.

RESUME

A travers ce travail de recherche, nous avons la prétention de contribuer à expliquer le pourquoi et le comment des actions responsables des entreprises marocaines à travers trois sphères, à savoir :

- la sphère d'influence dans laquelle pèse le poids des parties prenantes internes et externes à l'entreprise
- la sphère de négociation, où s'opère la juxtaposition de l'influence des parties prenantes et des motivations endogènes des dirigeants, ces dernières pouvant constituer un élément facilitateur pour le déploiement de la stratégie RSE ;
- et la sphère de déploiement dans laquelle l'entreprise opérationnalise sa stratégie RSE selon des processus de compromis et/ou des contraintes.

Nous avons mobilisé un corpus théorique important afin de valider l'existence de ces trois sphères. Notre terrain de recherche étant constitué d'entreprises marocaines dont l'engagement RSE est doublement reconnu par la CGEM et par l'agence de Notation.

Mots clés : RSE ; Parties prenantes ; éthique ; entreprises classées « top-performers ».

SUMMARY

Through this research, we claim to contribute to explain the why and the how of the responsible actions of the Moroccan companies through three spheres, namely:

- the sphere of influence in which the weight of the internal and external stakeholders weighs
- the sphere of negotiation, where there is a juxtaposition of the influence of stakeholders and endogenous motivations of leaders. The latter can be a facilitating element for the deployment of the CSR strategy;
- and the sphere of deployment in which the company operationalizes its CSR strategy according to compromise processes and / or constraints.

We have mobilized an important theoretical corpus to validate the existence of these three spheres. Our research field is made up of Moroccan companies whose CSR commitment is doubly recognized by the CGEM and the rating agency.

Keywords: CSR; Stakeholders ; ethics; "top-performers".

ACRONYMES

CE	Communauté Européenne
CGEM	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
DD	Développement Durable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
PP	Partie Prenante
PSE	Performance Sociétale des Entreprises
REE	Responsabilité Environnementale des Entreprises
RH	Ressources Humaines
RPE	Responsabilité Publique des Organisations
RS	Responsabilité Sociale/Sociétale
RSA	Responsabilité Sociale des Acteurs
RSE	Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises
RSEE	Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises
RSO	Responsabilité Sociale/Sociétale des Organisations

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre 1 : La RSE concept multiforme

- 1.1 La RSE comme construit à travers l'histoire et la pensée économique
- 1.2 Le développement durable : un concept apparenté à la RSE et la responsabilité sociétale
- 1.3 Le reporting non financier pour évaluer l'engagement RSE des entreprises

Chapitre 2 : L'engagement dans la stratégie RSE sous l'éclairage de la théorie des parties prenante

- 2.1 L'identification des cercles d'influence pour la RSE à la lumière de la théorie des parties prenantes
- 2.2 L'approche de la RSE par la théorie des parties prenantes
- 2.3 Les modèles multi-niveaux pour expliquer le classement des motivations d'engagement dans la RSE
- 2.4 Le modèle d'analyse de l'engagement RSE basé sur l'influence des parties prenantes

Chapitre 3 : Les règles éthiques et normatives comme soubassement à l'engagement des dirigeants dans les processus RSE

- 3.1 L'éthique des affaires comme base de l'action responsable
- 3.2 Les normes et certifications environnementales et sociales comme régulateur du comportement éthique et responsable
- 3.3 L'ISO26000 à la base de la norme marocaine de certification
- 3.4 Le rôle des agences de notation

Chapitre 4: Contextualisation et état des lieux de La RSE au Maroc

- 4-1 L'initiative publique en faveur de de la RSE
- 4.2 L'implication du Patronat pour l'éthique des affaires
- 4.3 La tendance à une reconnaissance à l'international : Le Rating Vigeo
- 4.4 Etat de l'engagement RSE des entreprises marocaines

Chapitre 5: Choix méthodologiques et empiriques

- 5.1 Posture épistémologique et choix méthodologiques
- 5.2 L'échantillon concerné

- 5.3 La Méthode de collecte de données
- 5.4 Outils mobilisés pour le traitement, l'analyse et l'interprétation des données
- 5.5 Présentation des cas étudiés
- 5.6 Protocole de l'analyse empirique

Chapitre 6 : L'engagement et le déploiement de la RSE dans les grandes entreprises marocaines labélisées et classées « Top Performers 2018 » : analyse intra-cas

- 6.1 Cas de MANAGEM
- 6.2. Cas de MAROC TELECOM
- 6.3 Cas de la BMCI
- 6.4 Cas de COSUMAR
- 6.5 Cas de LAFARGE-HOLCIM
- 6.6 Cas de LYDEC

Chapitre 7 : Ingénierie de l'engagement et du déploiement de la stratégie RSE à travers l'analyse thématique des discours

- 7.1 Présentation des verbatims retenus par cas
- 7.2 Analyse thématique comparative du discours
- 7.3 Implications managériales de l'étude
- 7.4 Validation des propositions et du schéma relationnel

CONCLUSION

INTRODUCTION GENERALE

Un intérêt remarquable est accordé, durant les deux dernières décennies aux questions liées à l'éthique des affaires, à la gouvernance d'entreprise et à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ces questions qui se rejoignent sur des aspects puisant leur pertinence dans le champ englobant du développement durable, semblent préoccuper autant les chercheurs, les politiciens, la société civile que le monde des affaires.

En fait, la recherche de moralisation de la vie de l'entreprise, ou éthique organisationnelle, n'est pas nouvelle. Les prémises de cette moralisation sont apparus lorsque certains groupes religieux américains ont promu le placement de leur patrimoine conformément à leurs valeurs. Est apparue alors l'expression de la « Corporate Social Responsibility » qui s'est développée dès la décennie 60, avec la promulgation de thèmes fondateurs de l'éthique des affaires. Cette réflexion s'est développée suite à une période de désencastrement de l'économie par rapport au social, pendant laquelle les préoccupations sociales et environnementales de l'entreprises n'étaient pas jugées primordiales (Lapointe et Gendron, 2004, p.2). Se développe alors une sorte de moralisation du monde des affaires.

Depuis lors, beaucoup de chemin a été parcouru et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a pris de l'ampleur, pour couvrir les volets sociétal et environnemental.

Au début, cet engouement à manifester l'esprit éthique des organisations semblait un effet de mode ; or, en considérant l'arsenal mis en place et majoritairement institutionnalisé afin de normaliser l'opérationnalisation de cette éthique et vu la réponse des entreprises à cette mouvance, on assiste à deux phénomènes très concluants :

- Les parties prenantes ont développé une perception nouvelle du rôle de l'entreprise et de sa responsabilité durable envers les entités composant son environnement interne et externe ;
- Les entreprises deviennent de plus en plus responsables envers leurs parties prenantes par la création d'une plus grande transparence de la gouvernance (Baur et Schmitz, 2012) et envers la société en se souciant de plus en plus de son devenir.

En fait, les exigences éthiques des parties prenantes conduisent l'entreprise à dépasser l'énoncé de principes, pour instaurer une mise en œuvre pratique de l'éthique à tous les niveaux de son activité et de ses relations avec son environnement. Et, du moment que les préoccupations éthiques portent sur les conséquences des activités de l'entreprise sur autrui, on parle de responsabilité sociale de l'entreprise. Cette responsabilité va au-delà de ses obligations purement légales et économiques.

L'engagement dans un processus d'activités responsables suppose, non seulement que l'entreprise satisfait pleinement aux obligations juridiques en vigueur, mais aussi investir davantage dans le capital humain, dans les domaines liés à la protection de l'environnement et dans le développement des relations avec les parties prenantes ; en clair, les trois domaines : économique, social et environnemental.

L'identification de ces trois domaines découle du Pacte Mondial¹. L'objectif de ce «pacte » est de faire adhérer les pratiques des entreprises et des autres parties

¹ Evoqué en janvier 1999 par le secrétaire général de l'ONU, au forum économique mondial de Davos

prenantes aux valeurs acceptées universellement dans les trois domaines suivants : les droits humains, le travail et l'environnement. Cela suppose :

- que la gouvernance de l'entreprise est indissociable de la capacité de cette dernière à rendre compte également à ses fournisseurs, ses clients, les banques, les autorités publiques, l'environnement et de nombreuses autres composantes de la société civile ;
- que l'entreprise respecte la liberté d'association, prône le droit de négociation collective, élimine toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, abolisse le travail des enfants et refuse toute discrimination d'ordre professionnel ;
- et que l'entreprise entreprenne des initiatives en matière d'environnement et favorise la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Entreprise citoyenne, éthique des affaires, Investissement Socialement Responsable, et reporting sociétal sont des concepts traduisant cette nouvelle approche. En fait, «porté par un mouvement aux multiples composantes », le concept de RSE s'est «propagé sans acception commune » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015, p.7) et il n'existe, aujourd'hui, pas de consensus autour de sa définition. Un état qui découlerait selon Carroll (1999) du caractère englobant, multi-facettes et dynamique de la RSE. En effet, bien que les chercheurs ont tenté d'apporter une définition plus claire à ce concept (Frederick, 1960 ; Friedman, 1962 ; Eells et Walton, 1974 ; Carroll, 1979 ; Jones, 1980 ; Wood, 1991 ; Waldman et al., 2006, ...etc), la définition exacte de la RSE est restée insaisissable et souvent tirée. Dans ce sens, Votaw et Sethi (1973) ont défini la responsabilité sociale comme « un terme brillant, qui signifie quelque chose, mais pas toujours la même chose pour tout le monde ».

Dès lors, en l'absence de consensus autour de la définition, l'acronyme de « RSE » est lui-même objet de débat. Entre responsabilité sociale des entreprises et responsabilité sociétale des entreprises, le « S » est traduit dans les travaux de différentes manières avec une domination du terme « social » dans les recherches anglo-saxonnes et de celui de « sociétal » dans la littérature francophone.

A notre niveau, et du moment qu'il faut délimiter les frontières du terme RSE que nous allons souvent utiliser dans la présente étude, nous avons adopté la définition suivante :

La RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses « stakeholders ». C'est une démarche transversale qui englobe l'ensemble des services de l'entreprise et concerne autant la finance (résistance à la fraude et à la corruption) que le marketing (éco-conception, recyclabilité des produits,...) que les Ressources humaines (salaires, diversité,...) ou encore que l'information des consommateurs (risques liés aux surconsommations...) et les relations avec les fournisseurs (respect du droit de travail...).

Dès lors, la RSE devient un engagement des entreprises qui permet de dépasser les attentes sociales, juridiques et éthiques (Luetkenhorst, 2004) ; ces dernières prennent conscience du fait que l'amélioration des conditions environnementales, sociales et sociétales par un management socialement responsable et respectueux des attentes des différentes parties prenantes, peut se traduire par diverses opportunités, telle que la valorisation de son image auprès des différentes parties prenantes, répondre aux attentes de ces dernières, mieux adhérer son personnel aux objectifs et valeurs de l'entreprise et maîtriser les risques environnementaux et sociaux ; autant d'avantages importants qui permettent à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et d'acquérir un avantage comparatif important.

La diversité des domaines d'analyse de la RSE a permis d'éveiller l'intérêt du milieu académique et d'un nombre croissant de chercheurs et de praticiens qui se sont intéressés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et à ses impacts sur les objectifs et les pratiques des entreprises (Benraiss-Noailles L. et Benraiss B., 2015) ; cependant, malgré le foisonnement de la recherche ces deux dernières décennies, la question des motivations de l'engagement dans un processus socialement

responsable été étudiée dans la littérature à partir d'un seul niveau d'analyse : individuel, organisationnel ou institutionnel, (McWilliams et Siegel, 2000 ; Chan et Wong, 2006 ; Givel, 2007 ; Cheryl et al., 2010). D'après Herman et Ante (2012), uniquement 4% de la littérature a utilisé le niveau de motivation individuel et seulement 5 % a utilisé plusieurs niveaux de motivations pour expliquer l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale.

La présente étude se démarque des autres recherches par une analyse multi-niveaux qui intègre autant les attentes des parties prenantes que les motivations des dirigeants qui interagissent comme éléments facilitateurs pour le déploiement de la stratégie RSE de l'entreprise.

En effet, présentés comme jouant un rôle clé dans la prise de décision et dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (Mayr et *al.*, 2015), les dirigeants sont considérés comme les pivots de l'engagement sociétal de leurs organisations (Marchesnay, 2009 ; Russo et Perrini, 2010). Les chercheurs se sont alors intéressés à leurs profils à travers leurs valeurs, leurs représentations, leurs expériences personnelles et professionnelles et leurs identités (Paradas, 2013 ; Spence et *al.*, 2013), et ont peu abordé leurs motivations. Dans notre étude, nous adoptons l'idée que les motivations des dirigeants permettent, au moment de la négociation avec les parties prenantes, de mieux concevoir et déployer la stratégie RSE de leur entreprise.

En effet, l'adoption de pratiques et de comportements responsables de la part du dirigeant ne peut se concevoir ni comme une simple réponse aux contraintes et aux opportunités issues de son environnement ni comme indépendante de processus contextuels et structurels. La complexité des questions sociétales, leur interdisciplinarité et les transformations internes qu'elles nécessitent, exigent des compétences et des approches spécifiques auxquelles le décideur pourrait être préparé mais à des degrés différents (Sweet et *al.*, 2003 ; Fernandez et *al.*, 2006 ; Boiral et al., 2009). Le contexte pourrait sous-tendre ces décisions et conditionner l'engagement sociétal de l'entreprise au même titre ou en combinaison avec les

motivations du dirigeant. A cet effet, un effort de contextualisation a été fait afin de mieux comprendre l'environnement de l'entreprise et d'expliquer certains résultats de l'étude.

Aussi, cette optique d'analyse, associée à une étude thématique des discours des dirigeants de plusieurs entreprises reconnues nationalement et internationalement par leur engagement social, sociétal et environnemental responsable, permet d'aborder le sujet de la RSE à partir d'une optique innovante.

Les choix et précisions

Précisions au niveau du terme RSE :

Malgré le manque de consensus autour de sa définition, une tendance lourde reconnaît la RSE comme un concept conjuguant les dimensions économique, sociale et environnementale (Bansal, 2005; Lozano, 2008) et impliquant une multitude de parties prenantes envers lesquelles l'entreprise peut s'engager (Turker, 2009a ; CE, 2011). Dans le cadre de la présente thèse nous opterons pour le terme RSE qui couvre trois volets de responsabilité :

- Le volet strictement social de la RSE, en faisant référence à une « notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales du fonctionnement de l'entreprise et de son activité » comme le souligne Amadiou (1999) ;
- Le volet sociétal, qui englobe le devoir de l'entreprise envers la société et qui nous semble renvoyer à une plus large signification. Ce volet englobe les questions économiques et celles relatives au développement durable.
- et le volet environnemental. Nous avons prémédité, dans cette recherche, d'isoler le volet environnemental qui, généralement, est associé au volet sociétal, afin de mettre en exergue l'engagement environnemental de

l'entreprise, devenu crucial après la prise de conscience ces deux dernières décennies de l'impact de l'activité des entreprises sur l'environnement.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) soulignent que les recherches portant sur l'intersection entre les trois volets sont rares et Wolff (2004) relève la prépondérance de l'étude de la dimension environnementale dans les travaux portant sur le développement durable, de l'ordre de 40% à 60%, face à un intérêt mineur aux parties prenantes (entre 6% et 22%) et en particulier l'éthique (entre 3% et 15%). Par conséquent, un effort supplémentaire en termes d'analyses dans une logique globale et dynamique est nécessaire pour apporter des précisions sur la nature des pratiques responsables et l'articulation entre ses différentes dimensions. L'articulation des trois volets lors de l'analyse du déploiement de la stratégie RSE des cas étudiés, constitue la singularité de la présente étude.

Nous choisissons également de recourir aux termes engagement RSE pour signifier l'engagement social, sociétal et environnemental de façon indifférenciée pour désigner une entreprise qui assume sa responsabilité envers ses parties prenantes.

Choix au niveau du contexte marocain

La focalisation des recherches empiriques menées auprès des entreprises des pays occidentaux fait que la validité des conclusions de ces recherches et leur transposition pour comprendre les motivations et les impacts des comportements des entreprises marocaines en matière de RSE peut être biaisée en raison de la non prise en compte des spécificités contextuelles et culturelles marocaines. Or, même si les recherches menées au Maroc ne sont pas nombreuses, celles existantes confirment que la problématique de l'engagement des entreprises pour des actions responsables est universelle.

En effet, dans le contexte marocain, plusieurs initiatives sont menées et des ambitions sont clairement affichées au niveau des cadres institutionnels, réglementaires et incitatifs : Renforcement de la régulation et réduction du rôle

économique de l'Etat, réformes politiques et initiative de développement humain, développement des moyens de communication, soutien aux PME et à l'export et internationalisation de grandes entreprises marocaines notamment en Afrique, réponses aux revendications sociales et sociétales liées au printemps arabe, intégration progressive de la protection de l'environnement et du développement durable, développement de nouveaux modes de consommation et montée des mouvements de consommateurs, recours à divers modes de financements et exposition aux exigences des marchés financiers. Autant d'initiatives édifiées en considérant l'ouverture internationale du pays, la fragilité de ces entreprises dans un monde globalisé et l'entrée dans le champ des pratiques managériales de la labélisation, de la notation sociale et de la production d'indicateurs sociétaux.

Depuis l'année 2006 (date d'adoption de la charte de responsabilité sociale de la CGEM), de nouvelles pratiques ont fait leur apparition dans le sillage du contexte décrits ci-dessus. Aujourd'hui plus de quatre-vingt entreprises, dont des PME, sont labellisés RSE. En observant les pratiques et les discours des entreprises au Maroc, il nous semble qu'une RSE « marocaine » est en train de se mettre en place et dont il serait utile d'analyser les déterminants au niveau du modèle socio-économique choisi par le pays et des repères socio-culturels de la société marocaine.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi de réaliser le présent travail de recherche.

Objectifs de la recherche

Notre volonté est d'essayer de contribuer à expliquer l'importance de trois sphères dans lesquelles évoluent les actions responsables de l'entreprise, depuis leur naissance jusqu'à leur déploiement, à savoir:

- la sphère d'influence caractérisée par la présence de plusieurs parties prenantes internes et externes qui exercent une influence plus ou moins

importante afin de mener l'entreprise à adopter telle ou telle action responsable. Dans cette sphère, un jeu d'influence est déployé, nous en analysons les composantes et l'intensité ;

- la sphère de négociation où s'opère la juxtaposition de l'influence des parties prenantes et les motivations endogènes des dirigeants, ces dernières pouvant constituer un élément facilitateur pour le déploiement de la stratégie RSE ;
- et finalement, la sphère de déploiement dans laquelle l'entreprise opérationnalise sa stratégie RSE.

L'enjeu de cette recherche, pour nous, est d'apporter un éclairage sur le déploiement de la RSE au niveau des grandes entreprises marocaines à la fois labélisées par la CGEM et classées « Top performers » pour l'année 2018 par l'agence de notation internationale Vigeo. Nous avons utilisé une approche méthodologique et scientifique, basée sur l'analyse thématique et l'analyse de contenu, qui facilite l'étude du discours des dirigeants de ces entreprises et permet une interprétation empirique ciblée.

Problématique et questions de recherche

Notre étude tend à d'analyser les procédés d'influence des parties prenantes dans les négociations pour l'engagement RSE des entreprises labélisées par la CGEM et classées par l'agence Vigeo parmi les « Top Performers » en 2018, analyser les motivations des dirigeants à s'engager dans ce processus RSE et étudier les modalités de déploiement de leur stratégie RSE.

Pour bien cerner cette étude, nous avons décortiqué cette problématique en trois axes principaux :

Axe 1 : portant sur la sphère d'influence qui regroupe deux questions

1. Quelles sont les parties prenantes influentes dans la prise de décision pour l'engagement RSE?

2. Quelle est le poids de chacune des parties prenantes dans l'influence exercée sur ces entreprises dans leur engagement RSE ?

Axe 2 : la sphère de négociation dans laquelle interviennent les motivations des dirigeants comme éléments facilitateurs pour répondre aux exigences des parties prenantes influentes dans la mise en place d'une stratégie RSE. Cet axe concerne deux questions suivantes ;

1. En dehors de l'influence des parties prenantes, quelles sont les propres motivations des dirigeants à s'engager dans un processus RSE ?
2. Les motivations des dirigeants peuvent-elles constituer un élément facilitateur pour l'engagement dans une stratégie socialement responsable ?

Axe 3 : la sphère de déploiement de la stratégie regroupe deux questions :

1. Comment l'intensité de l'influence des PP se traduit-elle par des stratégies de compromis ou de contraintes ?
2. Quels sont les champs d'actions privilégiés par l'entreprise pour opérationnaliser sa stratégie RSE ?

Méthodologie et de la recherche

Pour pouvoir répondre à l'ensemble des questions de recherche énoncées précédemment, et ainsi répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi la méthode qualitative avec raisonnement abductif portant sur des études de cas multiples. Nous justifions notre choix comme suit :

- **Au niveau du positionnement épistémologique :**

Construire une réflexion épistémologique revêt, pour un chercheur en sciences de gestion, une importance capitale. Non seulement elle le guide dans l'élaboration de son travail de recherche en lui permettant de contrôler son évolution ainsi que la pertinence et la cohérence de sa démarche, mais elle permet surtout d'en asseoir la validité et la légitimité (Perret et Séville, 2007).

Pour Martinet (1990), cette réflexion est consubstantielle à toute recherche qui s'opère. D'où l'attention et le sérieux qu'il faut accorder au choix du positionnement épistémologique, compte tenu du domaine de recherche et des objectifs Fixés. Nous avons opté pour un positionnement interprétativiste car notre but est de comprendre le sens que les acteurs attribuent à la réalité des phénomènes observés. Nous cherchons ainsi à comprendre les attentes, les intentions, les motivations et les valeurs des acteurs qui portent davantage sur le discours des pratiques que sur les faits.

- **Au niveau de la méthodologie adoptée**

La recherche qualitative est « Tout type de recherche qui produit des résultats sans faire appel aux méthodes statistiques et autres moyens de quantification » (Newman I. et Benz, 1998, p.17). Elle est utilisée « comme véhicule pour étudier le monde empirique du point de vue du sujet et non pas de celui du chercheur » (Duffy, 1987, P.131). En effet, l'information recueillie, dans une méthodologie qualitative, est non numérique et pourrait inclure des réponses à une question de l'enquête ouverte et à un dialogue à partir d'un groupe de discussion ou à une question de la dissertation. La méthode qualitative est très appréciée pour mener des études exploratoires en sciences sociales comme c'est le cas. Elle permet de prendre en considération dans l'analyse, les influences, les motivations, l'engagement de l'entreprise et les parties prenantes ainsi que d'autres éléments qui nous intéressent dans l'analyse des résultats ;

- les études de cas multiples nous permettent d'opérer une analyse très approfondie des éléments soulevés par notre problématique au cas par cas, et de faire une comparaison-complémentarité entre les différents cas afin de dresser un modèle relationnel faisant lieu de modèle de recherche ;
- Le raisonnement abductif, adapté à notre étude, permet de se démarquer des études qualitatives classiques (généralement inductives). En effet, l'analyse thématique ne nous permet pas de dresser des hypothèses de recherche.

L'abduction par contre nous permet de faire des propositions de relations probables entre les entités observées et de mieux cerner le contenu du discours.

Intérêt de la recherche :

La présente recherche présente un triple intérêt, conceptuel, méthodologique et pratique :

- **Sur le plan conceptuel,**

Sur le plan théorique, notre travail est une tentative de contribuer à cette tendance de la recherche au niveau régional et international qui cherche à expliquer la diffusion de la RSE dans les contextes nationaux, ajoutant à cela notre apport fondamental dans la détermination des parties prenantes influentes au niveau de l'engagement RSE des grandes entreprises marocaines et de la mise au point d'un modèle relationnel de base qui explique les trois phases du processus RSE de ces entreprises : phase d'influence, phase de négociation et phase de déploiement.

- **Sur le plan empirique,**

Les enjeux de croissance, de création d'emploi et de compétitivité des entreprises sont intimement liés aux enjeux sociaux, économiques et sociétaux. Le sujet de notre recherche est d'un intérêt pratique et managérial important. Notre ambition est d'éclairer les rapports d'influence et de dégager les motivations des dirigeants pour s'engager dans des processus RSE. Une fois cernés, ces rapports de forces peuvent constituer des leviers pour les décideurs autant institutionnels que privés afin de faire de cet engagement sociétal un véritable avantage concurrentiel dont les effets rejailliront sur toute l'économie marocaine.

- **Sur le plan méthodologique,**

Dans cette recherche, nous avons utilisé une approche et des dispositifs méthodologiques innovants, utilisés dans d'autres terrains de recherche, permettant de faire face à la complexité du concept de la RSE et facilitant son étude, ceci afin d'apporter un éclairage sur la diffusion de la RSE au niveau des entreprises performantes dans ce type d'engagement.

Structure de la thèse

Cette thèse est organisée selon une approche structurée en sept chapitres qui se succèdent selon l'ordre de développement de l'analyse :

- Dans les chapitres 1 et 2, nous avons présenté une revue de la littérature des concepts mobilisés. Nous avons délimité les contours du concept de RSE, afin d'en faciliter l'usage dans le reste de notre étude et nous avons présenté le soubassement théorique de notre travail de recherche ;
- Le chapitre 3 est dédié à l'étude de l'environnement institutionnel et normatif qui encadre l'engagement des entreprises dans le processus RSE ;
- Le chapitre 4 est consacré à la contextualisation, nous y présentons l'environnement économique, social et sociétal dans lequel évoluent nos six entreprises étudiées ainsi que l'état de la RSE au Maroc ;
- Le chapitre 5 présente les choix du design et de la méthodologie de la recherche ;
- Dans le chapitre 6, nous avons présenté une analyse empirique intracas du discours des entreprises étudiées,

- Dans le chapitre 7, nous avons procédé à une analyse thématique inter-cas des discours des dirigeants des entreprises étudiées, ce qui nous a permis de cerner les rapports d'influence des parties prenantes et d'évaluer l'intensité de l'engagement de ces dirigeants dans la stratégie RSE. Le déploiement de cette stratégie étant la combinaison de la sphère d'influence et de celle de l'engagement comme élément facilitateur du déploiement de la stratégie RSE convenue. Nous avons présenté à la suite de cette analyse, un modèle relationnel résumant notre analyse et nos apports théoriques et managériaux.

La conclusion de cette recherche présente les apports, les limites et les voies futures de la recherche. Nous présentons ci-après l'évolution de notre recherche.

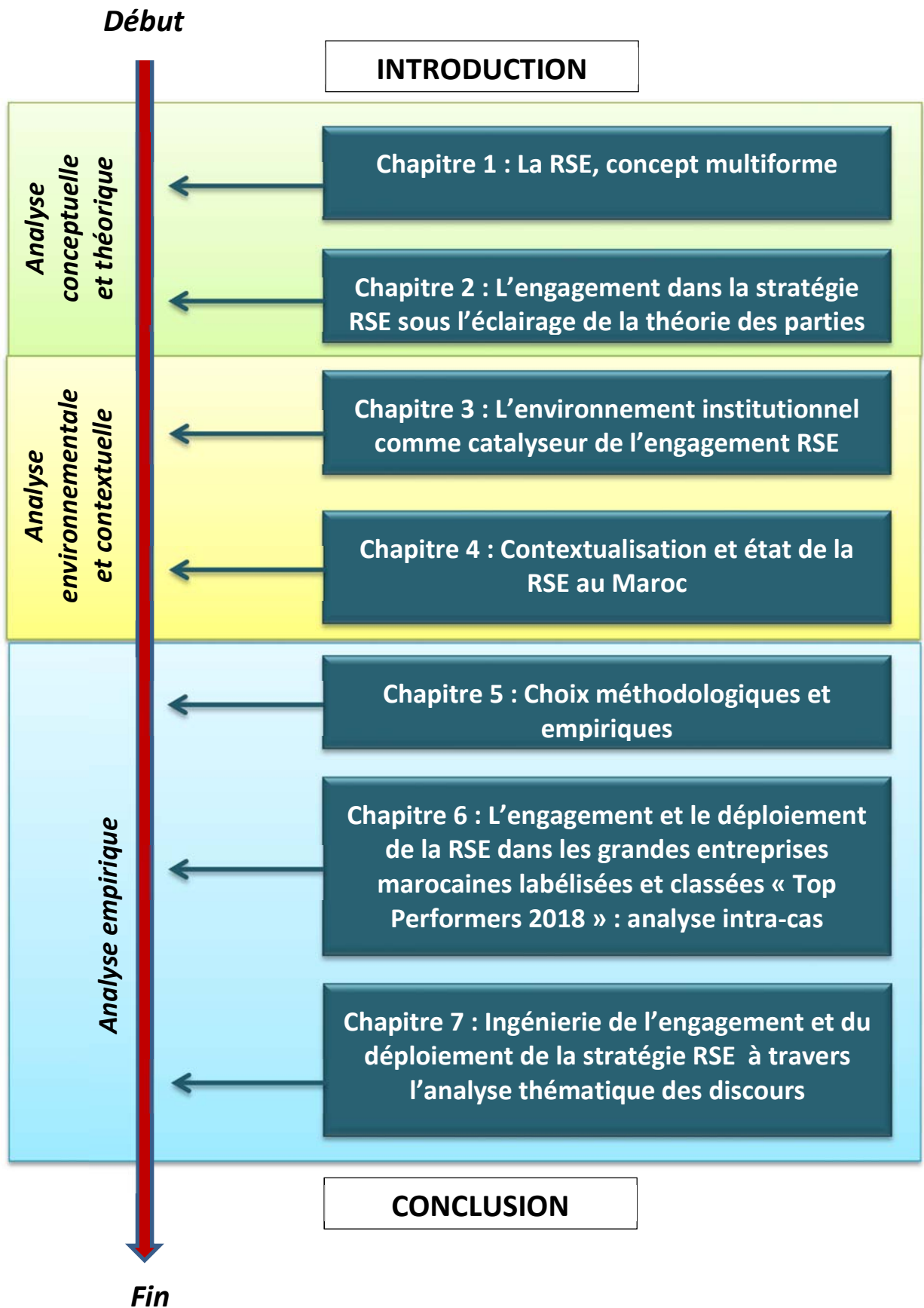


Figure 1 : Présentation du design de la recherche

Chapitre I :

La RSE concept multiforme

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a pu prospérer en contrepoint des systèmes établis entre, d'un côté, le cadre libérale initié par Friedman M. (1970) qui a insisté sur le fait que « la seule responsabilité de l'entreprise est de satisfaire les actionnaires tout en respectant les règles d'une saine compétition », et d'un autre côté, le cadre académique de l'école américaine dite de « *Business and Society* » qui a avancé que « l'entreprise détient aussi des responsabilités éthiques et philanthropiques ». C'est cette dernière optique qui a constitué la base de développement de la RSE qui est la traduction de l'expression américaine *Corporate Social Responsibility*, tout en notant que le terme social anglo-américain englobe non seulement les relations employeurs/salariés mais également toute relation professionnelle ou tout lien avec un partenaire de la société civile dans le cadre de l'activité exercée. C'est pourquoi l'Union européenne a choisi de traduire désormais la responsabilité sociale par « responsabilité sociétale » dont elle a délimité les contours : « *La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »²; pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. De ce fait, afin de s'acquitter pleinement de leur

² 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 », p.7

responsabilité sociale, les entreprises doivent engager (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.

Cet engagement multipartite vise à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour toutes les parties prenantes et l'ensemble de la société et à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer sur la société.

Légitime ou non, la RSE réconcilie l'économique et l'éthique par « la participation directe et volontaire des firmes au bien commun et à l'intérêt général, et cela, de plain-pied avec les institutions publiques » (Salmon, 2006, p.524). C'est un concept multiforme qui exige un retour aux origines afin d'en définir les contours.

Les chercheurs ont tendance à avancer que le concept RSE a une connotation multidimensionnelle (Pasquero, 2005a), oscillant entre pragmatisme et idéologie. Dans le cadre de notre travail de recherche, il nous semble pertinent d'analyser l'origine et la succession des différents courants d'analyse qui ont contribué à l'enrichissement et à la maturation progressive de la réflexion sur ce concept. Cette analyse est intéressante à plusieurs niveaux :

- elle permettra de dresser un état des lieux académique de la notion de RSE, de situer les perspectives de recherche existantes afin de positionner la présente étude ;
- elle permettra de suivre les débats théoriques qui dénotent des transformations subies par le terme et par les problématiques qu'il soulève. L'intérêt d'analyser ces théories et ces concepts va au-delà de la sphère académique, dans la mesure où les théories sont socialement construites, elles se développent en écho avec les pratiques et les innovations empiriques. Elles

permettent donc d'analyser, en creux, des transformations historiques d'un objet de recherche ;

- et finalement, les théories sont aussi des objets performatifs (Callon 1998) ; certaines se diffusent largement dans l'univers social et sont utilisées par des acteurs du terrain qui organisent le champ (managers, consultants, régulateurs, média, groupes de pression, etc.).

En analysant ces théories et la manière dont elles sont diffusées et réappropriées, nous disposerons d'une clé d'entrée pour comprendre comment les acteurs sociaux décryptent et organisent des champs émergents tels que la RSE et nous jetterons ainsi l'encre théorique des processus naissant du déploiement de ce concept dans le cadre de la théorie des parties prenantes (Cf. Chapitre suivant).

1.1 La RSE comme construit à travers l'histoire et la pensée économique

L'approche généalogique, proposée par Acquier et Aggeri (2008) présente la qualité de fournir une analyse systématique de raisonnement, pour comprendre la manière dont les chercheurs ont problématisé leurs travaux par rapport à ceux de leurs contemporains et par rapport aux pratiques des entreprises et au contexte socioéconomique dont ils cherchaient à rendre compte.

Nous allons nous inspirer de cette approche généalogique en la croisant avec l'évolution de la pensée économique qui a prévalu pendant le siècle dernier jusqu'à la période contemporaine, et ce, afin de pouvoir par la suite tracer, plus facilement et de manière claire, les contours du concept objet de l'étude.

1.1.1 Les racines religieuses du concept : L'apport de Bowen

Le thème de la RSE, n'est pas véritablement nouveau puisque les premières réflexions à ce sujet datent du début des années XIX^{ème} siècle. Le vocable est porteur d'éthique qui trouve son fondement dans les pratiques religieuses.

L'article pionnier dans le champ de la responsabilité sociale intitulé « *the changing Basic of economic Responsibility* » date de 1916. Il a été rédigé par l'économiste américain John Morice Clark³ qui est considéré comme le père fondateur de ce champ de réflexion. Il a proposé un contrôle social des affaires et a œuvré pour un élargissement des responsabilités de l'entreprise dans le volet social (Bouyoud et al. 2010)⁴.

Cette réflexion a donné naissance, à partir des années 1920, à un réel débat aux Etats-Unis autour de la question de la R.E. De nombreux dirigeants se sont exprimés publiquement sur ces questions. Ils en ont fait leur fer de lance surtout pour des raisons politiques. Leurs déclarations étaient largement dominées par deux concepts : « Public Service » et « *Mangerial Trusteeships* ».

C'est toutefois Bowen qui a fait passer ce concept dans l'ère moderne du management grâce à la publication, en 1953, de son livre intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* »⁴. Il marque ainsi l'avènement du concept comme objet de recherche à développer dans l'optique autant théorique que managériale, (Carroll A. B., 1999 ; Acquier A. et Gond J P., 2005 ; Locket A. et all., 2006 ; ...). En fait Bowen a anticipé et structuré les approches théoriques en matière de RSE. Ainsi, il a défini les facteurs expliquant l'émergence de la RSE en se posant la question de connaître les raisons qui poussent les hommes d'affaires à se sentir concernés par leurs responsabilités sociales. Question à laquelle il a répondu de la sorte :

- « Parce qu'ils ont été forcés de se sentir plus concernés » ;
- « Parce qu'ils ont été persuadés de la nécessité de se sentir plus concernés » ;

³ Clark J.M (1916) ; « The changing basis of economic responsibility » journal of political economy ; vol .24 , n°3 P209-229

⁴ En référence à l'ouvrage: « Social responsibilities of the businessman », 1953, New York: Harper & Row cité dans l'article de Chafiqur Rahman (2011), « Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility », p: 167.

L'ouvrage est en effet le produit d'une commande. C'est l'un des ouvrages d'une série de six travaux dédiés à l'étude plus globale de l'éthique chrétienne et la vie économique.

- « Parce que la séparation entre propriété et contrôle a créé des conditions qui sont favorables à la prise en compte de ces responsabilités ».

La « doctrine de la responsabilité sociale » de Bowen renvoie à l'idée que l'initiative volontaire des hommes d'affaires puisse permettre un meilleur alignement entre les décisions managériales et les objectifs économiques et sociaux. Pour l'auteur, l'idée est intéressante, et il est indispensable que cette doctrine soit largement acceptée pour que s'améliore l'articulation entre les comportements individuels et les résultats sociétaux.

Ces différentes réflexions ont donné naissance à une première définition du concept. Fidèle à son statut d'économiste, il envisage la Responsabilité Sociale comme une question d'ingénierie économique. Se posant la question de l'articulation de l'économie à la société, il considère la responsabilité sociale comme une manière d'améliorer cette articulation. L'analyse de Bowen se veut pragmatique et modérée : conscient du fait que toute norme sociale est contingente à son époque, il se défend d'apporter des réponses définitives aux questions relatives à la responsabilité sociale. Au contraire, sa démarche consiste plutôt à soulever des questions, des pistes et espaces d'exploration.

Bowen souligne l'importante convergence des théorisations de la RSE entre éthique protestante et dirigeants. Il montre ainsi que les déclarations de dirigeants, comme celles des protestants, s'appuient sur les concepts de *stewardship* et de *trusteeship* (voir tableau 1.2, page suivante).

Cette confrontation témoigne ainsi de quelques propriétés importantes des notions de Responsabilité Sociale et des concepts qu'elle mobilise : la facilité qu'ont les acteurs à les importer des contextes d'interprétation très différents et la possibilité de retravailler ces notions pour les traduire en fonction du contexte et de leur donner de nouveaux sens.

Tableau 1: Confrontation de la vision protestante et de la vision managériale de la RSE

	Doctrine protestante	Théorisations des hommes d'affaires
Soutien du système économique	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de soutien particulier au capitalisme - Logique tempérée (un système mixte est jugé préférable) - Critique de la poursuite immodérée du profit (le profit ne doit être qu'un moyen) - Critique du communisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien sans faille du capitalisme - Modèle de la production : l'objectif central de l'homme d'affaire est la croissance de la production - La première responsabilité de l'entreprise est de dégager un profit. C'est un pré-requis pour assurer les responsabilités plus larges de l'entreprise vis-à-vis de la société.
Concepts centraux des discours associés à la RS	TRUSTEESHIP ET STEWARDSHIP : La propriété confère à celui qui la détient une obligation de gérer ses biens en fonction de l'intérêt général	
Objectifs des acteurs qui mobilisent ces concepts ?	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif est de poser des conditions suivant lesquelles la propriété et le pouvoir qui en découle deviennent moralement acceptables ou justifiés. 	<p>Les objectifs peuvent être triples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir la légitimité de l'entreprise et du système capitaliste, 'éduquer' le public - Répondre aux pressions publiques - Prévenir les risques de nouvelles réglementations. <p>Ces démarches peuvent résulter d'une prise de conscience ou quête de sens altruiste de la part du dirigeant</p>
Manière dont les concepts de stewardship et de trusteehip sont traduits dans des discours	<ul style="list-style-type: none"> - La propriété n'a rien d'un droit absolu et inconditionnel, et elle ne peut être justifiée que dans la mesure où la propriété ou l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être de la communauté. - L'individu est responsable et doit justifier ses actes devant Dieu et la société. 	<ul style="list-style-type: none"> - La propriété n'est valable que si elle sert la société. - Adhésion dans les discours - Le dirigeant se présente comme mandataire de la société et des différentes parties concernées. Il doit tenir compte et équilibrer les intérêts des différents acteurs.
Traduction opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de partager équitablement le pouvoir. Refus d'une concentration unique du pouvoir dans les mains des managers, d'une approche néo-paternaliste de la RS, d'une vision 	<ul style="list-style-type: none"> - La logique dominante est paternaliste et n'implique pas une redistribution du pouvoir ou un élargissement des processus de décision - Manque d'opérationnalisation et de clarté sur la manière dont les

	<p>idyllique d'une société où un acteur dominant use miraculeusement de son pouvoir de manière désintéressée et responsable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer aux processus de décision les « groupes intéressés » - Opérationnalisation en application des valeurs de dignité humaine, de justice, et de partage du pouvoir. 	<p>théorisations générales de la responsabilité sociale se déclinent en responsabilités plus spécifiques et opérationnelles ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'opérationnalisation se fait prioritairement là où les actions RS vont dans le sens de la performance de l'entreprise.
--	--	---

Source : d'après Bowen, 1953 (pp. 41-72)

Dès lors, la RSE est devenue un thème de recherche donnant naissance à un nouvel corpus académique, à savoir le courant « *Business and Society* » qui s'intéresse aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier A. et Gond J. P., 2005).

En fait, le livre de Bowen est très fréquemment cité et identifié comme l'ouvrage fondateur du champ Business & Society (Carroll 1979; Carroll 1999; Wood 1991b). Pourtant, cet ouvrage est particulièrement riche, à la fois d'un point de vue historique et par son contenu et l'approche qui y est développée. Il permet en effet de resituer l'émergence historique de la notion de RSE, qui se développe aux Etats-Unis lors de la seconde Révolution Industrielle, au moment de la grande entreprise où les managers deviennent les figures centrales du capitalisme (Chandler 1988). Le travail réalisé par Bowen a une valeur particulière dans un contexte où la notion de RSE reste floue et où la signification de cet objet reste en partie à construire (Acquier, Aggeri et al. 2004; Gond et Mullenbach 2004; Aggeri, Pezet et al. 2005). Ainsi, son apport s'inscrit dans une volonté plus générale de mieux cerner la nature et la dynamique du concept de responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que les pratiques d'entreprise associées à cette notion.

Selon Bowen, trois mécanismes apparaissent clé dans l'émergence de la notion de Responsabilité Sociale aux Etats-Unis :

- 1) l'accroissement radical de la taille des entreprises industrielles américaines et l'avènement progressif d'« une ère des organisateurs » (Burnham 1947),

2) la séparation entre propriété et gestion et la mise en avant de la responsabilité des nouveaux managers à l'égard d'autres interlocuteurs.

3) la professionnalisation du management (Abrams 1951; Calkins 1946; Donham 1927; Malott 1924) avec des intérêts et une responsabilité potentiellement distincts de ceux du propriétaire.

Ces changements, tout comme la difficulté à penser les objectifs et les dispositifs de contrôle social de la grande entreprise, sont encore d'actualité lors de la rédaction de « *Social Responsibilities of the Businessman* ».

Bowen a été le premier à recenser les variables d'émergence de la RSE qu'il a décrites comme suit :

- La séparation entre propriété et management est l'élément central de ce processus (pp. 84-86),
- Le développement du professionnalisme du management (pp. 93-99) avec ses conséquences sur la gouvernance de l'entreprise (pp. 125- 135) ;

Il a ensuite étudié les effets de la RSE à la fois sous l'angle de ses dispositifs gestion de (il évoque ainsi la possibilité d'audits sociaux, et de professionnels de la RSE), mais aussi de ses effets potentiels en termes de régulation.

Il a conclu que la RSE n'était pas la solution, mais qu'elle tenait une vérité essentielle et que les entreprises devaient l'utiliser comme guide pour faire des affaires dans l'avenir, (Carroll, 1999).

Par contre, en 1978, Bowen a été critiqué pour le caractère idéaliste et normatif de son ouvrage. Ainsi, deux principes ont vu le jour à la suite de cette critique :

- les entreprises sont appelées à poursuivre leurs politiques, prendre des décisions, et suivre les lignes d'action qui sont compatibles avec les objectifs et les valeurs de la société ;

- la prise en compte des préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire (Ben Yedder et Zaddem, 2009).

De l'approche de Bowen, nous retenons que les considérations éthiques constituent le fondement de la RSE. Cet élément fondateur de la culture américaine, fondée sur l'appartenance à une communauté, souligne un point mis en évidence également par Weber dans son analyse des origines du capitalisme: la dynamique entrepreneuriale n'est pas réductible à un calcul économique; elle est mue par des fondements éthiques. C'est une tendance qu'on retrouve aussi dans d'autres ouvrages importants comme le livre de Eells en 1956, « Corporation. Giving in a Free Society », de Heald en 1957 intitulé « Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea », ou encore celui de Selekman en 1959 intitulé « A Moral Philosophy for Management » (cité dans Carroll 1999).

En conclusion, en commençant cette généalogie par l'ouvrage et l'apport de Bowen à l'ensemble des développements académiques qui vont suivre, nous escomptons pouvoir facilement démontrer dans quelle mesure les analyses de Bowen structurent effectivement l'ensemble des problématisations et développements ultérieurs en matière de RSE.

1.1.2 L'évolution historique du concept RSE

Des travaux précurseurs de Bowen (1953) ont mis l'accent sur un aspect philanthropique et volontariste de l'entreprise dans son comportement inaugurant ainsi le courant de la pensée managériale basé sur le paternalisme et fondé sur des valeurs morales et religieuses, faisant appel à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise. Depuis lors, les conceptions de la notion de responsabilité sociétale ont traversé le XXème siècle, en se nourrissant continuellement de nouvelles valeurs émergentes. Nous avons relevé ces évolutions sur plusieurs décennies.

1.1.2.1 Années 60-70 : la RSE basée sur une connotation éthique

Les années soixante représentent les décennies où l'on a vu naître de nombreux débats à ce sujet, (Gendron, 2000), notamment avec la fondamentale opposition de Milton Friedman en 1962. Selon ce dernier : « la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser les profits de ses propriétaires et actionnaires ». En tant qu'économiste, Friedman considère que, seuls les individus pouvaient avoir des responsabilités. Cependant, son point de vue a été critiqué à de nombreuses reprises.

En se basant sur les travaux fondateurs de Bowen, plusieurs recherches ont été conduites, durant les années 60-70, pour formaliser et établir un véritable corps de doctrine pour la RSE.

Le concept de la RSE a évolué dans cette période par plusieurs études, en réponse à la structure émergente des grandes entreprises et de leurs responsabilités, censées aller au-delà de leurs intérêts juridiques et économiques. Les premiers écrits Davis (1960), Frédérick (1960), McGuire (1963), Walton (1967, cité par Badry, 2009), indiquaient que les entreprises et les gestionnaires étaient attendus pour examiner les préoccupations qui étaient plus larges que les aspects techniques et économiques des entreprises. Ces recherches, pouvaient être considérées comme les premiers fondements de la RSE moderne.

Ainsi, plusieurs écrits se sont intéressés à la responsabilité de l'entreprise comme objectif primaire devant dépasser les intérêts économiques de l'organisation.

Un des premiers auteurs de cette période est Keith Davis (1966) pour qui, l'organisation doit agir d'une manière « juste », comme tout citoyen doit le faire, elle doit prendre part à la politique, au bien-être de la communauté, à l'éducation, au « bonheur » de ses employés, etc. Il propose en 1966 (p.12), en collaboration avec Blomstrom la définition suivante de la RSE : « la RSE réfère à l'obligation des dirigeants de considérer les effets de leurs actions sur le système social (ou sociétal) dans son ensemble. Ces dirigeants appliquent la RSE lorsqu'ils considèrent que les

actions de la firme risquent d'affecter les intérêts des autres personnes. Ainsi, ils doivent regarder au-delà des intérêts économiques et techniques de leur firme».

Harold Johnson a poursuivi les réflexions de Davis en proposant une multitude de définitions de la RSE dans son livre « Business in contemporary society : Framework and Issues » paru en 1971. Johnson, à l'instar de Davis, considérait la RSE comme la capacité des dirigeants à « faire un équilibre » entre les intérêts des différents groupes. Il propose sa propre définition de la RSE qu'il qualifie de « poursuite d'objectifs socioéconomiques à travers l'élaboration de normes sociales particulières permettant au monde des affaires de répondre à des situations particulières » (p.50). Johnson propose aussi une extension de cette définition en y intégrant la notion de profit. En effet, pour lui, les firmes mettent en place des programmes sociétaux car elles s'attendent à ce que ces programmes engendrent un profit supplémentaire pour leur organisation. D'après cette conception, la RSE peut être perçue comme « une fonction d'utilité maximisant les profits à long terme » Enfin, nous ne pouvons pas évoquer les travaux sur la RSE durant cette période sans rappeler les recherches de Carroll qui l'ont conduit, en 1979, à publier un article fondateur à l'Academy of Management Review : « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance».

A travers cet article, Carroll (1999) propose une nouvelle définition de la RSE qu'il liera avec la notion de Performance Sociétale des Entreprises (PSE). Comme il l'affirme lui-même, sa définition tente d'élargir les champs d'application de la RSE : « la RSE couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de la société à un instant donné » (p.500). Carroll intègre dans sa définition les concepts d'éthique et de discrétion. La responsabilité éthique représente les comportements et les normes éthiques devant être suivis par les firmes, et qui sont attendus par la société. Ces comportements et ces normes ne font pas l'objet de lois ou de règlements précis. C'est donc un comportement volontaire adopté par les dirigeants. L'autre dimension introduite par Carroll est la responsabilité discrétionnaire (ou

philanthropique). Cette responsabilité correspond au comportement volontaire de certaines firmes pour des actes sociaux, sans qu'il n'y ait eu au préalable une attente claire de la part de la société.

Ainsi, et d'une manière générale, les travaux de recherches à cette époque ont bouleversé les premières définitions et perceptions de la RSE. On est donc passé d'une perception philosophique à une perception pragmatique et managériale dans laquelle la RSE concerne essentiellement le processus de gestion des problèmes sociaux auxquels les entreprises sont confrontées. Les dirigeants sont appelés à prendre des décisions et des actions qui sont basées sur plus que des intérêts économiques ou techniques directes de l'entreprise.

En 1960, les travaux de Frederick (1960), et McGuire (1963), ont conduit à l'émergence de la notion de «volontarisme» qui a été reconnue pour la première fois par Walton en 1967 dans son ouvrage intitulait «Corporate Social Responsibilities». Frederick a avancé que les entreprises devaient remplir les attentes du public dans la poursuite de leurs objectifs d'affaires, ce qui signifiait que la production et la distribution résultant des entreprises devaient se traduire par l'amélioration du bien-être socio-économique total (Carroll 1999).

D'autres chercheurs à l'exemple de Mc Guire ont en 1963 essayé de définir la RSE, en continuant sur la lancée de Frederick, et en mettant l'accent sur les obligations de l'entreprise qui s'étendaient au-delà des domaines économiques et juridiques, afin d'inclure les employés, le bien-être communautaire, la politique et les besoins éducatifs de la société (Carroll et Shabana 2010).

En 1966, Davis et Blomstrom proposaient une nouvelle définition de la RSE en affirmant que : « La responsabilité sociale se rapporte à l'obligation d'une personne de considérer les effets de ses décisions et actions dans l'ensemble du système social. Les dirigeants appliquent la RSE quand ils considèrent les besoins et les intérêts d'autres personnes qui pourraient être touchées par les actions de l'entreprise. Ainsi,

ils regardent au-delà des intérêts économiques et techniques étroites de leur entreprise » (Davis et Blomstrom 1966 cité par Carroll, 1999).

De son côté, Walton (1967) soulignait que la RSE d'une entreprise comprenait toujours un certain degré de volontarisme, car les entreprises devaient accepter que des coûts soient impliqués dans des actions sociales sans retour économique mesurable (Walton, 1967 cité par Carroll, 1999).

Durant cette période, de nombreux débats ont vu le jour (Gendron, 2000), notamment avec l'opposition de Milton Friedman en 1962 qui a bien précisé que la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser les profits de ceux qui l'ont édifiée. En tant que monétariste farouche, Friedman précisait que la responsabilité est de l'essor des individus, pas de celui des entreprises. Sa posture a été largement débattue et critiquée.

De son côté, Davis en (1973) soutenait que « la RSE est la réponse de l'entreprise à des questions qui dépassent les exigences économiques, techniques et juridiques étroites d'une entreprise et par conséquent, il commence là où le droit prend fin ». D'ailleurs à ce sujet, il convient de souligner que d'autres chercheurs de l'époque avaient des opinions similaires, à l'exemple de (Manne et Wallich 1972 cité par Carroll 1999). En revanche, Eells et Walton, (1974) avaient une vision plus large des activités des entreprises, car ils ont estimé que les entreprises pouvaient se déplacer vers un concept plus large comme le contrat social, qui émergera près de trente ans plus tard (Carroll, 1999). Ces auteurs ont donc suggéré qu'un dirigeant d'entreprise devait garder son attitude et sa philosophie, pour prendre des actions décisives qui sont immédiatement rentables et compatibles avec les valeurs acceptées de sa société.

Pour sa part, Sethi (1975) a exposé une idée similaire basée sur les entreprises en tant que partie intégrante de la société. Ce dernier a proposé un modèle à trois niveaux ou le comportement des entreprises est classé en fonction des niveaux

croissants d'engagement par les entreprises, à savoir l'obligation sociale (une réponse à des contraintes juridiques et de marché), la RSE (en harmonie avec les normes sociales) et la réactivité sociale (adaptation, anticipative et préventive). Sethi, affirmait que la RSE va au-delà de l'obligation sociale et comprenait la nécessité de traduire le comportement des entreprises jusqu'à un niveau où il est en harmonie avec les normes sociales en vigueur, les valeurs et les attentes des rendements.

Une étape vers la résolution de cette confusion a été élucidée par le travail de Carroll. Après avoir mis en avant une explication complète de la RSE, Carroll (1979) a développé un modèle de performance sociale de l'entreprise en quatre parties, en intégrant notamment le point de vue de Friedman, concernant la RSE. Les parties composantes sont concentrées sur les attentes capitalistes et sociales. Dans sa première conception, le cadre a été élaboré à partir d'une perspective développementale rétrospective, basée sur l'affirmation selon laquelle «l'histoire de l'entreprise suggère une première accentuation sur l'aspect économique et ensuite les aspects juridiques et plus tard une inquiétude pour les aspects éthiques et discriminatoires», (Carroll, 1979).

1.1.2.2 Années 80-90 : une orientation synthétique et intégratrice de la RSE

Les années 80-90 ont été dominées par les travaux de recherche sur des thèmes alternatifs avec moins de travaux sur la définition de la RSE des entreprises. Cette baisse de publication durant la première décennie a été confirmée dans l'article de Aguinis et Glavas (2012), qui a recensé les publications sur la RSE des entreprises depuis les années soixante-dix jusqu'à 2011. Certains concepts alternatifs ont d'ailleurs été abordés lors de cette époque comme la réactivité et la performance sociale des entreprises, la politique publique, de l'éthique des affaires ou bien encore de la théorie de gestion des parties prenantes. Toutefois, l'une des premières définitions remarquables dans les années quatre-vingt a été celle de Thomas M. Jones (1980) qui définissait la RSE comme «la notion que les entreprises ont une obligation envers les autres groupes de la société autre que les actionnaires et au-

delà de celle prévue par la loi ». Deux facettes de cette définition sont essentielles. Premièrement, l'obligation doit être volontairement adoptée ; le comportement sous l'influence des forces coercitives de loi ou de contrat d'union n'est pas volontaire. Deuxièmement, l'obligation est large, elle s'étend au-delà du devoir traditionnel envers les actionnaires à d'autres groupes sociétaux tels que les clients, les employés, les fournisseurs, etc. ». Ainsi, il convient que les entreprises et la société sont étroitement liées au lieu d'être des entités distinctes (Jones, 1980).

Parmi les publications les plus célèbres de cette période nous pouvons noter le livre de Freeman (1984) « Strategic Management: A Stakeholder Approach », qui est à la base de la théorie des parties prenantes (voir chapitre suivant). Cette théorie a largement été acceptée par les organisations professionnelles contemporaines qui l'ont considérée comme un moyen utile pour enquêter sur l'approche organisationnelle de la RSE.

La recherche sur la RSE s'est considérablement élargie et enrichie au cours de la seconde décennie. Elle a donné naissance à plusieurs concepts nouveaux et innovateurs : la performance sociétale, la sensibilité sociétale⁵ (responsiveness), les politiques publiques des organisations, l'éthique des affaires et à un degré moindre, la théorie des parties prenantes (Carroll, 1999).

Le fil conducteur qui a réuni les multiples recherches de ces deux décennies, a été la volonté des chercheurs de décliner les principes de la RSE aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial (Gond et Mullenbach, 2004).

Plus précisément, les principaux travaux durant cette période ont concerné la notion de performance sociétale des entreprises, et qui ne cesse, jusqu'aujourd'hui, de susciter des débats controversés.

⁵ La sensibilité sociétale correspond à la réponse des organisations de la problématique sociétale. Wartick et Cochran (1985) ont distingué quatre niveaux de sensibilité : réactif ; défensif ; accommodatif ; proactif.

Mais c'est sans conteste qu'Edwin Epstein est reconnu, durant cette période, comme ayant fait un apport non négligeable à la RSE. Epstein a tenté en 1987 de redéfinir la RSE en insistant sur la relation entre la responsabilité sociétale, la sensibilité et l'éthique des affaires. Il a considéré que ces trois concepts sont indissociables et doivent être pris en compte simultanément. Il a proposé ainsi le concept de « processus politique sociale des entreprises ». L'objectif de ce concept étant d'institutionnaliser et d'intégrer fortement la responsabilité sociétale, la sensibilité et l'éthique des affaires à l'intérieur de l'organisation.

Ainsi pour Wood (1991, p.695), « la signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel». En effet, Wood (1991) a critiqué l'approche de Carroll (1979), notamment en ce qui concerne les quatre responsabilités qui ont été délimitées, comme des «domaines isolés». Pour cela, il décida de se baser sur l'interconnexion entre l'entreprise et la société, en superposant les catégories de responsabilité de la RSE avec trois niveaux d'analyse qui seront répartis avec sa propre interprétation. Tout d'abord, cette interprétation suggère que le principe de la légitimité devient efficace sur le plan «institutionnel» qui stipule, qu'une entreprise ne doit pas utiliser son pouvoir sans raisons justifiées. Ensuite, à partir du niveau «organisationnel», le principe de la responsabilité publique suggère que les entreprises seront responsables de leurs actions qui affectent la société, directement ou indirectement. Enfin, concernant le niveau «individuel», les gestionnaires ont besoin d'être constamment conscients de la nécessité d'agir en fonction des différents points de vue moraux.

De même, de nombreux cadres normatifs nationaux et internationaux ont vu le jour et ont fourni des recommandations communes à l'ensemble des entreprises afin de respecter et promouvoir cette responsabilité sociale. On peut citer :

- Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales ;

- La Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale ;
- Le Pacte Mondial des Nations-Unies ;
- Les lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétales des organisations ;
- Les principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'Homme et aux sociétés transnationales

Notons que si les organisations internationales (ONU, OCDE, OIT) sont à l'origine de textes fondateurs pouvant servir de référentiels aux entreprises souhaitant mettre en place une stratégie RSE, elles ne disposent pas d'un pouvoir de contrainte, laissant pour l'essentiel au bon vouloir des entreprises le soin de décider de l'application de ces textes (soft law ou autorégulation).

Avec la RSE comme partie intégrante du monde des affaires, les années quatre-vingt-dix sont apparues comme une période d'expansion de la théorie et des nouveaux modèles. Il s'agit notamment de la performance sociale des entreprises, de la théorie des parties prenantes, la théorie de l'éthique des affaires et de la citoyenneté d'entreprise (Carroll, 1999).

Simultanément, Wood (1991), a composé la pyramide de trois niveaux distincts:

- le principe de la RSE des entreprises,
- le principe de la réactivité sociale des entreprises
- et les résultats du comportement des entreprises.

Les influences mondiales sur la RSE ont continué dans les années quatre-vingt-dix, à l'instar du rôle de l'entreprise et du gouvernement, qui ont continué à s'estomper. En 1997, Salomon a fait valoir que : « Les nouvelles entreprises sont souvent les institutions les plus puissantes dans le monde, leur responsabilité sociale s'étend pour inclure des secteurs autrefois considérés comme domaine des gouvernements

... Plus les entreprises deviennent puissantes, plus la responsabilité pour le bien-être du monde leur incombe » (Solomon, 1997).

À l'approche du nouveau millénaire, Carroll (1999) a affirmé que le concept de RSE restera comme une partie essentielle du langage et pratique des affaires, car c'est un fondement ; il restera continuellement conforme à ce que le public attend de la communauté des affaires.

1.1.2.3 Années 2000 à nos jours : Enrichissement de la conception et de la mesure de la RSE

Les années deux mille ont été dominées par plusieurs sujets de grande envergure tels que le commerce international, les inquiétudes sur l'approvisionnement en énergie, le réchauffement climatique, l'explosion des télécommunications, ainsi qu'une escalade de problèmes sociaux qui ont débuté dans les années quatre-vingt-dix.

Avec le développement du commerce mondial, la récente littérature concernant le concept de la RSE semble s'éloigner du discours dominé par les Etats-Unis qui a duré depuis les années cinquante. Les chercheurs ont préféré aller vers un discours plus international, à l'exemple de Maignan et Ralston (2002), Aaronson (2003) et Perrini et *al.* (2006) qui ont procédé à une comparaison des pratiques entre les pays européens afin d'étudier la perception nationale de la RSE ainsi que son rôle dans la société mondiale.

Pendant cette période, le débat sur la RSE a été étendu à d'autres pays Suite aux travaux, de Roman et *al.* (1999) d'autres groupes de chercheurs ont tenté d'établir la relation entre la performance sociale et les résultats financiers des organisations. Or, Hopkins en (2003), n'a pas réussi à valider cette conclusion lors de son étude empirique sur les dix premières entreprises du Royaume-Uni (cité par Sweeney et Coughlan, 2008). De son côté, Orlitzky (2005) a constaté que la participation à des activités socialement responsables réduit le risque financier des entreprises.

Les années deux mille ont aussi été marquées par l'examen pour la première fois de la RSE dans les petites et moyennes entreprises (PME), (Spence et Rutherford 2003; Jenkins 2004; Mathieu et Reynaud, 2005; Berger-Douce, 2008).

Lors de cette période, Perrini (2006) a présenté une proposition concernant l'utilisation des théories pour enquêter sur la RSE. Ce dernier a suggéré que la RSE dans les grandes entreprises devait être basée sur la théorie des parties prenantes, alors que la RSE dans les PME devait être comprise par l'application de la théorie du capital social. Plus tard, Russo et Perrini (2009) ont modifié la conclusion ci-dessus en considérant que : « la théorie du capital social et la théorie des parties prenantes doivent être prises comme des moyens alternatifs afin d'expliquer la RSE dans les grandes entreprises et les PME ».

Toutefois, il est important de comprendre les origines de la RSE, de son développement et de sa future orientation, afin de mieux percevoir le succès des activités de la RSE. Ainsi, dans le point suivant, nous allons exposer à nouveau le développement de la RSE, mais cette fois-ci en prenant en considération, le paramètre géographique, c'est-à-dire, le développement de la RSE sur chaque continent.

La RSE dans ce sens est le fruit des exigences des milieux économiques eux-mêmes. Ces derniers soutenaient l'idée que les exigences de rentabilité sont mieux satisfaites lorsque l'entreprise se montre socialement responsable (business case) et lorsqu'elle vise à satisfaire les attentes de ses parties prenantes en les identifiant et en dialoguant avec elles (Capron, 2008). Cette conception de la RSE, essentiellement européenne et continentale, se base surtout sur des actions volontaires qui peuvent s'accompagner de formes de co-régulation associant certaines parties prenantes (syndicats, ONG...).

Enfin, la troisième conception de la RSE, plus récente et plus innovante, s'alimente des discours sur le développement durable et la « soutenabilité ». Pour les tenants de cette approche, l'entreprise est considérée comme un acteur encadré dans la

société. L'entreprise ne peut être prospère que si son environnement est sain et fertile et son intérêt à long terme est de contribuer à la production de biens communs (Capron, 2008).

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit recourir à des démarches managériales volontaires et encadrées par des normes substantielles, universellement admises (telles que les normes ISO par exemple). Ces démarches managériales se basent sur le principe d'une forte implication de l'organisation (fondée sur des politiques de prévention, d'anticipation, voire de précaution) et une intégration des préoccupations sociales et environnementales dans le cœur de l'activité (Capron, 2008). Néanmoins, cette troisième approche présente l'inconvénient et le risque que la RSE ne soit confondue avec le développement durable, tant les deux concepts présentent des similitudes. En réalité la différence se fait plutôt sur le niveau d'application du concept: niveau entreprise pour la RSE (prise en compte) et niveau puissance publique et gouvernement pour le développement durable (prise en charge).

Ces trois approches de la RSE, bien qu'historiques, n'en demeurent pas moins présentes jusqu'à nos jours. En effet, la deuxième approche utilitariste persiste encore majoritairement aujourd'hui dans les pays Anglo-Saxons. Par contre, la troisième vision, basée sur la soutenabilité, prospère essentiellement en Europe continentale et dans certains pays asiatiques. La « prise en main » de la RSE dans les grandes multinationales se trouvera de ce fait largement influencée par l'origine de ces organisations.

1.1.3 Les dimensions du concept de RSE

Afin de résumer l'évolution de la conception de la RSE et le nombre d'interprétations qu'elle peut susciter, et en s'inspirant des travaux de Madrakhimova F. (2013) et de Baba S. et *al.* (2016), nous proposons de retracer l'évolution de sa définition correspondant à l'évolution historique de son déploiement comme résumé par le tableau suivant :

Tableau 2: Les dimensions du concept RSE suivant les décennies

Les débuts : La RSE, une œuvre philanthropique dont la motivation première est le respect de la moralité	
Bowen (1953)	<p>1- Les entreprises devraient être tenues de poursuivre leurs politiques, prendre des décisions, et suivre les lignes d'actions qui sont compatibles avec les objectifs et les valeurs de notre société ;</p> <p>2- La RSE renvoie à l'obligation de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société.</p>
60-70 : RSE conciliatrice entre intérêts des actionnaires et attentes sociales, focalisée sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise	
Davis (1960)	La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le seuil du « social benefit ».
Frederick (1960)	Les entreprises doivent remplir les attentes du public dans la poursuite de leurs objectifs d'affaires.
McGuire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que la firme n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, qui dépassent le simple cadre de ces obligations.
Johnson (1971)	Une entreprise socialement responsable est celle dont les leaders concilient des intérêts divers, et pas seulement l'intérêt de la richesse des actionnaires
Manne (1972)	La Responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes répondent aux attentes de la société de façon volontaire.
Eells et Walton (1974)	Le dirigeant d'entreprise doit rester ancré dans sa philosophie, dans son attitude ouverte et être capable de prendre des actions décisives qui sont à la fois rentables et compatibles avec les valeurs acceptées de sa société.
Backman (1975)	La RSE renvoie aux objectifs et aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Sethi (1975)	Faisant partie intégrante de la société, les entreprises devraient remplir leurs obligations sociales, la responsabilité sociale et la réactivité sociale.
Preson et Post (1975)	La responsabilité publique des entreprises (RPE) met l'accent sur l'importance du « public policy process » (p.102). Elle consiste en un ensemble de principes et d'engagement que la firme est tenue de respecter.
Carroll (1979)	1- L'histoire suggère une prise en compte précoce des dimensions économiques et légales et plus récemment des aspects éthiques et discrétionnaires. L'histoire suggère une prise en compte précoce des dimensions économiques et légales et plus récemment des aspects éthiques

	<p>et discrétionnaires ;</p> <p>2- la Responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire ;</p> <p>3- La RSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.</p>
<p>80-90 : RSE est une configuration organisationnelle intégrant la responsabilité de l'action de l'entreprise et ses répercussions sur les parties prenantes y compris la société</p>	
Jones (1980)	<p>1- La RSE est fait pour les entreprises de créer une obligation envers les autres groupes de la société autres que les actionnaires et au-delà de celle prévue par la loi. Deux facettes de cette définition sont essentielles. Premièrement, l'obligation doit être volontairement adoptée ; le comportement sous l'influence des forces coercitives de loi ou de contrat d'union n'est pas volontaire. Deuxièmement, l'obligation est large, elle s'étend au-delà du devoir traditionnel envers les actionnaires à d'autres groupes sociétaux tels que les clients, les employés, les fournisseurs, etc.</p> <p>2- La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les firmes, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont des obligations envers les acteurs sociétaux ;</p> <p>3- La RSE n'est en aucun cas une obligation de nature coercitive. L'entreprise est tenue d'adopter un comportement responsable ; mais toute action sociale influencée par une contrainte légale n'est en aucun cas volontaire.</p>
Watricks et Cochran(1985)	<p>La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.</p>
Epstein (1987)	<p>La réalisation des résultats des décisions organisationnelles concernant les questions spécifiques qui ont des avantages plutôt que des effets indésirables sur les parties prenantes pertinentes des entreprises.</p>
Wood (1991)	<p>1- L'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société. Par conséquent, elle doit assumer les résultats de ses activités, ainsi que la responsabilité morale qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions éthiques ce qui est la plus élémentaire des composantes de la RSE.</p> <p>2- La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes: la légitimité, la responsabilité publique, et la discrétion managériale. Ces principes résultent des trois niveaux d'analyse institutionnel, organisationnel et individuel</p> <p>3- La RSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes /politiques/ résultats observables liés aux relations sociétales de la firme.</p>

Mitnich (1993)	La RSE est un sous-système d'un système plus global, composé d'un ensemble d'impacts transformés par un processus de conversion ou des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système afin de parvenir à une performance sociétale.
Frederick (1994)	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'évolution contraignante.
Swanson (1995)	1- La RSE intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision ; 2- La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social, d'autre part.
Clarkson(1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
McWilliams et Siegel (1997)	La RSE est l'ensemble des actions qui répondent aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois.
2000 à nos jours : la RSE est une pratique contingente intégrant les besoins de la société et les stratégies organisationnelles correspondantes avec une ouverture à l'international.	
Husted (2000)	La RSE résulte de l'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part, la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes.
Livre vert, (2001)	La responsabilité sociale est le concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.
Krarup (2001)	Les engagements des firmes à améliorer leurs performances environnementales au-delà de ce que demande la loi.
Commission Européenne, (2002)	La RSE, elle, correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »
Van Marrewijk (2003)	La RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses « stakeholders ».
Elhauge (2005)	La RSE est le fait de sacrifier des profits dans l'intérêt social, l'entreprise doit aller au-delà de ses obligations légales et contractuelles, sur une base

	volontaire.
Waldman et al. (2006)	La RSE est une action de la part de la firme qui semble avancer, ou acquiescer à la promotion d'un bien social, au-delà des intérêts immédiats de l'entreprise et de ses actionnaires et de ce qui est requis par la loi.
Crouch (2006)	Le comportement des entreprises qui prend volontairement en compte les externalités produites par leur comportement sur le marché. Les externalités sont définies comme des résultats des opérations de marché qui ne sont pas eux-mêmes incorporés dans ces opérations. La RSE est essentiellement une reconnaissance d'externalité des entreprises.
Capron (2008)	L'entreprise ne peut être prospère que si son environnement est sain et fertile et son intérêt à long terme est de contribuer à la production de biens communs.
Fifka (2009)	Le RSE est l'obligation juridique et économique ainsi que les responsabilités volontaires des entreprises à participer au développement social des communautés où elles opèrent, tout en restant dans la limite de leurs ressources disponibles et des stratégies commerciales sous-jacentes.
Normes ISO 26000 (2010) et CGEM	La RSE est la responsabilité d'une entreprise 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 : <ul style="list-style-type: none"> - 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 ; - est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et mis en œuvre dans ses relations ».
Hopkins (2011)	Il s'agit d'encourager les entreprises à faire des profits tout en soumettant le «processus» à un comportement responsable.
Maguire (2011)	Au sens large, la RSE comprend les efforts volontaires (c'est à dire pas requis par la loi) des entreprises pour répondre aux préoccupations sociales et environnementales de leurs parties prenantes. L'entreprise n'a pas que des obligations envers ses actionnaires.
Cherkaoui et Bennis Bennani (2015)	suivant une approche sociologique, la RSE se veut comme un moyen par lequel l'entreprise requiert une légitimité en vers la société »
Benraiss-Noailles L. et Benraiss B. (2015)	Ont souligné l'impact des engagements RSE de l'entreprise sur sa performance commerciale, sa performance financière et sur la performance individuelle et collective de ses employés et que le non-respect des engagements sociétaux présente un risque pour l'entreprise.

Source : établi par l'auteur

Ces différentes préoccupations liées à la RSE démontrent que la responsabilité sociale de l'organisation est indéniablement une préoccupation managériale qui ne date pas d'hier. Certes les classiques en management ont été avant-gardistes et particulièrement sensibles aux aspects sociaux (morale et éthique) dans la pratique du management des organisations, introduisant ainsi les bases de ce que nous appelons aujourd'hui la RSE mais ils se sont beaucoup plus souciés de la morale et l'éthique qu'aux procédés de la mise en place de procédés managériaux pratiques.

La domination subséquente du néolibéralisme encouragée par le mouvement de mondialisation des années 1990-2000 a redéfini la RSE autour de nouveaux objectifs. Reprenant ainsi le mouvement inverse, on a alors vu la RSE rescinder les concepts de responsabilité et d'efficacité en conceptualisant la possibilité d'une rentabilité de la responsabilité (donc la jonction entre efficacité et responsabilité) de même qu'un détachement d'une RSE se voulant autrefois purement éthique pour désormais être perçue comme foncièrement économique (dans la mesure où l'économie se voit investie d'une part dominante de la société civile et se voit ainsi investie d'acceptabilité sociale).

L'impression d'ensemble qui se dégage de ces définitions est le caractère en partie contingent du contenu de la RSE en fonction du niveau où se situe l'organisation (secteur / niveau national ou supra-national) et de ses problématiques propres. Dans ce stade de l'étude, nous constatons que la plupart des définitions se focalisent sur un aspect ou une pratique de la RSE, d'ailleurs, il est difficile de cerner tous les aspects parce que les process sont illimités.

Ainsi, pour pouvoir traiter de la RSE comme concept sur lequel on va bâtir la présente recherche, nous adoptons non pas une définition précise de la RSE mais le champ d'exercice de la RSE. Cette dernière :

6.6 se réfère au rôle des affaires au sein de la société ainsi qu'aux attentes de la société par rapport à l'entreprise ;

6.7 admet que les entreprises contractent volontairement des obligations qui dépassent le cadre de la législation existante ;

6.8 sous-entend une attention centrée sur les conséquences sociales des activités dans le domaine des affaires, qu'elles soient positives ou négatives ;

6.9 est évaluée sur sa capacité à contribuer effectivement à la réalisation des buts sociaux, sociétaux et environnementaux.

6.10 suppose une obligation pour les entreprises à faire des rapports sur leurs performances sociales, sociétales et environnementales afin de promouvoir la transparence.

Au-delà de toute définition, il est admis aujourd'hui que l'entreprise doit assumer des responsabilités, notamment celle de s'engager au service de la société et de l'environnement. Cet engagement lui sera d'ailleurs profitable, tant par son gain de performance que par la nouvelle notoriété qu'elle en obtiendra. La RSE est un enjeu central pour les entreprises du XXIème siècle. Elle revalorise l'entreprise en soulignant la richesse, souvent sous-estimée de ses fonctions.

Il est à noter que de plus en plus d'experts et d'institutions emploient le terme « sociétal » lorsqu'ils parlent de la RSE, considérant que le mot « social » ne permet pas d'englober toutes les dimensions de la définition de la RSE (économique ou environnementale) surtout si on aborde un volet important associé à la RSE qui est le développement durable.

1.2 Le développement durable : un concept apparenté à la RSE et la responsabilité sociétale

Le développement durable est un concept plus ancien que la RSE. Des fois les deux vocables se confondent. C'est ce qui a poussé les chercheurs, à travers l'évolution du concept de RSE, à se poser des questions sur le périmètre de la responsabilité.

Le développement durable est une nouvelle dimension intégrée à la gestion des organisations (Combes, 2005). Il repose sur trois grands principes : le principe de précaution, le principe de la solidarité entre les générations et les territoires et le principe de la participation des populations aux décisions qui les affectent.

Il est considéré comme un nouveau paradigme économique, social et écologique qui a été mis en œuvre dans un environnement géopolitique de l'économie et des relations internationales (Igalens et Joras, 2002), il s'inscrit dans la durée ; une

durabilité classée selon une triple notion : économique, sociale et environnementale. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p.15) en délimitent les contours : c'est « un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable ».

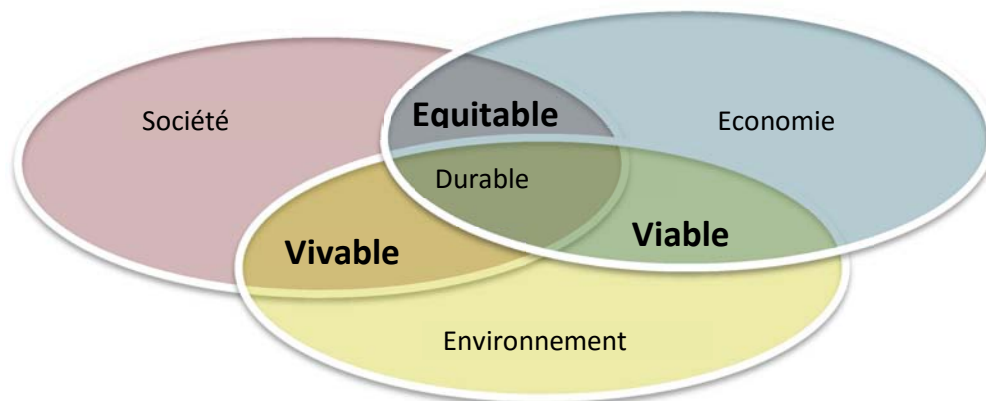


Figure 2 : Les dimensions du développement durable

Source: d'après le Rapport Brundtland 1987, Commission mondiale de l'environnement et du développement durable

Néanmoins, le couplage RSE avec le développement durable n'est pas universellement partagé (Brégeon, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2013). Pour autant, les rapprochements sont nombreux et l'émergence du pilier social/sociétal de la RSE, fondé sur les droits de l'Homme a véritablement institutionnalisé l'interconnexion entre ces deux concepts.

Face à la multiplication des entreprises qui renouvellent leurs publications de rapports de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en le rebaptisant rapport de

développement durable (KPMG, 2002; KPMG, 2005), sur quels critères devons-nous nous appuyer pour distinguer, s'il y a lieu, s'il s'agit bien de développement durable ou de RSE? On pourrait espérer trouver une réponse dans les publications de nature scientifique. Malheureusement, faute de consensus, la confusion règne là aussi :

- Le Développement durable appliqué aux entreprises et RSE sont des termes équivalents : Azapagic (Azapagic 2003) et (van Marrewijk 2003) ;
- La RSE comprend le développement durable : Pérez (2005); Garriga et Melé (2004), Moon (2007) ;
- La RSE est un cas particulier du développement durable : (Wempe et Kaptein, 2002). Lien adopté par le Ministère Français de l'Ecologie et du développement durable qui considère que « le concept de la responsabilité sociale est directement lié à la notion de développement durable, dont il est la déclinaison pour les entreprises ».

En fait, malgré un champ sémantique différent, un courant très favorable en Europe, a admis des rapprochements entre le développement durable et la RSE (dont le périmètre est élargi à la responsabilité sociétale et environnementale) au point parfois de les confondre, tant dans leurs fondements normatifs que dans leur finalité (Laville, 2009). En effet, Cette interconnexion par intégration progressive dans la responsabilité sociale a pour conséquence de faire entrer les organisations dans la gouvernance mondiale selon une conception élargie compte tenu de leurs nouvelles responsabilités sociétales et leur devoir de participer au développement durable.

Tableau 3 : développement durable et RSE similarités et différences

	RSE	Développement Durable
Préoccupation	La RSE concerne le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société et la nature des obligations sociales qu'elle doit remplir (Freeman et Gilbert, 1988; Pasquero, 2007).	La première préoccupation est l'environnement, plus précisément préserver les ressources naturelles (l'eau, la terre, l'air).

Périmètre	la RSE suggère un programme politique aux entreprises, c'est-à-dire une responsabilité basée sur un contrat social qui effectue la médiation des intérêts de l'organisation et de ceux de ses différentes parties prenantes.	Le concept de développement durable appliqué aux entreprises implique un projet écologique pour les organisations, basé sur la réalisation que l'entreprise est un sous-système particulier à l'intérieur de l'écosystème planétaire.
Finalité	L'objet du concept de RSE est la société et ce concept invite les gestionnaires à élargir leur système de référence pour non seulement tenir compte des intérêts de l'entreprise, mais aussi inclure ceux de la société dans laquelle l'entreprise évolue. Autant d'obligations auxquelles les dirigeants d'entreprises doivent se référer pour remplir leur devoir envers la société.	Contrecarrer l'effet néfaste de l'industrialisation et de la surconsommation des ressources naturelles sur la capacité fixe des écosystèmes (Meadows et al., 1972) et la survie de plusieurs espèces animales et végétales (Carson, 1962), avec le rapport Brundtland, le développement durable est devenu un projet écologique visant la survie de l'espèce humaine.

Source : Etabli par nous même à partir de Leunens et al. (2016)⁶

Nous remarquons ainsi que les analyses RSE et développement durable comportent une dimension éthique, liée à des normes de comportement ou des principes, et une dimension analytique, liées aux interactions de l'entreprise avec le système de référence : la société pour l'un et l'environnement naturel pour l'autre.

Des chercheurs ont dégagé une optique de la relation RSE et développement durable ; en fait, pour ces derniers, on est passé par différents règnes :

Le règne de la RSE de la grande entreprise des années cinquante où sous l'appellation de RSE, ces dernières vont développer des actions destinées à prendre en charge un

⁶ [Yoséline Leunens, Fatima-Azzahra Lahrizi et Thierry C. Pauchant](http://www.revue-rimec.org/la-responsabilite-sociale-des-entreprises-rse-et-le-developpement-durable-dd-similarites-differences-et-complementarites/), "La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable: Similarités, différences et complémentarités", RIMEC [en ligne], 01 | 2017, mis en ligne le 11 novembre 2016, consulté le 24 December 2018. URL: <http://www.revue-rimec.org/la-responsabilite-sociale-des-entreprises-rse-et-le-developpement-durable-dd-similarites-differences-et-complementarites/>

certain nombre de responsabilités sociales ou environnementales ou à donner l'illusion à l'opinion publique que les entreprises agissent de manière responsable ;

- le règne de la Responsabilité Environnementale de la grande Entreprise (REE) Dans les années 1970 et 1980, sous l'influence d'écologistes, de scientifiques, d'économistes ou de philosophes qui ont alerté l'opinion publique internationale sur la dégradation de l'environnement mondial ;

- le règne de la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise (RSEE) à partir des années 1990, où les firmes multinationales ont cherché, grâce aux préoccupations pour le développement durable, de restaurer leur image et retrouver la confiance perdue des consommateurs.

- L'ère de la Responsabilité Sociale (et environnementale) des Acteurs (RSA) ; Dans une dernière phase, notamment à partir de 2000, les Etats obligent les entreprises à prendre en charge un certain nombre de responsabilités ; mais bien d'autres acteurs interviennent aussi : les mouvements de consommateurs, les pouvoirs publics locaux, les syndicats, les mouvements laïques ou religieux, etc. Dans ce contexte, les questions environnementales et sociales sont abordées par un nombre croissant d'acteurs, parfois en opposition les uns avec les autres. L'ère de la responsabilité sociale et environnementale des acteurs (RSA) commence.

Tout en adhérant à ces différents règnes, nous nous positionnons dans une perspective médiane dans laquelle :

- le développement durable est considéré comme un ensemble d'actions visant à réconcilier les dimensions écologiques, sociales et économiques des activités humaines (individuelles ou en entreprises). Ainsi, la prise en compte d'enjeux environnementaux dans une démarche pérenne, donc de création de valeur, et respectueuse de la dimension sociale (et sociétale) est une démarche développement durable, il est impératif que cette démarche prenne compte les trois dimensions précitées de manière égale.

De même, nous considérons que le développement durable doit être à la fois économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable. Le social doit être un objectif, l'économie un moyen et l'environnement une condition.

- La RSE quant à elle, est une démarche transversale. Elle combine l'ensemble de l'activité l'entreprise, les services inhérents (Finance, marketing, Ressources Humaines) ainsi que l'environnement dans lequel elle évolue (consommateurs, fournisseurs, pouvoirs publics...).

C'est cette démarche transversale qui sera adoptée tout au long de notre travail de recherche surtout pour l'analyse empirique.

1.3 Le reporting non financier pour évaluer l'engagement RSE des entreprises

Le reporting extra-financier est le processus de rendre compte périodiquement des performances de l'entreprise et des actions en relation avec les piliers économiques, sociaux et environnementaux et de gouvernance. Ce processus permet à l'entreprise:

- d'étudier les impacts de ses actions et décisions ;
- d'impliquer les parties prenantes ;
- et de présenter le déploiement des actions auprès de ces parties prenantes et rendre compte d'objectifs chiffrés et datés, de la mesure et du suivi du résultat de ces actions.

Les informations sont présentées dans un rapport financier (comme une section à part) ou un rapport RSE de l'entreprise.

Les éléments immatériels composant le reporting des entreprises doivent informer au sujet de leurs actions faisant échos aux attentes ciblées et diverses émanant de catégories d'acteurs tels que les investisseurs, agences de notation, auditeurs, vérificateurs, places boursières et autres observateurs professionnels.

Les informations non-financières ont augmenté en nombre sous la pression de parties prenantes de moins en moins silencieuses. Les investisseurs et évaluateurs exigent dorénavant que les entreprises publient leurs informations extra-financières afin que ces informations puissent être prises en compte dans l'analyse des valeurs d'investissement.

Ces rapports extra-financiers introduisent de nouveaux critères d'appréciation de la performance, de plus en plus associée à leur conduite responsable et à des résultats durables. Ces nouveaux indicateurs se sont développés sous l'influence des gouvernements, des ONG, des investisseurs et consommateurs et par un large éventail d'acteurs intéressés par les nouvelles façons d'interpréter et d'évaluer la performance des entreprises.

De manière générale, ces indicateurs renseignent sur le rôle de l'entreprise dans la création de la valeur pour elle-même, pour son écosystème composé de ses parties prenantes et pour la société en général. En fait, les facteurs qui menacent la société, l'économie et l'environnement sont de plus en plus flagrants ; ils commencent à dominer la politique et le monde des affaires et à animer les activistes. La demande augmente pour disposer des informations sur la façon dont les activités de l'entreprise mettent en péril ou contribuent à des objectifs de durabilité de long terme.

Le reporting est une réponse appropriée aux problèmes complexes avec lesquels les entreprises doivent maintenant composer. Les attentes sociétales et les limites des ressources planétaires poussent à la fixation d'objectifs de gestion sociétale ; de même, l'anticipation des risques permet de mieux comprendre les impacts, les enjeux, les risques et les opportunités de la stratégie RSE de l'entreprise en permettant ainsi une meilleure gestion de ces effets.

Ainsi, de nouveaux enjeux sont progressivement introduits dans les rapports des entreprises tels que les pratiques de gouvernance et de rémunération, l'impact social,

la participation communautaire, les relations avec les fournisseurs et la gestion des risques liés à l'environnement.

A ne pas oublier que le reporting est aussi un moyen communicationnel en vue d'encourager l'acceptabilité sociale de l'activité de l'entreprise par les communautés locales.

Conclusion du chapitre:

La généalogie de la pensée managériale sur la RSE a redéfini la notion du rôle de l'entreprise en passant d'une approche moniste axée sur les actionnaires à une approche multi-variée et pluraliste basée sur l'ensemble des parties prenantes. La relation avec les parties prenantes, surtout celles détenant un pouvoir important, détermine et explique l'engagement d'une telle ou telle entreprise dans une démarche RSE. De même et suivant une approche sociologique, la RSE se veut comme un moyen par lequel l'entreprise requiert une légitimité vis-à-vis de la société. Elle remplit la fonction d'interface entre l'entreprise et la société.

Chapitre 2 :

L'engagement dans la stratégie RSE sous l'éclairage de la théorie des parties prenantes

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies post-industrielles. Cette tendance concerne tous les acteurs de la société, qu'ils soient institutionnels ou libéraux et quelque soient la taille et l'ancienneté des structures ; de même cette tendance s'applique autant aux économies développées que celles émergentes ou en développement et si, au départ, elle concernait des pratiques d'atténuation des disparités issues du monde des affaires et leurs impacts sur les sociétés civiles, ou présentait des réponses à des préoccupations de la société ; par la suite, elle s'est étendu à des considérations plus étendues répondant aux nouveaux rôle de l'entreprise, acteur qui n'a pas uniquement un rôle économique dans la société , mais un rôle social vis-à-vis de l'environnement dans lequel elle opère. Le champ habituellement réservé pour la « R.S.E » s'est élargi pour couvrir, en plus des filières d'approvisionnement , la question du bien être des salariées de l'entreprise et leur famille , de l'insertion sociale des populations vivant autour des lieux d'implantation de l'entreprise, du respect de l'environnement naturel de l'entreprise , du respect de pratique éthiques. Elle peut être appréhendée comme l'intégration

volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leur relation avec leurs parties prenantes.

2.1 L'identification des cercles d'influence pour la RSE à la lumière de la théorie des parties prenantes

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes et non exclusivement celles des actionnaires n'est pas nouvelle. On en trouve des traces chez les praticiens aux Etats-Unis bien avant les années 50.

Ainsi, plusieurs auteurs (Heald, 1970; Holmes, 1976) mettent en évidence l'existence précoce d'une « perspective managériale de la responsabilité de l'entreprise », apparaissant dès la fin du XIXème, se développant dans les années 20 au sein des milieux d'affaires. Cette perspective reposait sur les concepts de trusteeship⁷ et de stewardship⁸, très marquées par les religions catholique et protestante, et stipulant que tout exercice d'un pouvoir ou toute propriété sur un bien, devaient être justifiés devant Dieu et la Société dans son ensemble.

Ces concepts seront réappropriés par les dirigeants d'entreprise qui vont proposer, dès les années 20, une lecture du rôle du management comme une fonction d'équilibrage des intérêts des différents groupes composant la société. Plusieurs dirigeants explicitent dès cette époque les principales parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, employés, consommateurs et société civile) (Heald, 1970; Preston, 1990).

On retrouve des démarches similaires de recension des parties prenantes au sortir de la seconde guerre mondiale, dans une période d'explosion des discours des dirigeants sur leur Responsabilité Sociale (Abrams, 1951; Bowen, 1953). Abrams (1951) définit alors la profession de manager comme consistant à « conduire les affaires de

⁷ Décrit une situation dans laquelle l'argent ou les biens de quelqu'un sont gérés par une autre personne ou organisation exemple du conseil d'administration.

⁸ Intendance.

l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable et praticable entre les revendications des différents groupes directement intéressés ».

En fait, plusieurs chercheurs ont démontré que les bénéfices directs provenant de l'amélioration des relations avec les clients et partenaires constitueraient des facteurs déterminants de l'adoption de pratiques responsables (Mankelow, 2003; Fuller et Tian, 2006; Santos, 2011; Sen et Cowley, 2013). Ceci est expliqué par les pressions exercées sur les entreprises par des parties prenantes qui exigent une conformité avec certains standards sociaux et environnementaux et qui leur imposent l'obtention de certifications comme condition pour faire partie de leurs chaînes d'approvisionnement (Santos, 2011 Ciliberti, et al., 2008, et Egels-Zandén, 2015, Dias et al, 2018)).

Ce cercle d'influence a été mis au clair par Bowen, dans son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » (1953), propose qu'« une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands ».

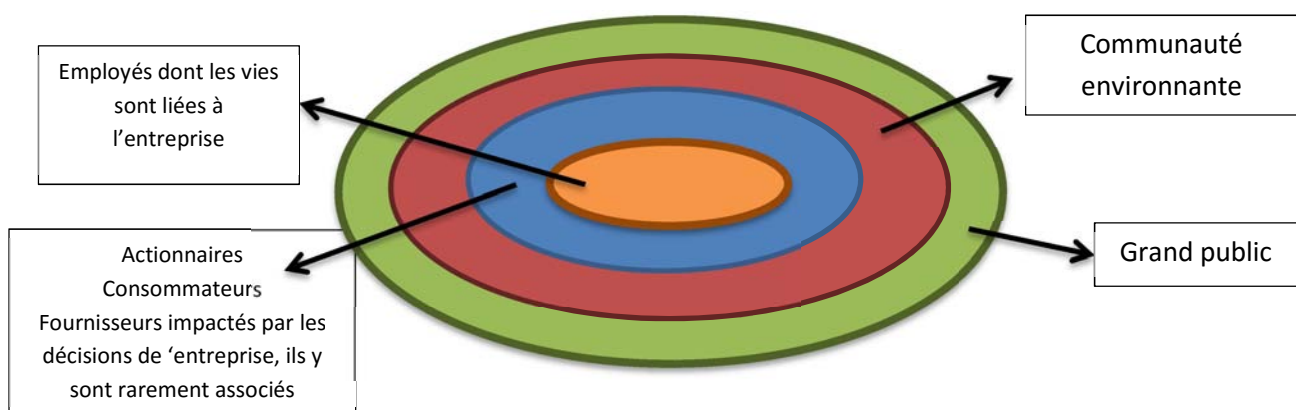


Figure 3 : Les cercles d'influence dans une grande entreprise

Source : adapté par nos soins de l'ouvrage de Bowen « séminal *Social Responsibilities of the Businessman* » (1953), (p.136).

Le principal apport des travaux de Bowen est de constituer la base du développement d'un courant de pensée qui permet aux cadres dirigeants de formuler et de mettre en place des stratégies d'entreprises dans des environnements turbulents » (Freeman et Reed, 1983).

En 1962, l'économiste Milton Friedman lauréat du prix Nobel, annonçait (p. 133) que:

« L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale - utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude ».

Monétariste et leader de la pensée néolibérale dont le label est « le profit est le critère de toutes les valeurs », il a sévèrement critiqué entre autres, la nouvelle tendance à ce que la responsabilité sociale soit incluse dans la stratégie des entreprises, tout en affirmant que les managers de cette façon détruisent les fondements d'une société libre. Selon lui, les managers devraient penser à « make as much money for their stockholders as possible » et malgré le fait que tout le climat social a constamment évolué partout dans le monde à l'avantage du concept de la RSE, même après une période de cinquante années, Friedman n'a jamais cédé à ses principes.

Plusieurs chercheurs, sur les pas de Friedman se sont opposés farouchement à la RSE, pour ces derniers, concepts CSR (Corporate Social Responsibility) et CFP (Corporate Financial Performance) se trouvent dans une relation d'antagonisme, car leurs buts s'excluent mutuellement ; de même dépenser de l'argent pour des investissements qui donnent des résultats douteux n'est absolument pas dans l'intérêt des entreprises. Il en découle que de tels investissements ne sont pas « fair-play » envers les actionnaires et que dépenser de l'argent pour tout ce qui est relatif à la RSE revient à gaspiller l'effort et le profit de l'entreprise.

Dès lors, il est légitime de se demander pourquoi les entreprises se lancent dans de tels investissements et sous quelles influences, et surtout quelles sont les influences les plus pesantes dans le processus de prise de décision dans les engagements RSE de l'entreprise ?

2.1.1 Vers une typologie des parties prenantes dans les entreprises

Le point de départ de cette section est basé sur le message même de Friedman qu'il souhaite passer et qui lui semble évident ; L'entreprise qui gagne de l'argent sait mieux que quiconque d'autre comment continuer à le placer (afin de se faire d'avantage de profit). Dès lors on peut se demander si, sous l'impulsion des parties prenantes, l'engagement dans la RSE serait un investissement réfléchi.

En fait si le concept de la RSE est vu par ses opposants comme un système de mesures « anti-corporate », les parties prenantes le voient par contre, comme un système de mesures qui, à long terme, peut apporter aux entreprises des avantages substantiels.

Dans cette optique, les ressources humaines, comme partie prenante spécifique, constituent un élément clé pour concrétiser des décisions des dirigeants et opérationnaliser la démarche stratégique, dans la gouvernance de l'entreprise, ainsi que dans la responsabilité sociale de celle-ci. Jawahar et Laughlin (2001) reposent sur la théorie du cycle de vie des organisations afin de montrer que les Stakeholders pertinents varient tout au long du développement de l'entreprise. Il ne s'agit pas de théoriser le processus qui les définit en tant qu'interlocuteurs pertinents, mais d'en faire la typologie. Dans ce sens, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme un outil permettant d'aider les managers dans la justification de leurs choix (Wolfe et Putler, 2002).

Divers auteurs ont présenté des typologies des parties prenantes, Lepineux et al, 2010 établissent une première typologie suivant le degré d'implication de la partie

prenante dans la stratégie de l'entreprise. Le tableau suivant, présente cette typologie :

Tableau 4: Typologies des parties prenantes

Partie prenante primaire	Actionnaires, salariés, clients, et fournisseurs	Ce type de partie prenante est impliqué directement dans le processus économique dans la mesure où il s'agit d'un contrat explicite avec la firme (Carrol, 1989).
Partie prenante secondaire	Associations de riverains, collectivités territoriales, ONG	Elles sont liées, volontairement ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral.
Parties prenantes Volontaires ou involontaires	Exposition aux risques	sont exposées, volontairement, à certains risques en nouant des relations avec la firme, dans le cadre d'un contrat, sauf celles involontaires qui subissent le risque sans faire partie de ce contrat (Clarkson, 1995).
Parties prenantes Urgentes, puissantes, légitimes	Facteurs d'urgence, puissance et légitimité	C'est une catégorie permettant d'identifier les facteurs de puissance, d'urgence, et de légitimité qui expliquent l'intérêt donné par les managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limité (Mitchell et al.(1997)).

Source : Lepineux et *al.*, 2010 adapté par l'auteur

Le pouvoir détenu par des groupes d'acteurs ou parties prenantes est capable d'influencer les décisions actuelles et futures de la firme. La reconnaissance et l'acceptation sociale de ces parties prenantes forme la légitimité de l'entreprise.

Clarkson (1995) présente quant à lui une typologie basée sur la sphère d'intervention de chacune dans la stratégie de RSE, nous en présentons l'essentiel dans le tableau suivant :

Tableau 5: Le modèle de responsabilité sociale par l'approche « Stakeholders »

Stakeholders	Type de problème et responsabilité de l'entreprise
Employés	Rémunération Emploi Carrière Santé Absentéisme etc.
Propriétaires	Respect des droits Défense Communication Politique générale Réclamations.
consommateurs	Politique générale Communication Sécurité des produits Réclamations.
fournisseurs	Politique générale Pouvoir relatif Autres problèmes liés aux fournisseurs
Pouvoirs publics	Santé et environnement implication dans la politique publique
concurrents	Politique générale

Source : Typologie de Clarkson (1995) adapté par l'auteur

Tableau 6: La classification de Ferone et al. (2004)

Types de stakeholders	Nature	Composition	Influence
Les contractuels	liés à l'entreprise par un lien contractuel	Ils sont constitués des collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs, et créanciers	permettent plus de créer et d'appliquer des modèles fondés sur des indicateurs quantitatifs tout en restant plus restrictifs.
Les périphériques	représentent des intérêts très variés et souvent contradictoires.	associations, Organisations Non Gouvernementales, Collectivités locales, Concurrents, Administrateurs.	Peuvent directement ou indirectement affecter l'activité de l'entreprise.

Source : Adapté à partir des travaux de Ferone et al. (2004)

Ces différentes typologies ont mis l'accent sur la nature des parties prenantes et aussi, implicitement sur le degré de leur implication dans la formulation de la stratégie RSE de l'entreprise. Leur influence respective sera débattue dans la section 2.2 de ce chapitre.

Quel que soit leur ordre d'importance, ces parties prenantes représentent un équilibre entre l'économique et le social dans l'entreprise.

2.1.2 Les stakeholders comme courant revisitant les rapports entre économie et société

Le terme de stakeholder a été employé pour la première fois en 1963 au sein du Stanford Research Institute. Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de stockholder (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise. Le terme est popularisé par Edward Freeman qui lui donne un sens très large : «Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels»⁹.

L'entreprise, comme acteur de la sphère économique, est reliée avec des acteurs de la sphère « vie sociale », de la sphère « environnemental » et du système de décision. Ces différents acteurs qualifiés de « parties intéressées » répondent, particulièrement, à des attentes environnementales de l'entreprise. En effet, d'autres auteurs présentent une autre classification des parties prenantes, à savoir, les partenaires économiques, financiers, institutionnels, le personnel de l'entreprise et les groupes de pression.

Les partenaires économiques sont constitués en amont, des fournisseurs, sous-traitants, transporteurs (l'entreprise peut avoir vis-à-vis de ses fournisseurs des attentes relatives à l'intégration de l'environnement dans leur fonctionnement) et en aval, des donneurs d'ordre, clients, distributeurs, transporteurs. Les éco-industries ou les traitants de déchets jouent le rôle d'éliminateurs des résidus de l'entreprise. Elles ont des exigences vis-à-vis de la nature des déchets qu'ils traitent, et l'entreprise à des exigences vis-à-vis des filières de traitement qu'elle met en œuvre.

Les attentes des parties intéressées du domaine économique s'inscrivent dans une chaîne de responsabilité dans le cycle « fournisseur-producteur-client-éliminateur » et la responsabilité environnementale est répartie sur chaque maillon de la chaîne.

⁹ Repris par Samuel MERCIER, « L'éthique dans les entreprises », Paris, La Découverte, 2004, p. 10.

Une entreprise améliorant sa prise en compte de l'environnement reprendra des exigences sur les maillons les plus proches.

En outre, pour les partenaires financiers (à savoir les investisseurs, banques), la non-prise en compte de l'environnement représente un risque pour la pérennité de l'entreprise. Pour les assureurs, l'intégration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise réduit le risque de pollution accidentelle. Enfin, cette typologie est constituée des partenaires institutionnels tels que les pouvoirs publics qui édictent la réglementation (les délégations nationales ou régionales relevant de l'industrie, la recherche et de l'environnement), chargée du contrôle du respect de la réglementation

Les recherches théoriques ont tenté d'identifier les attributs de stakeholder et de déterminer les motifs de leur action (Anderson, 1980; Carroll et Shabana, 2010 ; Clarkson, 1995; Egri et Herman, 2000; Freeman, 1984; Freeman et Reed, 1983; Goodpastor, 1991; Mitchell et *al.*, 1997; Rowley et Moldoveanu, 2003; Wood et *al.*, 2008).

Dans le cadre des théories libérales, nous pouvons distinguer d'une part la responsabilité de l'entreprise dominée par les relations avec ses actionnaires mais aussi la responsabilité de l'entreprise dépendante à l'égard de ses ressources (acteurs externes, fournisseurs de ressources pour son activité). Cette théorie de la dépendance permet d'introduire la théorie des parties prenantes qui en matière de responsabilité sociale est omniprésent.

2.1.3 La théorie de freeman

Selon Freeman, une partie prenante, est tout groupe ou individu qui peut avoir un impact ou être influencé par l'activité et les objectifs de la firme. C'est une partie intéressée comme « un individu ou groupe, pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par

les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs » (Freeman, 1984).

La théorie des parties prenantes de Freeman a proposé une autre vision de ce qu'est le but d'une entreprise, sa raison d'exister, complètement à l'opposé de l'idéologie de M. Friedman, dominante à l'époque et qui prônait que le but de l'entreprise est de faire du profit afin de le redistribuer aux actionnaires (appelés shareholders par l'auteur).

Ainsi Freeman se démarque de cette théorie du profit pur pour avancer que le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise, non pas sa raison première. Et si l'entreprise ne vise que le profit, elle ne se focalisera que sur les actionnaires et se désintéressera des autres partenaires impactés par son activité comme par exemple les clients, les employés ou encore les fournisseurs. Pourtant, sans ces autres partenaires, elle ferait faillite.

Freeman en déduit que le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes (stakeholders), c'est à dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise, ce qui permettra de réaliser ensuite du profit. La relation entre acteurs entreprises se mutera comme suit :

Du modèle classique de Friedman :



Au modèle de la RSE de Freeman, adoptant une optique résolument opérationnelle et managériale :



Dans les premiers travaux de Freeman (1984), il s'agit de rendre compte des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influencer sa performance. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente, relative et s'exerce en fonction des stakeholders identifiés par l'entreprise comme importants. L'enjeu est alors de sélectionner les stakeholders importants pour l'entreprise, d'identifier leurs attentes, de définir les engagements à leur égard et de mettre en œuvre les moyens adéquats pour y répondre.

Sur le plan philosophique, Freeman considère qu'il ne faut pas avoir de principes absolus de décision. L'entreprise doit accepter de questionner chacun de ses points de vue, pour réellement tenir compte des besoins des parties prenantes. Bien sûr, elle ne renoncera pas à tous ses principes, mais au moins, se sera posée la question de leur pertinence. Ainsi, en cas d'intérêts contraires entre parties prenantes, l'entreprise ne doit pas choisir l'une plutôt que l'autre partie, mais rechercher un compromis, une troisième voie, qui permettrait de satisfaire les deux intérêts. Freeman soutient ainsi que la RSE est porteuse d'innovation car elle permet d'imaginer de nouvelles façons de faire.

L'apport essentiel de Freeman à la théorie des parties prenantes est qu'il a proposé un cadre intégrateur au management stratégique dépassant les conceptions restrictives de la stratégie focalisées sur les rapports entre les managers et les actionnaires (la théorie de l'agence) ou les rapports entre l'entreprise et les acteurs clés de l'environnement (les stratégies concurrentielles de Porter). Il a défini les parties prenantes comme suit:

« Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité à créer de la valeur et de l'activité et qui en sont les bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques ».

Freeman a également introduit les concurrents sur la liste des parties prenantes d'une société, une pratique qui était jusqu'alors ignorée. En fait, dans toute entreprise moderne, la veille concurrentielle place les concurrents comme une entité importante dans le processus de prise de décision.

Friedman A.L. et Miles (2002) distinguent quatre types de parties prenantes en étudiant les relations entre l'entreprise (l'organisation) et ses parties prenantes, selon qu'elles sont d'une part, compatibles avec les intérêts de l'entreprise, et d'autre part, nécessaire (internes) ou contingentes (externes) :

- Relations nécessaires et compatibles : dirigeants, actionnaires ;
- Relations nécessaires mais incompatibles : salariés, syndicats, gouvernements, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations publiques ;
- Relations contingentes et compatibles : public en général, organisations liées dans des associations communes ;
- Relations contingentes mais incompatibles : organisations non gouvernementales (ONG).

Les préoccupations de responsabilité sociale impliquent que l'entreprise prenne en compte, dans les impacts de ses activités, l'ensemble de ses parties prenantes. Elle peut effectuer plusieurs types de classements.

Pesqueux et Biefnot (2002) distinguent deux types de parties prenantes :

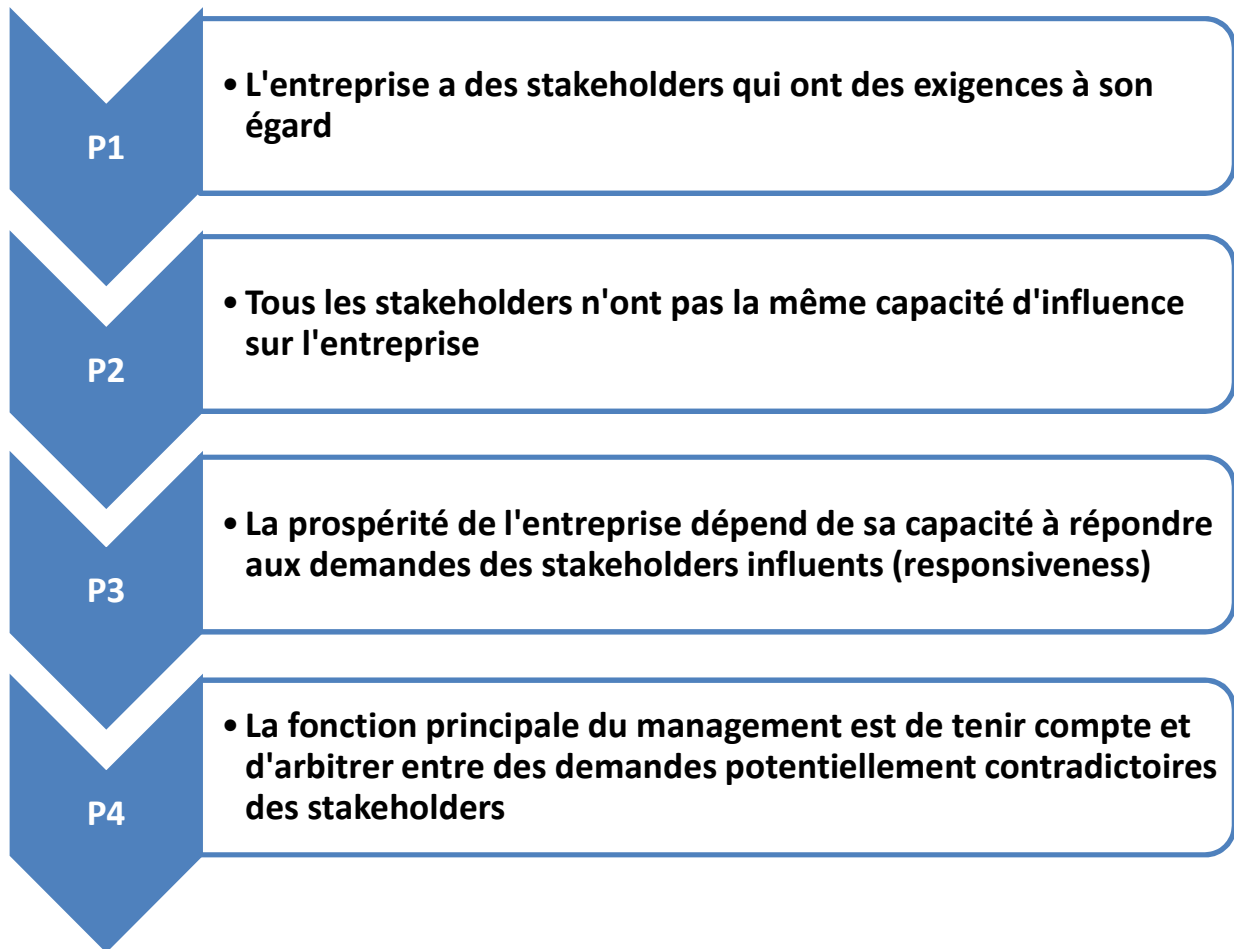
- Les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement (actionnaires et investisseurs, salariés, clients, fournisseurs) ;
- Les parties prenantes « diffuses » qui représentent les acteurs situés autour de l'entreprise et pouvant affecter ou être affectés par l'entreprise

sans pour autant se trouver en lien contractuel (organisations publiques, collectivités locales, ONG, associations, opinion publique).

Prenant en considération toutes ces classifications, la théorie des stakeholders a connu des développements théoriques multiples sur la base de l'apport de Freeman, ces derniers vont dans le même sens décrivant le rôle des stakeholders dans la prise de décision (Donaldson et Preston, 1995, Walsh, 2005). A cet effet, trois visées ont été adoptées ;

- dans une visée normative, Mitchell, Agle et Wood (1997) se sont interrogés sur la nature de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses stakeholders et ont recensé les critères permettant de hiérarchiser objectivement l'importance de ces derniers ;
- dans une visée instrumentale, des chercheurs ont tenté de mesurer l'efficacité du management des stakeholders pour les entreprises (Margolis et Walsh, 2003) ;
- dans une visée plus compréhensive, des recherches ont tenté de comprendre et de rendre compte des pratiques des entreprises (Taylor et Francis (2016) et des conditions de mobilisation des stakeholders (Rowley et Moldoveanu, 2003).

Au-delà de cette diversité, la théorie des stakeholders partage cependant un ensemble de propositions communes qui constitue le cœur de la théorie et que nous appellerons "modèle stakeholder » qui regroupe quatre propositions en cascade, schématisées comme suit :



Les quatre propositions qui composent le modèle stakeholder sont aujourd'hui au fondement des discours des entreprises, des consultants et des pouvoirs publics en matière de développement durable et de RSE. Elles ont été déclinées comme suit :

Tableau 7: Les propositions de la théorie des stakeholders

<p>Proposition 1 : L'entreprise a des stakeholders qui ont des exigences à son égard</p>	<p>Elle exprime la représentation relationnelle de l'entreprise. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite ou implicite, volontaire ou pas), dans le cours de ses activités, avec différents stakeholders, qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire à son bon fonctionnement.</p>
<p>Proposition 2 : Tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise</p>	<p>On suppose que tous les stakeholders n'ont pas la même importance pour l'entreprise et que celle-ci ne pouvant répondre à toutes les demandes exercées à son égard, elle doit sélectionner celles auxquelles elle doit répondre.</p>
<p>Proposition 3 : La prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents (responsiveness)</p>	<p>Cette proposition formulée dès les premiers travaux de Freeman est ce qui distingue les approches stakeholders, à visée managériale, des travaux plus normatifs sur l'éthique des affaires (Business Ethics) et la RSE. En fait, la responsabilité de l'entreprise ne s'exprime jamais de façon universelle, elle dépend des stakeholders et de la nature de leurs demandes. A cet égard, le concept de pouvoir et de légitimité sont des variables centrales de l'analyse¹⁰.</p>
<p>Proposition 4 : La fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des stakeholders</p>	<p>Cette proposition découle directement des propositions précédentes et de la représentation relationnelle déjà mentionnée. Dans cette perspective relationnelle, la relation manager - stakeholders consiste à identifier les stakeholders légitimes et influents, à cartographier les pressions exercées par ces derniers, puis à déployer des démarches managériales (notamment contractuelles) à tous les niveaux de l'organisation.</p>

Source : Etabli par l'auteur à partir des propositions de Freeman (1984)

¹⁰ De ce point de vue, la théorie des stakeholders est similaire, dans une large mesure, à d'autres modèles de management stratégique comme la théorie de la dépendance en ressources » (Phillips et al., 2003). Selon la théorie de la dépendance en ressources (qui est une théorie du contrôle externe des organisations), « C'est l'existence d'une dépendance de l'organisation à son environnement qui rend la contrainte et le contrôle externe à la fois possible et presque inévitable. Les organisations ne pourraient survivre si elles ne répondaient pas aux demandes de leur environnement » (Pfeffer et Salancik, 1978).

Certes l'entreprise ne peut pas répondre à toutes les demandes et sollicitations de l'environnement externe car souvent ces dernières entrent en conflit les unes avec les autres. « L'enjeu intéressant est alors de comprendre dans quelle mesure les organisations peuvent et ont intérêt à répondre aux demandes variées de leur environnement, et les conditions permettant à une unité sociale donnée d'obtenir le respect de ses exigences » (Freeman, 1984, p. 162).

En fait, le management des stakeholders est l'objet d'une intense production d'outils de gestion. Il sous-tend plusieurs démarches normatives en matière de reporting sociétal et des outils de conseil (comme le balance scorecard par exemple).

Le modèle des stakeholders et les représentations qu'il véhicule tendent à être naturalisés dans les pratiques des entreprises: il est progressivement détaché du contexte socio-économique nord-américain dans lequel il a été formé.

En fait, le débat actuel est moins l'identification des parties prenantes que la hiérarchisation de leur influence surtout si cette influence n'est pas donnée d'avance et dépend de leur capacité de mobilisation (Rowley et Moldoveanu, 2003).

2.1.4 Entreprises – parties prenantes : un jeu de pouvoir hiérarchisé

Afin de hiérarchiser le degré d'influence des parties prenantes sur l'entreprise, Freeman propose de distinguer entre les stakeholders importants et non importants :

"L'entreprise doit limiter la liste de ses stakeholders. Elle doit laisser de côté tous ceux qui sont trop petits et trop insignifiants pour que l'on s'occupe d'eux" (Freeman, 1984, p.176) ;

Ainsi l'entreprise est appelée à :

" se focaliser sur les enjeux stratégiques réels (real strategic issues) et non sur les soi-disant "social responsibility issues". (Freeman, 1984, p.178).

Il ne propose cependant aucun critère permettant de hiérarchiser de façon claire l'importance des enjeux et des stakeholders pour l'entreprise.

Clarkson (1995) introduit, quant-à lui, une distinction entre :

- Les stakeholders primaires dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise comme les clients ou les actionnaires ;
- Et les stakeholders secondaires dont la relation n'est pas vitale pour l'entreprise.

De leur part, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent trois critères objectifs permettant de hiérarchiser l'importance des stakeholders pour l'entreprise : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. L'attention des dirigeants est d'autant plus grande, estiment-ils, que ces stakeholders cumulent ces trois attributs.

Phillips (2003) opère une distinction différente entre "stakeholders normatifs" vis-à-vis desquels l'entreprise a des obligations morales (actionnaires, clients, salariés, financeurs, etc.) et les "stakeholders dérivatifs" dont les demandes ne doivent être prises en compte que dans la mesure où ils ont des effets potentiels sur l'entreprise ou bien ses stakeholders normatifs. D'autres auteurs mettent en évidence que la capacité d'influence des stakeholders n'est pas donnée d'avance et dépend de leur capacité de mobilisation (Rowley et Moldoveanu, 2003).

A travers ces débats, on voit que si l'idée de hiérarchisation des stakeholders est acceptée, ses modalités pratiques sont loin d'être partagées.

Avant d'entamer une délibération sur qui sont en fait toutes ces parties prenantes dans le domaine de l'engagement social des entreprises, nous devons approuver le fait que leur liste n'est ni unique, ni définitive. Cela n'est pas étonnant, si l'on tient compte du nombre et de la diversité des acteurs qui œuvrent dans le domaine de l'économie. Nous allons nous servir de la figure 4 ci-après pour illustrer

l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs qui créent cet éventail de stakeholders.

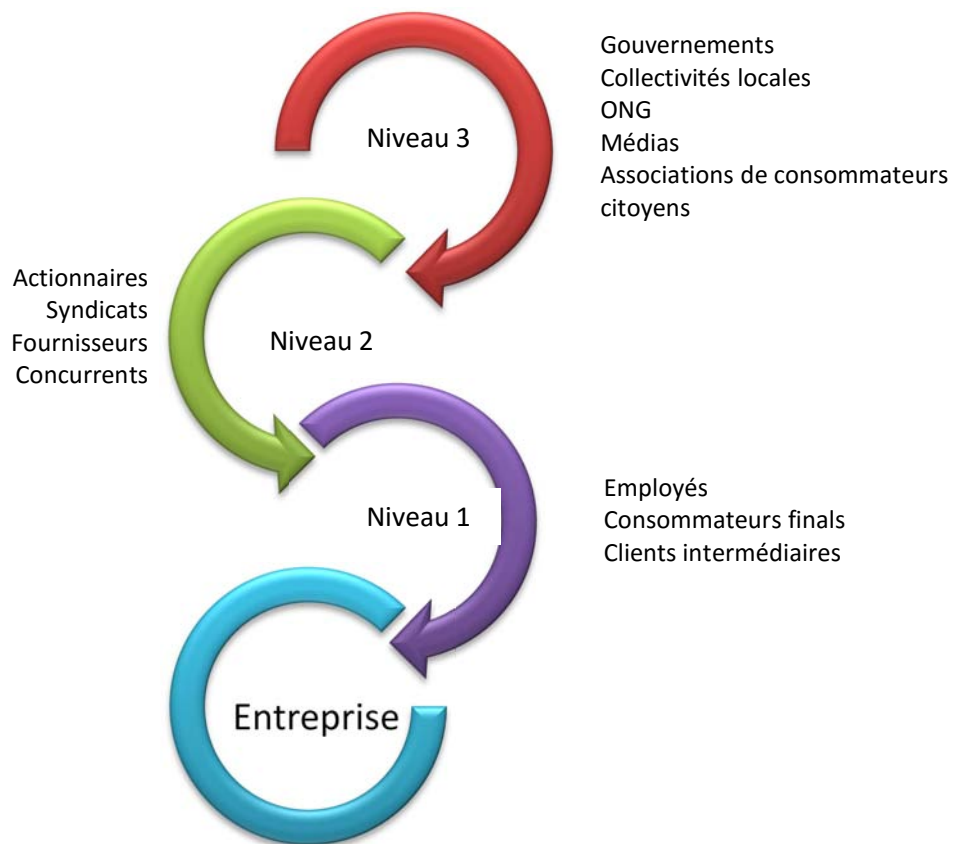


Figure 4 : La hiérarchie des stakeholders

Source : Tiré de la communication de Binninger A-S, Robert I. (2011), adapté par l'auteur.

Tous les acteurs en amont exercent de l'influence sur l'entreprise. Chacun d'entre eux maintient un lien direct ou indirect avec celle-ci et avec tout le système.

Ce schéma relationnel est bâti sur des axiomes qui doivent se vérifier pour qu'il puisse fonctionner :

- chaque acteur doit comprendre et accepter de jouer son rôle ;
- il y a une relation étroite entre les intérêts de parties influentes et de l'entreprise ;
- l'entreprise doit tenir compte de son intérêt et de celui des autres.

Ce modèle ainsi conçu est presque parfait dans l'idéal. En réalité, dans le cas où une seule règle dominerait dans ce jeu de marché, notamment la règle du profit, les relations d'influence auront des conséquences imprévisibles sur tous les acteurs et essentiellement sur la pérennité de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, d'autres modèles, plus synthétiques et simplifiés ont vu le jour.

Ainsi, synthétiser afin de mieux nous orienter dans ce foisonnement de stakeholders est l'approche la plus répandue aujourd'hui. De ce fait, les théoriciens ont procédé à la classification et au regroupement de ces parties influentes selon différents critères.

La classification selon l'ordre primaire/secondaire de Clarkson (1995) est la plus répandue. Elle classe les parties prenantes en deux strates, à partir du type de relations entretenues avec la compagnie.

(a) stakeholders primaires, qui sont en relation contractuelle ou quasi contractuelle avec l'entreprise ; ce sont les employés, les fournisseurs, les clients et les organismes publics engagés dans des relations formelles avec l'entreprise.

(b) stakeholders secondaires, regroupant le reste des parties influentes. Ils intègrent les médias et les groupes d'intérêts spéciaux, non engagés dans les transactions formelles de l'entreprise. Cette catégorie secondaire a été élargie par la suite à l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants (y compris faune et flore), espace biophysiques susceptibles d'affecter, ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise, les bassins d'emploi, les riverains, l'environnement (au sens écologique), les ressources naturelles, etc.

Elargir cette deuxième catégorie pose le problème de l'impossibilité d'identifier et d'engager directement certains stakeholders. Plusieurs d'entre ces derniers ne peuvent pas être «directement» engagés dans un dialogue avec l'entreprise (par exemple, la nature, l'environnement ou les générations futures). Pour cette raison

l'entreprise va communiquer avec des associations et diverses organisations non gouvernementales (ONG). Elles se présentent au nom de ces stakeholders et canalisent les messages émanant de la société civile.

En fait aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ont réalisé qu'elles n'avaient peut être rien à gagner mais beaucoup à perdre si elles ne prenaient pas en compte les ONG. L'écoute des besoins de la société est indispensable afin d'améliorer l'offre des entreprises et de créer ainsi un avantage concurrentiel. On a rapidement compris que les ONG pouvaient jouer le rôle de médiateur en créant un terrain de confiance entre les communautés locales et le monde des affaires

Une autre configuration des parties prenantes a vu le jour grâce à la typologie de Caroll (2004) qui distinguent :

- Des parties prenantes Internes (les employés, les syndicats, etc.).
- Des parties prenantes externes (consommateurs, concurrents, médias, etc.).

La liste n'étant pas restrictive, cette classification n'a pas connu un grand succès car l'enchevêtrement des relations d'influence implique généralement une brouille dans la définition de l'étendu d'influence de chaque partie prenante.

De ce fait, une simplification du modèle d'influence des parties prenantes (en se basant sur cette dernière classification) nous amène à ne conserver que les parties prenantes dont l'influence est plus saillante, comme relevé dans la revue de littérature. Ces influences sont schématisées comme suit :

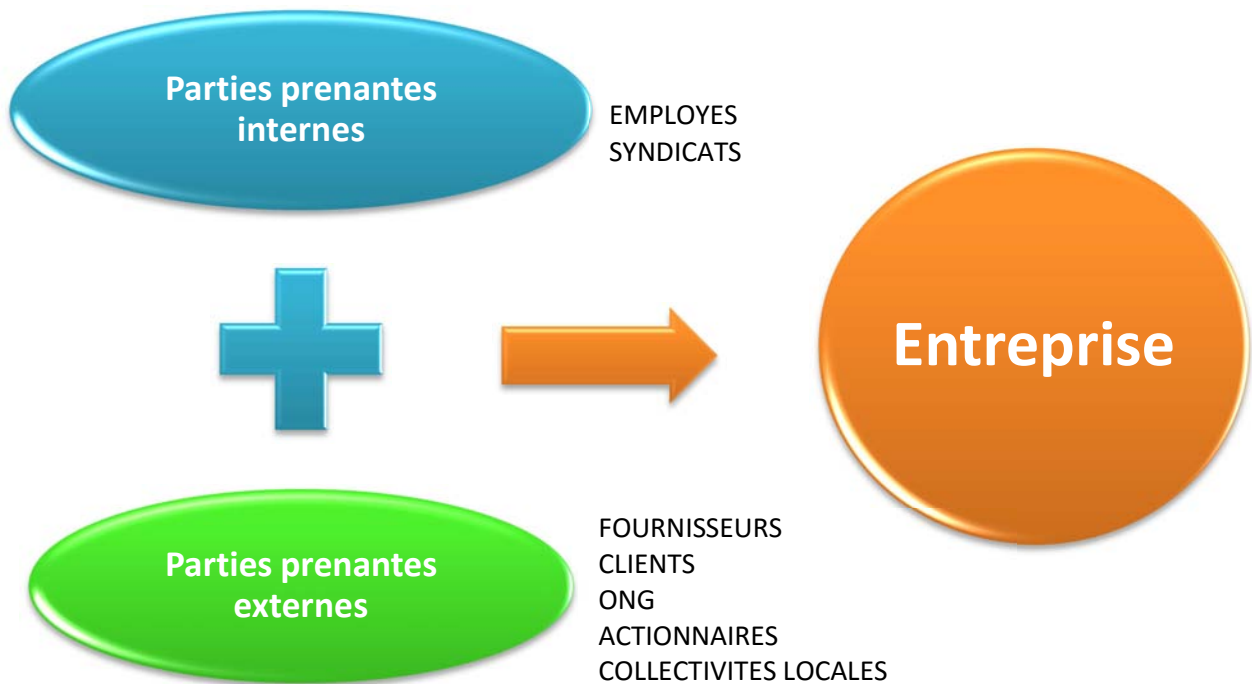


Figure 5 : Schéma d'influence des principales parties prenantes

Réalisé par nous même à partir du modèle de Caroll et Nièsi (1997)

Les stakeholders apparaissent ici comme détenteurs d'une ressource stratégique pour la survie de l'entreprise. Cette vision est très présente dans tous les premiers travaux développés distinguant les stakeholders primaires et secondaires (Clarkson, 1995) ou ceux étudiant les stratégies de pression des stakeholders vis-à-vis de l'entreprise (Rowley et Berman, 2000; Frooman et Murrell, 2005). La notion de légitimité occupe, elle aussi, une place centrale dans plusieurs approches. Certaines approches stipulent que l'entreprise doit s'efforcer d'évaluer la légitimité des demandes de l'ensemble de ses stakeholders afin de les hiérarchiser (Donaldson et Preston, 1995; Mitchell et *al.*, 1997).

A travers ces débats, nous nous rendons compte que si l'idée de la hiérarchisation des stakeholders est acceptée, ses modalités pratiques sur la RSE sont loin d'être partagées.

Les protagonistes du concept de la RSE conviennent que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la société. A.B. Carroll (1991)¹¹, le meneur de ce courant a classé la responsabilité selon sa nature. Il a construit le modèle pyramidal de la RSE en quatre niveaux:

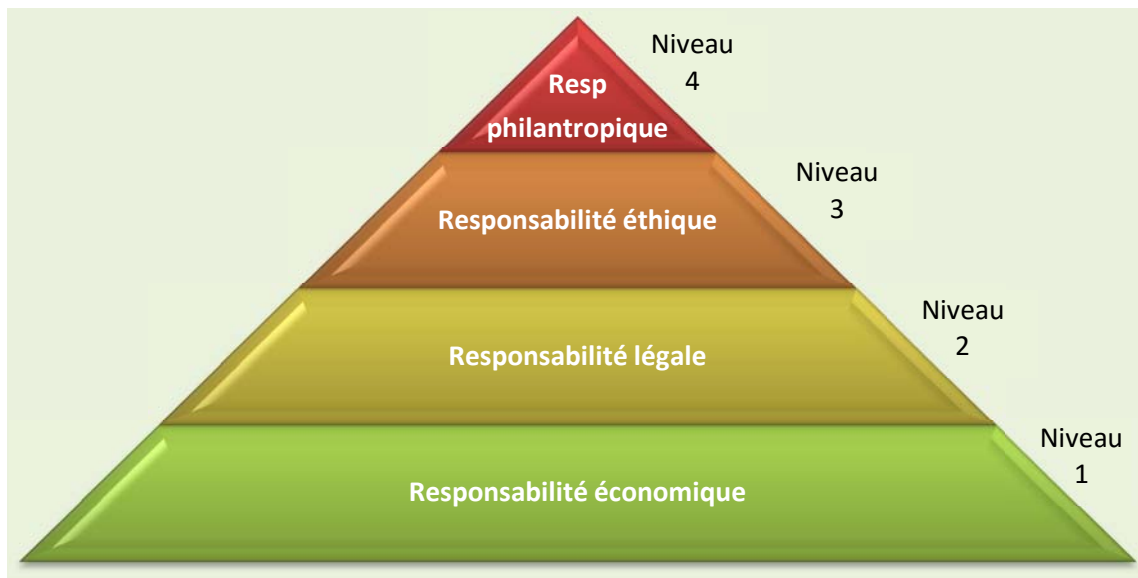


Figure 6 : Le modèle pyramidale de Carroll (1991)

Source : Modèle schématisé par nous-même sur la base des travaux de Carroll (1991)

La conception de Carroll (1991) représente une boussole pour toute recherche qui s'intéresse à la RSE. Il se caractérise par sa simplicité et sa pertinence, pour lui, la responsabilité sociale est une façon d'amener l'entreprise à être profitable tout en respectant les lois et l'éthique. Sa conception superpose les dimensions économiques, légales, éthiques et philanthropiques selon un ordre logique de priorité :

Le niveau 1 correspond à la création du profit et au maintien d'une présence concurrentielle conditionnée par la mise en application de la démarche RSE dans l'entreprise.

Le niveau 2 reflète le respect du cadre légal ;

¹¹ Archie CARROLL, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», Business Horizont, July- August 1991, pp. 39-4

Le niveau 3 correspond aux responsabilités éthiques qu'a l'entreprise envers la société en général et l'émanation d'une appropriation des valeurs et mœurs plus éthiques.

Le niveau 4 correspond aux considérations discrétionnaires

Le modèle de Carroll a été affiné par Wood (1991-b). Chacune des formes de responsabilité proposée par Carroll peut être déclinée selon trois niveaux définis comme suit :

Tableau 8: Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise

	Niveau constitutionnel	Niveau organisationnel	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (communauté)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source : Tableau élaboré sur la base des typologies respectives de A.B. Carroll (1979) et de D.J. Wood (1991-b)¹²

¹² Présenté par Attaca et Jacquot lors du 9^{ème} congrès de l'AIMS, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com/>

La plupart des auteurs constatent que l'approche de la RSE par la théorie des parties prenantes suppose l'obtention d'une convergence entre les nombreux acteurs ayant des intérêts différents. En fait on accepte aisément la divergence entre les intérêts des acteurs, celle-ci représente une suite naturelle des choses ; le problème réside dans la manière d'harmoniser les intérêts des parties prenantes.

En effet, l'application de la théorie des parties prenantes rencontre une difficulté lorsque les parties prenantes ont des intérêts divergents voire contradictoires, dans ce cas, une solution de compromis doit être recherchée par un dialogue.

Le dialogue avec les parties prenantes est fondamental, il aide l'entreprise à aborder sa responsabilité sociétale en fournissant un éclairage sur ses décisions et en permettant leur orientation vers un développement durable. La norme ISO 26000 invite à un dialogue « interactif » :

« (...) l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale (...) il est censé permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale»¹³.

Par ailleurs, le tableau 9 (page suivante) présente de façon synthétique les attentes des parties prenantes. Il permet de nous éclairer sur les attentes des trois piliers de la RSE.

Les intérêts et les objectifs des parties prenantes sont à tel point différents, qu'il est pratiquement impossible qu'une entreprise, agissant seule, établisse un équilibre tout en reconnaissant les intérêts légitimes de tous. Il est évident qu'une réelle concertation est nécessaire entre les parties intéressées afin de mettre en œuvre la RSE, converger les intérêts des parties prenantes internes (hiérarchisés selon le degré d'influence de chacune des parties) avec les intérêts des parties prenantes externes.

¹³ Couillet-Demaizière C., Iso 26000 en action, AFNOR Editions, Paris, 2012, p.30-31.

Tableau 9 : Attentes des parties prenantes intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise

	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et dirigeants	Résultats financiers Ethique, maîtrise des risques.	Anticipation et transparence.	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise.
Employés et syndicat	Equité sociale, rémunération.	Respect de l'environnement local.	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité.
Clients et distributeurs	Garantie, qualité Maîtrise des marges concurrence Juste prix.	Consommation de ressources Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux Respect de l'environnement et information.	Ethique, commerce équitable Développement de produits éthiques Respect du droit social.
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme.	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Communautés / collectivités locales/ Pouvoir public	Pérennité de l'entreprise Contribution à la richesse nationale et locale.	Information et transparence. Réduction des nuisances Respect des réglementations.	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi. Respect des réglementations en matière de droit du travail.
ONG	Transparence.	Engagement dans la protection de l'environnement.	Respect des droits de l'homme et traités internationaux.

Source : Etabli à partir des travaux de Carroll (1991)

Cette convergence est primordiale, elle se situe à la base de la théorie des parties prenantes. Et si on emprunte à Porter et Kramer (2006) leur théorie de l'avantage comparatif, nous pouvons dire qu'en fin de compte ; le croisement du bénéfice économique et du bénéfice social donne naissance à un champ commun correspond

à une entente qui dépend de l'intensité de l'influence de chacune des parties prenantes.

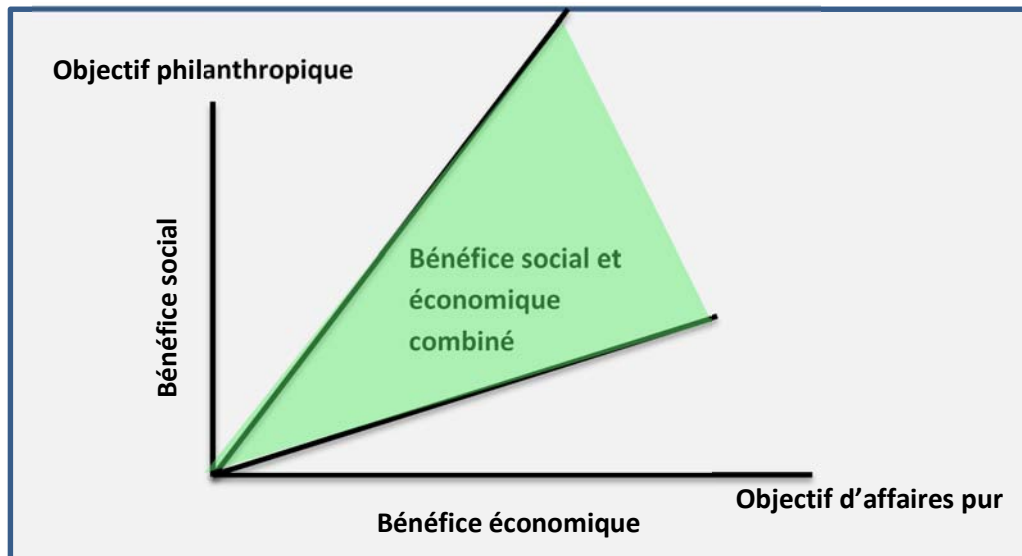


Figure 7: La convergence entre l'économique et le social

Source : Porter et Kramer, 2006, p. 59

En effet, Freeman (2004) décrit la gestion des parties prenantes comme le problème à résoudre afin de créer des richesses. La valeur économique créée une coopération et association volontaire en vue de l'amélioration des conditions de vie de tous. Les gestionnaires doivent développer ainsi des relations, inspirer leurs parties prenantes et créer des communautés où tout le monde participera à la création de la richesse et de la valeur escomptée et promise par l'entreprise.

2.2 L'approche de la RSE par la théorie des parties prenantes

En tenant compte des intérêts des autres, l'entreprise peut non seulement diminuer les risques d'affaires, mais aussi, à travers un dialogue, découvrir de nouvelles occasions d'affaires et ainsi lancer de nouveaux programmes de développement. La théorie des parties prenantes est en cours de construction et de définition à l'image même du concept de la RSE. Cette théorie sous-entend une réflexion à long terme. L'entreprise qui met en pratique ce concept se concentre sur le fait de maximiser les

bénéfices économiques et sociaux à long terme, et non seulement sur la création de profit à court terme.

C'est justement suite à des conflits d'intérêts fréquents que de nombreux théoriciens (Freeman, 1984; Pfeffer, 1995; Frooman et Murrell, 2005) considéraient comme un défi l'élaboration des théories organisationnelles qui pourraient aider les dirigeants à trouver plus facilement des solutions adéquates dans leur travail quotidien.

C'est en s'appuyant sur la théorie d'échange et sur la théorie de dépendance que Frooman et Murrell (2005) ont élaboré le modèle qui illustre les combinaisons de relations possibles entre les entreprises et les parties prenantes. Le critère de dépendance leur a servi de base.

En pratique, une partie prenante peut être dépendante ou indépendante de l'entreprise et vice-versa, l'entreprise peut être dépendante ou indépendante des parties prenantes. C'est en combinant ces relations de pouvoir et d'influence que l'on aboutit à quatre cas différents présentés par la figure 8.

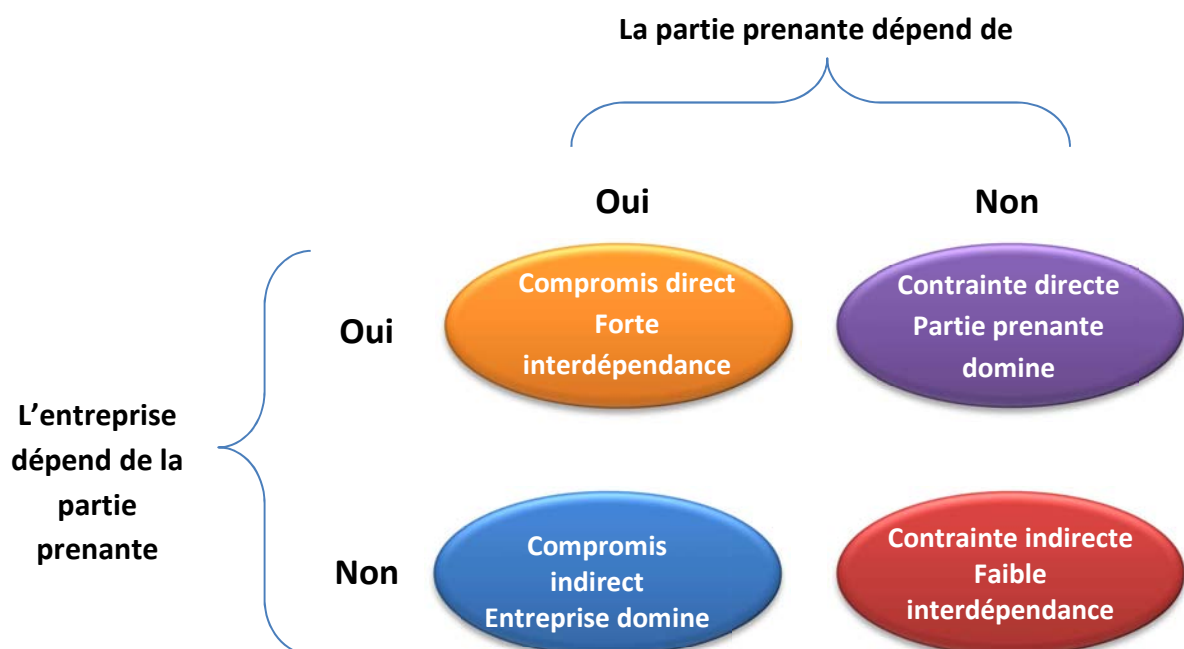


Figure 8 : Les combinaisons possibles entre entreprises et parties prenantes
Etabli à partir de la théorie de dépendance de Frooman et Murrell (2005)

De ce croisement naissent quatre postures:

Posture 1 : quand la dépendance du stakeholder est faible, il choisit alors la stratégie de contrainte ;

Posture 2 : quand la dépendance du stakeholder est forte, il choisit la stratégie du compromis, afin d'exercer une influence importante sur l'entreprise ainsi que sur les décisions qu'elle apporte.

Posture 3 : quand la dépendance de l'entreprise est faible, le stakeholder choisit alors la stratégie de contrainte indirecte.

Posture 4 : quand la dépendance de l'entreprise est forte, le stakeholder choisit la contrainte directe.

Selon Frooman et Murell (2005), dans ce genre de cas, c'est justement ces deux stratégies que l'on utilise le plus souvent : compromis et contrainte :

- La stratégie de contrainte est d'intensité variable, elle dépend de l'importance du poids de la partie prenante dans les débats. Elle est négative par sa nature, et engendre la réduction du bénéfice ou l'augmentation des dépenses de l'entreprise. Les stakeholders y ont habituellement recours pour suspendre les approvisionnements de ressources ou pour transférer sur l'entreprise une partie de leurs dépenses, au cas où cette dernière ne voudrait pas accepter leurs exigences ;
- La mise en œuvre de la stratégie du compromis est positive par sa nature, elle retrace les volontés positives de toutes les parties prenantes et apporte à l'entreprise une augmentation de bénéfices ou une réduction des dépenses. C'est suite à son application que se réalisent le plus efficacement les objectifs, et c'est justement pour cela que cette stratégie représente de facto un des piliers les plus importants de l'engagement dans la stratégie RES.

En fait, la théorie des parties prenantes s'oriente principalement vers deux questions essentielles. Tout d'abord, à quelles fins sert l'entreprise ? La réponse à cette

question devrait motiver les dirigeants à respecter les intérêts de toutes les parties prenantes lors des prises de décisions, en marge de leur but principal qui est la création du profit. La deuxième question touche à la responsabilité que les dirigeants ont vis-à-vis des parties prenantes.

2.3 Les modèles multi-niveaux pour expliquer le classement des motivations d'engagement dans la RSE

Les préoccupations sociétales des entreprises ont fait l'objet de recherche depuis plusieurs décennies (Bowen, 1953 ; Davis, 1960). Cependant, ce n'est que récemment que l'intérêt pour la RSE s'est répandu (Wood, 1991; Carroll, 1999; Reynaud et *al.*, 2008 ; Baret, 2011-a).

Les études des motivations d'engagement dans la RSE ont évolué, aux rythmes des recherches sur la RSE. Ces derniers ont identifié d'une part, les motivations liées à des disciplines spécifiques tels que le marketing, la gestion des ressources humaines et la performance financière, et d'autre part, des motivations plus spécifiques, à l'exemple, des avantages concurrentiels (Cheryl et *al.*, 2010), les subventions étatiques (Chan et Wong 2006), la crainte des sanctions résultant du non-respect de la réglementation (Baret, 2011-a).

D'une manière générale, la question des motivations d'intégration de la RSE a été étudiée dans la littérature à partir d'un seul niveau d'analyse (McWilliams et Siegel, 2000 ; Chan et Wong, 2006; Igalens et Point, 2005 ; Cheryl et *al.*, 2010). En fait malgré l'existence de trois niveaux d'analyse (individuel, institutionnel et organisationnel) tous les niveaux n'ont pas eu le même intérêt de la part des chercheurs. Ainsi, d'après Herman et Ante (2012), pour expliquer l'engagement des entreprises dans la RSE, juste 4% de la littérature a utilisé le niveau de motivation individuel alors que 5 % a utilisé plusieurs niveaux de motivation.

Nous nous inscrivons dans une analyse multi niveaux et nous défendons l'idée selon laquelle l'engagement dans un processus RSE ne peut se limiter à une décision individuelle (même si parfois celle-ci est dominante), mais qu'il est fait de motivations organisationnelles et institutionnelles.

De ce fait, nous présentons ci-après, un panorama des modèles multi-niveaux qui ont étudié les motivations d'engagement des entreprises dans la RSE

2.3.1 Le modèle fondateur du Bansal et Roth (2000) :

Le but de l'étude de Bansal et Roth (2000), était d'examiner pourquoi les entreprises «passent au vert» ? La réponse a été de définir un modèle multi-niveaux qui explique la réactivité écologique des entreprises qui est « l'ensemble d'initiatives visant la réduction de l'impact sur l'environnement», en identifiant les quatre motivations pour l'adoption de la RSE et les facteurs sous-jacents qui conduisent à chaque motivation.

Bansal et Roth (2000), ont défini quatre principales raisons pour adopter la RSE:

- La législation et la légitimité : une entreprise qui s'engage dans la RSE peut acquérir une plus grande légitimité que ses concurrents ; ainsi, sa marque sera réévaluée et sa réputation améliorée. Grace à sa marque employeur redorée elle pourra attirer et garder de nouveaux talents, sans augmenter leurs salaires.
- La pression des parties prenantes : Les parties prenantes ont un intérêt dans les activités d'une entreprise pour une variété de raisons, qui sont souvent liées. Ces raisons peuvent aller des aspects environnementaux aux aspects purement sociaux ;
- Les opportunités économiques : Les entreprises s'engagent aussi dans la RSE, pour contracter des avantages concurrentiels vis-à-vis des concurrents (obtenir une qualité perçue élevée, réduire les coûts d'assurance et maintenir des normes élevées tout au long de la chaîne d'approvisionnement) ;

- Les motivations éthiques : les motivations et les valeurs des dirigeants, des employés et des fortes parties prenantes dans une organisation, déterminent leurs propres impressions et réflexions ; ces dernières peuvent influencer le processus de prise de décision.

Malgré qu'il soit intégrateur, le modèle de Bansal et Roth (2000) est réductif. Les auteurs n'ont pas tenu compte de trois paramètres importants dans le processus de décision d'engagement dans des actions RSE: les motivations politiques les ONG ainsi que les valeurs individuelles notamment celle du dirigeant.

2.3.2 Le modèle de Garriga et Mele (2004):

Dans ce modèle, la RSE devient une obligation envers la société, à l'exemple du bien-être de la société ou des employés. Par contre, il comporte plusieurs limites ;

- il n'a pas intégré les motivations liées aux caractéristiques de l'entreprise comme le secteur d'activité, les ressources humaines et financières et la taille qui sont très sollicitées dans la littérature sur l'engagement des entreprises dans la RSE.
- il ne fait pas de distinction entre les degrés de pertinence des motivations de la RSE ;
- il aborde le contexte préalable, et son influence sur l'engagement, mais il ne détaille pas le processus ultérieur à l'engagement.

2.3.3 Le modèle d'Aguilera, Rupp, Williams, et Ganapathi (2007)

C'est un modèle théorique construit autour de la théorie de justice d'organisation et du gouvernement d'entreprise. Il soutient que les organisations sont pressées pour s'engager dans la RSE, motivées par plusieurs acteurs. Cependant, chaque acteur est conduit par trois motivations : instrumentale, relationnelle et morale, chacune déclinée en quatre niveaux : individuel, organisationnel, national ou transnational.

Tableau 10: les motivations des acteurs pour s'engager dans la RSE suivant le modèle d'Aguilera, Rupp, Williams, et Ganapathi (2007)

	Les motivations instrumentales	Les motivations relationnelles	Les motivations morales
Niveau individuel	Les employés considèrent que si une organisation possède une préoccupation générale pour la justice (le respect et la protection de l'environnement, des conditions de travail), les salariés peuvent déduire qu'il y a plus de chance que les conditions de travail seront équitables pour eux.	La relation construite sur la justice et la transparence entre les employés et la direction, a un impact sur le sentiment d'identité et d'estime de soi chez les employés. Dans ce concept les initiatives en matière de RSE exigent des employés et de la direction, de travailler ensemble, afin d'intégrer les préoccupations sociales, et améliorer la gestion de la qualité relationnelle	La plupart des individus partagent un respect fondamental de la dignité humaine, et se sentent attirer par les valeurs justes, indépendantes des avantages économiques.
Niveau organisationnel	il existe deux modèles de gouvernance d'entreprise. Le premier modèle Anglo-américain (illustré par les Etats-Unis) se caractérise par des actionnaires à court terme qui peuvent avoir des motivations instrumentales, qui poussent à intégrer la RSE surtout en période de grande compétitivité (Aguilera et al., 2007). Le second modèle est continentale ((illustré par l'Allemagne et le Japon) et se caractérise par des propriétaires comme les banques, l'Etat, ou	les motivations relationnelles des acteurs poussent les entreprises à s'engager dans la RSE. Cet effort peut être remarqué à travers l'intégration de la théorie des parties prenantes par la firme, Freeman, (1984). Les propriétaires qui ont des intérêts à maximiser les richesses des parties prenantes, s'engagent dans une relation avec la société à travers la RSE, afin d'assurer le bien-être des différents groupes.	Davis et al. (1997), utilisent la théorie d'intendance pour définir les pressions qui poussent les organisations à intégrer la RSE. Par cette théorie, ils suggèrent que les acteurs organisationnels apportent leurs valeurs fondées sur la morale personnelle dans l'entreprise, ce qui pourrait aller au-delà des intérêts économiques.

	les employés, qui ont plutôt tendance à définir les attentes à long terme de la rentabilité et inclure plus de flexibilité dans leurs réflexions stratégiques.		
Niveau national	Le gouvernement cherche à créer un climat d'affaire concurrentiel qui encourage le développement économique au niveau national et international à travers l'intégration des politiques de la RSE.	Les gouvernements reconnaissent un partenariat entre les entreprises et les sociétés. Ils ont la responsabilité de promouvoir la cohésion sociale et de résoudre les problèmes d'exclusion sociale.	Les valeurs morales au niveau national sont étroitement liées à l'idée du partenariat social qui signifie que les sociétés ont une responsabilité collective à contribuer à une meilleure société.
Niveau transnational	Représenté par les ONG dont la quête du pouvoir et de la puissance, qui sont des conditions nécessaires pour les ONG, notamment pour faire avancer leurs objectifs externes, tels que les droits humains mondiaux.	l'action des ONG transnationales, se traduit par une multitude de relations (partenariats, réseaux d'information, les coalitions ...) Ces relations font de l'ONG un acteur central qui converge les intérêts de tous les acteurs et établit des relations de collaboration.	les ONG transnationales sont plus susceptibles d'être entraînées par des motivations altruistes que par des motivations instrumentales ou relationnelles

Source : résumé établi par nous même

Le modèle d'Aguilera et *al.* (2007) confirme que l'engagement des entreprises dans la RSE est poussé par la recherche d'une réconciliation avec les employés, ainsi que la préservation des intérêts des actionnaires et des parties prenantes. De plus, l'engagement dans la RSE a permis au gouvernement d'établir un environnement d'affaire compétitif, qui favorise la promotion de la cohésion sociale et la stimulation de la responsabilité collective dans la société. Enfin, le besoin du pouvoir de la part des ONG, conduira les entreprises à s'engager dans le changement social à travers la RSE.

Le modèle de d'Aguilera et al. (2007), analyse d'une manière très détaillée les motivations d'engagement des entreprises sur les quatre niveaux (individuel, organisationnel, national et transnational). Cependant, il n'a donné aucune information sur les outils qui permettent de mesurer les valeurs au niveau individuel comme la justice, l'appartenance et l'existence significative. De même, modèle n'a pas présenté l'ensemble des pressions qui poussent les entreprises à intégrer la RSE, à l'exemple des pressions des fournisseurs au niveau externe qui sont de plus en plus importantes, et qui affectent la motivation des entreprises, afin d'adopter des politiques de RSE. De plus, il n'a pas abordé les valeurs du chef d'entreprise et leurs influences sur la décision d'engagement dans les politiques de la RSE. Pour finir, le modèle n'a pas fait l'objet d'une étude empirique quantitative qui confirme ces constats théoriques.

2.3.4 Le modèle d'Egels-Zandén (2009)

Ce modèle multi-niveaux proposé par Egels-Zandén (2009) tente d'expliquer les motivations des entreprises dans l'adoption des politiques RSE. Quatre motivations sont ainsi dénombrées :

- s'engager dans la politique RSE est un moyen de restaurer et d'améliorer la légitimité, la confiance, la réputation et l'image de l'entreprise ;
- éviter l'ingérence gouvernementale. L'adoption des politiques en matière de RSE (tels les codes de conduites), offre un moyen pour les entreprises afin d'empêcher l'application des lois existantes et prévenir les futures réformes juridiques.
- Détenir un avantage concurrentiel : les initiatives volontaires de la RSE peuvent fournir un apprentissage qui permet aux entreprises de modifier et d'améliorer les routines et les politiques d'exploitation ce qui constitue autant d'avantages compétitifs vis-à-vis des concurrents.

- Respecter un code éthique : la prise de décision morale n'est pas présentée comme des idéaux de maximisation des profits des actionnaires, mais elle est également motivée par d'autres valeurs.

Ce modèle présente des grandes similitudes avec les principales explications fournies par les recherches antérieures (Bansal et Roth 2000 ; Aguilera et *al.* 2007) cités ci-avant, mais il présente des lacunes, notamment parce qu'il n'a pas intégré des motivations qui considèrent la RSE comme une obligation envers la société, à l'exemple des motivations sur le bien-être, identifiées par Garriga et Mele (2004). De même, il ne propose pas une taxinomie des motivations d'engagement dans la RSE ; il considère que toutes les motivations sont dans la même classe d'influence. En résumé, le modèle d'Egels-Zandén (2009), n'a pas été vérifié empiriquement comme celui d'Aguilera et *al.* (2007).

2.3.5 Le modèle de Thien (2011)

Les forces ou les pressions qui poussent les entreprises à intégrer la RSE sont de trois ordres :

- Les parties prenantes gouvernementales: les pressions gouvernementales sont représentées par la législation sur la RSE dont le non-respect peut exposer l'entreprise à des amendes et à de l'emprisonnement
- la pression des parties non gouvernementales : tels que les mouvements de la société civile, qui exercent une influence par le biais de pétitions, protestations ou de manifestations, etc. pour Thien (2011), comme les acteurs gouvernementaux, il existe des organisations non gouvernementales (ONG) et des mouvements de la société civile qui influencent les organisations professionnelles pour qu'elles soient responsables de leurs actes.

- Le troisième groupe concerne les pressions des organisations professionnelles des forces internes souvent représentées par l'éthique des dirigeants et des employés qui incitent les entreprises à adopter la RSE. Ainsi, les exigences législatives, font du gouvernement d'entreprise une partie prenante puissante qui peut influencer les organisations vers des activités plus responsables (Thien, 2011).

Thien (2011), termine son étude en affirmant que le problème dans l'intégration de la RSE est de trouver l'équilibre entre les responsabilités économiques, sociales et environnementales d'un côté, et de l'autre côté l'impact de l'entreprise sur son environnement interne et externe, afin de prendre en considération les attentes des parties prenantes.

Le modèle de Thien (2011), compte pratiquement les mêmes lacunes que les autres modèles cités ci-dessus. Le modèle multi-niveaux proposé par cet auteur n'a pas pris en considération l'implication du dirigeant dans le processus de prise de décision d'engagement dans la RSE. De même, les motivations propres aux caractéristiques de l'entreprise qui sont longuement débattues dans la littérature sur l'engagement des entreprises dans la RSE ont été négligées.

Ces différentes insuffisances nous ont amené à revenir à la théorie des parties prenantes afin de mieux clarifier le processus de l'engagement dans une politique RSE en prenant en considération l'ensemble des relations avec parties prenantes qui permettraient la réalisation, non seulement des valeurs économiques mais également d'autres valeurs impliquant l'engagement des dirigeants.

Dans ce système, le gouvernement est appelé à offrir un soutien indirect, et intervenir beaucoup moins d'une manière directe dans ce domaine. C'est justement une des raisons pour lesquelles le concept de la RSE a maintenu son caractère volontaire. Mais il est difficile de décrire les limites de l'action des gouvernements

dans le processus de l'engagement RSE d'où la nécessité de trouver le dosage optimal entre les approches réglementaires et les approches volontaires.

De même, à ne pas négliger certaines considérations importantes qui peuvent impacter ce processus d'engagement RSE tels que les priorités de certaines parties prenantes qui ne sont pas clairement définies ; la diversité des parties prenantes dont les intérêts sont parfois antagonistes et la présence de « coalitions » ad hoc entre certaines parties prenantes pouvant compromettre les intérêts de la majorité.

Même en présence de ces risques de dérapage, la théorie des parties prenantes est devenue une composante de la nouvelle tendance mondiale, et son importance a grandi proportionnellement avec la métamorphose du caractère classique du business strategy. On reconnaît facilement aujourd'hui que les organisations évoluent dans un environnement complexe constitué de parties prenantes représentent autant d'acteurs susceptibles d'avoir une incidence sur leur fonctionnement. Ces parties prenantes, selon Mintzberg (1990 : 154) « *créent un champ de forces autour de l'organisation* ». *Elles peuvent comprendre les propriétaires, les syndicats et les autres associations d'employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les concurrents et tous les types de publics, que ce soit sous une forme gouvernementale ou de groupes d'intérêts particuliers* ».

2.4 Le modèle d'analyse de l'engagement RSE basé sur l'influence des parties prenantes

En nous référant aux différentes études faites dans le domaine, et en nous inspirant des modèles présentés ci-avant, nous avons élaboré le modèle suivant (figure 2.5). Nous avons adopté le classement de Carroll et Nièsi (1997) afin de distinguer les parties prenantes internes et externes dont les intérêts et les pouvoirs d'influence ne sont pas les mêmes.

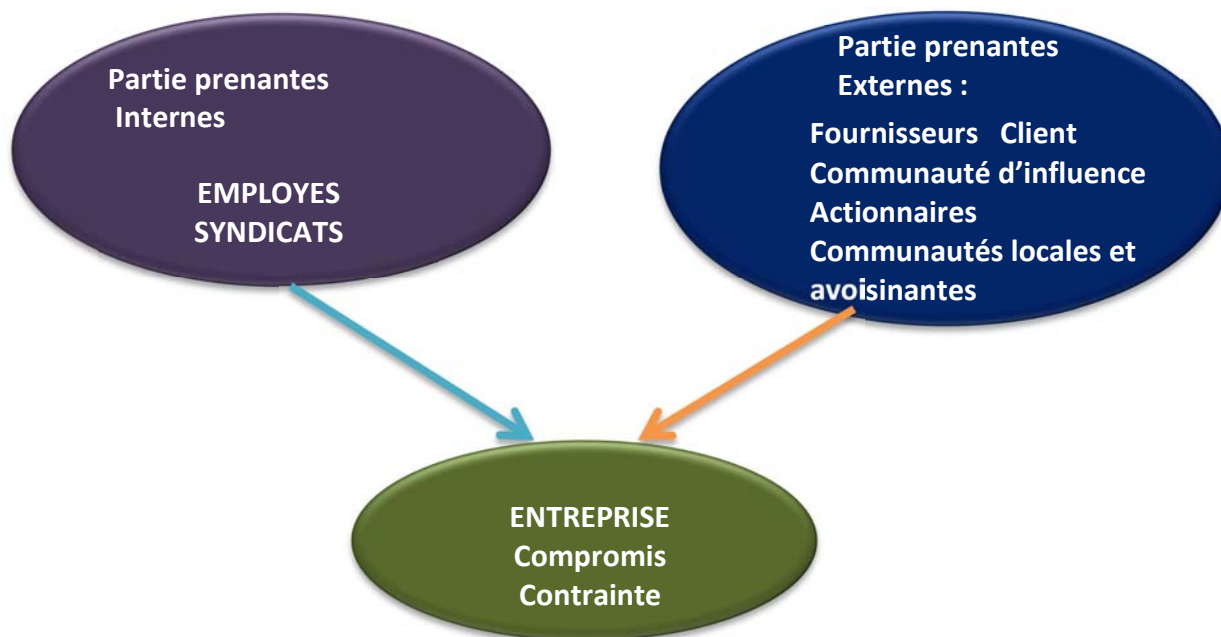


Figure 9 : Première esquisse du modèle de base de l'étude

Source : Etabli par nous même

Nous convenons que l'idée sous-jacente au rôle des parties prenantes est que les entreprises font partie intégrante de la société. Elles ne constituent pas des entités isolées ; elles influencent de nombreux groupes et individus et en subissent à leur tour leur influence. Pousser cette réflexion à un stade plus loin conduit à constater que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à ses actionnaires et à ses administrateurs, mais qu'elle s'étend à d'autres parties directement ou indirectement associées à l'entreprise, notamment les travailleurs, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, la communauté locale d'entrepreneurs, les associations environnementales et d'autres ONG.

Suivant cette vision, une entreprise ne pourra pas être performante sur les plans économique, social et environnemental si elle ne connaît pas les besoins et les attentes de la société qui l'entoure ainsi que ceux de ses parties prenantes. La concertation et le dialogue avec les parties prenantes constituent dès lors, un élément essentiel de la définition de la RSE. En outre, l'implication des parties prenantes est une forme d'assurance de la qualité dans le cadre de la RSE. Autrement

dit, le fait d'engager le dialogue avec les parties prenantes et d'assumer une responsabilité sociétale induit des attentes et des engagements mutuels.

Cette attention aux parties prenantes est de plus en plus partagée, maintenant, dans les initiatives RSE, au point où la plupart des démarches qui sont initiées en cette matière incluent des structures multi-acteurs. Ainsi les acteurs pris en considération dans notre étude sont :

Les employés :

Ils sont souvent considérés comme de simples facteurs de production, et pourtant, ils sont les plus concernés par l'entreprise car ils constituent sa richesse vivante. Ils sont les principaux collaborateurs de l'organisation, avec leurs expertises et leurs efforts, les salariés permettent à l'entreprise de se développer et de survivre.

Les politiques de la responsabilité sociale concernent notamment :

- Les conditions de travail (le bien-être au travail) ;
- L'équilibre entre vie familiale et responsabilités professionnelles ;
- La lutte contre la discrimination ;
- La diversité et la mixité des équipes ;
- L'équité au niveau de la rémunération ;
- Les possibilités de mobilité et de promotion ;
- Le droit de formation.

A l'inverse, comme ils ont des droits, les employés ont aussi des devoirs envers l'organisation. Au sein de l'entreprise, beaucoup d'importance a été accordée à la moralité du personnel en général, et les employés non-cadres en particulier, notamment en instaurant des codes de bonne conduite et chartes éthiques ; ainsi, ils sont des acteurs de RSE de leur entreprise lorsqu'ils bénéficient de formations liées au développement durable et à la stratégie RSE établie. Prendre en compte leur sphère d'influence se traduit par plus de dialogue entre les salariés et

les hiérarchies qui pratiquent un management plus transversale et donc plus accessible. Ce type de management stimule l'innovation et la découverte de talents bénéfiques à l'entreprise.

Les Syndicats :

Ils sont traités par certains patrons comme un élément externe à l'entreprise, d'après eux, les syndicats provoquent d'importantes distorsions sur les marchés. Cependant, d'un point de vue légal et moral, la légitimité des syndicats est reconnue, comme en font foi le Bureau International du Travail de l'ONU et les lois du travail de la majorité des pays industrialisés ou émergents. La place des syndicats au sein de l'entreprise est d'autant plus centrale au sein d'une entreprise qui s'est engagée dans un processus RSE car cela contribue à l'échange entre salariés et hiérarchies et donc favorise le dialogue intra-entreprise.

Pour cet acteur important, les politiques de la responsabilité sociale concernent notamment:

- La lutte contre la délocalisation des emplois ;
- L'interdiction du travail des enfants, et du travail au noir ;
- Le harcèlement sexuel et moral ;
- Des conditions de travail plus humaines (congés, rémunération, santé et sécurité) ;
- Lutter contre l'esclavage moderne.

Les syndicats sont les acteurs diffus situés dans l'environnement de l'entreprise, ils sont essentiels à la survie de celle-ci.

Les Clients

L'influence des clients figure parmi les motivations les plus rencontrées dans la littérature sur les motivations d'engagement dans la RSE, (Sen et Bhattacharya, 2001; Maignan et Ferrell, 2003; Pivato, et *al.*, 2008). Selon Nawrocka (2007), les exigences

du client sont considérées comme le principal élément qui motive les entreprises à adopter les démarches environnementales volontaires.

En effet, dans une économie de marché, les clients sont la raison d'être de l'entreprise. Si celle-ci n'a pas suffisamment de clients pour atteindre son seuil de rentabilité, elle est condamnée à disparaître. La demande de produits durables, non toxiques et fabriqués dans des conditions de travail décentes, a considérablement augmenté. Grâce à internet, les clients peuvent obtenir de l'information sur les divers produits et services qui existent, ils sont de plus en plus demandeurs de traçabilité et de transparence sur les impacts environnementaux et sociaux des produits. Aujourd'hui, un client peut être satisfait d'un produit, mais il refuse de l'acheter, car la façon dont il a été fabriqué ne correspond plus à ses valeurs, parce que le procédé est trop polluant, l'entreprise exploite les enfants ou parce qu'elle épuise une ressource non renouvelable.

Les clients constituent donc une partie prenante puissante, comme le confirment les lois de protection des consommateurs et les procédures de recours collectifs qui ont été adoptées dans de nombreux pays¹⁴.

Les clients jouent un rôle important dans la RSE car, face à de nombreux scandales qui ont vu le jour, la conscience collective est de plus en plus avertie. Ils sont de plus en plus demandeurs de transparence vis à vis des pratiques des entreprises quant aux :

- Aspects sociaux
- Aspects environnementaux des produits
- Et à la traçabilité des produits livrés.

Les clients sont devenus très sensibles quant au potentiel éthique des entreprises et écologique des produits achetés. Dans un climat de perte de confiance envers tous

¹⁴ Dion M. et Fortier M., Les enjeux éthiques de l'entreprise, Editions du Nouveau Pédagogique Inc. Québec (Canada), 2011, p.115.

les acteurs économiques, la santé, le bien-être, le local et le social se renforcent et apparaissent plus que jamais comme les préoccupations majeures clients. Ces attentes se répercutent dans les comportements d'achat comme le démontre une étude menée par l'organisme Ethicity¹⁵ en 2016 ; elle a montré que plus de 51% des consommateurs de l'échantillon étudié déclarent avoir changé leurs comportements en faveur du Développement Durable, 76% considèrent que consommer autrement est un moyen de s'impliquer dans les stratégie RSE des entreprises et 73% ont manifesté un enthousiasme envers l'état environnemental et social ; ils sont prêts à punir les entreprises qui affectent négativement l'environnement par des boycotts, des manifestations, etc. Par contre, pour encourager les entreprises qui affectent positivement l'environnement, les consommateurs sont prêts à payer un supplément pour les produits verts.

Ainsi, les consommateurs s'organisent afin de rassembler un ensemble d'informations objectives sur la performance écologique et éthique de chaque entreprise afin d'envisager des actions contre ou pour ces entreprises (Loupe et Rocaboy, 1994). Renneboog et *al.* (2008) ont souligné que les marchés financiers peuvent réagir négativement à l'annonce d'incidents environnementaux négatifs, tels que la violation de permis, les déversements, les actions en justice, les plaintes...etc. Quelles que soient, les modalités d'action, le comportement écologique des consommateurs est derrière l'adoption de l'entreprise d'une attitude plus responsable envers la société et l'environnement (Henriques et Sadorsky, 1996). Dans ce sens, Arora et Cason (1995) ont considéré que ce changement de comportement écologique est beaucoup plus observé auprès des entreprises qui sont en contact direct avec les consommateurs finaux. Ce constat a été confirmé par les études empiriques, telles que celles menées par (Douglas et Glen, 2000; Zutshi et Sohal, 2005) qui ont conclu que l'intégration des démarches environnementales volontaires résulte d'une meilleure conformité aux exigences des clients. De ce fait,

¹⁵ L'Etude Ethicity-GreenFlex sur la consommation responsable, soutenue par l'ADEME, et référente en France depuis 2004, a mené son enquête post COP21. Réalisée auprès de 4100 répondants. Se référer au site : www.GreenFlex.com,

ces derniers ont toujours pesé lourd dans l'équation de la survie de chaque entreprise. La littérature a d'ailleurs reconnu les attentes des clients, comme une motivation qui pousse l'engagement volontaire de l'entreprise dans la RSE.

Les Fournisseurs

Les fournisseurs sont des acteurs de la sphère d'influence des entreprises concernant leur RSE car ils sont directement liés à la production de biens et de marchandises des entreprises. Leurs relations sont parfois très complexes. L'entreprise est considérée comme co-responsable des activités de ses sous-traitants et de leurs impacts sociaux et environnementaux. Elle est tenue de contrôler l'application des référentiels, normes ou codes de conduite qu'elle a mis en place dans l'ensemble de sa chaîne de production.

De ce fait, les fournisseurs sont considérés comme co-responsables des activités de sous-traitances et des enjeux sociaux et environnementaux que cela représente.

Cependant, leur intervention n'est pas toujours claire. En effet, le recours massif à la sous-traitance dans les pays émergents a obligé les entreprises de réaliser des audits sociaux, particulièrement dans le secteur du textile, pour s'assurer que les conditions de travail sont décentes¹⁶, malheureusement, les audits sociaux montrent leurs limites pour diverses raisons¹⁷.

Les Actionnaires et Conseil de surveillance

Ils apportent des fonds propres à l'entreprise et attendent de l'entreprise qu'elle leur verse des dividendes à la hauteur de leurs attentes, ce qui va mettre la pression sur l'entreprise qui se trouve ainsi dans une situation d'exigence de profits. Cependant, les actionnaires peuvent aussi utiliser leurs droits d'actionnaire pour influencer les

¹⁶ Envoyé spécial- Textile : La colère des petites mains, Spécial Investigation du 24 avril 2014, voir : <http://reportagetube.wordpress.com/tag/envoye-special-rana-plaza/>

¹⁷ L'exemple le plus frappant est l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza au Bangladesh le 24 Avril 2013, dans lequel sont morts plus de 1100 ouvriers du textile. Ils réalisaient des commandes pour la plupart des grandes marques occidentales dont beaucoup ont affirmé ignorer que ces ouvriers travaillaient pour elles.

pratiques des entreprises, en termes de développement durable par exemple ou migrer vers des entreprises ayant un haut niveau de pratiques RSE, en l'analysant sur des grilles sectorielles de critères « environnement, social et de gouvernance ». De ce fait, les actionnaires jouent un rôle important dans l'engagement RSE dans le sens où leurs investissements n'ont pas que pour but l'enrichissement à court terme mais aussi une contribution à long terme. Cette pratique permet de donner les moyens nécessaires à une entreprise pour développer son engagement social et environnemental.

Les groupes d'influence (ONG, associations...)

Van den Berghe et Louche (2005) estiment que « les entreprises sont confrontées à une nouvelle main invisible, représentée par des forces non marchandes exercées par les ONG, les médias, les syndicats et d'autres, qui poussent les entreprises à envisager la RSE comme condition préalable à la croissance et à la prospérité durable ». De même, selon Thien (2011), il existe des ONG et des mouvements de la société civile qui influencent les organisations professionnelles pour qu'elles soient responsables, de la même façon, que les acteurs gouvernementaux.

En effet, ces groupes de pression sont un acteur de RSE car ils sont l'intermédiaire de dénonciation. Ils représentent une influence forte vis-à-vis de l'opinion publique, ils entreprennent des campagnes pour modifier les activités d'une ou des entreprises qu'ils jugent insatisfaisantes ou inacceptables. Leurs actions peuvent prendre la forme de lobbying politique, de campagnes publicitaires, de boycottage de produits ou de services, de manifestations publiques,...etc, administrée par des actions d'interpellations, de dénonciation voire de boycott.

Il peut s'agir de groupes communautaires citoyens, d'ONG (organisations non gouvernementales), de partis politiques, d'associations de consommateurs, de groupes féministes, d'écologistes,...etc. ils peuvent se constituer en réseaux, afin d'avoir plus d'influence.

L'élargissement de la notion de développement durable a permis à ces groupes de pression de se saisir de ces thématiques pour proposer une vision alternative à la mondialisation libérale des échanges (Ryfman, 2004).

Leur action a connu une augmentation intense, dans les années quatre-vingt-dix avec l'éclatement des scandales environnementaux dans les quatre coins du monde. L'évolution de leur pouvoir est derrière l'amélioration des politiques des entreprises, en ce qui concerne : les droits de l'homme, les droits des travailleurs et l'impact environnemental. Des études confirment désormais, que les entreprises publient des rapports sur le comportement social et environnemental pour atténuer la pression de ces groupes, essentiellement les ONG (Patten 1991 ; Deegan et Blomquist, 2006 ; Robinson, 2005)).

En effet, d'après Bansal et Roth (2000), la pression de l'ONG a une incidence sur l'entreprise d'une manière ou d'une autre. Dans ce sens, Van Yperen (2006) a relevé de nouvelles pratiques, chez les entreprises multinationales sous la pression des ONG et des consommateurs ; ainsi, sous l'influence des groupes de pression ; des entreprises de marque, en particulier les sociétés multinationales, telles que Nike, Adidas, Reebok, Mattel, Levi's, Gap et d'autres ont développé des codes de conduite visant à garantir et à améliorer les normes de base des pratiques en milieu de travail.

Dans ce sens, et afin de définir les pressions externes qui poussent les entreprises à s'engager dans la RSE, Heyder et Theuvsen, (2009)¹⁸, ont réalisé une étude empirique sur 175 entreprises allemandes. Les résultats de cette étude ont prouvé que les pressions des ONG figurent parmi les premières raisons qui poussent les entreprises à intégrer la RSE au sein de leurs stratégies. Constatations confirmées la même année par Egels-Zandén (2009) qui déclare que la menace de la légitimité qui pousse les entreprises à adopter des politiques de la RSE, se fait essentiellement sous la pression des campagnes des ONG.

¹⁸ M. Heyder, L. Theuvsen, and T. Hollmann-hespos, Investments in tracking and tracing systems in the food industry: A PLS analysis, *Food Policy*, vol.37, issue.1, pp.102-113, 2012. DOI : 10.1016/j.foodpol.2011.11.006

Ainsi, la littérature sur les motivations d'engagement dans la RSE, a confirmé, que les pressions des ONG en particulier sont derrière l'engagement des entreprises dans la RSE.

Les Communautés locales et avoisinantes

Il s'agit de tous ceux qui vivent autour des implantations d'une entreprise. Ils peuvent bénéficier ou subir, directement ou indirectement, les impacts économiques, sociaux ou environnementaux liés aux activités de cette dernière.

Dans le cadre de leur développement de long terme, les entreprises agissent de manière responsable vis-à-vis de la société qui les entoure. En effet, s'implanter dans un quartier, une ville, un bassin d'emploi, un pays ou une région a un impact direct sur les emplois et les économies locales. Cela suppose pour l'entreprise de s'engager en faveur des communautés et du développement des territoires. Cet engagement se traduit par le soutien au développement économique et social en mettant en place des programmes destinés aux populations locales comme la création d'entreprise, la contribution pour la construction d'infrastructures publiques, l'emploi, ou bien le respect de l'environnement et surtout le dialogue avec les riverains.

Conclusion du chapitre:

En nous basant sur la portée de la hiérarchisation des parties prenantes à visée interprétative (comprendre les pratiques des entreprises) et instrumentale (gérer les relations avec les parties prenantes), notre objectif est triple : Evaluer la portée analytique de ce modèle relationnel, étudier dans quelle mesure permet-il de rendre compte des pratiques des entreprises et en analyser les limites.

En nous attelons à cet objectif, nous nous sommes rendu compte qu'une variable importante pourrait agir sur le modèle, l'assouplir ou l'alourdir suivant le cas, c'est la variable du comportement éthique des dirigeants comme présentée par le modèle

fondateur initié par Bansal et Roth (2000). Cette variable ainsi que le mode d'implication des dirigeants seront largement débattus dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 :

Les règles éthiques et normatives comme soubassement à l'engagement des dirigeants dans les processus RSE

Généralement, la distinction entre éthique, valeur et norme est faite en considérant leurs caractéristiques propres. Les normes sont en principe contraignantes donc impératives, alors que les valeurs donnent une évaluation sur un bien, sur une personne ou sur des normes. Les normes revêtent un caractère subjectif alors que l'éthique fixe à la fois une échelle de valeurs et des obligations morales (devoir-faire, devoir-être) ; elle peut être normative mais aucune sanction n'est prononcée par une autorité extérieure contre la personne qui ne respecte pas ces valeurs.

On peut se demander dès lors, dans quelle mesure les lignes directrices des normes relatives à la responsabilité sociétale des organisations traduisent le code éthique largement débattu dans la première section ? La question peut paraître très paradoxale car la RSE est avant tout un sujet sur la responsabilité. Or, la responsabilité est, tout autant, un sujet de philosophie, d'éthique que de gestion.

La morale et l'éthique définissent les comportements bons, vertueux ou acceptables dans la société, que ceux-ci soient privés ou publics, individuels ou collectifs. Ces termes partent tous du principe selon lequel les comportements humains ne sont pas tous d'égale valeur, que certains d'entre eux ne sont pas acceptables et qu'il faut quelquefois contrôler les comportements et contraindre les personnes. Mais, elles

postulent également que les humains peuvent s'entendre autour de certains principes et valeurs guidant leurs conduites, pour le mieux-être de chacun et de tous. Les deux vocables ont été présentés comme la base de l'action responsable des organisations.

3.1 L'éthique des affaires comme base de l'action responsable

L'éthique des affaires ou *Business Ethics* « regroupe l'ensemble des règles, des normes, des codes ou des principes qui orientent les comportements vers plus de moralité et de véracité dans chaque situation rencontrée »¹⁹. Il s'agit de la théorie fondamentale de l'éthique des affaires qui s'est développée aux Etats-Unis dans la première partie du XXème siècle. Elle est née suite à la volonté de certains groupes d'investisseurs de ne pas faire de placements dans les entreprises qui produisent des biens dont ils ne souhaitaient pas favoriser le développement (l'alcool, le tabac,...etc). La différence entre morale et éthique a fait couler beaucoup d'encre. Certains chercheurs les considèrent identiques (Ballet, de Bry et *al.* 2011), position corroborée par Barège (2010, p.4) qui considère que «L'éthique est traditionnellement présentée comme la partie de la philosophie qui étudie la morale et ses fondements, comme la façon de se diriger, de se comporter, l'art de diriger la conduite ou les mœurs. La morale quant à elle, habituellement présentée comme ce qui concerne les règles de conduite en usage dans une société ». Dans ce sens, l'éthique des affaires reviendrait à s'interroger sur les droits et la dignité des travailleurs, le statut des firmes multinationales en fonction des problèmes quotidiens rencontrés par les entreprises (Mattei, 1995).

D'autres chercheurs les considèrent différentes mais convergentes (Pesqueux et Biefnot, 2002, Laget 2009, Mhamdi 2009, Brugère, 2011, François, 2011, Calame et Ziaka, 2015, etc.), nous présentons ci-après un résumé des différents angles d'analyse :

¹⁹ Mattei J-F., Les fondements de l'éthique ; éthique et histoire, Actes de colloque d'Aix en Provence, 6 & 7 juillet 1995.

Tableau 11 ; Synthèse des divergences avancées par les chercheurs d'après les recherches de CADET (2014)

Chercheurs	Domaine de l'Éthique	Domaine de la Morale
Laget, Bourgeault, Benoît	Rapport à soi	Rapport aux autres
Bourgeault, Joras, Calame	Conduite individuelle	Code social
Rosé, Ballet et de Bry, Joras, Nietzsche	Discernement positif et négatif	Distinction du Bien et Mal
Comte-Sponville, Laget	Recommandations	Commandements
Kohlberg	Liberté	Ordre/ soumission
Morin, Cardot, Calame, Brugère	Engagements	Interdits
Pesqueux, Jonas, Marx, Nietzsche, Brugère	Inquiétude /scepticisme	Certitude
Lalande, Pesqueux	Immanence	Transcendance
Kohlberg, Calame, Rosé, Brugère	Conventions	Prescriptions
Pesqueux, Kant, François	Vouloir	Devoir
Ricoeur, Rawls, Mhamdi, Brugère	Discussion / réciprocité	Obligation / autorité
Salmon, Pesqueux	Principes et valeurs	Impératifs
Mercier, Laget, Legendre,	Relatif / contextuel (culturel)	Absolu / universel
Kant, Ricoeur, Weber, Russ, Brugère	Raison pratique / empirique	Impératif catégorique / conceptuel
Rosé, Comte-Sponville, Mhamdi	Intérêt général	Bien commun
Laget, Etchegoyen	Boussole	Références
Laget, Calame, Moussé	Chemin à emprunter	Idéal à atteindre
Capron,Quairel, Joras, Moussé, Rosé	Laïque	Religieuse
Mercier, Ballet et de Bry, Kant, Pascal, Platon, Pesqueux, Calame	Déontologie	Téléologie
Mercier, Ballet et de Bry, Mhamdi	Légitimité/Justice	Légalité/ conformité
Falise, Mhamdi	Régulation	Réglementation
Cardot, Le Moigne	Interpellation	Responsabilisation

Source : Isabelle CADET (2014)

Pour notre part, nous considérons que la morale est le système de règles d'actions qui prédéterminent la conduite et que l'homme doit suivre dans sa vie privée, professionnelle et sociale ; l'éthique, quant à elle, traite des principes régulateurs de l'action et de la conduite morale.

3.1.1 L'éthique des affaires comme système de valeurs

La lecture des courants de la philosophie morale mais aussi de la philosophie économique nous montre que tout système éthique repose sur trois points :

1. D'abord, les valeurs qui fondent le sens du bien et du mal ne sont pas univoques.
2. Elles ne sont pas démontrables au sens scientifique du terme. Il s'agit donc de dogmes qui ne peuvent faire l'objet d'un traitement scientifique de falsification.
3. Ensuite, les méthodes préconisées pour accéder à un comportement éthique (au regard de chaque système philosophique présenté) sont variables : la rationalité absolue ou limitée, l'obéissance ou la réflexion sur soi et l'autonomie ou la confiance dans un système légale ou en la répartition des richesses. Ainsi, le bien pourrait être atteint par différents cheminements.

Trois conséquences découlent de ce qui précède : La première est que l'utilisation du mot éthique pour les organisations relève d'une autre forme de référence aux valeurs beaucoup plus complexe. La seconde est que la recherche en éthique des affaires, ne peut se faire dans l'objectif de déterminer la meilleure éthique, sauf au risque d'émettre un jugement de valeur. La troisième conséquence est managériale : Si l'éthique est dogmatique et que son caractère universel n'est pas certain, il est possible de rencontrer des situations de confrontation des valeurs individuelles avec celles d'autres personnes, mais surtout avec celles de l'organisation. Ceci implique pour nous de différencier les valeurs individuelles, des valeurs de l'organisation, ces

derniers n'étant donc pas nécessairement admises, intégrées et appliquées par le salarié.

Si les règles de conduite ou règles éthiques sont des instruments de direction ou de guidage des conduites humaines (elles donnent aux intéressés auxquels elles sont adressées la mesure de leurs possibilités d'action selon les circonstances, aux fins qu'ils ajustent en conséquence leur comportement)²⁰ ; néanmoins, toutes les règles ne présentent pas les mêmes caractéristiques.

Nous nous inscrivons dans cette polémique sans pour autant s'y arrêter longtemps. Dès lors nous considérons que l'éthique va au-delà des règles de droit (Pasquero, 2007, p.112), elle exige idéalement de dépasser le cadre légal pour tendre vers le Bien comme le démontre Carroll (cf. pyramide de Carroll, 1979 présentée dans le chapitre précédent). La démarche est donc volontaire et d'ordre individuel. Le consentement ne saurait être présumé. En ce sens, la Responsabilité Sociale des Entreprises, fondée sur l'éthique des affaires ou une éthique collective partagée, peut sembler très utopique.

En effet, facultative et d'essence purement subjective, l'éthique risque alors d'être confinée dans un cadre théorique et idéologique (Pesqueux, 2011). Néanmoins, dans les sociétés occidentales, l'éthique est toujours située au moins en deçà du contrat ou du code social comme source d'inspiration. Le respect de la loi peut alors se confondre avec l'éthique (« impératif catégorique » de Kant²¹).

3.1.2 L'éthique des affaires et le business model

L'éthique des affaires est un sous-ensemble des outils de gestion et de management, elle est aussi un sous-ensemble du contexte éthique, lui-même sous-ensemble de la culture organisationnelle.

²⁰ (Amselek, 1989, p.9).

²¹ Qui stipule qu'il faut agir uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux aussi vouloir que cette maxime devienne une loi universelle

L'éthique des affaires se situe entre deux théories de la responsabilité de l'entreprise qui sont concurrentes et tout aussi erronées.

D'une part, selon le modèle de la valeur pour les actionnaires, défendu par Milton Friedman, l'entreprise n'a de réelles obligations morales qu'envers ses seuls actionnaires.

D'autre part, selon la théorie normative des partenaires, l'entreprise a l'obligation morale de veiller aux intérêts d'un éventail de communautés, au nombre desquelles les actionnaires ne sont qu'un groupe parmi d'autres.

Or, et c'est la position que nous défendons dans la présente recherche, si elle prétend donner une définition viable de la responsabilité morale des entreprises, l'éthique des affaires doit se dégager de ces deux approches théoriques qui font autorité pour adopter une nouvelle approche fondée, elle, sur une conception plus concrète de l'entreprise.

Buchholz et Rosenthal (1998) soulignent que «l'éthique des affaires est l'étude des normes morales et de la manière dont elles s'appliquent à la société aux systèmes et aux organisations à travers lesquels les sociétés modernes produisent et distribuent biens et services, ainsi qu'aux personnes qui travaillent dans ces organisations ».

Selon l'Encyclopedia of Philosophy de Stanford (2008), «l'éthique des affaires est une forme d'éthique appliquée ou d'éthique professionnelle qui examine les principes éthiques et les problèmes moraux ou éthiques qui se posent dans une entreprise » ces principes s'appliquent à tous les aspects de la conduite des affaires et sont pertinents pour la conduite des individus et des organisations entières ».

En termes simples, l'éthique des affaires / éthique d'entreprise concerne toutes les fonctions de l'entreprise qui est sensée scruter et adopter des codes liés aux principes moraux et éthiques afin de trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans le cadre de l'exercice de son activité.

La prise de décision et le comportement éthiques des individus dans l'entreprise sont influencés par divers facteurs qui peuvent être classés en trois catégories principales à savoir:

- a) les variables intrinsèques,
- b) les variables extrinsèques
- c) et les problèmes moraux variables (Hopkins, 2004).

Le processus de prise de décision éthique peut être considéré comme un système influencé par plusieurs composants qui sont :

- les dimensions éthiques liées un problème ou à une opportunité donnée,
- les principes guidant la prise de décision éthique,
- les préoccupations de gestion internes,
- les facteurs environnementaux tels que la culture, les cadres juridiques, etc.,
- et les caractéristiques personnelles du décideur (Holstein et Gubrium, 2008).

En ce qui concerne les organisations, trois approches managériales ont été identifiées :

- Selon l'optique de l'actionnariat, les gestionnaires sont des agents placés par les actionnaires, la seule responsabilité éthique qui leur est assignée est d'augmenter les profits de l'entreprise sans enfreindre la loi ni se livrer à des pratiques frauduleuses ;
- La théorie du contrat social stipule que les entreprises ont des responsabilités éthiques envers tous les membres de la société, ce qui leur permet d'exister sur la base d'une approche sociale. Ainsi, la première condition du contrat exige des entreprises d'améliorer la satisfaction économique des consommateurs et des employés. Elles doivent le faire sans polluer l'environnement, ni épuiser les ressources naturelles, ni abuser du pouvoir politique, ou soumettre leurs employés à des traitements et des conditions de travail inhumaines. La deuxième condition exige des entreprises d'éviter les

pratiques frauduleuses, faire preuve de respect envers leurs employés en tant qu'être humain et éviter les pratiques qui aggravent systématiquement la position de toutes les entités composant l'entreprise.

A cet effet, la théorie des contrats propose que les décisions éthiques soient fondées sur des facteurs empiriques logiques et sains. Cette optique de l'éthique sur l'intégration de deux «contrats»; le contrat social général qui permet aux entreprises de fonctionner et définit les règles de base acceptables, et un contrat plus spécifique entre les membres de la communauté qui aborde les manières acceptables de comportement.

- Et la théorie des parties prenantes qui soutient que les gestionnaires ont une responsabilité éthique afin de gérer l'entreprise au profit de toutes ses parties prenantes, que ces dernières soient des individus ou des groupes qui ont des intérêts connus dans ou avec une entreprise. Parfois, le terme est élargi pour inclure tous les groupes qui peuvent être concernés par l'entreprise, tels que les concurrents, les agences gouvernementales, les groupes d'intérêts et les médias.

Concilier les revendications et les exigences de toutes les parties prenantes n'est pas une tâche facile pour les gestionnaires. Ils sont appelés à équilibrer les facteurs politiques, juridiques, économiques, technologiques et sociaux dans une approche intégrative.

Un ensemble d'études ont exploré l'influence des facteurs environnementaux sur les comportements éthiques (Humphreys et Brown 2007, Hollandts et *al.*2012). Parmi les facteurs répertoriés, les normes, les pressions de la communauté et des pairs exercent la plus grande influence, alors que la peur de la sanction était la moins influente.

En ce qui concerne les facteurs externes, la concurrence est la plus influente. L'approche situationnelle nous permet de considérer que les aspects situationnels

ont un effet tangible et vérifié sur le comportement éthique lors de la prise de décision. Ce sont essentiellement :

- le système de récompense de l'organisation, les influences des pairs, l'influence des supérieurs et les normes organisationnelles (Ziek, 2009),
- la philosophie du top management (Arlow et Ulrich, 1980),
- le comportement managérial de la hiérarchie (Nielsen, 1988)
- et les dimensions de l'emploi (Trevino, 1986)

Les Caractéristiques personnelles jouent aussi un rôle important dans la formation des attitudes éthiques ; ces dernières sont considérées par Donaldson et Dunfee (1999) comme le produit des valeurs personnelles, des expériences et de l'environnement dans lequel on travaille et on évolue. Les individus développent ainsi un réseau de normes et de principes éthiques à travers le processus de socialisation (Kohlberg, 1983), qui constitue leur philosophie éthique et affecte leur prise de décision dans des situations comportant une composante éthique.

En effet, ces auteurs ont considéré que la personnalité éthique du décideur est influencée par quatre facteurs: le développement moral cognitif, la force de l'ego, le niveau de contrôle, et le machiavélisme du décideur. Toutes ces considérations font que la prise de décision éthique n'est plus un processus simple, mais plutôt multiforme. Processus compliqué par les caractéristiques qui viennent d'être décrites.

Selon Moquet, (2005, p. 154), en dehors de toutes ces considérations idéologiques, il semble que l'engagement des entreprises à intégrer les paramètres écologiques et sociales dans leur stratégie soit un signe de reconnaissance. En effet, l'éthique des affaires, s'est intéressée aux valeurs organisationnelles, en vue de doter l'entreprise d'un référentiel moral, où seront décrites les bonnes manières de se conduire dans une situation de travail. Son champ d'action est tellement large, qu'il est difficile de cerner ses domaines. Plusieurs sources indiquent que l'éthique vise la conduite du

personnel, à travers la distinction entre le bien et le mal, les relations avec les clients, les relations avec les actionnaires, les relations avec la société, les relations avec l'environnement, le respect des lois publiques... (Pesqueux, 2002, p 82).

Cependant, son intégration rapide dans l'univers des affaires, s'explique par le développement des pratiques illicites, dans certaines entreprises, dépourvues de base morale, sous l'effet de la maximisation du profit (Boulerne et Sahut, p. 375). Ces pratiques moralement et pénalement condamnables, concernent essentiellement les fraudes, la corruption, l'abus de biens sociaux, la falsification des comptes, la déclaration de revenus fictifs, la violation des règlements environnementaux, la dégradation des ressources naturelles sans souci de leur régénération...

Aujourd'hui, Il apparaît ainsi, qu'une entreprise confrontée à des problèmes de moralité, gère difficilement ses activités et que les relations de confiance établies avec ses parties prenantes se dégradent. Mais, elle pourrait facilement surmonter ses difficultés si elle renoue avec la moralité et développe un raisonnement éthique.

Si l'éthique des affaires a tendance à offrir à l'entreprise un nouveau mode de régulation reposant sur des valeurs morales, en vue de servir honnêtement les intérêts de ses parties prenantes (Ben Ammar Z. et *al.*, 2006, p. 4), comment l'introduire, avec succès, dans ses différentes activités ?

La plupart des entreprises voulant reconstruire leur image sur une base morale, ont confectionné des codes d'éthique (Salmon 2003,p. 32), sorte de document préparé et rédigé par les directions générales, souvent en collaboration avec les directions des ressources humaines, en vue de développer des pratiques morales (Pauchant et al., p.31, 2007), adaptées aux besoins des parties prenantes.

Ces codes comportent des règles de bonne conduite, servant à développer des relations de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes, comme les relations avec les clients, les relations avec les employés, les relations avec les

fournisseurs, les relations avec les actionnaires, ou encore les relations avec les pouvoirs publics.

Moussé (2001, p. 43) avance « qu'à défaut d'une réflexion radicale et structurée, l'éthique des affaires, laissée aux mains des hommes d'affaires, ressemblerait à un immeuble construit sans plan par des maçons agissant chacun pour soi ». Cette mise au point, montre que la diffusion de l'éthique dans l'entreprise, n'est pas une opération facile, d'où la nécessité de la mener avec prudence, de manière à prendre en compte les intérêts des parties prenantes, car un code rédigé unilatéralement a moins de chance de réduire les tensions des contestataires, surtout lorsque nous savons que la dimension éthique de l'entreprise est une réponse aux contestations sociales, qui réclament une régulation morale (Gendron, 2006, p. 59), capable de guider les activités de l'entreprise vers la protection du bien commun .

Plusieurs études (Lewkowicz et Koeberle, 2009; Leunens et *al*, 2016) soulignent le manque de lien entre les codes d'éthique et les pratiques organisationnelles encore soumises aux régulations traditionnelles. Il apparaît selon ces constats, que ce sont les cultures qui façonnent les codes d'éthique et que l'élaboration des codes d'éthique en partenariat avec les parties prenantes, offre à l'entreprise plus de garanties et plus d'efficacité à ces pratiques morales.

Il est intéressant de noter que la plupart des codes couvre plusieurs domaines :

- la première préoccupation d'une entreprise socialement responsable est de développer des pratiques commerciales loyales ;
- ensuite s'occuper de la protection de l'environnement, dans le sens de préserver la biosphère, de réduire ou d'éliminer les déchets, ou encore de réduire sensiblement les pressions sur les ressources naturelles (Gendron, 2006, p. 56). ;

- les conditions de travail occupent la troisième place, il s'agit de respecter la liberté syndicale, d'interdire le travail des enfants, et d'améliorer la qualité de vie au travail.

Mais la conquête de la confiance des parties prenantes n'est pas assurée par l'existence des codes d'éthique, peut être sans vérification externe de leur application, ou sans effet sensible sur la société. Il faudrait envisager d'autres moyens plus crédibles que les documents.

Certaines entreprises attentives aux signaux provenant de leur environnement, ont décidé de créer une direction du développement durable (Moquet, 2005, p. 154), gérée par des responsables d'éthique, dont la mission principale est de veiller au respect des dispositions contenues dans le code. Parallèlement à cette nouvelle restructuration de l'entreprise, on assiste au développement des normes et certifications environnementales et sociales.

Aussi, tiraillée entre ses objectifs de rentabilité et le coût supporté par son engagement à intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans sa stratégie, l'entreprise se trouve finalement face à un dilemme. Son choix en faveur du développement durable, se dessine sous l'effet des pressions exercées par les pouvoirs publics et surtout les parties prenantes primaires ; il se renforce avec l'acquisition des normes relatives aux aspects sociaux et environnementaux du développement durable.

3.2 Les normes et certifications environnementales et sociales comme régulateur du comportement éthique et responsable

On distingue généralement la charte éthique, plus marquée du sceau de l'acte fondateur, des codes de bonne conduite et de bonne gouvernance, plus axés sur des normes de conformité.

3.2.1 La codification de l'éthique à la base des normes

En entreprise, ces codes ou chartes éthiques contiennent une déclinaison de tout ou partie des textes internationaux servant de fondements aux normes éthiques d'origine publique. C'est une forme d'autorégulation par des règles internes qui institutionnalise la responsabilité de l'entreprise.

Le code de conduite consiste, selon l'OCDE, en des engagements souscrits volontairement par les entreprises, associations ou autres entités, qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché. Les codes sont alors très multiformes : les codes élaborés et publiés par une entreprise individuelle ; les codes publiés par des associations professionnelles ; les codes élaborés par des partenariats d'intérêts et les codes résultant de négociations ou consultations intergouvernementales (OIT, CNUCED ou OCDE).

Le code participe au développement de la soft law et a pour principaux objectifs, d'une part de protéger les actifs et la réputation de l'entreprise et d'autre part, de sécuriser les relations dans le travail et avec les tiers (Duong Quynh Lien, 2012).

Le contenu des codes est fortement conditionné par les pressions exercées sur les entreprises du secteur par les consommateurs et les ONG. Un grand nombre de codes publiés par les entreprises de grande distribution mettent l'accent sur les normes sociales relatives aux droits fondamentaux au travail et s'appuient pour la majorité des cas sur les principes de base du commerce éthique et équitable.

C'est un instrument de gestion dont l'objectif est d'asseoir une certaine légitimité, par le développement de la motivation, par l'appartenance à un groupe et à la culture d'entreprise pour gagner en stabilité, en prévisibilité et mieux lutter surtout contre les pressions nombreuses tant juridiques, médiatiques que consuméristes.

Un code éthique, par définition, est donc normatif puisqu'il opère un classement voire une sélection entre différentes normes, principes ou valeurs qui ont vocation à

s'imposer, ou au moins à servir de référence, pour les parties prenantes concernées, qu'elles aient d'ailleurs été associées ou non à sa rédaction.

Les codes de conduite se réfèrent, explicitement ou implicitement, par rapport à certaines conventions de l'Organisation Internationale du Travail, sur les droits sociaux fondamentaux de l'Homme :

- le respect de l'âge minimum d'admission à l'emploi (convention n° 138) ;
- la non-discrimination à l'emploi et au travail (Convention n° 111) et l'égalité de rémunération (Convention n° 100) ;
- le respect du salaire minimum (conventions n° 26 et n° 131) ;
- le temps de travail (convention n° 1) ;
- et la santé et la sécurité au travail (convention n° 155).

Toutefois, certains sujets sont plus abordés que d'autres et l'étendue de leur influence est différente. Ainsi, aux Etats-Unis, ils représentent une incitation forte à adopter des bonnes pratiques, ayant pour objectif la modulation des peines en cas de contentieux. En France, l'objectif principal est de prévenir les conflits d'intérêts (Pesqueux et Biefnot, 2002, pp.82-83). Certes les règles éthiques sont à la source de ces codes ou autres chartes de « bonne conduite », mais, derrière le vernis éthique, l'entreprise offre, en réalité, des réponses techniques et procédurales, sans véritable réflexion éthique préalable, elle s'insère dans un acte unilatérale obligatoire au lieu d'un consensus sur une conduite recommandée (Pivato et *al.*, 2008). D'où la nécessité de mise en place, après consensus, d'un véritable transfert de pouvoir au profit du gouvernement d'entreprise, conçu alors comme une nouvelle idéologie (Pesqueux, 2005 ; 2011, p.42) destinée à « la recomposition des règles et des conventions formelles et informelles qui permettent la nécessaire coopération des acteurs » (Charreire Petit et Surply, 2008, p.118).

En fait, les entreprises sont dites, tantôt réactives, tantôt proactives, l'éthique représentant un alibi plus qu'une finalité dans cette créativité normative. Plus que le

respect du principe de légalité, les entreprises cherchent une nouvelle légitimité dans la formalisation de leur responsabilité sociétale (Roquilly, 2011, p.29) ; d'où la mise en place de normes correspondant à des règles d'usage professionnelles qui, sans déroger à la règle générale, viennent compléter l'édifice normatif dans certains secteurs d'activité.

Pour Visser (2008), les religions comme l'hindouisme, le bouddhisme et l'islam qui incitent les riches à contribuer au développement de la société peuvent être à l'origine de la RSE

3.2.2 Les normes RSE

Nous n'allons pas revenir sur les définitions et l'historique des préoccupations et des limites de la RSE. Ce qui nous intéresse dans cette section c'est le processus de mise en place de normes afin d'assumer cette responsabilité par les entreprises qui sont présumées respecter la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux et se traduisant par la mise en place d'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.

Ainsi, des normes privées environnementales et des labels sociaux ont fleuri. Et l'ISO, organisation privée internationale de normalisation, s'est même emparée de l'objet. Après la qualité et le management, la RSE a pris place comme « thème de gestion », comme « continuation - amplification » de l'éthique des affaires (Pesqueux, 2008, p.210).

3.2.2.1 Un foisonnement de normes de plus en plus contraignantes

Le complexe normatif de la RSE est hétérogène : il peut donner l'illusion d'être un arrière-plan institutionnel ou un compromis légitime des parties prenantes, ou encore de constituer un potentiel régulateur multi-niveaux. Généralement, on peut

considérer que la RSE est rattrapée par le droit ou à l'inverse qu'elle confère des normes sociales implicites (Gomez, 1997 ; Pariente-Butterlin, 2008). Elle devient tout autant un outil normatif, qu'un outil de gestion.

En fait l'approche volontaire de la RSE est la partie visible de la RSE. On oublie trop souvent que la responsabilité sociale ou environnementale des entreprises est déjà en bonne partie réglementée par du « droit dur » et, plus précisément, des dispositions d'ordre public. Ainsi, Il existe depuis quelques années un code de l'environnement : les textes sont impératifs. Quant au droit social, le cadre juridique a des origines plus anciennes.

Ainsi, La responsabilité sociale et environnementale n'a jamais été supplétive de volonté. Pour autant, la RSE n'est pas définie comme un concept légal mais un concept de gestion d'approche volontaire. Ce paradoxe permet d'expliquer le double visage de la RSE, à la fois normatif et juridique et la fertilisation croisée qui en résulte.

De ce fait, l'engagement volontaire est sans nul doute l'exercice d'une liberté, mais il n'est pas sans contrainte. Il traduit un besoin d'anticiper parfois des normes impératives et le souci de mettre en œuvre des dispositifs de prévention des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Il n'est donc jamais totalement déconnecté d'un substrat juridique, tant en amont, qu'en aval des décisions prises.

En fait, le débat sur la "normalisation" de la RSE reste un sujet de controverse. Certains soulignent le danger de réduire les questions complexes de la RSE à un simple exercice de cocher des cases et soutiennent que chaque entreprise doit développer sa propre approche à la RSE, alors que d'autres reconnaissent les avantages de références acceptées mondialement pour faciliter la comparabilité et la transparence des pratiques de RSE et avoir une cohérence dans la compréhension de comment on peut gérer ces questions. Pour les seconds, cette manière de faire permettrait de procéder à des évaluations significatives sur les pratiques de RSE d'une entreprise.

Au-delà de ladite controverse, explorons la question de l'existence et de la standardisation de normes RSE. Comme en toute activité économique, les normes et labels sont en matière de RSE aussi, des instruments qui fournissent à la fois une guidance et une crédibilité à ceux qui se soumettent à ces normes.

Reprenant une classification de la Commission européenne, on regroupera ces instruments sous quatre catégories en citant les plus connus d'entre eux :

- Les déclarations d'intentions (charte d'intention ou codes de bonne pratique): ce sont des guidances qui fournissent des axes de réflexion ou des lignes d'action, sans pour autant proposer des méthodes d'auditing et de reporting. Global Compact²², et guidances OCDE²³ en sont des exemples.
- Les guidances pour système de gestion et schémas de certification : basés sur la certification d'entreprises ou l'accréditation de produits, EMAS²⁴, SA 8000²⁵ et

²² Le Global Compact ou Pacte mondial, est une initiative des Nations Unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable. La signature du Pacte mondial est une démarche volontaire de la part de l'entreprise. Les entreprises adhérentes s'engagent à progresser chaque année dans chacun des 4 thèmes du Pacte mondial : les droits de l'Homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Des discussions sont actuellement en cours avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour le lancement du « Local Compact » qui jouirait de la même dimension internationale que le Global Compact et dont l'avantage serait sa mise en œuvre concrète via un plan d'actions élaboré d'un commun accord.

²³ Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales figurent en annexe à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales. Il s'agit de recommandations contenant des principes et des normes pour une conduite responsable des affaires à l'intention des sociétés multinationales opérant dans ou à partir des pays adhérant à la Déclaration. Les Principes directeurs sont juridiquement non contraignants, mais le Comité de l'investissement de l'OCDE et son groupe de travail sur les pratiques commerciales responsables encouragent la mise en œuvre par les adhérents. À l'origine, la déclaration et les principes directeurs ont été adoptés par l'OCDE en 1976. Les principes directeurs ont ensuite été révisés en 1979, 1982, 1984, 1991, 2000 et 2011.

²⁴ Le règlement EMAS (« *Eco Management and Audit Scheme* »), ou SMEA en français (« Système de Management Environnemental et d'Audit »), ou encore éco-audit est un règlement européen créé en 1993 par l'Union européenne pour cadrer des démarches volontaires d'écomanagement utilisant un système de management de l'environnement(SME). Adopté en mars 2001 selon le règlement (CE) n° 761/2001¹ et révisé en 2002 et 2004, il permet à toute entreprise, collectivité ou organisation le désirant, d'évaluer, améliorer et rendre compte de ses performances environnementales dans un système de management environnemental reconnu, standardisé et crédible. Toute entreprise déjà certifiée ISO 14001 obtient un certificat EMAS si elle publie une déclaration environnementale conforme aux critères de l'EMAS.

²⁵ SA 8000 est un standard de responsabilité sociétale qui défend des conditions de travail décentes. Il permet aux entreprises de mieux communiquer avec ses parties prenantes. Il s'agit d'un code de conduite pour les entreprises, orienté sur les aspects sociaux du développement durable. SA 8000 a été conçue à la fin des années 1990 par le Council On Economic Priorities, une ONG américaine devenue aujourd'hui Social Accountability International (SAI) qui le développe et supervise.

ISO26000²⁶ en sont des exemples.

– Les indices de classement utilisés pour les investissements socialement responsables, qui permettent aux fonds d'investissement d'identifier les entreprises acceptables d'un point de vue éthique : FTSE4good²⁷ en est l'exemple.

– Les schémas de “accountability” et les rapports, qui sont des guidances au niveau du processus, de la démarche, qui incluent des systèmes de rapport et de comptabilité éthique. Ces instruments, que l'on peut considérer comme les plus évolués, sont ceux qui ne délimitent pas un niveau spécifique de performance à atteindre, mais qui donnent des indications sur la manière de gérer les relations avec les parties prenantes et de répondre à leurs attentes légitimes. AA1000²⁸ et GRI²⁹ en sont des exemples.

À défaut de normes standardisées et unanimement reconnues, un certain nombre de documents font autorité en la matière et un certain nombre d'espaces ont été créés de manière à réunir les parties prenantes de manière consensuelle.

Les publications

Le document le plus connu qui aborde, dans un contexte global, la question de la RSE est sans doute l'Agenda 21³⁰, premier document de référence en matière de

²⁶ Voir annexes.

²⁷ La série d'indices FTSE4Good a été conçue pour identifier les sociétés qui œuvrent en faveur de l'environnement, s'attachent à développer le dialogue avec leurs parties prenantes et soutiennent les principes universels des droits de l'homme.

²⁸ La série AA1000 représente un cadre simple, pratique et facile à utiliser permettant aux organisations d'appliquer les principes directeurs de la capacité des comptes avec une assurance de durabilité robuste et un engagement intégré des parties prenantes.

²⁹ La Global Reporting Initiative, ou GRI, est une ONG née en 1997 de l'association du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et du PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement). Elle intègre d'autres parties prenantes (sociétés, organismes, associations...) du monde entier. Elle a été constituée pour établir un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable. Elle propose à cet effet une série de lignes directrices afin de rendre compte des différents degrés de performance aux plans économique, social et environnemental. Publiées pour la première fois en 2000, puis révisées en 2002 et 2006, les lignes directrices de la GRI ont fait l'objet en 2013 d'une édition dite G4. Aujourd'hui, les lignes directrices de la GRI G4 sont largement utilisées par les entreprises et diverses organisations pour produire leurs rapports RSE.

³⁰ L'Agenda 21 est un plan d'action pour le XXI^e siècle adopté par 173 chefs d'État lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro en juin 1992. Il concerne les collectivités territoriales : régions, départements, communes, ainsi que les établissements publics comme les communautés de communes et les communautés d'agglomération

développement durable. Ce texte consacre un chapitre entier à la nécessité de modifier les schémas de production et de consommation, vus comme la cause première de la détérioration de l'environnement global. Il reste cependant très général.

Au niveau international toujours, mais de manière plus ciblée, l'OCDE a élaboré en 1976 déjà, puis révisé en 2000, ses « principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales »³¹. Ces guidelines sont des recommandations des gouvernements vers leurs entreprises multinationales. Ces recommandations visent les droits de l'Homme, le travail des enfants, les droits des salariés, les transferts de technologie... Des « points de contact » ont été établis dans chaque pays de manière à promouvoir ces principes directeurs. Ces derniers constituent donc une initiative des États pour « peser » sur le comportement des compagnies.

Les plates-formes

Une plate-forme au niveau international : Global Compact³² ou le Pacte Mondial a été lancé en 1999 par l'ONU. Cette dynamique réunit dans un dialogue les organisations spécialisées au sein de l'ONU dans les droits de l'Homme, les droits du travail et la protection de l'environnement, de grandes entreprises transnationales, des ONG et des syndicats. Elle a pour but de promouvoir les bonnes pratiques des entreprises dans ces domaines des droits de l'Homme, des droits du travail et de la protection de l'environnement. En fait l'ensemble de ces normes incitent les entreprises à « contribuer aux progrès économiques et sociaux en vue de parvenir à un développement durable et d'exercer une diligence raisonnable fondées sur les

³¹ Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent le plus complet des instruments qui existent aujourd'hui concernant la responsabilité des entreprises. Les 43 gouvernements adhérents – représentant toutes les régions du monde et 85 pourcent de l'investissement direct étranger – se sont engagés à encourager les entreprises opérant sur leur territoire à respecter, partout où elles exercent leurs activités, un ensemble de principes et de normes largement reconnus qui visent à assurer de leur part un comportement responsable.

³² Le Pacte Mondial est né d'une initiative de Kofi Annan, alors Secrétaire général des Nations Unies, exposée au Forum économique mondial de Davos en Suisse le 31 janvier 1999. La phase opérationnelle du Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Ensuite, il a été créé le 20 avril 2006 la Fondation pour le Pacte Mondial qui est un organisme à but non lucratif, chargé de lever les fonds auprès du secteur privé afin de soutenir les ambitions du Pacte.

risques, dont la nature et la portée dépendent des circonstances propres à une situation particulière ». Ceci revient, comme le stipule le Pacte Mondial, à contractualiser les engagements éthiques et le respect des normes internationales communément reconnues et admises qui constituent le référentiel de conformité des entreprises multinationales et sert de fondement à leurs relations contractuelles.

Le Pacte Mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de dix principes fondamentaux (9 au départ), classés de la façon suivante :

Droits de l'Homme

- Principe 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ;
- Principe 2 : Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.

Normes internationales du travail

- Principe 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- Principe 4 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;
- Principe 5 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ;
- Principe 6 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

- Principe 7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
- Principe 8 : Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

- Principe 9 : Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption (c'est le dernier principe en date, ajouté en 2004)

- Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

De nombreuses entreprises à travers le monde ont adhéré au Global Compact et font des rapports annuels adressés à son Secrétariat général basé à New York. Au départ quelques 47 entreprises seulement étaient mobilisées, au 1er janvier 2014, le Global Compact représente 12000 participants dans 145 pays, dont 8000 entreprises.

Il est intéressant de noter qu'une controverse est née sur Global Compact, notamment à partir du point de vue négatif exprimé par certaines ONG. Leur scepticisme émanait de l'absence de caractère contraignant et de contrôle : rien au départ n'obligeait les entreprises signataires à s'impliquer effectivement ni à faire contrôler leurs dires sur leur éventuelle implication. Depuis, le Global Compact a institué pour les entreprises une « obligation à communiquer » sur leurs progrès, avec à défaut, la sanction d'être relégué dans une liste « d'inactifs ».

Les adhérents sont encouragés à publier une description précise de la façon dont ils soutiennent le Pacte Mondial et les 10 principes, connue sous le nom de « Communication sur le Progrès ».

Cependant, le Pacte Mondial consacre un renversement inquiétant : les droits de l'Homme sont proposés aux entreprises comme une disposition facultative, alors qu'ils devraient s'imposer à elles, puisqu'ils sont par essence les valeurs communes de l'humanité ». Par cette adhésion au Pacte Mondial, l'ONU accepte, voire, en proposant gratuitement son assistance technique par le biais de ses agences (PNUE, PNUD), encouragerait l'assujettissement de l'intérêt général à l'intérêt particulier.

Le Pacte mondial est certes une initiative exclusivement volontaire, mais il contrôle et impose une conduite (ou activités) à tenir aux entreprises par le biais de la «Communication sur le Progrès ». Cette dernière devient de plus en plus exigeante, au point que les entreprises qui ne font en réalité aucun effort pour améliorer leurs pratiques finissent par être éliminées

D'autres normes privées sont intéressantes mais ciblées sur un élément de la RSE soit le volet social, soit le volet environnemental :

- Les normes ISO (14000) sur les systèmes de management environnemental ;
- Norme EMAS (système communautaire de management environnemental) et EFQM (European Foundation for Quality Management) applicables en Europe - OHSAS 18001 sur l'hygiène et la sécurité ;
- La norme SA 8000 Conçue et administrée par le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), devenu le SAI (Social Accountability International), ONG créée en 1997, elle garantit que l'entreprise certifiée respecte des critères sociaux de l'OIT dans les PMP (procédés méthodes de production), elle programme dans son dispositif de certification des contrôles permanents. Elle exige la conformité aux normes nationales, comme préalable pour toutes les normes de RSE, et dans les obligations contractuelles elles s'appuient sur des principes de l'OIT, la Déclaration Universelle des droits de l'Homme et des exigences renforcée dans 9 domaines : travail des enfants et travail forcé, hygiène et sécurité, pratiques disciplinaires, discrimination, liberté syndicale et négociations collectives, temps de travail, rémunération et système de gestion.
- La norme A 1000 ou AA 1000 *Account Ability* lancée en 1999, par *l'Institute of Social and Ethical Accountability* a pour objectif d'« accroître la responsabilité et la performance globale des organisations en augmentant la qualité sociale et éthique de la responsabilité, des rapports et audits » (Gendron 2003). L'objectif est de mieux rendre compte de la participation active des parties prenantes.

3.2.2.2 La norme ISO26000 : une innovation en matière de RSE

Publiées depuis novembre 2010, les lignes directrices de l'ISO 26000 définissent la responsabilité sociétale 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 », ce comportement étant 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 ainsi réussi le pari de renverser la perspective : on est passé de « l'entreprise, affaire de société » (de Sainsaulieu, 1992) à « la société une affaire d'entreprise » (Bébéar, 2006). La crainte de l'empiètement et la question de la légitimité par rapport aux normes de la soft law (Thibierge, 2003, p.599) ont alors 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). La validation de la norme, réduite à sa plus simple expression, n'en est pas moins acquise : seuls cinq comités membres de l'ISO, certes non des moindres puisque les Etats-Unis (premier producteur de normes au monde) et l'Inde (un des plus grands pays fournisseur) ont rejeté le projet final de norme internationale. Les « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » constituent un outil de référence parmi les autres textes de la soft law, un guide d'objectifs et de bonnes pratiques dont l'objet est de clarifier les termes de RSE au niveau mondial et de définir une terminologie commune pour toutes les organisations, notamment pour les PME trop souvent absentes de l'agenda du développement durable.

ISO26000 a la caractéristique de concerner toutes les organisations et les met devant leurs responsabilités sociétales vis-à-vis du développement durable et des attentes

des parties prenantes (Articles 1&3). Il s'agit plus particulièrement d'assumer sans véritable obligation, la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement.

La face apparente de la RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) basée sur l'ISO26000, qui reste une « soft law », est la gouvernance, fondée elle-même sur le comportement transparent, l'éthique et « le rendre compte » (Article 2). Les comportements de ces organisations reposent sur des valeurs concernant 7 domaines particuliers, à savoir : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, les pratiques loyales vis-à-vis des fournisseurs en particulier, les relations avec les consommateurs et enfin le service à la communauté. La figure 10 résume ces 7 domaines d'activité et le tableau 12 en détail les préoccupations.



Figure 10 : Les sept questions centrales de L'ISO26000

Source : réalisé par nous même à partir des dépliants édités par la CGEM

Tableau 12: Les domaines d'action de la responsabilité sociétale traités dans ISO 26000

7 questions centrales	37 domaines d'action
1 - Gouvernance	1- Gouvernance de l'organisation
2 - Droits de l'Homme	1- Devoir de vigilance 2 - Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme 3 - Prévention de la complicité 4 - Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme 5 - Discrimination et groupes vulnérables 6 - Droits civils et politiques 7 - Droits économiques, sociaux et culturels 8 - Principes fondamentaux et droits au travail
3 - Relations et conditions de travail	1 - Emploi et relations employeur/employé 2 - Condition de travail et protection sociale 3 - Dialogue social 4 - Santé et sécurité au travail 5 - Développement du capital humain
4 - L'environnement	1 - Prévention de la pollution 2 - Utilisation durable des ressources 3 - Atténuation des changements climatiques et adaptation 4 - Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
5 - Loyauté des pratiques	1 - Lutte contre la corruption 2 - Engagement politique responsable 3 - Concurrence loyale 4 - Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 5 - Respect des droits de propriété
6 - Questions relatives aux consommateurs	1- Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats 2 - Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 3 - Consommation durable 4 - Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 5 - Protection des données et de la vie privée des consommateurs 6 - Accès aux services essentiels 7 - Éducation et sensibilisation

7 - Communautés et développement local	1 - Implication auprès des communautés 2 - Éducation et culture 3 - Création d'emplois et développement des compétences 4 - Développement des technologies et accès à la technologie 5 - Création de richesses et de revenus 6 - La santé 7 - Investissement dans la société
--	--

Source : <https://eksuna.net/spip.php?? article8> consulté le 17 Août 2017

Toutefois, l'aspect non contraignant de l'ISO26000 traduit par la nature des actions de sa mise en œuvre (Article 7 du référentiel) et l'évitement de faire de l'ISO26000 une véritable certification par tierce partie laisse le champ trop ouvert devant la responsabilité déclarative des organisations et rend difficile la mesure de l'engagement effectif de celles-ci. La solution revient dès lors à rapprocher l'ISO26000 d'autres référentiels de responsabilité qui débouchent sur la possibilité de retrait de la reconnaissance qu'une organisation soit responsable socialement.

3.3 L'ISO26000 à la base de la norme marocaine de certification.

Les labels sont destinés à différencier et favoriser la qualité d'un produit ou d'un service afin d'orienter et faciliter le choix du consommateur. Ils présentent, pour l'entreprise, un nouveau moyen de communication interne servant à valoriser sa politique sociale. Les labels sont généralement gérés par des organisations indépendantes, non gouvernementales, ou par des associations d'entreprises.

En matière de la Responsabilité Sociale des entreprises, le label est devenu un instrument de politique d'environnement inscrit dans la politique générale des entreprises. Il apparaît « comme un moyen de promouvoir, par les choix des consommateurs, des modes de production et de consommation prenant de plus en plus en compte la dimension environnementale ».

Au Maroc, trois leviers principaux ont été à l'origine de l'adoption de la norme ISO26000 sous sa formulation contenue dans la Charte CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), déclinée en label CGEM. Ils se réfèrent à l'état de l'économie et des affaires dans le pays présentés sous trois axes :

- L'axe législatif : la mise en place du Code de Travail en 2004 et ses révisions ultérieures renforcent des considérations comme celles des droits humains (et ses déclinaisons en termes conditions du travail, santé au travail, la durée du travail, etc...) et la protection de l'environnement³³ (La loi 11-03 trace un cadre législatif global de la conservation de l'environnement. Elle énonce les principes directeurs de protection et de gestion de l'environnement au Maroc) ;
- L'axe économique :La CGEM a organisé en 2005 le premier prix qui vise à récompenser l'engagement des entreprises socialement responsables, une réflexion importante a été faite au sein du patronat marocain afin de mettre en place un label pour la RSE conformément aux standards internationaux, ce qui fait de cette organisation patronale, une organisation pionnière en matière de développement durable.
- Et l'axe social : La pauvreté au Maroc a atteint des niveaux élevés suite à des causes aussi bien internes (politiques sociales cahoteuses) qu'externes (crises énergétiques successives et conflits mondiaux) aggravées par plusieurs programmes d'ajustement structurel du FMI. Les associations locales ont joué un rôle très important dans la sensibilisation de la société civile dans des domaines relevant de la défense des droits de l'Homme, la protection de l'environnement, la bonne gouvernance, et le statut des femmes au Maroc.

Nous n'allons pas nous étendre sur les bases économiques et sociales qui ont été à l'origine de la mise en place de la Charte de RSE de la CGEM, ceci sera abordé dans le chapitre suivant concernant l'analyse du contexte de cette étude.

³³ La loi 11-03 trace un cadre législatif global de la conservation de l'environnement. Elle énonce les principes directeurs de la protection et de la gestion de l'environnement au Maroc.

Ceci étant, et afin d'associer l'ISO 26000 à des référentiels opérationnels, l'Organisation des Nations Unies en charge du Global Compact³⁴ et la Cellule RSE-CGEM ont établi un lien entre les lignes directrices de l'ISO 26000 relatives à la responsabilité sociétale et les lignes directrices de leurs référentiels. Toute organisation qui y adhère est appelée à transmettre annuellement des rapports sur la RSE. Alors que la CGEM a mis en place son Label RSE-CGEM depuis 2006 décrit dans une charte à 9 axes (voir figure 11).

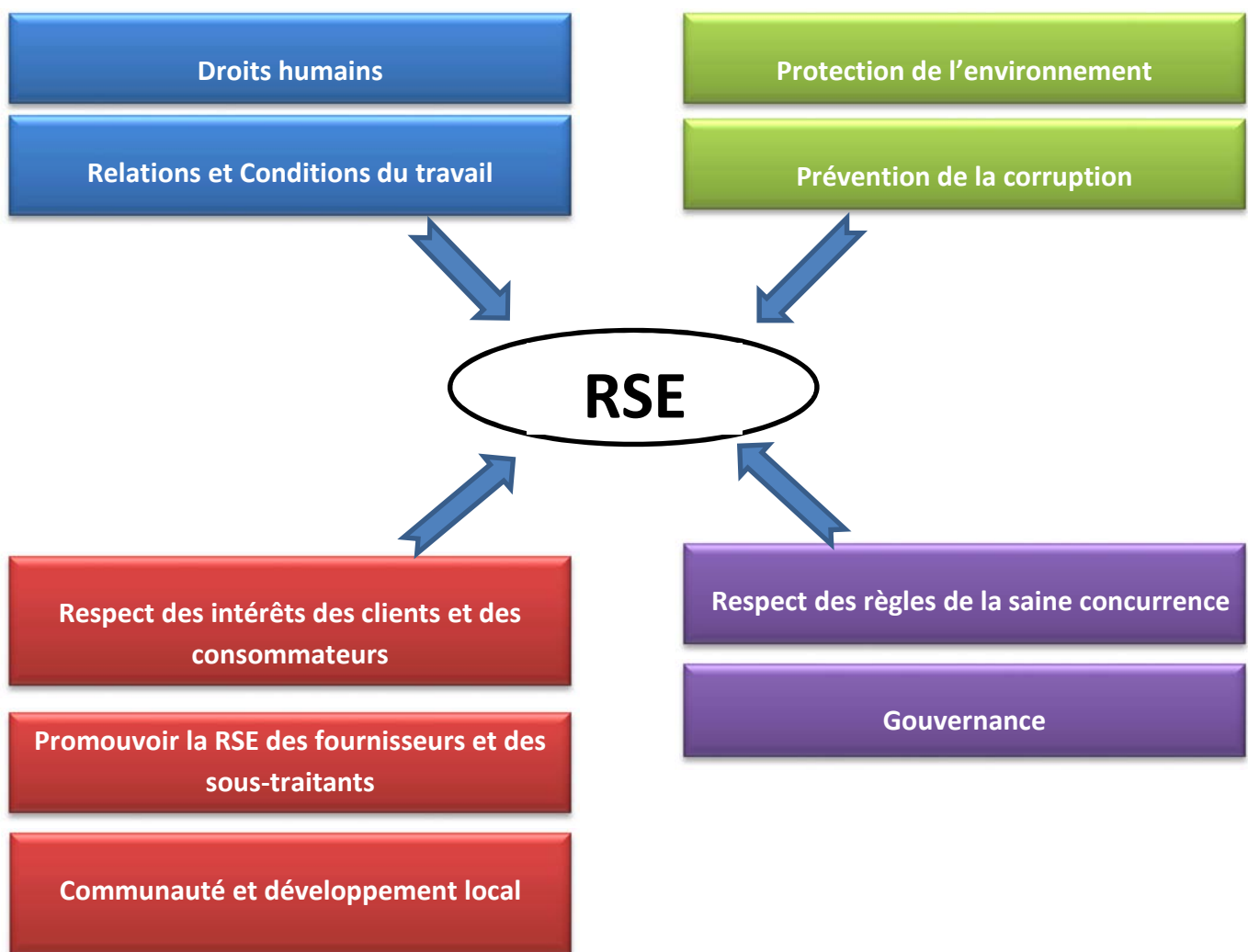


Figure 11 : Les 9 axes de la Charte CGEM

Source : Etabli par nous même à partir des brochures éditées par la CGEM

³⁴ Notons que le référentiel Global Compact existe depuis 1999, il a été lancé en 2000

L'éligibilité au Label CGEM est bien décrite par le comité d'attribution ; l'entreprise éligible doit répondre aux critères suivants :

- Etre régulièrement établie au Maroc ;
- Etre membre de la CGEM et à jour de ses cotisations ;
- En formuler la demande par écrit auprès de la Commission Label ;
- Accepter de faire procéder par un tiers-expert accrédité par la CGEM à une évaluation de conformité de son organisation et de ses actes de gestion avec la Charte de responsabilité sociale de la CGEM ;
- S'engager à adopter toute mesure corrective découlant des éventuels écarts observés par l'évaluation et, plus généralement, en faveur de la réalisation continue des objectifs de la Charte.

3.4 Le rôle des agences de notation

Les agences de notation extra-financières appelées parfois agences « éthiques » fournissent une évaluation des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) portés par les multinationales, à l'intention des investisseurs souhaitant intégrer des critères extra-financiers dans leurs choix.

Elles s'appuient à la fois sur les performances économiques de l'entreprise et sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, son respect des valeurs sociales et sur sa politique de gouvernance.

À la différence des agences de notation financières, les agences de notation extra-financière sont rémunérées par les investisseurs et non par les émetteurs. Les entreprises elles-mêmes peuvent néanmoins commander une notation approfondie de leurs pratiques environnementales, sociétales et de gouvernance auprès de certaines agences. On parle alors de "notation sollicitée". Ainsi, elles peuvent connaître leur positionnement en matière de responsabilité sociale.

Tout se passe comme si les acteurs sociétaux percevaient la mondialisation des échanges comme devant la mondialisation des régulations. Ces acteurs tentent donc de remédier à ce déficit de régulation publique en modifiant leurs comportements et amènent ainsi les entreprises à adopter des standards supérieurs (droit du travail, droit de l'environnement...) à ceux imposés par les cadres normatifs dont elles dépendent, souvent ceux des pays en développement. Se forge ainsi un substitut de régulation, assez médiatisé, qui gagne en importance.

L'investissement « éthique » ou « socialement responsable » est d'abord déterminé, comme l'investissement classique, par la notation financière. L'usage, en sus, de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, témoigne de la priorité donnée à la RSE. Ces préoccupations éthiques sont cependant présentes avec des nuances : on distingue ainsi au sein de la Finance responsable, les « altruistes », prêts à accepter un rendement moindre de leur placement socialement responsable pour accroître le bien-être collectif et des « opportunistes » qui, au contraire, espèrent un meilleur rendement du fait d'une meilleure gestion des risques au sein des entreprises.

Au total ces investisseurs socialement responsables choisissent des modes d'actions en ligne avec leurs convictions, qui peuvent être d'inspiration religieuse, écologique, syndicale... De ce fait, l'Investissement Socialement Responsable renvoie à une mosaïque d'approches.

L'expression « notation extra-financière » englobe en réalité toute une gamme d'informations extra-financières qui varient dans la forme (indices boursiers, rating, indicateurs...) et dans le fonds (environnement, social, gouvernance). Ces informations renseignent les sociétés de gestion sur le niveau de RSE des entreprises.

La fonction de production des agences de notation est très contrainte, du fait de problèmes techniques, tels que l'imperfection des données d'entreprises, et aussi de ressources limitées. Ces deux handicaps pèsent sur la capacité des agences à forger

les outils adéquats ; qui plus est, le débat court toujours sur le type d'information à produire pour répondre à la demande.

Cette diversité fait de la notation extra-financière une industrie à la recherche de son business model. En conclusion, si les imperfections d'information sont omniprésentes dans la sphère extra-financière, les marchés de l'information qui se mettent en place (agences, consultants...) n'en sont pas exempts.

Une professionnalisation de l'information extra-financière apparaît donc aujourd'hui nécessaire pour conserver à l'Investissement Socialement Responsable la confiance que les investisseurs lui ont marqué durant la crise financière.

Conclusion du chapitre :

Pour que la démarche éthique soit porteuse de résultats et de performances, ces mêmes performances et leurs modalités d'évaluation doivent être définies dans une « démarche normalisée » (Lauriol, 2004). Les grilles de lecture sont diverses ; depuis les normes internationales aux critères des agences de notation, c'est une myriade de textes incitatifs mais rarement de sanction.

Certes, certaines lois nationales interviennent pour équilibrer le rapport entre l'entreprise, en tant qu'acteur producteur de biens et de service et la communauté avec laquelle ou dans laquelle elle évolue (personnel, société, environnement...), mais en général, ces lois s'intéressent au résultat alors que c'est le processus qui a abouti à ce résultat qui doit être analysé et suivi étape par étape.

Dans ce sens, interviennent la certification et la labélisation qui abordent l'entreprise sous l'angle des processus qu'elle doit suivre pour rendre compte de sa performance en proposant des indicateurs prédéfinis et des lignes directrices amenant cette dernière et ses parties prenantes à co-produire les indicateurs. Ainsi l'entreprise sera appelée à rendre compte par le biais d'audit et de communication sur ses

performances sociales et éthiques, en s'intéressant, en priorité, à la qualité du dialogue et à la participation des parties prenantes.

Chapitre 4

Contextualisation et état des lieux de La RSE au Maroc

La logique de RSE est un concept connu et partagé dans les milieux des entreprises marocaines. Dans le cadre de cette recherche, les études de cas réalisées montrent qu'au Maroc, la question de la RSE se pose de plus en plus, notamment avec la vague de délocalisations des grandes entreprises et sociétés transnationales qui s'implantent sur le territoire marocain.

Cependant, la démarche RSE reste loin d'être adoptée par toutes les entreprises. Au premier rang des facteurs expliquant cette faible mobilisation, une mauvaise connaissance du concept et des pratiques qui peuvent l'accompagner. Par contre, le cadre normatif de la RSE est relativement avancé au Maroc, car le Royaume est signataire de nombreuses conventions et de principes normatifs internationaux et règles qui forment le cadre de la RSE et fournissent des recommandations communes à l'ensemble des entreprises, pour respecter et promouvoir la responsabilité sociale. Parmi ces règles de droit non obligatoires (soft law), nous pouvons citer les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, la Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, ainsi que les principes directeurs de l'ONU relatifs aux Droits de l'Homme et aux sociétés transnationales. De plus, sur le plan national, le Maroc a intégré la notion de

développement durable dans la Constitution de 2011 et s'est doté d'un cadre juridique et institutionnel de plus en plus favorable (hard law).

Enfin, en 2017, le Royaume a élaboré une Stratégie Nationale de Développement Durable, qui est en cours de mise en œuvre, et a ratifié les accords de la COP22³⁵ qui est l'exemple même de l'engagement de l'Etat dans la transition énergétique et la protection de l'environnement.

Cependant à côté de ce rythme officiel soutenu, les entreprises tardent à s'y atteler. Les initiatives endogènes de RSE sont peu nombreuses, isolées et généralement initiées par les entreprises filiales à des multinationales, sous la contrainte des obligations auxquelles ces entreprises sont soumises dans le cadre des législations en vigueur dans leurs pays d'origine.

En ce qui concerne les entreprises marocaines qui sont généralement de taille petite à moyenne, leurs préoccupations sont plutôt en termes d'approche de management de qualité, notamment dans le cadre des objectifs d'intégration régionale et d'insertion progressive dans l'économie mondiale.

Ces difficultés liées à la caractéristique des entreprises marocaines (qui sont généralement concentrées autour de l'axe de Casablanca-kénitra, caractérisées par la domination d'entreprises manufacturières, de taille petite ou moyenne et dont le statut juridique familial est dominant) sont amplifiées par des contraintes ou difficultés en matière de faiblesse des moyens humains et techniques, de manque de maîtrise de l'évolution des marchés, de l'insuffisance de la formation, de la qualité du management, de la croissance des exigences à l'international, d'une faible capacité d'investissement, et de la complexité des procédures bancaires et administratives.

Après le désengagement de l'état des secteurs productifs, le privé a joué un rôle important comme moteur de la croissance économique en veillant à améliorer son

³⁵ La COP22 comprenait, entre autres: L'adoption de la Proclamation d'action de Marrakech pour le climat et le développement durable associant les gouvernements, les entreprises et les investisseurs en faveur du changement climatique et du développement durable

taux d'investissement, son mode d'organisation et de gestion, ainsi que la qualité de ses produits et services. Il s'agit de développer les secteurs à valeur ajoutée en visant à réduire le caractère vulnérable du tissu industriel ainsi que de promouvoir l'emploi qualifié. L'objectif est d'améliorer le mode de management afin de faire face à la concurrence interne et externe et de promouvoir les exportations.

4-1 L'initiative publique en faveur de de la RSE

Etant donné que la RSE est devenue un élément important dans la compétitivité nationale et internationale, la plupart des acteurs institutionnels ou autres, jouent un rôle important en initiant des politiques de promotion dans ce sens. D'où l'engagement de l'Etat marocain sur le plan législatif et normatif afin de promouvoir la RSE et d'encourager les entreprises à adhérer aux normes, instruments et principes internationaux.

Cependant, l'une des particularités du Maroc est la prédominance du secteur informel caractérisé par une multitude de micro-entreprises très dynamiques qui jouent un rôle très important en matière de création d'emplois et de réduction de la pauvreté. Pour cette catégorie d'entreprises, la question de la RSE n'a de sens que lorsqu'elle s'inscrit dans une logique d'amélioration des conditions de vie et de travail des personnes concernées. Ce qui pose une véritable interrogation sur l'acceptation univoque de la définition de la RSE car, en définitive, les motivations des acteurs à entrer dans une démarche RSE ne sont pas les mêmes.

Boosté par le gouvernement, l'engagement RSE est considéré comme une stratégie permettant non seulement de s'aligner sur les procédures économiques mondiales, mais aussi pouvant mettre à niveau le tissu productif marocain et engager une réflexion d'ensemble sur le développement humain.

A cet effet, le discours royal à l'occasion des Assises de l'Investissement Socialement Responsable, organisées en 2005, est concluant :

« la responsabilité sociale ne saurait se réduire à de la compassion charitable, dès lors qu'elle est une condition essentielle de la viabilité, de la rentabilité à long terme et de l'acceptabilité sociale des investissements et de la croissance économique »³⁶.

Ceci devrait se traduire par

« l'émergence d'un mouvement d'investissement et de placements financiers couplant les objectifs légitimes de rentabilité et de profits à des critères, non moins légitimes et universels, de responsabilité sociale et de développement humain et durable »³⁷.

D'où la décision in fine :

« Le Maroc par sa législation et par ses choix politiques et sociétaux peut et veut être pour les investisseurs socialement responsables un partenaire et une destination assumant pleinement les standards sociaux, environnementaux et de bonne gouvernance les plus avancés »³⁸.

Le développement social et la lutte contre la pauvreté sont mis en valeur par le souverain en soulignant l'objectif pour lequel l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) est lancée par sa majesté en 2005.

« La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie »

Il concluait en insistant sur l'intérêt porté par le gouvernement marocain à l'action des investisseurs et des entreprises dans ce domaine de RSE.

Ce discours soulignait également l'importance du capital humain comme critère important prenant en compte les relations humaines (rémunération, formation, conditions de travail,...) et le respect des droits humains (travail des enfants, non-

³⁶ La CGEM, « La Responsabilité Sociale des Entreprises : les aspects relatifs au travail, Réseau Pacte Mondial Maroc », Mai 2009, p.13 .

³⁷ Idem

³⁸ Idem

discrimination à l'embauche, liberté syndicale,...), ainsi que l'importance du critère Environnement (programme d'économie d'énergie, de recyclage et d'élimination des déchets, gestion des risques environnementaux), et le critère Capital Parties prenantes qui désigne les pratiques de l'entreprises à l'égard de ses fournisseurs, ses clients et différents acteurs de la société civile.

Cependant, les entreprises privées devaient prendre la relève, ceci a tardé malgré le fait que certaines d'entre elles se sont engagées dans des procédés de certification, de normalisation et d'accréditation en référence aux normes ISO, en attendant que des dispositifs institutionnels adaptés soient mis en place.

Les quelques rares cas d'entreprises locales informées de la RSE et dont les ambitions vont au-delà des approches de management de qualité pour s'intéresser à la mise en norme suivant certaines références internationales sont limités par l'insuffisance d'informations et de ressources techniques appropriées. Elles se contentent alors des dispositions internes qui leur sont propres et qui encouragent quand même le dialogue entre les différentes catégories d'acteurs.

Les opérateurs gouvernementaux et économiques ont adhéré à l'idée que La RSE représente et répond à des nouveaux enjeux universels, elle régit actuellement l'organisation de nombreuses entreprises ; celles-ci, doivent répondre, en dehors de leur principal objectif économique, à d'autres objectifs, d'ordre sociétal et environnemental.

Dans ce processus, le progrès, la justice sociale, l'émancipation et le bien-être des marocains, la cohésion sociale, la protection du milieu naturel et le respect des droits et des intérêts des générations futures deviennent prioritaires. Une dynamique entrepreneuriale responsable devant être stimulée. Cependant toutes ces prérogatives constituaient des défis à relever dans des sphères où l'application de la législation, des principes de gouvernance démocratique et de l'activisme de la société civile pour la défense des consommateurs sont très faibles. La conséquence en était que, en l'absence ou la faiblesse d'une pression réelle de la part des organismes

gouvernementaux ou des ONG sur les entreprises afin qu'elles tiennent compte des principes de développement durable, les règles commerciales injustes et des contraintes d'approvisionnement ont ruiné la capacité de l'entreprise à commercer d'où la faiblesse de sa part dans le commerce mondial (de près de 0,13 %).

Actuellement et à la faveur des processus de décentralisation mis en place, des espaces de dialogue centrés sur le développement local se construisent et sont appelés à faire face aux défis évoqués plus haut. Ainsi, il est à espérer que si les différents acteurs au niveau local s'engagent efficacement dans le cadre d'un partenariat « multi-acteurs », ils faciliteront ce qu'il convient d'appeler la « RSE silencieuse » qui pourra émerger à partir des principes et des valeurs locales ou nationales pour se régionaliser, voire s'internationaliser.

4.1.1 Les préoccupations du développement durable et protection de l'environnement

Le Développement durable constitue l'une des préoccupations majeures partagées par les différents acteurs de la scène marocaine. Défini comme un « développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987), le développement durable convoque l'ensemble de la communauté à choisir et à adopter de nouveaux modes de production et de consommation, en totale respect et harmonie avec l'environnement naturel et humain.

Au cœur de cette mobilisation internationale, le Maroc a décidé d'accélérer son adhésion pleine et entière aux principes de solidarité internationale et de développement durable en se référant à trois instruments mondialement reconnus :

- 1- Le Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) : qui puise ses principes dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, de la déclaration de Rio de Janeiro sur le développement durable (1992) et de la déclaration des principes et des droits fondamentaux de l'OIT (1998) ;

- 2- la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (OIT) qui regroupe cinq rubriques : la politique générale, l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles ;
- 3- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales qui visent à harmoniser les politiques multinationales dans les pays d'accueil et de renforcer la contribution des multinationales au développement durable.

Dans ce processus d'adhésion aux principes de développement durable, le rôle de la CGEM, comme association privée, est considéré déterminant. Cette institution regroupe les entrepreneurs du Maroc dont l'objectif est de promouvoir l'initiative privée, au niveau national, notamment à travers son label RSE.

Là aussi, le discours du royal de 2003 a déclenché une réflexion sur les principes et les valeurs encadrant les politiques publiques et privées afin d'assurer le développement durable ; exemple, la production des énergies renouvelables pour promouvoir le développement durable. Il a insisté également sur le rôle important joué par la bonne gestion des compétences dans l'application de la charte nationale de l'environnement et du développement durable.

La charte Nationale de l'environnement et du développement durable vise, en effet, la définition des droits et obligations des personnes physiques et morales en termes de protection et de valorisation de l'environnement.

Concrètement, l'intérêt accordé par le Maroc au développement durable s'est traduit par son engagement dans une politique volontariste de préservation de l'environnement qui s'est cristallisée par des programmes nationaux d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques déclinés dans les secteurs clés de l'eau, de l'agriculture, de l'industrie, du bâtiment et de l'énergie, mettant l'accent tout particulièrement sur la politique engagée par le Gouvernement marocain en matière de promotion des énergies renouvelables et des technologies propres. Dans la perspective de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'étranger en terme d'importation

du pétrole, le Maroc a érigé au rang de "priorité" le développement des énergies renouvelables ; en témoignent deux projets colossaux :

- Le projet « NOUR », pour la production électrique d'origine solaire devant couvrir 18% de la production nationale actuelle. La mise en œuvre du projet 2000 MW est confiée à l'Agence Marocaine pour l'Energie Solaire, créée à cet effet. Il permet d'économiser en combustibles 1 million de tonnes équivalent pétrole (TEP) et d'éviter l'émission de 3,7 millions de tonnes de CO2 chaque année ;
- Le plan « Maroc vert » qui concerne un montage entrepreneurial important comportant la création et l'accompagnement d'un million d'entreprises agricoles en fournissant une agriculture performante, adaptée aux normes du marché international (grâce notamment à l'encouragement de l'investissement privés) et en œuvrant pour la lutte contre la pauvreté en milieu rural et périphérique par l'augmentation du revenu agricole des exploitants les plus démunis.

Avec ces deux projets « Maroc vert » et récemment l'ambitieux projet « NOUR », le Maroc est en phase de devenir un pays modèle parmi les pays en développement et ceci, en matière de protection de l'environnement et des ressources naturelles pour un développement durable et respectueux des générations futures.

Sur le plan régional et international, le Royaume est associé aux programmes méditerranéens visant l'entretien et l'exploitation durables du milieu marin et côtier.

4.1.2 Au niveau des droits de l'Homme, droit du Travail et dialogue social

Le Maroc s'est engagé depuis quelques années dans un vaste chantier de réformes afin de garantir la promotion des droits de l'Homme et des libertés fondamentales. L'engagement continu du gouvernement pour mieux consolider l'État de droit, la liberté et la démocratie témoigne d'une attention particulière aux droits humains ; la création en 2004, par S.M. Le Roi Mohammed VI, de l'«Instance Équité et

Réconciliation» est un modèle dans la résolution des conflits du passé liés aux droits de l'Homme. Un autre exemple concernant l'avenir est représenté par la réforme fondamentale du code de la famille, laquelle a donné lieu à un débat social qui a touché de manière pacifique et pluraliste l'ensemble de la société...

Le lancement de l' « Initiative Nationale pour le Développement Humain » (INDH), en mars 2005 est un troisième exemple de cet engagement dans le respect des droits et de la valorisation des Hommes par la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Autrement dit, l'INDH vise à consolider les acquis politiques, par la promotion des droits économiques, sociaux et culturels des citoyens, et par la lutte contre les disparités sociales et territoriales. Trois axes constituent les piliers de l'INDH ;

- La réduction des déficits sociaux en particulier dans les quartiers urbains pauvres et les communes rurales les plus démunies ;
- La promotion des activités génératrices de revenus stables et d'emplois, tout en adoptant une action plus imaginative et plus résolue en direction du secteur informel ;
- Un processus politique de consolidation de l'Etat moderne : démocratie, « Etat de droit, etc » ;
- Le développement humain dans ses dimensions économique, sociale et culturelle, basé sur les principes de bonne gouvernance.

Sur le plan des droits de travail, le Maroc a adopté en 2004³⁹ un nouveau code de travail tranchant avec une longue ambiguïté et flou en matière de législation de travail. Ce code est conforme aux principes de bases fixés par la constitution marocaine et aux normes internationales comme prévues dans les conventions des Nations Unies et ses organisations spécialisées en relation avec le domaine du travail. Il contribue à l'instauration d'une démarche de RSE et de développement durable au sein des entreprises marocaines. En effet, Les premiers articles ratifient les

³⁹ Bulletin Officiel n°5210, 2004.

conventions internationales signées par le Maroc et précisent la condamnation de toutes les discriminations (apparence physique, raciale, sexuelle, appartenance syndicale, etc.) (El Kandoussi et El Abboubi, 2009, p.8).

Sur un autre registre, le dialogue social au Maroc entre le gouvernement et les centrales syndicales les plus représentatives a abouti à une batterie de mesures destinées notamment à améliorer les revenus et réduire les disparités salariales dans la fonction publique et à renforcer la couverture médicale et la protection sociale des citoyens. Malgré les réalisations enregistrées, la majorité des syndicats manifestent leur insatisfaction. Aujourd'hui, le gouvernement demande aux syndicats les plus représentatifs de proposer l'ordre du jour des points à remettre sur la table des négociations mais aussi leurs cahiers revendicatifs pour le prochain round en février 2019. D'un autre côté, la succession des gouvernements de tendances différentes fait que le dialogue social bute sur des décisions cruciales que le gouvernement est tenu de prendre mais dont il reporte les dates indéfiniment. Les syndicats ont fini par boycotter le dialogue social afin de mettre en exergue la responsabilité du gouvernement face à la situation sociale, sociétale et environnementale qui, non seulement est désastreuse, mais qui compromet l'avenir des générations futures. Ce qui est en contradiction par rapport au discours officiel qui met en exergue l'engagement fort du Maroc pour la noble cause sociale, sociétale et environnementale.

4.1.3 Au niveau de la promotion de l'éthique et de la morale

À travers la ratification, en 2007, de la Convention des Nations Unies contre la corruption – signée en 2003 – et la création de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC) le 20 août 2008 ainsi que grâce à la conduite d'importantes réformes de l'administration dans son ensemble et de l'administration fiscale ou des modalités de passation des marchés publics, le Maroc a parcouru un long chemin sur la voie de la moralisation de la vie publique et du renforcement des systèmes de contrôle de la gestion de la chose publique. Conjointement, d'autres mesures ont été

prises comme la mise en place d'une commission de poursuite de la question du blanchiment d'argent, et la réactivation du conseil de la concurrence.

Parallèlement, certaines associations de droit de l'Homme (AMDH, OMDH) et Transparency Maroc sont actives et jouent un rôle important dans la lutte contre la corruption.

En dépit de ces dispositifs, le Maroc arrive à la 80ème place dans le classement de Transparency International en 2017, avec une note de 40 sur 100 ; il a gagné 5 places depuis 2010 (85ème rang avec une note de 34 sur 100)⁴⁰.

La liberté de la presse est tout aussi importante que l'indépendance de la justice dans la lutte contre la corruption. Les Médias, pour leur part, jouent un rôle important et complémentaire à celui de l'État et de la société civile en matière de sensibilisation et d'information du public, d'investigation, de révélation et de dénonciation des affaires de corruption. Mais ce pilier ne peut tenir debout et renforcer l'ensemble de l'édifice si la presse ne jouit pas de la liberté d'expression et si le libre accès à l'information ne lui est pas garanti (Transparency Maroc, 2010). À ce stade faut-il souligner l'échec de la presse marocaine à introduire des changements structurels dans certains établissements noyés par la corruption, malgré le tapage médiatique qui a accompagné ces scandales (CNSS, Mutuelle Générale, CIH...etc.). Mais la nouvelle tendance de « citoyens journalistes » qui utilisent les nouvelles possibilités qu'offre Internet pour dénoncer la corruption (blogs, You tube,...etc.) tout en gardant l'anonymat dans la majorité des cas, a permis la révélation de beaucoup d'affaires de corruption et de blanchiment au Maroc.

De même, œuvrer pour une réelle indépendance de la Justice vis-à-vis du pouvoir politique demeure l'un des défis majeurs à relever pour la consolidation de la démocratie et de l'État de droit. Ainsi, l'État a engagé dernièrement une politique de

⁴⁰*Transparency International*; « corruption perceptions index 2017, The perceived levels of public sector corruption in 180 countries/territories around the world » ; URL https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2018/02/CPI2017_GlobalMapAndCountryResults_EN.pdf, Consulté le 18 novembre 2018.

réforme du secteur de la Justice en lançant un vaste chantier de réforme visant sa mise à niveau.

4.1.4 Au niveau de la normalisation : SNIMA et IMANOR

En 1970, le Maroc a inauguré son cadre juridique du système de normalisation en créant le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) et qui relève du ministère du Commerce et de l'Industrie à l'époque.

En 2010, le SNIMA a été remplacé, par l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) comme organisme officiel marocain chargé de la normalisation au niveau national.

L'IMANOR est donc, « un établissement public autonome administré par un conseil d'administration, regroupant des représentants de l'Etat, du secteur privé et des consommateurs, et qui introduit des mesures de souplesse dans le processus de l'homologation des normes afin de disposer rapidement d'une collection des normes à jour avec un rythme de 1000 à 1200 nouvelles normes par an ».

A travers son nouveau statut d'organisme ayant l'autonomie administrative et financière, l'IMANOR vise d'une part à contribuer à l'accroissement de la compétitivité des entreprises marocaines et d'autre part, à apporter son soutien aux politiques publiques établissant les conditions de concurrence économique, la protection des consommateurs, la préservation de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie.

L'IMANOR a pour missions :

- La production des normes marocaines ;
- La certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs ;
- L'édition et la diffusion des normes et des produits associés et des informations s'y rapportant ;
- La formation sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre.

- La représentation du Maroc auprès des organisations internationales et régionales de normalisation

L'IMANOR, dont l'activité vise à contribuer au renforcement de la compétitivité des entreprises marocaines et à leur faciliter l'accès aux marchés mondiaux, offre à celles-ci un programme diversifié de certification et de normalisation tel que : la certification HACCP ; le label national halal...).

L'IMANOR a été sollicité, pour le cas du Maroc, pour mettre en place un projet régional MENA-ISO 26000⁴¹ qui avait pour objectif d'encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la RSE dans la région MENA (Moyen-Orient - Afrique du Nord).

4.2 L'implication du Patronat pour l'éthique des affaires

La CGEM a exprimé son engagement pour la promotion de l'éthique des affaires, de la transparence, de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption depuis 1998 et ce, par la mise en place de la « Commission Éthique et Déontologie ». L'approche de la CGEM, considérait la corruption, les passe-droits, les pratiques contraires à la transparence comme un frein puissant à la compétitivité des entreprises et à la libre concurrence, dont bénéficient le secteur informel, voire les entreprises étrangères. La mission de ladite commission est d'instaurer une culture de l'éthique dans l'entreprise qui soit basée sur la moralisation des affaires, la transparence et le respect des règles de la concurrence loyale (Soual, 2004). En plus de cette mission principale de sensibilisation des entreprises aux méfaits des comportements non éthiques, la commission assurerait, également, une mission de veille éthique. Néanmoins, le rôle principal dans le domaine de la lutte contre les pratiques contraires à l'éthique, est dévolu aux Fédérations et Associations sectorielles.

⁴¹ Ce projet s'inscrivait dans le cadre des activités du Plan d'action de l'ISO pour les pays en développement 2011-2015 et a été financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida).

4.2.1 Les efforts consentis par la CGEM pour la promotion de la RSE

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc est le représentant du secteur privé au Maroc auprès des pouvoirs publics et auprès des institutionnels au niveau national. fin 2018, plus de 88000 entreprises sont membres de la CGEM.

La Confédération veille à assurer un environnement économique favorable pour le développement des entreprises.

L'engagement et la dynamique des réformes économiques, sociales et environnementales qui animent notre pays ont poussé la CGEM à s'engager sur des questions de même nature, en faisant la promotion de l'éthique des affaires et de l'entreprise citoyenne. Parallèlement à sa participation active au projet «Développement durable grâce au pacte mondial » à partir de 2005, sous les auspices du Bureau International de Travail (BIT), en coopération avec d'autres partenaires, la CGEM s'est doté d'une Charte de responsabilité sociale puis d'un Label CGEM pour la RSE.

Parmi les dix-huit commissions que compte la CGEM Huit commissions sont concernées, à différents degrés, par la promotion de la RSE, du développement durable et de l'éthique des affaires.

Tableau 13 : Les commissions de la CGEM chargées de la promotion de la RSE, du développement durable et de l'éthique des affaires.

<p>1- Commission équité concurrentielle</p> <p>La commission traite des sujets et thématiques de nature à permettre à l'entreprise marocaine de bénéficier pleinement de ses avantages compétitifs dans un environnement concurrentiel et une économie libérale.</p> <p>La commission veille à interagir avec les organes de la CGEM et les acteurs publics afin d'apporter, à titre indicatif, des propositions concrètes sur les thématiques suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lutte contre l'Informel (contrebande et intégration de l'informel de production locale);- Lutte contre la sous-facturation à l'importation ;- Lutte contre la contrefaçon ;- Réduction des distorsions fiscales et douanières qui entravent la concurrence loyale ;- Réactivation du Conseil de la concurrence ;- Veiller à l'équité du cadre incitatif de l'investissement et à l'élimination des distorsions fiscales ;- Encourager la production de normes marocaines.
<p>2- Commission Entreprise Responsable et Citoyenne</p> <p>La commission aborde les facteurs immatériels qui sont de nature à améliorer la performance de l'entreprise et en faire un acteur qui fait parfaitement cohabiter les dimensions économique et sociale dans ses activités et ses relations avec ses salariés et ses partenaires. En outre, elle traduit la volonté de la CGEM de promouvoir et renforcer la dynamique déjà engagée de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).</p> <p>La commission veillera à interagir avec les organes de la CGEM et les acteurs publics et privés sur les thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Développer le réseau des entreprises labellisées RSE par la CGEM ;- Promouvoir l'adhésion des entreprises au Pacte Mondial pour le développement durable (projet PNUD-CGEM) ;- Développer un Label CGEM permettant à l'entreprise de bénéficier d'un fast-track avec l'Administration ;- Promouvoir l'adhésion à une charte éthique en faveur de l'intérêt du consommateur ;- Sensibiliser et faciliter pour les petites entreprises l'accès au Label RSE de la CGEM

3- Commission Climat des Affaires

La commission traite des sujets et thématiques de nature à libérer l'acte d'investir et faciliter le quotidien de l'entreprise en matière d'autorisations et de procédures administratives. Elle veille également à travailler avec le Gouvernement pour la réglementation et la dissémination des bonnes pratiques de l'éthique et de bonne gouvernance dans le milieu des affaires et dans le secteur public.

La commission veillera à interagir avec les organes de la CGEM et les acteurs publics afin d'apporter, à titre indicatif, des propositions concrètes sur les thématiques suivantes :

- Simplification des procédures administratives et autres chantiers dans le cadre du CNEA ;
- Instauration d'un one stop shop pour les autorisations et l'investissement ;
- Implication de la CGEM dans la mise en place d'une Charte de l'Investissement et dans la gouvernance de l'AMDIE ;
- Mise en place de conventions de partenariat avec l'AMDIE afin d'avoir des accès privilégiés aux données / projets en cours ;
- Participation de la CGEM dans l'organisation et le fonctionnement des CRI 2.0 ;
- Contribuer à la mise en œuvre de la SNLC et promouvoir l'éthique dans les affaires ;
- Renforcement des services d'intermédiation de la CGEM pour résoudre les problématiques entre entreprises et administration.

4- Commission de l'Entrepreneuriat Social

Active depuis Juillet 2018, la Commission Entrepreneuriat social de la CGEM œuvre à concrétiser un ambitieux plan d'action, articulé autour des axes suivants :

PROMOUVOIR UN ENTREPRENEURIAT SOCIAL INCLUSIF ET IMPACTANT

- Définir et Identifier l'entrepreneuriat social ;
- Promouvoir les entrepreneurs sociaux, acteurs du changement ;
- Renforcer les écosystèmes locaux de l'ES ;

LEVER LES OBSTACLES À LA CRÉATION ET AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES

- Déterminer un cadre légal adéquat ;
- Renforcer les compétences des entrepreneurs sociaux ;

- Faciliter l'accès au financement ;
- Fluidifier l'accès aux marchés ;

MESURER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

- Etablir un baromètre de l'entrepreneuriat social au Maroc ;
- Encourager la recherche Universitaire en ES.

5- Commission Genre et égalité des Chances

Cette commission encourage la parité dans le management et l'égalité des chances au sein de l'entreprise Marocaine. Elle s'attachera notamment à réduire les inégalités en matière d'accès aux postes de responsabilité et les discriminations dans le recrutement et les promotions, au profit des femmes, des handicapés et des immigrés. La commission veillera à interagir avec les organes de la CGEM et les acteurs publics afin d'apporter, à titre indicatif, des propositions concrètes sur les thématiques suivantes :

- Promouvoir les femmes dans le management au sein des GE/PME/TPE avec des objectifs de résultats clairs sur 3 ans , publiés par les entreprises ;
- Mettre en place un label à exigence progressive concernant le genre ;
- Encourager les entreprises à aligner les salaires et l'égalité des chances hommes/femmes ;
- Promouvoir les femmes dans les secteurs habituellement occupés par les hommes (ouvrière du bâtiment, conducteurs d'engins etc ...) ;
- Poursuivre l'implantation du projet «Wad3éyati» accompagnant les entreprises à renforcer leur performance en matière d'égalité homme/femme :
- Sensibiliser les entreprises au recrutement des populations vulnérables (Immigrés, Handicapés) ;
- Sensibiliser les fédérations au sujet de la parité homme/femme dans leurs organes de gouvernance ;
- Sensibiliser les fédérations et structurer avec elles les stratégies genre sectorielles ;
- Encourager les femmes à s'intéresser aux métiers communaux-collaboratifs pour lesquels elle ont des sensibilités et prédispositions ;
- Mettre en avant les réussites des femmes dans les métiers de relais de croissance à travers leur vécu en entreprise dans ces domaines.

5- Commission Nouvelle Economie Climat

La commission développe et propose des outils et un accompagnement pour permettre à l'entreprise Marocaine d'intégrer le risque/opportunité climat et pour

faire émerger une nouvelle économie verte.

La commission veillera à interagir avec les organes de la CGEM et les acteurs publics et privés sur les thématiques suivantes :

- Positionner, par le lobbying, les entreprises marocaines aux compétences avérées en matière d'économie climat sur les marchés «financés» à la fois au Maroc et en Afrique ;
- Signer des contrats-programme de formation entre la CGEM et les écoles et universités dans le domaine de la formation à la filière développement durable ;
- Mettre en place une Charte climat et un label Climat ;
- Mettre en place des modules de formation pour les entreprises ;
- Offrir une assistance technique aux entreprises pour leur projet climat ;
- Assister les entreprises dans le montage de leur dossier et la recherche de financement pour leur projet climat ;
- Renforcer l'inclusion des PME en matière d'énergies renouvelables et de développement durable ;
- Partenariat de la CGEM dans les coalitions des patronats internationaux (MBA4Climate) ;
- Encourager l'Économie Collaborative, Circulaire et Systémique (COALMA, COVAD) ;
- Proposer des solutions pour le partage de ressources inutilisées (e.g., parc automobile, logistique et outils industriels) ;
- Sensibiliser sur le potentiel et les impacts de l'économie bleue (Gestion Intégrée des Ressources en Eau, etc...) ;
- Développer une Démarche Open Innovation, par objectifs, qui fédère start-ups, inventeurs et cercles universitaires ;
- Encourager l'export de l'expérience marocaine dans les énergies renouvelables ;
- Promouvoir l'initiative Climat du secteur privé marocain à l'international ;
- Continuer à soutenir la MBA4climate avec les patronats internationaux notamment Africains ;
- Dupliquer l'expérience du Global compact PNUD avec des pays d'Afrique de l'Ouest.

6- Commission Relations avec les partenaires sociaux

La commission gère les relations avec les syndicats et les instances gouvernementales dans les domaines ayant trait aux relations sociales. Elle représente la CGEM dans les comités et réunions relatifs au dialogue social et œuvre aux réformes réglementaires nécessaires pour installer au sein des entreprises un climat social sain.

La commission veillera à interagir avec les organes de la CGEM et les acteurs publics sur les thématiques suivantes :

- Renforcement du dialogue social bipartite (CGEM-Syndicats) en application notamment du pacte social ;
- Participation au dialogue social national (technique et stratégique) ;
- Opérationnaliser le Fonds de médiation sociale ;
- Participer à la gouvernance et œuvrer pour l'indépendance de l'Observatoire de l'emploi ;
- Œuvrer à l'adoption de la Loi organique réglementant l'exercice du droit de grève ;
- Amendement et Actualisation du Code du Travail et notamment le volet flexibilité ;
- Représenter la CGEM dans la gouvernance des diverses institutions (BIT, OIE, Danish Industry CNSS, CIMR...).

7- Commission Talents Formation et Employabilité

La commission propose des solutions pour valoriser le capital humain au sein de l'entreprise, notamment à travers les dispositifs de formation continue, le développement de programmes d'adéquation/reconversion avec le monde académique et la mise en place d'outils de soft skills managériaux au profit des entreprises.

La commission veillera à interagir avec les organes de la CGEM et les acteurs publics afin d'apporter, à titre indicatif, des propositions concrètes sur les thématiques suivantes :

- Poursuivre la réforme de la Loi sur la formation continue et notamment sur les volets gouvernance, CSF et GIACS ;
- Accélérer l'opérationnalisation de la stratégie nationale de la formation professionnelle 2021 ;
- Doter l'Observatoire des Branches professionnelles de moyens pour la

prospective- métiers ;

- Œuvrer au développement des instituts de formation à gestion déléguée ;
- Développer les contrats d'apprentissage en collaboration avec les universités et les grandes écoles ;
- Proposer des programmes de formation par Alternance et de Formation Duale avec implication de l'entreprise dans la formation ;
- Financement de projets de recherche/développement/innovation auprès des universités avec retombées pour les entreprises ;
- Mettre en place au sein des universités des chaires de recherche cofinancée par les grandes entreprises et le secteur public ;
- Lancer des cycles de formation orientés, de 6 mois, pour les jeunes issus des filières scientifiques ;
- Mettre à la disposition des entreprises les plateformes technologiques et l'expertise des universités.

Source : CGEM 2018

C'est dans cet esprit que la CGEM a lancé en 2006, sous forme d'une charte, son Label CGEM pour la RSE et qui a été adopté le 14 décembre 2006 par le Conseil National d'Entreprise comme outil principal pour œuvrer pour la promotion de la RSE dans les entreprises marocaines.

4.2.2 La charte RSE et Label CGEM pour la RSE

L'élaboration de la « Charte RSE » et du « Label CGEM pour la RSE » conformément aux meilleurs standards internationaux a permis à la CGEM de se positionner parmi les organisations patronales engagées de manière tangible dans la réalisation des objectifs du développement durable. A souligner que la « Charte RSE » a déterminé clairement les neuf domaines auxquels les entreprises membres de la CGEM doivent prêter de l'attention dans leurs activités et relations avec leurs parties prenantes.

De son côté, le Label CGEM pour la RSE est une distinction par laquelle la Confédération reconnaît la pleine conformité des stratégies et des opérations de ses entreprises membres avec l'ensemble des principes et des objectifs définissant la charte de responsabilité sociale de la Confédération. Le Label est décerné sur la base

d'une évaluation effectuée sur place et sur pièces par un tiers expert indépendant accrédité par la CGEM.

Par l'intégration de toutes les dimensions du développement durable à leur organisation et à leurs opérations, le Label aide les entreprises à formaliser leurs engagements, à mesurer leurs progrès et à faire reconnaître leurs performances.

Le Label permet à ses bénéficiaires d'améliorer leur compétitivité et leur accès aux marchés, de fédérer leurs équipes, et de renforcer leur cohésion et leur efficacité. Il permet de dialoguer en confiance avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires financiers et les administrations.

Le référentiel du label est structuré en 9 chapitres définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et mesurables. Ce sont ces objectifs qui composent la Charte de responsabilité sociale de la Confédération. Ces chapitres sont déclinés en 36 domaines d'action comme figurant sur le tableau suivant :

Tableau 14: Les domaines d'action de la responsabilité sociétale traités dans La Charte (Label) CGEM

9 axes	36 domaines d'action
Droits Humains	<ol style="list-style-type: none"> 1- Respecter la liberté d'association et l'exercice du droit syndical. 2- Prévenir toutes les formes de discrimination et promouvoir l'égalité des chances, entre les hommes et les femmes, et en faveur des catégories vulnérables notamment les handicapés. 3- S'interdire le recours au travail des enfants de moins de 15 ans. 4- Promouvoir la négociation collective, prévenir les conflits du travail et tout mettre en œuvre pour les résoudre pacifiquement. Respecter la liberté d'association et l'exercice du droit syndical.
Relations et conditions de travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer les compétences et l'employabilité des salariés et favoriser la formation et le perfectionnement professionnel. 2. Respecter strictement les obligations légales relatives à la déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociales. 3. Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans

	<p>tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. 5. Assurer aux collaborateurs une information précise sur les critères et les modalités de leur évaluation professionnelle ainsi que des voies de recours internes claires et équitables à l'égard des avis et des décisions qui les concernent. 6. Améliorer en continu les conditions et le contenu du dialogue social. 7. Eviter le recours abusif aux contrats atypiques ou précaires. 8. Mener les opérations de restructuration ou de fermeture après avoir averti les représentations des salariés et les autorités compétentes dans des délais raisonnables ; coopérer avec les parties concernées en vue d'en atténuer les conséquences sociales et de favoriser la création d'activités durables.
Protection de l'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir, dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales, la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques, la sensibilisation et la formation des salariés. 2. Réduire les consommations d'eau, d'énergie, de matières premières et les émissions polluantes ou à effet de serre. 3. Promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables 4. Evaluer et minimiser les impacts environnementaux des projets d'investissement. 5. Définir les plans d'urgence permettant de prévenir et d'atténuer les dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.
Prévention de la corruption	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'interdire tout comportement consistant à, directement ou indirectement, promettre, offrir, solliciter ou accorder des paiements illicites ou des avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou tout autre avantage irrégulier ou illégitime. 2. Ne pas offrir, ni accepter de verser à des agents publics ou privés, ni à leurs proches des paiements, commissions occultes ou cadeaux en contrepartie de l'obtention ou de la modification d'un contrat de bien ou de services. 3. Rendre visibles, par des moyens appropriés, les principes et l'action de l'entreprise contre la corruption et l'extorsion. 4. Sensibiliser les salariés aux mesures prises par l'entreprise pour

	lutter contre la corruption et l'extorsion et promouvoir le respect de ces dispositions par les salariés au moyen d'une information adéquate, de programmes de formation et de procédures disciplinaires.
Respect des règles de la saine concurrence	Interdiction de : <ol style="list-style-type: none"> 1. Imposer des prix, procéder à des soumissions concertées ou établir des restrictions à la production. 2. Participer à des partages des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité. 3. Réaliser des contrefaçons. 4. Pratiquer de la sous-facturation.
Gouvernance d'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise 2. Respecter les compétences des représentants des actionnaires et les prérogatives des organes de gestion (CA) au moyen d'une information fiable et sincère sur les résultats et les perspectives de l'entreprise. Garantir les droits de vote des actionnaires. 3. Renforcer les dispositifs de contrôle interne et étendre les champs de revue des risques par des audits et des certifications des comptes indépendants aux conclusions communiquées aux organes de décision et de contrôles. 4. Définir des systèmes objectifs de nomination, d'évaluation et de rémunération des dirigeants en rapport avec des critères de performance mesurables 5. Traiter équitablement les actionnaires
Respecter les intérêts des clients et des consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs. 2. Fournir des informations exactes et claires sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause. 3. Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges. 4. Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles.
Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considérer comme critères d'achat : la régularité des comptes des fournisseurs et sous-traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociales, la protection de la sécurité de leurs salariés, le respect de l'âge minimal de l'accès à l'emploi.

sous-traitants	2. A ceux d'entre eux dont la situation de conformité est avérée, apporter une assistance technique et une coopération pour des liens contractuels durables dans le respect des règles concurrentielles.
Développer l'engagement sociétal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuer au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et l'amélioration du cadre de vie de ses riverains. 2. Encourager l'emploi local et la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise. 3. Favoriser l'accessibilité des produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général. 4. Contribuer à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs.

Source : CGEM 2018

Les 37 domaines d'action satisfont pleinement à la législation nationales et sont rigoureusement conformes aux principes et objectifs énoncés à l'attention des entreprises par les normes publiques internationales, les conventions fondamentales et les recommandations des Institutions internationales, ONU, OIT, OCDE. Le Label confère plusieurs avantages à ses détenteurs :

- Avantages auprès des institutions publiques et privées avec lesquelles la Confédération a signé des accords en faveur des entreprises labellisées (la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, le Crédit Agricole du Maroc, le Groupe Banques Populaires, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, la Direction Générale des Impôts et l'Administration des Douanes et Impôts Indirects)
- Avantages de facilitation des procédures, tarification spéciale, assouplissement des contrôles, célérité dans le traitement des dossiers, réduction et/ou exonération des charges bancaires...

4.3 La tendance à une reconnaissance à l'international : Le Rating Vigeo⁴²

Vigeo Eiris est une agence internationale leader du rating des performances et des risques de responsabilité sociale. Elle décerne chaque année une distinction, honorifique et gracieuse, destinée à mettre en exergue les meilleurs niveaux d'intégration des principes et des objectifs de responsabilité sociale dans les stratégies et les comportements managériaux des entreprises qui font publiquement appel à l'épargne sur des marchés réglementés.

Il est à signaler qu'au niveau international, les investisseurs et les gérants de capitaux sont de plus en plus attentifs aux facteurs de risques de responsabilité sociale avec des méthodes de sélection (et d'exclusion) qui s'appuient sur les notations et les niveaux d'assurance formulés par l'agence à propos des facteurs dits ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Pour la quatrième fois depuis 2012, Vigeo décerne ses Trophées «Top Performers RSE» aux entreprises listées à la bourse de Casablanca ou émettrices de titres obligataires qui ont recueilli les scores les plus élevés sur des facteurs précis de responsabilité sociale notés par l'agence. Les entreprises concernées ont été évaluées en conformité avec la méthodologie de Vigeo Eiris (voir tableau n° 15) au regard d'un référentiel de 38 critères et de plus de 330 indicateurs, portant sur les six domaines suivants :

- Le respect des droits de l'Homme,
- La valorisation du capital humain,
- La protection de l'environnement,
- L'éthique des affaires,
- L'efficacité et l'indépendance de la gouvernance
- L'engagement en faveur du développement des territoires d'activité.

⁴² Le mot "Vigeo" signifie, en latin "être sur le qui-vive, garder l'œil ouvert". De cette racine, le français a conservé deux mots: "vigie" et "vigilance".

Le présent descriptif est extrait de <http://www.vigeo-eiris.com/fr>, consulté en octobre 2018.

Pour estimer la performance de l'organisation étudiée, Vigeo prend en considération

Trois items :

- L'affichage d'une politique RSE (P),
- Les mesures adoptées (le déploiement ou D),
- Les résultats obtenus (R).

Chaque item, Politique / Déploiement / Résultats est à son tour abordé sous trois angles, ce qui donne, au total, neuf angles d'approche par critère, c'est-à-dire neuf indicateurs à renseigner pour aboutir au scoring ; ces indicateurs sont classés comme indiqué par le tableau 15 (page suivante).

Pour estimer la performance de l'organisation étudiée Vigeo prend en considération plusieurs domaines. Le scoring de chaque domaine résulte d'un processus pyramidal:

- Notation des indicateurs désagrégés : La notation consiste à attribuer neuf notes (une par indicateur) à chacun des 38 critères, ce qui fait un total de 300 à 400 notes. L'analyste en charge de cette notation est un spécialiste du marché considéré. Il cherche ses informations auprès de sources publiques (rapports publiés par l'entreprise, banques de données internationales) mais se rapproche aussi des partenaires internes ou externes de l'entreprise. Il sollicite également l'entreprise concernée, soit pour un entretien, soit pour obtenir une réponse à un questionnaire personnalisé. A l'issue de cette collecte d'information, l'analyste opère un travail de standardisation des données destiné à obtenir une notation la plus objective possible. Le but étant de tendre vers un référentiel capable de s'actualiser automatiquement par mise à jour des données chiffrées issues des différentes sources sans l'intervention de l'analyste (Igalens et Jonquieres, 2009).
- Consolidation au niveau du domaine. Une note est accordée pour chaque domaine (Droits humains, Ressources humaines, Environnement, Clients –

fournisseurs, Gouvernance d'entreprise, Engagement sociétal). Ces six notes ne sont pas consolidées : du fait de l'hétérogénéité des thématiques.

Tableau 15: Les neuf indicateurs à renseigner pour aboutir au scoring Vigeo

3 items (Segments managériaux)	9 angles d'approche	Objet de l'analyse de Vigeo
POLITIQUES ET OBJECTIFS	Visibilité	Le degré de visibilité des objectifs opposables parmi les buts et visions de l'organisation
	Contenu	L'exhaustivité des buts de l'organisation par rapport aux objectifs opposables
	Portage	La clarté et effectivité des attributions managériales dédiées à la réalisation des objectifs opposables
DEPLOIEMENT	Processus	La formalisation et substance des procédures dédiées
	Moyens	La tangibilité et adéquation des ressources (humaines, financières, organisationnelles, d'apprentissage) ; adéquation réciproque des processus et des moyens
	Contrôle/ Reporting	Les contrôles internes, externes ; l'adéquation des dispositifs aux objectifs opposables et à leurs risques spécifiques. Reporting ; matérialité, profondeur, adéquation du périmètre de collecte des données aux objectifs opposables et aux périmètres d'activité de l'organisation.
RESULTAT	Indicateurs	Les niveaux absolus des indicateurs ; l'évolution des valeurs absolues dans le temps et par rapport aux indicateurs sectoriels
	Point de vue des PP	L'appréciation des engagements managériaux par les PP internes et/ou externes
	Controverses/ Tendances	La gravité des allégations ou des condamnations à l'encontre de l'organisation ; la prise en compte, la réactivité de l'organisation sur les controverses dont elle fait l'objet ; le degré de transparence et coopération à l'endroit des PP.

Source : Vigeo (2018)

Le produit final de la notation de Vigeo est donc « le rating », c'est-à-dire un indicateur de l'avancement de la démarche RSE de l'entreprise par rapport au secteur d'activité dans chacun des six domaines.

Au final, l'ensemble des notations (i.e. rating) effectuées par Vigeo forme la base de données *Equitics* mise à disposition de ses clients, gérants d'actifs et investisseurs institutionnels. La note rendue publique n'a pas de signification en soi, elle signale seulement, au sein d'un secteur donné, les entreprises les plus dynamiques en matière de RSE.

Au Maroc, en 2017, ce sont 15 entreprises (contre 10 en 2015) parmi les 43 premières capitalisations qui ont reçu cette distinction. Les thèmes sur lesquels les entreprises listées opérant au Maroc recueillent leurs meilleures performances sont⁴³:

- « Définition de la stratégie environnementale », avec des scores pour trois entreprises supérieurs à 90 sur 100, en ligne avec les meilleurs niveaux observés à l'international
- « Prévention des risques de pollutions (sols, accidents) » avec un score de 81/100 pour deux entreprises leaders sur ce thème
- « Promotion du dialogue social » avec un score de 82 sur 100 pour l'entreprise la plus avancée sur le sujet
- « Gestion socialement responsable des plans de restructuration et de réorganisation » avec un score de 81/100 pour l'entreprise la plus avancée
- « Contribution active au développement économique et social du territoire d'activité », « Contributions à des causes d'intérêt général » « Respect des droits des actionnaires et « protection des droits des actionnaires minoritaires».

Les entreprises concernées par ce top Performers sont : ATTIJARI Wafa Bank, BMCE Bank, BMCI, CENTRALE DANONE, COSUMAR, MAROC TELECOM, LAFARGE HOLCIME Maroc, LESIEUR CRISTAL, LYDEC, MANAGEM, OCP Group, OULMES, SMI, TAQA Morocco, COLORADO et Wafa ASSURANCE .

43 Vigeo-eiris, communiqué du 27 septembre 2018, URL <http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2018/09/Top-Performers-Communique%C3%A9-de-presse-20180927.pdf?x62552>
Consulté le 22 octobre 2018

Il est à relever que le score moyen de la côte marocaine a continué de progresser passant à 24/100 en 2016 contre 22,7/100 en 2015, 21/100 en 2013 et 16,15/100 en 2011. En effet, certains sujets demeurent insuffisamment pris en compte par les entreprises opérant au Maroc, alors que les marchés et les autres parties prenantes leur accordent une importance accrue. Parmi ces sujets :

- Les questions d'égalité entre les femmes et les hommes,
- Les libertés syndicales et la négociation collective,
- La prévention de la corruption,
- La qualité des systèmes de formation et des dispositifs annuels d'évaluation des collaborateurs,
- La médecine du travail,
- La formalisation des stratégies environnementales ou la réduction des consommations d'eau et des émissions polluantes ou à effet de serre,
- La gestion et le recyclage des déchets,
- Et l'intégration de critères de conformité sociale dans l'homologation et la sélection des fournisseurs.

La constatation de Vigeo est que le concept de responsabilité sociale au Maroc a besoin d'évoluer d'une vision compassionnelle, le plus souvent concentrée sur des contributions volontaires à des causes d'intérêt général, vers une approche en termes de reddition sur la matérialité des risques et sur les engagements et les moyens pris pour les maîtriser et renforcer les capacités de création de valeur.

Vigeo considère qu'il y aurait aussi avantage pour les entreprises qui opèrent au Maroc à progresser en matière de gouvernance, notamment en matière d'indépendance et de diversité des compétences de leurs Conseils d'administration et de renforcement de leurs dispositifs d'audit et de contrôle interne, avec intégration des risques de responsabilité sociale au périmètre des comités d'audit des Conseils d'Administration.

En matière de gouvernance, les scores des entreprises cotées marocaines sont en effet significativement inférieurs à celui, lui-même déjà faible, de leurs homologues des pays émergents (24 /100 contre 29,5/100).

4.4 Etat de l'engagement RSE des entreprises marocaines

Si la RSE a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009), force est de constater que son développement est favorisé par un contexte global propice porté par les mesures et incitations susmentionnées engagées par le Royaume.

La RSE peut constituer un levier de compétitivité significatif pour les différents indicateurs de compétitivité, à savoir la flexibilité du marché, le dynamisme technologique et organisationnel (environnement et gestion du changement), l'innovation, la stabilité économique et sociale. Elle joue un rôle important dans l'amélioration de l'image et son impact sur les ventes et sur la position boursière, la gestion du risque et du changement.

Toutefois, les études empiriques menées par certains chercheurs et organismes révèlent un faible engagement des entreprises marocaines pour la RSE.

En effet, plusieurs études empiriques portant sur la RSE et le développement durable ont été menées au Maroc (Vigeo, 2005) : Réseau Pacte Mondial Maroc sous la direction de Rachid Filali Meknassi (2007), l'Ifop pour la CGEM (2009), Manal El Abboubi et Fatima El Kandoussi (2006), Mohamed M'Hamdi et Sabah Trid (2009), ...). Ces études avaient pour but de se forger une idée claire sur la pratique de la RSE au sein des entreprises marocaines, de connaître le degré d'implication de leurs dirigeants et comment ces derniers perçoivent la RSE. Il s'est avéré que sur les domaines d'engagements prisés concernent à 40% des pratiques responsables envers les ressources humaines, 25 % envers la communauté alors que l'engagement envers

l'environnement n'intéresse que 7% et le respect et le développement des libertés individuelles dépasse de peu le 1%.

L'engagement se fait généralement sur décision de la maison mère en cas de filiales multinationales, ou bien au niveau du Top management ou encore à la suite d'un changement interne.

En fait, de nombreuses entreprises marocaines se sont engagées dans des actions significatives de RSE, l'exemple le plus connu est certainement medersa.com, de la BMCE Bank en faveur de la scolarisation des enfants dans le monde rural. Mais on pourrait citer l'ONA, LAFARGE HOLCIME Maroc, la RAM, Lydec à Casablanca et bien d'autres. Toutefois, les résultats des enquêtes menées par certains auteurs et organismes révèlent des réalités diverses.

D'après l'étude menée par M'Hamdi et Trid (2009), la majorité des entreprises enquêtées perçoit la RSE comme un atout contre un petit nombre d'entreprises qui la considère comme une contrainte. En outre, l'enquête sur la RSE au Maroc menée en 2007 sous la responsabilité de Filali Maknassi R.⁴⁴ mentionne une prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises. Cependant, les résultats révèlent une très faible connaissance en général sur la RSE et sur le Pacte mondial, ainsi qu'une confusion entre responsabilité sociétale et responsabilité légale. Ainsi, la perception qu'a l'entreprise marocaine non seulement de l'urgence environnementale, mais également de son rôle au sein de la société est encore floue (Boutti, 2010).

Cette ambiguïté peut être imputée au fait que certaines entreprises, notamment celles qui dégagent des externalités négatives sur l'environnement, se cachent derrière l'absence de contrainte légale pour se soustraire à leurs obligations. À ce stade, il est important de souligner que la RSE n'est pas une obligation mais un engagement managérial, celui de prendre en compte les droits fondamentaux et

⁴⁴ coordonnateur national du projet Pacte Mondial qui exerce en collaboration avec le BIT de Genève et de Rome.

intérêts des parties prenantes et rendre compte de la manière dont l'entreprise les intègre. La RSE est une démarche rentable à long terme « Car cette responsabilité permet à l'entreprise et à ses ressources humaines de travailler en parfaite symbiose et dans un climat serein qui favorise le rendement », explique Abdelmalek KETTANI, président de la commission Label à la CGEM.

Théoriquement, les raisons invoquées pour expliquer le faible engagement des dirigeants en matière de RSE se résument dans le fait que ces derniers considèrent que la RSE est avant tout synonyme de coût et de contraintes supplémentaires alors qu'il faut avant tout se battre pour rester compétitif et survivre. Parallèlement, ils soulignent que le droit des affaires pose le principe que l'objectif de la firme consiste à maximiser la satisfaction de l'actionnaire qui supporterait seul le risque en cas de faillite.

Sur le plan pratique, les dirigeants marocains refusent de s'engager volontairement à la RSE au motif qu'ils doivent d'abord concentrer leurs efforts sur des aspects économiques afin de faire face à une concurrence acharnée qui caractérise les marchés dans lesquels ils opèrent. Dans le même sens, Fouad Benseddik (2007) souligne que le retard marqué par les dirigeants marocains peut être imputé à la difficulté de ces derniers de passer d'une conception patrimoniale de l'entreprise à sa conception sociétale. Ainsi, la mentalité des entrepreneurs marocains (PME représentent plus de 90% du tissu économique marocain) est largement imprégnée par la logique patrimoniale. C'est dans ce contexte que se déploie la mentalité de l'aubaine (Boutti, 2010), à laquelle on doit la notion de l'entrepreneur Bouchkara (bailleur de fonds). Souvent, les entrepreneurs marocains refusent de souscrire à la RSE pour les motifs suivants :

- La RSE est synonyme de coûts ;
- Aucun bénéfice attendu ;
- Manque de ressources financières ;
- Action non prioritaire ;

- Manque de temps ;
- La RSE concerne les grandes entreprises et les multinationales.

D'un autre côté, selon une étude faite par McKinsey, 76% des cadres supérieurs soulignent que la RSE est importante pour le cours des actions à long terme. 55% estiment que cette stratégie permet d'améliorer la réputation de l'entreprise en permettant à cette dernière de se démarquer de leurs concurrents. Il s'agit d'un important critère pour les entreprises de marque.

D'autres freins organisationnels sont à relever. Il s'agit par exemple du fait que le concept RSE se heurte souvent à la non-conformité des structures. En effet, la RSE exige une transparence difficile à mettre en œuvre pour nombre d'entreprises. Il serait difficile de s'y engager si l'on ne déclare pas tous ses salariés à la CNSS, si l'on ne respecte pas le Droit du Travail ou encore si l'on pratique des délais de paiement excessivement longs ! Autant dire que peu d'entreprises sont susceptibles d'initier une véritable démarche. Pour encourager les sociétés à suivre les règles en l'absence d'une régulation suffisamment forte, la CGEM compte sur l'effet multiplicateur de la RSE : les entreprises engagées doivent contraindre ou inciter leurs partenaires à se mettre en conformité afin de poursuivre leur politique. Ainsi, il devient difficile de travailler avec des sous-traitants et des fournisseurs qui ne respectent pas la loi.

Dans le même sens, il est à souligner que la RSE ne peut se satisfaire des déclarations d'intention. Beaucoup d'entreprises signent des chartes à grand renfort de communication et négligent les actions concrètes qui doivent être mises en place pour les soutenir. Bonne conduite, promotion de la diversité, défense de l'environnement, ou encore amélioration des conditions de travail, sont parfois des promesses sans lendemain. Généralement de la taille de l'entreprise marocaine (à majorité petite ou moyenne) et l'importance des engagements financiers à mobiliser pour l'opération de labélisation sont les principales entraves à l'engagement effectif des entreprises dans des démarches RSE.

Quant-aux freins institutionnels, les entraves au code du travail sont tellement nombreuses qu'il est difficile de contraindre ces entreprises à s'engager dans un processus responsable alors que les droits humains les plus simples sont encore bafoués par bon nombre d'entreprises. Dans le même sens, les entreprises marocaines sont soumises à deux types de contraintes : le risque de non-retour sur investissement et la question de la plus-value concurrentielle de la RSE.

En fait, il s'avère que l'activité de l'entreprise est déterminante pour définir l'ampleur de son engagement RSE. Les entreprises exportatrices sont très intéressées par la reconnaissance de leur engagement RSE. Ces dernières doivent veiller à maîtriser et à optimiser les maillons des chaînes d'approvisionnement tout en étant soumises à des contraintes de temps, de fiabilité et de qualité, particulièrement dans la promotion des exportations, en visant à diversifier et à développer l'offre exportable et à améliorer le système incitatif afin d'augmenter les performances à l'export.

Le nombre d'entreprises labélisées RSE, dix ans après son introduction au Maroc, ne dépasse guère la centaine, dont la grande majorité est cotée à la Bourse de Casablanca, et/ou filiales d'entreprises étrangères. Ces dernières, dans le souci d'intégrer le marché mondial, se devaient de s'aligner sur les standards de l'UE en matière de compétitivité.

Le nombre d'entreprises actives parmi les PME et grandes entreprises est estimé à plus de 45.000. Mais, d'après l'Administration fiscale, une infime minorité s'acquitte convenablement de ses impôts.

La grande majorité des entreprises assujetties à l'IS déclare des bilans constamment déficitaires ! En conséquence, le potentiel d'entreprises remplissant les conditions nécessaires à l'acquisition du Label RSE de la CGEM est fortement réduit à quelque 5.000 unités, dont plus de la moitié n'est pas membre de l'organisation patronale, évoluant encore dans un contexte marqué par la fraude, l'évasion fiscale et les fausses déclarations.

Il faut dire que depuis 2007, date de démarrage effectif du label RSE de la CGEM, une soixantaine d'entreprises seulement ont été labellisées, soit une moyenne de 7 entreprises par an. C'est peu et insuffisant, à la fois, pour imprimer une dynamique l'indispensable déploiement de la RSE, et surtout pour rattraper le retard enregistré.

En matière de «Développement durable», de «l'Investissement Socialement Responsable»- et de la «Gouvernance», beaucoup reste à faire pour pouvoir atteindre un seuil critique d'entreprises respectant la norme ISO 26000.

De nos jours, l'entreprise ne peut plus ignorer les exigences qui émergent dans les domaines environnementaux et sociaux. Une bonne intégration des enjeux RSE focalise désormais l'attention des investisseurs et constitue donc un atout en matière de recherche de financements.

En effet, le respect des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) préoccupe de plus en plus les marchés financiers.

Les entraves et lacunes du processus d'encouragement des entreprises à s'engager dans un processus RSE ont donné naissance à plusieurs recommandations qui ont été présentées suivant l'optique d'analyse adoptée.

Ainsi, il a été relevé que des efforts d'information et de sensibilisation sur l'importance de la prise en compte de la démarche RSE dans la promotion du développement doivent être faits à tous les niveaux afin de créer une atmosphère de sensibilité et de veille permanente de tous les acteurs sociaux sur les effets et les impacts liés aux pratiques des entreprises quelles que soient leur taille et l'envergure de leurs activités.

Dans cette logique, les ONG, les syndicats et les organisations de consommateurs ont un rôle déterminant à jouer, et ce, avec la collaboration des gouvernements (aux niveaux local et central), du patronat sans oublier les chambres de commerce et d'industrie.

Des activités de recherche, d'échange d'expériences et de mise en réseaux des activités de recherche approfondie et d'études de cas sur les conditions qui favorisent les pratiques de RSE et leur développement avec un impact réel sur le Maroc sont nécessaires pour avoir une connaissance appréciable des principaux acteurs, de leurs initiatives, des difficultés rencontrées, des facteurs de succès et d'échecs.

Ces activités doivent être promues dans une logique de recherche – action suivant laquelle des expérimentations de cadre de dialogue multi-acteurs vont se faire suivant des approches qui facilitent la comparaison et la capitalisation des expériences. Ces expérimentations peuvent également s'appuyer sur des visites d'échanges d'expériences, les analyses de cas, des ateliers d'apprentissages mutuels et de co-conception. Ceci permettra de développer un cadre conceptuel et méthodologique de dialogue élargi (à la base) entre les parties prenantes qui favorisent la RSE au niveau national et régional.

Des programmes collaboratifs Nord-Sud et éventuellement Sud-Sud seraient très utiles à cet effet car, la RSE ne peut pas continuer à être une matière exclusive aux conseils d'administration des grandes entreprises qui acceptent suivant leurs intérêts de financer ou non des processus de réflexion et d'action visant à promouvoir une démarche RSE.

Il faudra absolument assurer la participation des acteurs aussi différents que les micro-entreprises et PME, la société civile, les syndicats, le secteur privé et les communautés locales. Cela suppose un véritable partenariat et un engagement efficace de tous, sur la base d'une définition claire des rôles et responsabilités (individuels et collectifs) qui tient compte des gains mutuels et réciproques avec des critères de transparence élaborés de façon concertée.

En appui à ces efforts de recherche-action et de construction de partenariat, un système d'informations efficace doit être conçu et mis en œuvre afin de répertorier

par région les initiatives de RSE en cours, de partager les informations sur ces initiatives en vue de faciliter leur mise en réseau.

À moyen ou à long terme, l'ensemble de ce dispositif doit évoluer vers la mise en place d'observatoires régionaux de RSE dont les études de faisabilité auraient été réalisées, selon l'évolution des dynamiques de dialogue et des besoins exprimés. Une collaboration étroite entre ces observatoires régionaux et une harmonisation des normes et pratiques permettra à terme de centraliser les données et informations pour les mettre à la disposition de tous les acteurs concernés.

Cette section concernant l'analyse critique de l'état de l'engagement des entreprises marocaines (dans leur globalité) dans la démarche RSE est présentée afin de faire la part des choses et démontrer qu'il y a un gap important entre le discours officiel et la réalité de l'économie marocaine. Gap assez important aussi entre la volonté institutionnelle qui met en place les règles et les acteurs et opérateurs qui sont censés les appliquer.

D'un autre côté, ne pas oublier que la labélisation des entreprises par la CGEM ne dure que 3 années, et pour plusieurs de celles qui ont obtenu ce label, il n'y pas eu de renouvellement. La plupart déplorent le manque de retour sur investissement et préfèrent se désengager. De même, l'engagement RSE peut exister dans l'entreprise non labélisée. En effet, dans le tissu entrepreneurial marocain caractérisé par la prédominance des entreprises familiales, la gouvernance paternaliste qui y règne dépend des croyances et des convictions spirituelles du chef d'entreprise ; dès lors, dans ces entreprises, la non labélisation n'exclue pas l'adoption du dirigeant de certaines pratiques dites responsables.

Conclusion du chapitre :

A l'approche de la COP 22, la RSE est devenue un phénomène de mode au Maroc, le concept de protection de l'environnement et de l'ouvrage pour le bien de la société

s'est rapidement diffusé sous les effets de la campagne de communication associée à cet événement international. Or, au-delà des effets des slogans et de la communication, encore trop peu d'entreprises ont pris conscience des véritables enjeux et mis en place une réelle démarche RSE encadrée par un référentiel et donnant lieu à un reporting régulier. On peut assurément comprendre les raisons des réticents: une approche RSE sincère et concrète nécessite de lourds chantiers, ainsi que la mobilisation de chaque entité et de chaque collaborateur. Cependant, ces raisons sont écartées par les grandes entreprises qui se mettent à l'heure de la RSE ; le retour sur investissement responsable est bien réel, en termes d'efficacité organisationnelle et de productivité. Pour ces dernières, l'engagement dans un processus RSE crée une véritable dynamique d'entraînement à l'échelle de l'ensemble du tissu économique. Dans le chapitre suivant, nous allons voir dans quelle mesure les grandes entreprises marocaines s'engagent dans une stratégie RSE, nous allons en détailler le contenu et étudier sous quelles influences elles adoptent de telles stratégies.

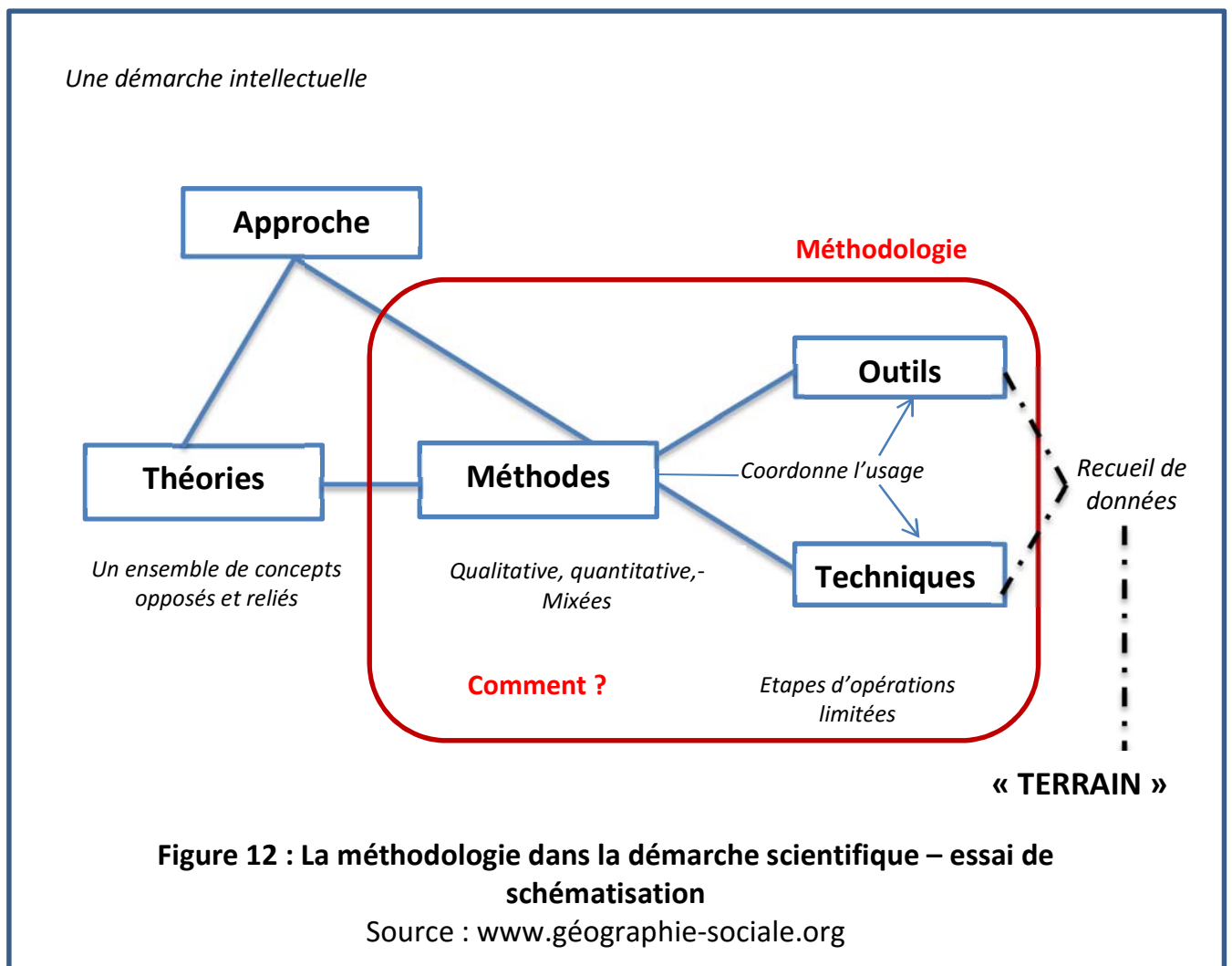
Chapitre 5

Choix méthodologiques et empiriques

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien le processus de recherche n'est pas une tâche facile. Etant donné la diversité importante des méthodes, et la complexité croissante des sujets de recherche, le choix d'une méthode appropriée demande une réflexion sur une démarche de choix de la méthode qui va nous permettre de déterminer des points de repères et des guides nous permettant de construire, de réaliser et de discuter notre projet de recherche comme spécifié par Wacheux (1996). En se référant à LeMoigne (1995), nous concevons que la science de gestion est une science de l'ingénierie des organisations. Son objectif est de s'intéresser au processus de conception d'actions organisationnelles finalisées. Dans ce domaine, l'épistémologie est définie « en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances brulables » (Piaget, 1967). Elle est considérée comme la philosophie de la connaissance et de la science (Cohen, 1996). Pour Wacheux (1996), « *Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants et des journalistes qui parlent de l'entreprise au seul titre de leurs praxis ou de leurs expériences* ». Dans ce sens, la posture épistémologique est censée faciliter au chercheur le travail de formulation de son projet de recherche. De plus, elle apparaît primordiale à toute recherche qui s'opère

(Martinet, 1990) dans la mesure où elle permet au chercheur de procéder à des démarches de recherche et à une connaissance différente.

Dans ce contexte, la recherche peut être considérée comme un processus de rationalisation des pratiques et des moyens à mettre en œuvre afin d'aboutir à des outputs efficaces. Ainsi, Coughlan et Brady (1995-a) présentent la recherche comme un processus de développement de produits qui se présentera sous la forme suivante:



La méthodologie est composée des méthodes, des techniques et des outils que l'on utilise dans le cadre d'une recherche afin de répondre à la question du comment ? Cette définition simple et schématique est illustrée par la figure

précédente qui met en lien l'ensemble des « moments » et des éléments structurants de la démarche scientifique visant à répondre à trois objectifs concomitants : théorique, empirique et méthodologiques.

5.1 Posture épistémologique et choix méthodologiques

Selon Coughlan et Brady (1995), trois étapes sont nécessaires afin de conclure d'une position de recherche : définir le problème à résoudre ou à étudier (la question de recherche), définir et comprendre le champ d'investigation et finalement déterminer la méthodologie à appliquer en vue de l'action.

Etant donné que le but d'une recherche est d'informer aussi bien sur les pratiques et la compréhension du problème de recherche que de développer les connaissances théoriques, le positionnement épistémologique constitue la base de la production de la connaissance cumulable dans ce processus (Girod-Séville et Perret, 1999) ; il cadre l'activité scientifique, conditionne l'instrumentation et la méthodologie adoptées et influence, in fine, la qualité et la nature des résultats obtenus.

En fait, dans les recherches en management, il est commun d'opposer Les courants épistémologiques classiques (Thiétart, 2014) : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme et les courants post-modernes. Mais pourquoi devons-nous faire des choix à ce niveau ?

La réponse n'est pas évidente. Classiquement on définit un paradigme épistémologique comme « *un cadre épistémologique ayant des hypothèses fondatrices et des principes d'élaboration de connaissances et de justification des connaissances précisément explicités et acceptés par certaines communautés de recherche* » (Avenier et Thomas, 2012, p.14). Le fait de prendre position par rapport aux paradigmes existants permet de déterminer la connaissance produite et le processus de son élaboration, et de justifier de sa valeur (Avenier et Thomas, 2012). De ce fait, le positionnement épistémologique est un choix déterminant dans le

processus de recherche, qui influence le mode de raisonnement et la logique d'analyse.

Le choix d'un paradigme épistémologique doit reposer sur la conception qu'a le chercheur de ce qu'est la connaissance. Une synthèse des principales conceptions de la connaissance selon les différents paradigmes épistémologiques est présentée dans le tableau de la page suivante.

Trois pôles méthodologiques sont ainsi à déterminer : épistémologique, théorique et technique (Wacheux, 1996). Ces pôles fondamentaux sont décrits par De Bruyne, Herman et Schoutheete (1974) : « Epistémologie, théorie, technique » dont l'objectif est d'induire une réflexion sur la production de connaissances et les moyens d'y parvenir. Nous allons adopter cette classification afin d'expliquer notre posture épistémologique et notre méthodologie de la recherche.

5.1.1 Pôle Epistémologie : Une posture interprétative

Nous avons choisi d'inscrire cette recherche dans une perspective interprétative (Thiétart et *al*, 2003). Ce paradigme est le mieux adapté aux objectifs de notre étude qui vise l'exploration et la compréhension d'un phénomène social dans son contexte naturel. Il s'agit de l'étude du phénomène d'usage pendant la phase post adoption dans le contexte organisationnel où s'opère naturellement ce phénomène. L'approche interprétative ne se reflète pas seulement dans la concentration sur les agents humains comme facteur expliquant l'engagement, mais elle rejette implicitement la notion de causalité, centrale dans le paradigme positiviste (Savall et Zardet, 2004). Dans ce sens, la prédiction est délaissée au profit de la description subjective et la compréhension des sens des différentes parties prenantes (Avenier et Thomas, 2012) qui constituent le point central de notre recherche.

Tableau 16: Hypothèses fondatrices des différents cadres épistémologiques contemporains selon Avenier et Thomas (2012)

Hypothèses d'ordre ontologique	Post positivisme	Il existe un réel en soi indépendant et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe.
	Réalisme critique	Il existe un réel en soi indépendant de l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé, le réel empirique. Les phénomènes sociaux différents des phénomènes naturels ; ils sont difficiles à mesurer.
	Constructivisme pragmatique	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.
	Interprétativisme	Il existe de l'activité humaine structurée. La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité subjective / objective de cette situation.
	Constructivisme au sens de Guba et Lincoln	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	Post positivisme	LE réel (en soi) n'est pas complètement connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).
	Réalisme critique	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.
	Constructivisme pragmatique	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.
	Interprétativisme	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.
	Constructivisme au sens de Guba et Lincoln	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Post positivisme	Décrire et/ou expliquer (notamment pour le réalisme scientifique) des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables) Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutable.
	Réalisme critique	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle et/ou pragmatique des mécanismes générateurs
	Constructivisme pragmatique	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.
	Interprétativisme	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication, et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.
	Constructivisme au sens de Guba et Lincoln	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Pas de généralisation. Conception pragmatique de la connaissance.
Principes de justification spécifiques	Post positivisme	Neutralité. Objectivité. Réfutation, corroboration Justification de la validité externe via des répliquations (tests statistiques d'hypothèses, simulation...).
	Réalisme critique	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.
	Constructivisme pragmatique	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).
	Interprétativisme	Validités communicationnelle, pragmatique et transgressive. Description processus (méthodes herméneutiques et ethnographiques).
	Constructivisme au sens de Guba et Lincoln	Authenticité. Description épaisse de processus (méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique).

Source : Adapté de Avenier et Thomas, (2012)

Dans ce sens, l'engagement dans les stratégies RSE est multiforme et assez complexe, ce qui n'offre pas l'opportunité de le comprendre et l'expliquer avec précision. Les thématiques de recherche liées à la phase post-adoption (en termes de performance économique, ou totale) sont en cours d'émergence, ce qui explique les relations causales entre les différentes composantes quantifiables de l'engagement en RSE. De ce fait, le courant interprétativiste nous paraît prometteur puisqu'il nous offre l'avantage de comprendre les processus individuels et organisationnels et économiques qui contrôlent l'engagement dans un processus RSE. Pour ce faire, nous sommes amenés à collecter le maximum d'informations se rapportant aux différents cas étudiés, d'en faire les interprétations et de préciser les facteurs influents qui impactent l'engagement dans le processus RSE.

Le choix de la posture interprétative est ainsi motivé par sa cohérence avec les approches basées sur le processus suggérant que le comportement des dirigeants ne peut pas être prédit par les intentions des parties prenantes même s'il est influencé par ces dernières.

Dans un deuxième temps, nous avons choisi d'aménager notre positionnement interprétatif avec une approche critique (Mingers, 2004). Malgré le fait que l'application des approches critiques reste encore à ses débuts (Rowe, 2009), elles gagnent de plus en plus d'intérêt dans le domaine du management, Cette méthode est intéressante à plusieurs égards, ce qui nous pousse à en éclaircir les contours.

La posture critique propose une médiation épistémologique, qui se positionne entre les deux paradigmes formant deux oppositions dans les écrits de méthodologie (Mingers, 2004), il s'agit notamment du positivisme et du constructivisme/interprétativisme. Dans ce sens, le réalisme critique peut être appréhendé comme une alternative au positivisme et au constructivisme (Trauth et Jessup 2000). Selon Mingers et *al.* (2013), les avantages du réalisme critique se présentent comme suit :

- Il défend une ontologie réaliste supposant l'existence d'un monde indépendant de notre connaissance qui ne peut pas être réduit au monde

qu'on peut observer empiriquement par les postulats du positivisme, ou à travers la connaissance humaine dégagée des postulats du constructivisme ;

- Il admet que l'accès à la réalité est limité et influencé par nos perceptions et par les perspectives théoriques ;
- Il admet l'existence de plusieurs types d'objet de connaissance qui ont des caractéristiques ontologiques et épistémologiques différentes, ce qui exige le déploiement des approches méthodologiques diverses pour y accéder.

Le réalisme critique accepte la relativité épistémique admettant que la connaissance est locale et historique et rejette la relativité de jugement suggérant que tous les points de vue doivent être valides.

Pour Seligmann et *al.* (1989), l'approche critique est perçue comme « l'intention de changer le statu quo, de remédier à l'injustice et à l'aliénation et de promouvoir l'émancipation ». Dans ce sens, l'émancipation doit aller au-delà de critiquer la réalité étudiée à un essai de changer cette réalité (Rowe, 2009). L'émancipation concerne principalement les actions entreprises par un individu ou un groupe d'individus pour dégager les conditions oppressives (Brooke, 2002). L'émancipation est le fait que le chercheur s'implique dans «une interaction démocratique » avec les participants en ayant comme objectif de « critiquer le statu quo et de travailler au changement des structures en donnant la voix aux groupes sociaux ignorés» (Anadón, 2006). Cependant, le réalisme critique se propose comme une alternative permettant de pallier ce problème en fournissant une grande capacité d'interprétation et d'explication des pratiques existantes (Rowe, 2009). Ceci permet de combler l'incohérence déjà soulignée.

Le choix de ce paradigme est justifié par sa cohérence avec les objectifs de l'étude. Les approches critiques favorisent la logique d'interaction des influences des parties prenantes, en essayant d'évaluer leur impact sur l'engagement RSE. Ceci va de même que nos fondements de recherche qui s'appuient sur les approches interactionnistes.

Ainsi, la nature des systèmes étudiés impacte considérablement le choix des postures épistémologiques.

La logique de raisonnement choisi pour cette étude est celle abductive comme décrite par Thiétart et *al.* (2003).

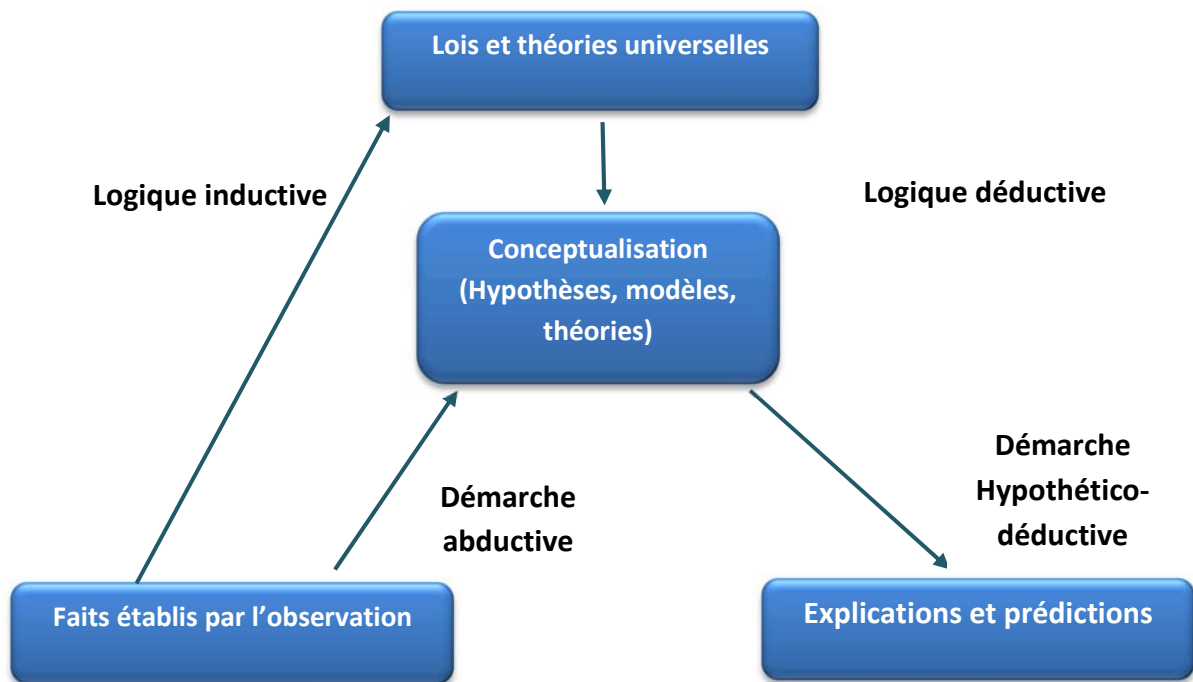


Figure 13: Les quatre démarches de recherche
Source : Thiétart et *al.* (2003)

Cette logique abductive est choisie pour sa cohérence avec les approches critiques. «L'approche critique peut s'appuyer sur de bonnes descriptions de terrains, mais ne peut se passer de théories » (Stahl, 2009). Selon Rowe (2009), Stahl (2008) suggère que les méthodologies qui visent à comprendre en profondeur la façon dont les acteurs voient et vivent leurs situations, sont particulièrement adaptées aux recherches critiques.

Conclusion : nous cherchons, dans cette thèse, à décrire et à interpréter une réalité selon la vision des acteurs. Nous inscrivons ainsi notre recherche dans une approche

phénoménologique interprétative avec comme toile de fond, un raisonnement abductif.

5.1.2 Le pôle théorique : une méthodologie qualitative

L'opposition de l'approche qualitative à celle quantitative a des origines très anciennes qui remontent au système des catégories d'Aristote (Dumez, 2011). Le fait de se concentrer sur la qualité permet de mettre en avant les caractéristiques de l'objet en question et de les étudier en profondeur⁴⁵. Par ailleurs, les principes de la méthodologie qualitative se façonnent sur la base des fondements de la théorie enracinée⁴⁶ (Strauss et Corbin, 1998) où l'objet de recherche ne se stabilise qu'à la fin du travail. L'aller-retour entre cadre théorique et terrain de recherche constitue un point central dans cette perspective.

La visée des recherches qualitatives est la compréhension des phénomènes sociaux en se basant sur le sens donné par les acteurs à ces phénomènes (Dumez, 2013). Ici, le chercheur s'appuie sur comment les acteurs expliquent leur actions dans le contexte naturel de ces phénomènes. La visée compréhensive des recherches qualitatives ne peut pas se réaliser loin des interactions et des interprétations des acteurs permettant des descriptions riches du fait étudié.

L'approche qualitative met l'accent sur les acteurs au lieu des variables qui constituent le centre d'intérêt des chercheurs quantitativistes (Dumez, 2013). Dans ce sens, le chercheur qui adopte une démarche qualitative doit s'appuyer sur les différents comportements des acteurs afin de comprendre le phénomène étudié ; comme le stipule Dumez, « si l'on ne perçoit pas les actions quotidiennes, répétitives, les routines, et au contraire, la créativité de l'agir, si l'on ne voit pas les évolutions, les déplacements, les ruptures dans les pratiques, la recherche qualitative perd tout son

⁴⁵ Comme le suggère Dumez, la qualité est « ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est, et non ce que les autres sont » (Dumez, 2011, p. 47).

⁴⁶ Grounded Theory

sens » (Dumez, 2013, p. 49). De même, Miles et Huberman (2003) ajoutent que la raison derrière la présence d'un chercheur qualitatif sur le terrain est la description et l'analyse d'un modèle de relations.

Dans notre cas d'étude, nous nous intéressons aux comportements des dirigeants en matière de RSE. Notre analyse portera principalement sur les acteurs influents et sur le processus de l'engagement RSE.

La présente recherche a une vocation exploratoire dans une perspective de compréhension, d'où l'utilité de mobiliser une méthodologie qualitative. Certes, Miles et Huberman (2003) affirment que la recherche qualitative peut être entièrement confirmatoire, vue sa capacité de tester et d'enrichir une conceptualisation, mais elle est aussi fortement recommandée dans les études exploratoires.

Dans un autre sens, il paraît important de mettre en avant les entraves que peuvent rencontrer les adeptes de la méthodologie qualitative. Dans la série des écrits de Hervé Dumez faisant objet d'un débat avec Marie-José Avenier et Catherine Thomas, l'auteur a souligné trois risques que peut affronter le chercheur adoptant une démarche qualitative :

- Le premier concerne les unités d'analyse qui doivent être constituées d'acteurs dans une recherche qualitative dont on analyse les interactions, les actions et les discours. Pour éviter le risque des acteurs abstraits au sens de Dumez, le chercheur est invité à décrire avec précision les actions et les interactions en précisant l'unité d'analyse.
- Le deuxième se rapporte au problème de circularité où le chercheur ne valorise dans le matériau empirique que les éléments qui vont avec les théories mobilisées. Afin de gérer ce risque, le chercheur doit veiller à ne pas affronter la théorie adoptée aux phénomènes observés.
- Le troisième risque, étroitement lié au deuxième, est celui de la méconnaissance de la finalité de la recherche, c'est le cas où le chercheur ne

creuse pas dans ses analyses et se contente d'une seule explication des faits observés. De ce fait, le chercheur risque de négliger des pistes de recherche intéressantes contredisant la théorie mobilisée.

Conclusion : l'information recueillie est non numérique et pourrait inclure des réponses à des questions ouvertes, à un dialogue spontané ou à une question de dissertation. De ce fait la méthodologie qualitative sera notre démarche d'exploration du phénomène étudié.

5.1.3 Pôle technique : Etude de cas multiples comme stratégie

Il existe plusieurs configurations de l'étude de cas laissant au chercheur une marge d'adaptation selon les questions et les objectifs de sa recherche.

Avant de justifier notre choix de l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche, il paraît important de définir ce qu'on entend par étude de cas.

Selon Yin (2009, p.17), «les types d'étude de cas s'accordent sur l'objectif d'éclairer une ou plusieurs décisions, pourquoi elles ont été prises, comment elles ont été mises en place et avec quels résultats ? ».

L'étude de cas vise l'analyse d'un phénomène dans son contexte naturel en utilisant diverses méthodes de collecte de données auprès d'une ou de plusieurs entités (Benbasat et Zmud, 1999). Ces entités peuvent représenter des individus, groupes ou organisations. Plus la question de recherche tend à expliquer le comment et le pourquoi du phénomène étudié, plus l'étude de cas sera un choix méthodologique pertinent et le mieux adapté (Yin, 2009). Le même auteur affirme que l'étude de cas est déployée pour la compréhension des phénomènes sociaux complexes.

D'un autre point de vue, la stratégie de l'étude de cas est particulièrement adaptée aux problèmes dont la théorie et l'investigation sont encore dans leurs premières étapes de développement. Ainsi, il est intéressant de mobiliser la méthode de l'étude

de cas pour les problèmes difficiles où les expériences des acteurs et leurs contextes se considèrent comme critiques (Yin, 2009).

Dans le même sens, Benbasat et Zmud (1999) avancent que les études de cas peuvent être utilisées dans les situations suivantes :

- Dans le cas où le chercheur veut étudier un phénomène dans son contexte naturel, développer l'état de l'art existant et générer des théories à partir des pratiques ;
- Lorsque le chercheur veut répondre aux questions de « comment » et « pourquoi » permettant la compréhension de la nature complexe des processus étudiés ;
- Quand le chercheur mène une étude dans un champ où peu de recherches sont accomplies, avec des thématiques émergentes.

De notre côté, nous justifions notre choix comme suit ;

- d'une part, par notre objectif de la recherche qui vise à étudier l'engagement des dirigeants dans un processus RSE dans un contexte déterminé ;
- D'autre part, ce choix peut être expliqué par la nature de la relation entre les différents construits du cadre conceptuel. Nous avons un modèle relationnel où les facteurs liés à l'individu (Dirigeant), aux procédures, à l'organisation et à l'environnement influencent les différents comportements, mais cette relation n'est pas latente. Cela veut dire que les facteurs impactent ces comportements de manières différentes, mais les relations de causalité sont difficiles à démontrer. De ce fait, l'étude approfondie et contextuelle de ces relations s'avère plus intéressante que l'étude des causalités entre les facteurs et les comportements, au moins pendant cette étape de la recherche.

L'étude de cas nous propose deux scénarios, à savoir l'étude en profondeur d'un seul cas ou l'étude multi-cas. Le choix entre ces deux types d'étude de cas est déterminant dans la mesure où il oriente sensiblement le processus d'investigation (Hlady Rispal,

2002). Le choix entre ces deux alternatives nécessite d'abord une clarification par rapport à ce qu'on entend par cas d'étude. Dans ce qui suit, nous présenterons des considérations associées à la définition du cas permettant de faciliter la prise de décision entre les deux scénarios proposés.

5.1.3.1 Délimitation du cas

Selon Miles et Huberman (2005) le cas renvoie à « un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité », il en représente l'unité d'analyse.

Dans une autre perspective, le cas peut être défini selon des considérations de temps, d'espace ou d'événement (Miles et Huberman, 2005). En prenant en compte les limites spatiales, le cas représentera l'organisation caractérisée par un contexte spécifique. Dans ce sens, le cas contiendra des mini-cas en son sein (Yin, 2009) ; ce qui veut dire qu'un contexte spécifique comporte des sous-contextes.

Le choix de ce cas est fondé sur des considérations théoriques, selon Huberman et Miles (1991) « le cas doit être sélectionné en s'appuyant sur un petit nombre d'éléments conceptuels généraux qui traduisent une multitude de situations particulières ». Donc le choix des cas sera basé sur les concepts théoriques qui présument les situations étudiées.

Dans notre étude, l'organisation représentée par son dirigeant constitue l'unité d'analyse ; de ce fait, une étape d'échantillonnage s'avère nécessaire pour déterminer le ou les cas à étudier.

5.1.3.2 Le choix de cas multiples

Si les recherches quantitatives essaient de satisfaire des conditions de représentativité statistique en termes d'échantillonnage, les recherches qualitatives, quant à elles, doivent respecter une représentativité théorique (Huberman et Miles, 2005).

Dans ce sens, la question majeure qu'affronte le chercheur qualitatif, après avoir choisi l'étude de cas comme stratégie de recherche, est celle liée au choix d'un cas unique ou de cas multiples. Yin (2009) considère que le cas multiple et celui unique ont les mêmes fondements épistémologiques et méthodologiques et ce sont des variantes de la même stratégie de recherche qui est la méthode de cas. Toutefois, les avantages offerts par l'étude de cas unique ne peuvent pas être assurés via le cas multiple et vice versa.

Les arguments de choix sont divers et ont été présentés dans plusieurs écrits dont ceux de Yin (2009) sont fondateurs. Dans un travail synthétique des principaux critères de choix, Ayerbe et Missonier (2007) ont présenté une typologie de l'étude de cas unique distinguée à la fois selon l'objet de l'étude et les propriétés du cas, cette typologie a donné lieu à plusieurs configurations.

Tableau 17 : Synthèse des typologies des études de cas en fonction de l'objet de l'étude et des propriétés du cas

Typologie en fonction	Auteurs	Type de cas	Objectifs
1- De l'objet de recherche	Yin (2003)	Explicatif	Application jugée la plus importante de l'étude de cas selon Yin. Etude de relations de causes à effets qui sont trop complexes à étudier par des enquêtes ou recherches expérimentales.
		Descriptif	il s'agit de « décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite ».
		Exploratoire	Situations à étudier très peu claires, la littérature ne permet pas d'établir de grille théorique, plusieurs résultats potentiels envisagés.
2- Des propriétés du cas étudié	Stake (1998) et David (2004)	Instrumental	Le cas est lu à travers une théorie retenue a priori et l'analyse empirique se fait à partir de cette théorie. L'étude se concentre sur une question théorique. Le cas, en lui-même, représente un second intérêt, il joue « un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose »

2- Des propriétés du cas étudié			(Stake, 1998).
		Collectif	Plusieurs cas sont étudiés en vue d'étudier un phénomène ou une population. Il s'agit d'une approche instrumentale étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes.
		Intrinsèque	Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « pour lui-même » (David 2003). Recherche d'une meilleure compréhension du cas particulier étudié. Le cas est choisi « parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt » (Stake, 1998).
	Yin (2003)	Extrême ou unique	Le cas unique a pour objectif d'étudier un cas rare, encore jamais documenté et analysé (par exemple, l'étude de syndromes sur des patients qui apparaissent trop rarement pour que la connaissance scientifique ait déjà pu établir des relations avec la maladie à l'origine de ces syndromes).
		Critique	Le cas critique détermine quand les propositions théoriques sont correctes, ou fournit de plus amples explications des conditions de réalisation des théories.
		Longitudinale	Etude d'un même cas, menée en des temps différents. Les intervalles désirés de temps reflètent les étapes présumées auxquelles les changements devraient s'opérer
Yin (2003) et David (2004)	Représentatif ou typique Yin (2003a)	Le cas s'apparente à une situation « type », représentative d'autres situations (par exemple, l'étude d'une organisation représentative des autres organisations appartenant au même secteur).	
	Typique David (2004)	Le cas est « particulièrement représentatif du cas général », (David, 2004), dans un contexte, une	

			situation donnée
		Révéléateur Yin (2003)	Le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène jusqu'à présent inaccessible à des investigations scientifiques (par exemple, le chercheur a accès à des informations hautement confidentielles). Le cas « révéléateur » est à distinguer du cas « rare » ou « unique ».
	David (2004)	Inédit ou exemplaire	Phénomènes relativement rares, peu étudiés jusqu'alors ou à des situations particulièrement innovantes. Le cas se rapproche du cas « extrême ou unique » de Yin.
		Test	Le cas permet de confronter des théories aux données issues du terrain.
Koenig (2005)	« Cas critique » (approche campbellienne)	Le cas critique au sens de Koenig (2005) peut servir d'« expérience cruciale » tout en apportant une « contribution théorique »	

Source : (Ayerbe et Missonier, 2006)

Selon cette grille, il est clair que la nature exploratoire est la raison derrière notre choix de cas multiples selon l'objet de recherche.

Du point de vue des propriétés des cas étudiés, ils ne constituent pas un intérêt en soi, mais plutôt un intérêt instrumental (Stake, 1994). Ici, le principe consiste à effectuer une analyse contextualisée en profondeur mais dans le cadre d'un ensemble d'objectifs bien définis. Ainsi, Le cadre conceptuel élaboré à l'avance et les choix théoriques effectués justifient en une grande partie la nature instrumentale des cas.

Comme le cas ne constitue pas un intérêt en soi, lors du choix, nous avons pris en considération trois critères que nous jugeons importants au regard de notre problématique de recherche. Il s'agit d'entreprises labélisées RSE par la CGEM durant

plusieurs années et qui ont gardé ce label jusqu'en 2018, en même temps elles sont notées par l'agence de Notation Vigeo qui les a classées parmi les top-performers en RSE en 2018. Le critère de taille ou du secteur d'activité n'est pas pris en considération car, nous estimons que le lien entre toutes ces entreprises, c'est leur stratégie d'engagement dans un processus de RSE plus ou moins déclaré.

Ainsi, l'étude doit se situer dans l'intervalle de l'engagement continu qui a lieu généralement sur plusieurs années d'exercice (au moins de 2013 à 2018).

Dans ce sens, « le cas permet une nouvelle compréhension d'un phénomène donné ou affine une théorie émergente » (Hlady Rispal, 2002, p.78). Ici, le principe consiste à effectuer une analyse contextualisée en profondeur mais dans le cadre d'un ensemble d'objectifs bien définis. Ainsi, Le cadre conceptuel élaboré à l'avance et les choix théoriques effectués justifient en une grande partie la nature instrumentale des cas.

Il est maintenant important de déterminer le nombre de cas à retenir. Dans ce sens, Stake (1998) insiste sur l'importance de l'adéquation entre les cas choisis et l'objet de la recherche. Pour Yin (2009), ainsi que Miles et Huberman (2003), les études de cas multiples exigent que l'on soit explicite sur le choix des cas à étudier. En fait, d'une sélection rigoureuse dépendra la pertinence des résultats. Quant à Hlady Rispal (2002), le nombre de cas dépend de la saturation théorique et de la généralité de l'étendue :

- La saturation théorique : la saturation théorique est atteinte une fois que rien de nouveau n'émerge du terrain. C'est le moment à partir duquel l'apprentissage devient minime (Guillemette, 2006).
- La généralité de l'étendue : le nombre de cas dépend du degré de certitude cherché par le chercheur (Yin, 2009). Il s'agit de répliquer le cas jusqu'au moment où aucun nouveau résultat ne se dégage après l'analyse.

A cet effet, le nombre de cas retenu est de 6 entreprises qui représentent l'ensemble des entreprises doublement distinguées pour leur engagement RSE, par la CGEM et par l'agence de notation Vigeo.

En fait le nombre d'entreprises est plus important comme nous l'avons mentionné antérieurement, cependant, de ce lot, nous avons éliminé les entreprises publiques, les entreprises privées dont la gratification n'a été faite que sur un volet (soit social, soit sociétal, soit environnemental).

De ce fait, n'ont été retenues que les entreprises privées dont l'engagement RSE est reconnu par la CGEM et par l'agence Vigeo et dont ce dernier concerne tous les volets (social, sociétal et environnemental).

Conclusion : notre étude qualitative portera sur six études de cas représentés par les entreprises labélisées RSE par la CGEM, qui ont gardé ce label jusqu'en 2018 et qui sont en même temps notées par l'agence de Notation Vigeo qui les a classées parmi les top-performers en RSE en 2018.

5.2 L'échantillon concerné

La détermination d'un échantillon dans le cadre d'une recherche qualitative se base sur des principes d'échantillonnage théorique (Hlady Rispal, 2002). Ceci suppose que l'échantillon constitué ne vise pas une représentativité statistique mais plutôt théorique.

Miles et Huberman (2005) ont déterminé plusieurs types d'échantillon dans le cadre des recherches qualitatives par étude de cas. Faire un choix d'échantillon est guidé principalement par la nature de l'étude de cas (unique ou multiples), par les questions et par les objectifs de recherche. Les auteurs précisent les critères qui devront être respectés dans le cas de l'échantillon « intracas » (cas unique) et celui inter-cas (cas multiples).

Tableau 18 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique

Critères d'échantillonnage théorique	Implication	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres	Indispensable si l'étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection des cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Source : Hlady Rispal (2002)

Ces critères sont déployés pour la constitution d'échantillons dans le cadre des études de cas multiples. De même, les critères d'échantillonnage doivent être respectés lors de choix des répondants.

De même, le principe de la représentativité théorique suppose une forte relation entre les sujets et le phénomène étudié : « les cas sélectionnés doivent autoriser l'étude du problème identifié par le chercheur dans son aspect théorique et concret » (Hlady Rispal, 2002, p. 83).

Dans notre recherche, toutes les entreprises sélectionnées sont engagées dans un processus RSE depuis plusieurs années. De ce fait, elles sont capables d'apporter des clarifications à nos questionnements.

5.3 La Méthode de collecte de données

Le chercheur peut recourir à plusieurs méthodes pour collecter son matériau empirique dans le cadre d'une recherche qualitative. Si l'entretien reste l'outil le plus utilisé dans ce type d'études, d'autres méthodes peuvent être mobilisées, notamment l'observation et la documentation interne, dans la perspective de s'assurer de la fiabilité des données collectées car une « donnée n'est prise en compte que lorsqu'elle est confirmée par au moins une information émanant d'une autre source » (Hlady Rispal, 2002). Par ailleurs, chaque méthode offre des points forts dont le chercheur tire profit, et des points faibles que le chercheur doit combler, l'auteur résume tous ces points dans le tableau suivant :

Tableau 19 : Qualifications des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Observation	Ecoute des lieux et des acteurs sans influence de discours	Erreurs d'interprétation toujours possibles. Modification du comportement des sujets observés. Accès parfois difficile.
Documents	« Etrangers à la recherche » Documents formalisés et publiés: lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés. Force probante. Permettre de valider ou de nuancer les propos des acteurs.	Accès parfois difficile. Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori. Les informations ne sont pas actualisées. Objectivité... de surface ?
Entretiens	Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. Modes de recueil et d'analyse diversifiés.	. Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. Discours « langue de bois » toujours possible. Faible disponibilité des acteurs

Source : Hlady Rispal (2002)

Dans notre recherche, nous avons opté pour une méthode multi-sources dans le but de combler les lacunes de chaque méthode par l'autre et afin d'avoir une multitude d'informations donnant la chance de croiser les regards sur la problématique étudiée.

Cette triangulation permet ainsi d'éviter tout conflit pouvant émerger dans ce cadre en appliquant la règle de Hlady Rispal (2002) «si deux informations issues de deux sources distinctes ne convergent pas, on doit recourir à une troisième source pour résoudre le problème ».

Nous considérons que l'observation permet au chercheur de voir de près le phénomène étudié et d'en donner une interprétation, elle reste cependant insuffisante pour assurer tout le besoin en information ; ceci exige le recours à d'autres modes de collecte de données, tels que l'analyse documentaire, pour à la fois compléter le recueil nécessaire des données et atténuer les inconvénients inhérents à l'observation (Hlady Rispal, 2002).

Ainsi, en plus de l'observation, nous nous sommes basés pour cette recherche sur deux types de données : les rapports extra financiers édités par ces entreprises (analyse documentaire) et les déclarations des dirigeants dans le cas d'entretiens semi-directifs.

5.3.1 Etude documentaire :

Appelée aussi analyse secondaire des données, elle constitue l'une des ressources principales de données dans une recherche exploratoire. Les documents traités sont des sources internes et externes aux entreprises.

- Les documents internes correspondent aux données collectées au sein de l'entreprise, essentiellement les comptes rendus, les statistiques comptables et financières, les tableaux de bord sociaux, des rapports d'activités, des manuels RSE, des notes internes, des codes de conduite, des chartes RSE/DD, et un nombre important d'indicateurs utilisés en interne ;
- Les documents externes représentent les documents de recherche académique et recherches menées sur le web qui ont porté sur certains cas de notre échantillon et des articles de journaux et périodiques.

Ces documents nous ont permis de mieux formuler nos questions et de cibler les points sensibles qui méritent éclaircissements.

5.3.2 Rapports extra financiers :

Le reporting extra-financier se définit comme la « déclaration de performance extra-financière des entreprises » ; c'est la communication par une entreprise d'informations sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance, contribuant ainsi à une meilleure transparence sur ses activités, ses caractéristiques et son organisation. En tant que tel, il constitue un fondement important de la politique de responsabilité sociétale des entreprises de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, des citoyens et de l'État.

Les documents de reporting des entreprises ont longtemps été exclusivement composés de données financières permettant l'information des actionnaires et des investisseurs eu égard à la situation financière de l'entreprise.

Avec le constat que les activités des entreprises génèrent des conséquences non seulement économiques et financières mais également extra-financières (conséquences sociales et environnementales), les réflexions sur la publication d'informations non financières de la part des entreprises se sont peu à peu développées aussi bien sur le plan national qu'international donnant lieu à l'élaboration de réglementations plus ou moins contraignantes.

Nous avons eu accès aux différents rapports extra-financiers des différentes entreprises composant notre échantillon. Ils sont pour la plupart suffisamment explicites.

5.3.3 Les entretiens :

L'entretien est une démarche généralement exploratoire (Jolibert et Jourdan, 2011, p. 18). Ce mode de recueil des données sert à recueillir des éléments provenant du terrain pour mieux construire l'objet de la recherche. Quatre catégories d'entretien

sont recensés dans la littérature : l'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien non-directif, et l'entretien de groupe (Wacheux F., 2005).

- L'entretien directif regroupe l'ensemble des questions précises et courtes traitant de faits, d'opinions, de représentations, libellées d'une façon standard et posées à tous les répondants de façon identique. Le chercheur donne, alors, le moins de marge de manœuvre possible au répondant qui réplique directement sans élargissement.
- L'entretien semi-directif regroupe un certain nombre de questions précises, mais assez large qui permettent à l'interlocuteur d'exprimer son opinion, ses avis, etc.

Ce mode d'entretien a l'avantage d'orienter les propos du répondant de façon à respecter le fil conducteur du chercheur et à aborder l'ensemble des thèmes programmés par lui et ceci à travers un guide d'entretien préalablement défini.

- L'entretien non-directif : C'est une conversation libre et ouverte sur une thématique choisie au préalable où le chercheur pose des questions souvent ouvertes à son interlocuteur et le laisse s'exprimer librement sans l'interrompre ni tenter d'influencer ses réponses.
- Entretien de groupe : Ce mode d'entretien se déroule sous forme d'une conversation libre entre plusieurs répondants pour avoir des constructions d'explications et de représentations « groupale ».

En ce qui nous concerne, nous avons opté pour les entretiens individuels semi-directifs, dans la mesure où ils permettent d'accueillir des informations non observables, surtout celles liées à la perception de l'engagement RSE.

Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien destiné aux dirigeants. Son élaboration est passée par plusieurs étapes. Il a été fortement impacté par les allers et les retours que nous avons fait tout au long de notre recherche entre la littérature et les informations dégagées du rapport extra financier. Il a été établi suivant le

principe de Hlady Rispal (2002) ; toutefois, nous avons négligé la 1^{ère} phase introductive du moment que les informations concernant l'entreprise sont en notre possession. La deuxième phase se veut de centrage pour initier l'interviewé aux questions de recherche. La troisième phase vise l'approfondissement des questions de recherche et enfin une conclusion pour revenir sur les points discutés et relever ceux délaissés.

Au vue de la sensibilité du métier et/ou la confidentialité des données à discuter, les interviewés ont unanimement refusé l'enregistrement audio de leurs interventions, nous avons procédé à une prise de notes manuscrites immédiate.

Conclusion : Notre recherche terrain est basée sur une triangulation des modes de collecte du matériau empirique basée sur l'observation, les rapports extra financiers et les entretiens semi directifs des entreprises étudiées

5.4 Outils mobilisés pour le traitement, l'analyse et l'interprétation des données

L'analyse des données implique un examen approfondi des données collectées à partir des rapports extra-financiers et des entretiens, à travers une classification et une codification nous permettant d'enrichir les propositions de départ, en participant ainsi à l'émergence de nouveaux concepts.

Lorsqu'il s'agit d'une stratégie de recherche par étude de cas, Yin (2009) considère que l'analyse est particulièrement difficile vu que les tactiques analytiques sont rarement explicitées. La stratégie d'analyse et d'interprétation dépend du chercheur, de l'objet de recherche et des données collectées (Yin, 2009). Selon Brundin (2007), l'interprétation consiste à élever les données empiriques vers un niveau de compréhension théorique.

De ce fait, l'interprétation commence tôt lors d'une recherche poursuivant une démarche qualitative. Au vu du volume des données collectées, une stratégie

d'analyse respectant un certain nombre de principes, s'impose afin de pouvoir structurer le traitement et aboutir à des conclusions fiables pour l'étude que nous menons.

Rappelons qu'une catégorie (ou un code) représente un sens similaire donné à une ou plusieurs fractions du discours analysé, et qui renvoie à un thème traité.

L'Analyse de Contenu Thématique (ACT) est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à « retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification » (Andreani et Conchon 2005, p. 2). Cette méthode est utilisée pour analyser les interviews et les documents et ce, pour identifier les catégories et les thèmes émergents.

L'idée centrale dans l'analyse du contenu est que « les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories » (Gavard-Perret et Helme-Guizon 2012, p.281). Selon Miles et Huberman (2003), l'analyse doit aboutir à une explication, à une description, ou encore à une configuration du phénomène étudié.

L'analyse vise donc l'objectif de comprendre les comportements des acteurs et des pratiques de mobilisation dans un contexte spécifique. En outre, elle consiste à réduire les informations recueillies en vue de les catégoriser et de les mettre en relation. En ce sens, face au nombre important d'informations émanant du terrain, Yin (2009) souligne que le chercheur peut se retrouver perdu.

Miles et Huberman (2003) considèrent que l'analyse des données qualitatives se fait à travers trois activités : condensation des informations, présentation des données, et élaboration/vérification des conclusions. Le traitement des données qualitatives et par la suite leur analyse est une étape cruciale dans tout projet de recherche. C'est

pourquoi, elle doit accaparer toute l'attention du chercheur dont les choix seront tributaires et garants de la réussite ou de l'échec de la recherche.

Dans ce travail de thèse, nous avons opté pour une analyse de contenu thématique des données discursives recueillies visant à les mettre en valeur et à les relier à des données de contextes ; ceci consiste à catégoriser les informations, à les mettre en relation, et aboutir *in fine*, à une description, une explication ou une configuration (Wacheux F. 2005) ; autrement dit, regrouper les informations collectées des entretiens en fragments dans des thèmes et sous-thèmes (Igalens et Joras, 2002).

Dans ce qui suit, nous exposerons les techniques de traitement et d'analyse des données adoptées dans le cadre de ce travail, ainsi que nos précautions pour respecter les critères de fidélité, et de validité de la recherche.

5.4.1 Les modes de traitement et d'analyse des données recueillies

Face à l'abondance du matériau qualitatif (des discours, des phrases et des mots), le travail de traitement et d'analyse des données recueillies représente, en effet, un enjeu considérable pour le chercheur, ainsi que des difficultés probables.

Certes, l'utilisation d'un logiciel de traitement de données (NVIVO-11) va nous permettre de catégoriser les thématiques étudiées et de créer des relations entre elles, et faciliter, par ailleurs, la gestion des codes et le traitement quantitatif des données. Pourtant, 90% du travail reste à faire par le chercheur, dans la catégorisation et le codage ainsi que l'interprétation des résultats.

Une analyse de données à l'aide du logiciel Nvivo 11

La phase de collecte des données se concrétise, généralement, par la compilation de celles-ci en vue de leur traitement et leur analyse par la suite. Le recours à, un logiciel spécialisé est actuellement d'usage courant dans les travaux de recherche. La compilation des données est une des étapes qui doit s'effectuer avec vigilance, afin

d'éviter les erreurs de transcription qui peuvent amener le chercheur à des interprétations erronées.

C'est à l'étape d'analyse de données que l'étude menée prend tout son sens. Il est important de transformer des données disparates en informations pertinentes et exploitables.

De ce fait, il est nécessaire de chercher à comprendre la signification des réponses obtenues, établir des liens entre des ensembles de réponses et interpréter les données collectées.

L'utilisation de tableaux, de graphiques et de schémas facilitera, par ailleurs, la réalisation de cette étape.

Nous utiliserons une combinaison des informations tirées du rapport extra-financier et celles fournies par les personnes interviewées pour débiter ce travail de classification thématique, puisque « une lecture attentive du texte facilite l'émergence de thèmes plus précis, nouveaux thèmes et sous-thèmes » (cité par J-F Ory, 2015).

Pour le traitement des données recueillies en vue de leur analyse, nous nous sommes basé sur le logiciel QSR Nvivo, version 11.4.1.1064, qui nous a été d'une aide certaine, et dont le choix est justifié par son utilité en matière d'études qualitatives. En effet, il est conçu pour permettre aux chercheurs d'organiser, analyser et trouver du contenu pertinent parmi des données collectées telles que des interviews, des réponses libres..., et de catégoriser les thématiques étudiées et créer des relations entre elles.

A titre indicatif, trois étapes peuvent résumer le fonctionnement du Nvivo 11 :

- La création du projet et l'importation des sources : A ce niveau, nous avons importé, dans notre projet de traitement de données via Nvivo « indicateurs RSE » les six rapports extra-financiers enrichis par les entretiens retranscrits sous format Word.

- La création des « nœuds » et le codage : Les « nœuds » correspondent à des codes, des thèmes, ou des catégories sous lesquels l'analyse place certains extraits qui se rapportent au thème de la recherche. Les nœuds sont, généralement, organisés de façon non hiérarchique (où tous les nœuds sont au même niveau) ou hiérarchique avec un nœud parent au sommet et des nœuds enfants, comme une arborescence, ou un organigramme.

Par notre démarche de recherche « abductive », nous avons commencé à créer des codes en début d'analyse, en fonction de nos questions de recherche et de nos premières relectures des données.

Cet index thématique a évolué au fur et à mesure que l'analyse progresse, s'alimentant des recherches effectuées et de l'enquête empirique.

- Le regroupement et la condensation des données : Cette étape consiste à organiser la masse de données collectées pour repérer les schémas récurrents, ramener le particulier sous le général, identifier des relations, établir des comparaisons, ...

Pour présenter les résultats de notre étude empirique, on a recouru à « la méthode des matrices » qui a pour objectif d'organiser les données, pour en faciliter leur analyse, leur compréhension, et leur comparaison, de façon à voir « ce qui se passe » dans les entreprises interrogées.

Dans la matrice, les lignes contiennent les cas étudiés, alors que les colonnes représentent les sous thèmes traités. Du croisement entre une ligne et une colonne résultera une description (voir les verbatims présentés dans le chapitre 6).

Cette dernière peut présenter l'extrait d'un entretien, un passage d'un document ou d'un communiqué d'une entreprise, un commentaire ou une note que le chercheur a rédigé. Cette méthode d'analyse et de présentation des données matricielles a pour objectif de trouver, facilement et en un seul « coup d'œil », les différentes perceptions des cas étudiés par rapport aux thématiques de notre problématique de recherche et de réaliser, également, des comparaisons inter-sites.

5.4.2 L'évaluation de la validité et la fiabilité de la recherche

En respectant les critères de scientificité couramment pratiqué et admis dans les recherches qualitatives, il est opportun à ce niveau d'examiner la fiabilité et la validité de notre recherche. Ces dernières doivent être considérées selon trois niveaux d'analyse : l'accès au réel, le recueil des données, l'analyse ou le traitement des données. A cet effet, nous avons procédé par étapes.

Vérifier la validité de la recherche

Wacheux (2014) décrit la validité d'une recherche comme étant la capacité des instruments utilisés à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés initialement.

La littérature distingue, d'ailleurs, entre trois formes génériques de validité d'une recherche qualitative, il s'agit de la validité interne, de la validité externe et de la validité de construit ou la validité théorique de la recherche.

Le critère de validité interne

Considérée comme une force des recherches qualitatives (LeCompte et Goetz, 1982), dans la mesure où elle est censée assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques, la validité interne d'une recherche qualitative suppose, d'une part, des résultats « justes », « authentiques » et « plausibles » par rapport au(x) terrain(s) d'étude, et d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente.

De manière générale, la validité interne d'une recherche consiste à s'assurer de la cohérence et de la pertinence interne des résultats obtenus ou générés par l'étude (Drucker-Godard et *al.*, 1999). Autrement dit, c'est le fait de s'assurer que les variations de la variable à expliquer sont causées uniquement par les variables explicatives et que les résultats de la recherche arrivent à bien identifier les éléments du « cause à effet ».

Afin d'assurer la validité interne des résultats de notre recherche, plusieurs précautions ont été prises à savoir : la triangulation des méthodes et des sources de données (Miles et Huberman, 2003) et l'émission des synthèses lors de chaque entretien (Hlady Rispal, 2002).

Le critère de validité externe

La validité externe d'une recherche s'interroge sur la généralisation analytique des résultats obtenus, en posant les questions suivantes :

- Les conclusions de l'étude ont-elles une signification plus large ?
- Peut-on les transférer et les généraliser à d'autres contextes ?
- Jusqu'où peuvent-elles être généralisées ? (Miles et Huberman, 2003).

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les résultats d'une recherche obtenus à partir d'un échantillon peuvent être étendus et extrapolés à l'ensemble de la population étudiée et dans des conditions spatio-temporelles différentes.

Généralement, les méthodes qualitatives et la méthode des études de cas en particulier ont une validité externe limitée car le cas ne peut être généralisé. Dans ce type de recherches, il s'agit plutôt d'une généralisation analytique (Yin, 2009) c'est à dire généralisation des faits observés à une théorie.

Cette technique repose sur une procédure précise de sélection des cas et propose, par ailleurs, la tactique de la réplique dans le cadre des études multi-sites.

Pour notre recherche, compte tenu de notre problématique et des questions de recherche, les entreprises pouvant faire l'objet de nos études de cas sont celles qui sont socialement engagées et dont l'engagement est reconnu à la fois par la CGEM et par l'agence de notation Vigeo ; elles sont au nombre de 18, nous avons exclus les établissements publics ainsi que les entreprises privées qui sont classées « top performers 2018 » sur des actions responsables sur moins de trois volets. Ainsi, les entreprises qui ont obtenu le label et le classement sur la base d'un large éventail

d'actions diversifiées sont au nombre de six. Nous n'en avons négligé aucune. Ce qui fait de notre étude multi-cas une étude exhaustive.

Le critère de validité de construit / concept

La validité du construit ou la validité théorique consiste à s'assurer que les opérationnalisations des concepts étudiés dans la recherche correspondent bien au concept qu'elles sont censées représenter. Il s'agit, alors, de vérifier qu'on mesure bien ce que l'on veut mesurer.

Pour notre recherche, c'est à partir d'une revue de la littérature importante que nous avons défini les différents concepts mobilisés. Le croisement des sources de données était aussi d'un grand recours

La fiabilité de la recherche :

S'interroger sur la fiabilité ou la crédibilité d'une recherche consiste à poser la question : est-ce que la reproduction de la recherche pourrait parvenir aux mêmes résultats ? Il s'agit, alors, à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées en dégageant le même résultat par des chercheurs différents (Drucker-Godard et *al.*, 1999).

Dans ce sens, nous avons décrit et détaillé notre démarche méthodologique et plan de la recherche : cheminement et choix méthodologiques, critères de sélection des cas et définition du terrain de recherche, les méthodes de collecte et d'analyse des données, les personnes interviewées....), ceci est accompagné, au fur et à mesure, d'une description des outils utilisés (guide d'entretien, sources de données secondaires, ...). Le tout plaide en faveur d'une recherche rigoureuse.

5.5 Présentation des cas étudiés

Fiche signalétique des entreprises concernées par l'étude :

Tableau 20 : Fiche signalétique de « MANAGEM »

Activité	<p>Activité : Groupe industriel à vocation minière, Managem développe depuis 90 ans ses activités au Maroc et à l'international. Il détient une expertise mondialement reconnu dans la valorisation des substances minérales. Il gère un portefeuille de ressources minérales diversifié, orienté pour l'essentiel sur les métaux précieux, les métaux de base, le Cobalt et la Fluorine. Ces branches sont accompagnées et renforcées par des activités supports, notamment l'ingénierie, les sondages et les travaux souterrains, et assistées par des fonctions corporate (finance, systèmes d'information, ressources humaines, achats et logistique, juridique, etc.). Managem est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'activité minière, allant de l'exploration et l'extraction jusqu'à la commercialisation des minerais. Au-delà du Maroc, la présence du Groupe Managem s'étend à travers le continent africain (Gabon, République Démocratique du Congo, Soudan, République du Congo, Éthiopie), en plus des activités de commercialisation basées principalement en Suisse</p>
Structure du capital	<p>Al Mada 81,4% (ex SNI qui a changé de nom en mars 2018)</p> <p>CIMR 8,3%</p> <p>Flottant 10,3%</p>
Grandeurs	<p>21 unités industrielles</p> <p>5,2 milliards MAD de chiffre d'affaires en 2017</p> <p>5660 collaborateurs</p>
Contact	<p>Mohammed CHERRAT, Directeur Exécutif des Ressources Humaines, de la communication et du développement durable</p>
Certifications	<p>Certification ISO 9001 en 2008</p> <p>Certification ISO14001 EN 1014</p> <p>Trophée de l'entreprise innovante - Trophée de l'entreprise innovante en 2011</p> <p>Label RSE de la CGEM en 2014</p> <p>Adhérent à la charte <i>Responsible Care</i></p> <p>Top Performes en 2018 pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Amélioration continue des compétences et de l'employabilité des collaborateurs » ; - « Amélioration continue des conditions de santé et sécurité au travail » ; - « Définition de la stratégie environnementale » ; - « Gestion responsable des restructurations » ; - « Maîtrise des pollutions locales » ; - « Prise en compte des risques de pollution » ; - « Protection de la biodiversité »
Gouvernance	<p>Imad TOUMI Président Directeur Général</p> <p>Naoual ZINE Directrice Générale Adjointe Finances et Stratégies</p> <p>Ismail AKALAY Directeur Général des activités minières et industrielles au Maroc</p> <p>Youssef EL HAJJAM Directeur Général du développement et des activités à l'international</p> <p>Lhou MAACHA Directeur Exécutif de l'Exploration</p> <p>Amine AFSAHI Directeur Exécutif Marketing et Commercial</p> <p>Mohammed CHERRAT Directeur Exécutif des Ressources Humaines, de la communication et du développement durable</p>

Tableau 21:Fiche signalétique de « COSUMAR »

Activité	<p>Fondé en 1929, le Groupe COSUMAR a été le pionnier de la production de sucre blanc à l'échelle nationale. Son parcours se distingue par une évolution permanente en termes de modernisation et de renforcement des capacités productives, si bien que le rôle du Groupe est désormais indissociable des questions de sécurité alimentaire, de création d'emplois ou de promotion socio-économique en régions.</p> <p>Grâce à son modèle résilient, COSUMAR, produit le sucre extrait des plantes sucrières locales, raffine le sucre brut importé, conditionne et distribue le sucre blanc sous toutes ses formes : pain de sucre, lingots, morceaux et granulé. Une partie du produit fini est également exportée dans le cadre du régime d'admission temporaire.</p> <p>De par la nature même de ses activités, COSUMAR tient un rôle fondamentalement sociétal et possède le statut d'unique agrégateur d'une communauté de plus de 80.000 agriculteurs. COSUMAR œuvre, de fait, à la pérennisation de l'ensemble de la filière sucrière en renforçant la compétitivité par un accompagnement technique, financier et social de proximité de ses communautés dans les différents périmètres de son implantation.</p>						
Structure du capital	WILMAR SUGAR HOLDING (Thailand) 27,45%						
	CIMR 12,83%	Wafa Assurances 7,34%	RCAR 7%	CMR 4,42%	MAMDA 3,43%	MCMA 3,40%	Autres petits porteurs 41,08 %
Grandeurs	<p>8 sites industriels au Maroc</p> <p>1140 employés</p> <p>8,33 milliards MAD de chiffre d'affaires</p> <p>1000 clients</p> <p>2000 fournisseurs</p> <p>160 entreprises créées en amont</p> <p>80000 agriculteurs agrégés</p>						
Contacts	<p>Abdelhamid CHAFAI EL ALAOUI, Directeur de la Coordination Agricole et Technique, de la Réglementation et de la RSE par intérim</p> <p>Ahmed ECHATOU, Directeur des Ressources Humaines, des Relations Institutionnelles et des Systèmes d'Informations</p>						
Certifications	<p>COSUMAR a été certifié pour sa démarche RSE par la CGEM en 2010, certification renouvelée en 2014 Et par Vigeo en 2017 pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Définition de la stratégie environnementale » ; - « Intégration de critères de conformité sociale dans l'homologation et la sélection des fournisseurs » ; - « Maîtrise des impacts liés à l'utilisation et à l'élimination du produit ou du service » ; - « Prise en compte des risques de pollutions » ; - « Protection de la biodiversité » ; - « Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective » ; - « Sécurité du produit » 						
Gouvernance	<p>Mohammed FIKRAT Président Directeur Général</p> <p>Jean-Luc Robert BOHBOT Administrateur</p> <p>Virgilio LOPES FAGUNDES Administrateur</p> <p>Régis Karim SALAMON Administrateur</p> <p>Hicham BELMRAH Représentant MAMDA</p> <p>Ali HARRAJ Représentant Wafa Assurance</p> <p>Ouafae MRIOUAH Représentant RCAR</p> <p>Abdellaziz ABARRO Administrateur</p> <p>M. Khalid CHEDDADI Administrateur</p>						

Tableau 22 : Fiche signalétique de « LAFARGE HOLCIME »

Activité	<p>LafargeHolcim est leader des matériaux de construction, son ambition est d’être le partenaire de référence du développement national ainsi que du rayonnement du Maroc à l’échelle régionale. C’est la première capitalisation boursière industrielle de la Bourse de Casablanca et du second Groupe cimentier coté en Afrique.</p> <p>Se distinguant par un positionnement pionnier basé sur la différenciation par l’innovation et l’orientation clients, LafargeHolcim Maroc propose la gamme la plus large et la plus complète du marché : ciment, béton prêt à l’emploi, plâtre, granulats et chaux. Afin de demeurer au plus près des enjeux du secteur marocain de la construction, et continuer à s’adapter aux besoins des clients, LafargeHolcim Maroc a ouvert en 2017 le premier laboratoire de développement de solutions constructives (Smart Construction Lab) au Maroc.</p> <p>LafargeHolcim Maroc est le partenaire des grands chantiers du Royaume : centrale thermique de Safi, super collecteur de Casablanca, centrale solaire Noor3, chantier naval de Casablanca, tour CFC du nouveau centre d’affaires de Casablanca, pont à haubans Mohammed VI, lignes grande vitesse, port Nador West Med et bien d’autres chantiers d’infrastructure et de construction</p>
Structure du capital	<p>LafargeHolcim Maroc est détenue par une joint-venture entre le Groupe Lafarge Holcim, leader mondial des matériaux de construction, et la Al Mada (ex SNI), fonds d’investissement privé panafricain à capitaux marocains.</p>
Grandeurs	<p>La société couvre l’ensemble du Royaume à travers 50 sites industriels : 6 cimenteries et 1 en construction, 1 usine de mortier ciment, 3 centres de broyage, 26 centrales à béton, 2 carrières de granulats, 2 usines de plâtre, 1 usine de chaux, 4 plateformes de valorisation des déchets</p> <p>1140 employés 3 000 collaborateurs et sous-traitants</p> <p>8 milliards MAD de chiffre d’affaires en 2017</p>
Contacts	<p>Malika Youssoufine Directrice Ressources Humaines et Communications</p>
Certifications	<p>LAFARGE HOLCIME a été doublement récompensée pour sa démarche RSE à travers le label RSE de la CGEM et le trophée Top Performers RSE 2017 de Vigeo Eiris. Ce dernier lui a été attribué pour sa performance générale pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Définition de la stratégie environnementale » ; - « Intégration de critères de conformité sociale dans l’homologation et la sélection des fournisseurs » ; - « Maîtrise des impacts liés à l’utilisation et à l’élimination du produit ou du service » ; - « Prise en compte des risques de pollutions » ; - « Protection de la biodiversité » ; - « Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective » ; - « Sécurité du produit »
Gouvernance	<p>George Michos Administrateur Directeur Général</p> <p>Boubker Bouchentouf Directeur Segment Distribution et Industrie</p> <p>Amine Cherrat Directeur Financier</p> <p>Idriss Elasri Directeur Achats, Logistique, Exports et Marketing</p> <p>Brahim Ez-Zerrouqi Directeur Industriel</p> <p>Malika Youssoufine Directrice Ressources Humaines et Communications</p>

Tableau 23: Fiche signalétique de « LYDEC »

Activité	<p>Lydec est un opérateur de services publics qui gère la distribution d'eau et d'électricité, la collecte des eaux usées et pluviales et l'éclairage public pour 4,2 millions d'habitants de la région du Grand Casablanca (Maroc). Ces missions lui ont été confiées dans le cadre d'un contrat de gestion déléguée signé en 1997 par l'Autorité Délégante (Communes urbaines de Casablanca, Mohammedia et Ain Harrouda), l'Autorité de Tutelle (Ministère de l'Intérieur) et le Déléгатaire (Lydec).</p> <p>Ses activités sont structurantes. Elles jouent un rôle majeur dans l'urbanisation à long terme, dans la conception de l'agglomération future. Experts dans leurs métiers, ils participent à la réalisation des schémas directeurs de la ville et à l'élaboration de standards (en termes de qualité d'installation, de technologies...).</p> <p>Leur objectif est de fournir en continu un service de qualité à leurs clients, tout en anticipant et en accompagnant le développement de l'agglomération.</p>			
Structure du capital	Suez 51%	<i>Fipar Holding (Groupe CDG) : 16%</i>	<i>RMA Watanya : 16,2%</i>	<i>Actionnariat flottant : 16,8%</i>
Grandeurs	Près de 145000 points de vente			
Grandeurs	3500 collaborateurs			
Grandeurs	7,217 milliards MAD de chiffre d'affaires en 2017			
Contacts	<p>Bouchra NHAILI Directeur des Ressources Humaines</p> <p>Abdellah TALIB Directeur Communication, Développement Durable et Innovation</p>			
Certifications	<p>Lydec a été doublement récompensée pour sa démarche RSE à travers le label RSE de la CGEM et le trophée Top Performers RSE 2017 de Vigeo Eiris. Ce dernier lui a été attribué pour sa performance générale pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Gestion responsables des restructurations » ; - « Intégration de critères de conformité sociale dans l'homologation et la sélection des fournisseurs » ; - « Maîtrise des impacts liés à l'utilisation et à l'élimination du produit ou du service » ; - « Orientation responsable des contrats et respect des droits des clients » ; - « Prévention de la corruption et du blanchiment ». 			
Gouvernance	<p>Jean-Pascal DARRIET Directeur Général</p> <p>Iqbal TOUMI Directeur Général Adjoint</p> <p>Abdeljaouad BENHADDOU Chargé de mission auprès du Directeur Général</p> <p>Tarik CHAKI Directeur Administratif et Financier</p> <p>Hamid EL MISBAHI Directeur Maîtrise d'Œuvre</p> <p>Saad AZZAOUI Directeur Maîtrise d'Ouvrage</p> <p>Noureddine EL AMARTI Directeur Exploitation Réseaux et Infrastructures</p> <p>Adil FASSIHI Directeur Clientèle et Développement Commercial</p> <p>Bouchra NHAILI Directeur des Ressources Humaines</p> <p>Souad IDRISSE Directeur des Fonctions Support</p> <p>Pierre-Alexandre LACARELLE Directeur Gestion du Contrat</p> <p>Abdellah TALIB Directeur Communication, Développement Durable et Innovation</p>			

Tableau 24 : Fiche signalétique de « MAROC TELECOM »

Activité	<p>Maroc Telecom a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> – d’assurer tous services de communications électroniques dans les relations intérieures et internationales, en particulier, de fournir le service universel des télécommunications ; – d’établir, de développer et d’exploiter tous réseaux ouverts au public de communications électroniques nécessaires à la fourniture de ces services et d’assurer leur interconnexion avec d’autres réseaux ouverts aux publics marocain et étranger ; – de fournir tous autres services, installations, équipements, terminaux, réseaux de communications électroniques, ainsi qu’établir et exploiter tous réseaux distribuant des services audiovisuels, et notamment des services de radiodiffusion sonore, de télévision ou multimédia. 			
Structure du capital	<p>Société de Participation dans les Télécom* : 53 %</p>	<p>Royaume du Maroc : 30%</p>	<p>Dirigeants : 0,01%</p>	<p>Public : 16,96%</p>
Grandeurs	<p>Près de 51 millions de clients</p>			
	<p>Plus de 75000 revendeurs</p>			
	<p>34,963 milliards MAD de chiffre d’affaires en 2017</p>			
Contacts	<p>Larbi GUEDIRA, Directeur Général Services</p>			
Certifications	<p>Maroc Télécom a été doublement récompensée pour sa démarche RSE à travers le label RSE de la CGEM et le trophée Top Performers RSE 2017 de Vigeo Eiris. Ce dernier lui a été attribué pour sa performance générale pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Amélioration continue des compétences et de l’employabilité des collaborateurs » ; - « Amélioration continue des conditions de santé et sécurité au travail » ; - « Assurance de traitement équitable des actionnaires » ; - « Clarté des critères de rémunération des dirigeants » ; - « Contributions aux causes d’intérêt général » ; - « Efficacité des dispositifs d’audits et de contrôles internes » ; - « Equilibre des pouvoirs, respect des compétences et efficacité du Conseil d’Administration » ; - « Gestion des déchets » ; - « Information aux clients » ; - « Intégration de critères de conformité sociale dans l’homologation et la sélection des fournisseurs » ; - « Maîtrise des consommations d’énergie et réduction des émissions polluantes » ; - « Orientation responsable des contrats et respect des droits des clients » ; - « Prévention des discriminations et promotion de l’égalité entre les genres et à l’égard des catégories vulnérables » ; - « Prévention de la corruption et du blanchiment » ; - « Prise en compte des facteurs environnementaux dans les achats » ; - « Prise en compte de l’impact sociétal des produits et services sur les territoires d’activité » ; - « Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective » ; - « Respect des droits humains fondamentaux et prévention des atteintes à ces droits » 			
Gouvernance	<p>Abdeslam AHIZOUNE Président du Directoire</p> <p>Larbi GUEDIRA Directeur Général Services</p> <p>Oussama EL RIFAI Directeur Général Administratif et Financier</p> <p>Hassan RACHAD Directeur Général Réseaux et Systèmes</p>			

Tableau 25: Fiche signalétique de « BMCI Maroc »

Activité	<p>Créée en 1964, la BMCI, Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, est un acteur majeur du paysage bancaire marocain et filiale marocaine du Groupe BNP Paribas, leader européen des services bancaires et financiers d'envergure mondiale et l'une des 4 banques les plus solides du monde selon Standard et Poor's, avec une présence dans plus de 80 pays et 205 000 collaborateurs.</p> <p>La structure en 4 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les métiers commerciaux : directeurs d'agence, relationship managers, chargés d'affaires professionnels, chargés de clientèle particuliers, ... - les métiers parabancaires : conseillers en gestion d'actifs dans les domaines de la Bourse, du leasing, de l'off-shoring, du crédit à la consommation, de l'ingénierie, de l'assurance, ... - les métiers spécialisés : analystes de crédit, senior credit officers, traders, chargés d'affaires en commerce international, credit managers, ... - les métiers en fonctions supports et conseil : acheteurs, juristes, auditeurs, chargés de communication, chefs de produit marketing, chargés de recrutement, chefs de projet organisation, ... 				
Structure du capital	66,64 % BNP Paribas IBP Participations	8,88 % AXA Assurance	ATLANTA : 4,80 %	3,60 % : SANAD	15,98 % Autres
Grandeurs	Plus de 370 agences				
Contacts	Lamyae MERNISSI Ressources Humaines Abdelkerim GUERGACHI Stratégie Qualité RES				
Certifications	<p>BMCI a été doublement récompensée pour sa démarche RSE à travers le label RSE de la CGEM renouvelé en mars 2018 et le trophée Top Performers RSE 2017 de Vigeo Eiris. Ce dernier lui a été attribué pour sa performance générale pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Amélioration continue des compétences et de l'employabilité des collaborateurs » ; - « Clarté des critères de rémunération des dirigeants » ; - « Contribution au développement socio-économique du territoire » ; - « Equilibre des pouvoirs, respect des compétences et efficacité du Conseil d'Administration » ; - « Efficacité des dispositifs d'audits et de contrôles internes » ; - « Information aux clients » ; - « Maîtrise des impacts environnementaux liés au transport » ; - « Offre de produits et de services verts » 				
Gouvernance	<p>Laurent DUPUCH Président</p> <p>Rachid MARRAKCHI Directeur Général :</p> <p>Didier DUFOUR Directeur Général Adjoint</p> <p>Idriss BENSMAIL Direction du Corporate Banking</p> <p>Franck SANNIER Directeur du Retail Banking</p> <p>Lamyae MERNISSI Ressources Humaines</p> <p>Abdelkerim GUERGACHI Stratégie Qualité RES</p>				

Toutes ces entreprises sont labélisées CGEM et ont été primées par VIGEO pour leur performance à la fois générale et thématique.

Des entreprises ont été écartées de l'échantillon de l'étude. En effet, et après une longue discussion avec mon encadrante, nous avons convenu de ne retenir que les entreprises qui ont été primées par Vigeo pour leur performance générale ou sur la base d'au moins quatre thématiques. Ainsi, les sociétés suivantes ont été écartées de l'étude: « Les Eaux Minérales d'Oulmès » , la société « Taqa » et « Wafa Assurance » ; elles ont été primées pour une performance uniquement thématique, respectivement pour « Maîtrise des impacts liés à l'utilisation et à l'élimination du produit » ,« Relations durables avec les fournisseurs » ; « Sécurité du produit » pour la première, «Prise en compte des risques de pollutions » pour la seconde et « respect de l'association et du droit de négociation collective » pour la troisième.

De même, la société SMI et une filiale de MANAGEM. De ce fait, nous considérons que la filiale reproduit les pratiques RSE de la société mère qui fait partie de l'échantillon.

5.6 Protocole de l'analyse empirique

Une stratégie de recherche par étude de cas présente au chercheur l'avantage de ne pas verrouiller son modèle théorique bien avant de le comparer avec ses résultats empiriques. Suite à cela, la phase théorique et la phase empirique utilisent des processus qui se déroulent parallèlement permettant de faire émerger de nouvelles théories du terrain pouvant s'ajouter à l'étude. Compte tenu de ces étapes, nous avons pu élaborer une illustration de notre protocole général de construction et d'analyse de données. La figure, ci-après, présente le schéma dudit protocole qui sera adopté dans l'analyse empirique objet du chapitre suivant :

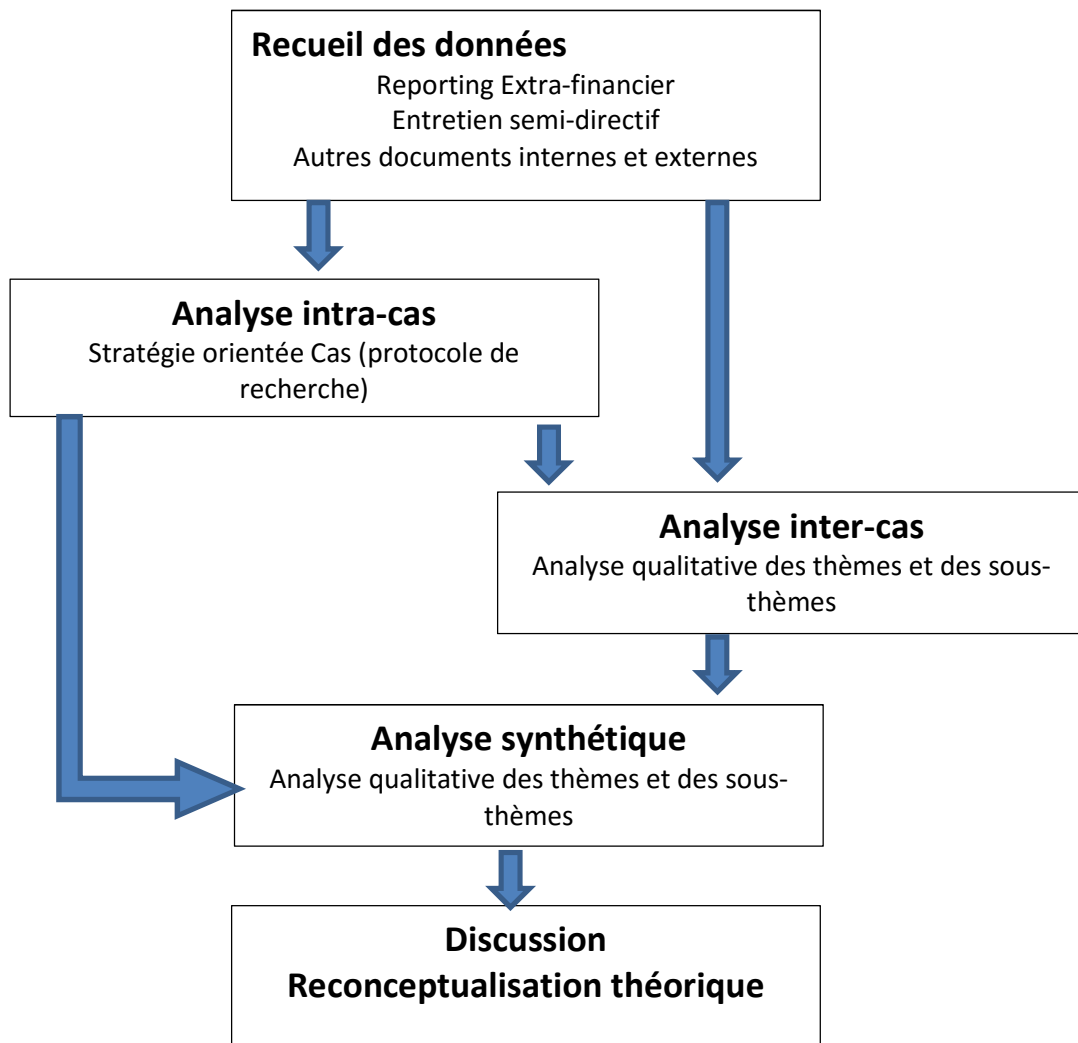


Figure 14: Protocole de l'analyse empirique

Source : Wacheux (2014)

Avant de revenir à l'encrage théorique et à nos questions de recherche soulevées, rappelons la problématique qui est à la base de la présente recherche :

Notre étude s'est assignée pour but d'analyser les procédés d'influence des parties prenantes dans les négociations pour l'engagement RSE des entreprises labélisées par la CGEM et classées par l'agence Vigeo parmi les « Top Performers » en 2018, et d'analyser les motivations des dirigeants à s'engager dans ce processus RSE ainsi que les modalités de déploiement de la stratégie correspondante.

Les questions de recherche dégagées de cette problématique sont les suivantes :

Axe 1 : portant sur la sphère d'influence qui regroupe deux questions

1. Quelles sont les parties prenantes influentes dans la prise de décision pour l'engagement RSE?
2. Quelle est le poids de chacune des parties prenantes dans l'influence exercée sur ces entreprises dans leur engagement RSE ?

Axe 2 : la sphère de négociation dans laquelle interviennent les motivations des dirigeants comme éléments facilitateurs pour répondre aux exigences des parties prenantes influentes dans la mise en place d'une stratégie RSE. Cet axe concerne deux questions suivantes ;

1. En dehors de l'influence des parties prenantes, quelles sont les propres motivations des dirigeants à s'engager dans un processus RSE ?
2. Les motivations des dirigeants peuvent-elles constituer un élément facilitateur pour l'engagement dans une stratégie socialement responsable ?

Axe 3 : la sphère de déploiement de la stratégie regroupe deux questions

1. Comment l'intensité de l'influence des PP se traduit-elle par des stratégies de compromis ou de contraintes ?
2. Quels sont les champs d'actions privilégiés par l'entreprise pour opérationnaliser sa stratégie RSE ?

La réponse à ces différentes questions et hypothèses se déroulera en 3 étapes d'analyse :

Etape 1 :

Dans l'objectif d'organiser les informations rassemblées de différentes sources, nous avons effectué un exercice de codification appropriée à notre sujet de recherche. Selon Allard-Poesi et *al.* (2003), un processus de codage, consiste à « décomposer les contenus d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes,...)

et à les intégrer dans des catégories définies en fonction de l'objectif de la recherche». Après, nous avons assemblé ces informations avec nos réflexions. Nous avons également réduit les données collectées à partir des entretiens de chaque office dans l'objectif de composer des données conceptuelles plus synthétiques.

Nous avons procédé à une analyse intra-cas afin de comprendre le processus d'engagement dans chaque Enterprise. L'analyse intra-cas consiste à saisir les dynamiques spécifiques à chaque cas et mettre en lumière leurs apports respectifs sans souci de comparaison. Selon Yin (2009), cette phase consiste à décrire dans le détail chaque cas en se basant sur le même canevas. Miles et Huberman (1994) soulignent quant à eux que l'analyse intra-cas permet au chercheur d'acquérir une perception solidement fondée de la réalité locale d'un contexte particulier. Au niveau de cette étape, nous avons tenté d'écouter chaque cas et comprendre ce qu'il désire nous révéler. Compte tenu de cela, nous nous sommes référés à notre cadrage théorique et à nos présupposés pour comprendre le sens des données empiriques dégagées de chaque cas de recherche.

Etape 2 :

La deuxième étape porte sur la réalisation d'une analyse inter-cas, appelée également analyse thématique. L'analyse inter-cas consiste à établir une analyse comparative de l'ensemble des cas et à mettre en évidence des régularités entre les différents cas. Cette phase présente donc un deuxième niveau d'analyse et d'interprétation.

Etape 3 :

La troisième étape, quant à elle, porte sur la comparaison des résultats empiriques ressortis à partir des deux niveaux d'analyses précédents à la théorie. Nous avons ainsi discuté conjointement de la théorie et des résultats de nos cas de recherche en cette troisième phase. A ce niveau, Yin (2009) précise que c'est une étape de «consolidation de l'explication ».

Il est important de préciser que la présente étude se focalise sur les entreprises marocaines à la fois Labélisées RSE par la CGEM et classées dans le Top Performers RSE de 2018 par l'agence Vigeo.

Nous avons présenté dans le chapitre précédent, les règles et la philosophie de base qui a été à l'origine de la mise en place des normes.

Ce qui nous intéresse, à ce stade de notre analyse, c'est de reprendre l'esquisse du modèle présenté à la fin du chapitre précédent afin de l'étoffer par les nouveaux apports théoriques et pratiques, développés dans le présent chapitre.

Ainsi, nous y avons introduit les motivations des dirigeants à adopter une politique RSE telles que définies par Bansal et Roth (2000) et qui sont :

- La législation et la légitimité ;
- La pression des parties prenantes ;
- Les opportunités économiques et les avantages concurrentiels ;
- Les valeurs éthiques.

L'association des quatre théories à la base de la construction de notre modèle de recherche, à savoir :

- Théorie du pouvoir et d'influence des parties prenantes de Carroll et Nèsi (1997) ;
- Théorie de la motivation du dirigeant de Bansal et Roth (2000) ;
- Théorie de Donaldson et Preston, (1995) et de Walsh, (2005) ;
- Et la théorie de base de Freeman (1984) qui constitue la toile de fond notre modèle,

nous amène au Modèle relationnel suivant :

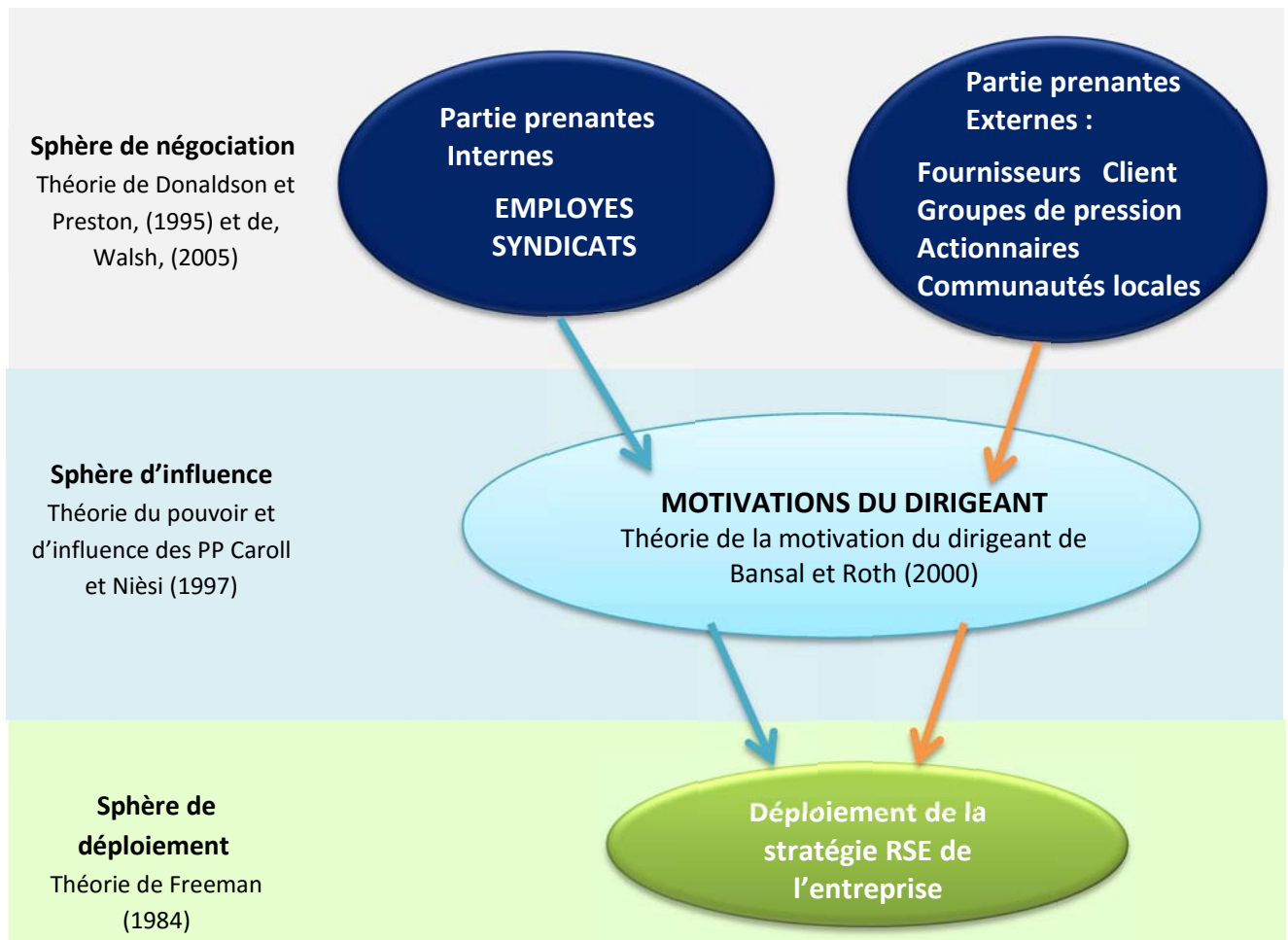


Figure 15 : Model relationnel base de la recherche empirique

Source : Etabli par nous même

Ainsi sur une toile de fond de la théorie des parties prenantes de Freeman, nous avons distingué trois plans ou sphères qui constituent les trois étapes de la prise de décision de l'engagement RSE, à savoir :

- La sphère de l'influence des parties prenantes, en se référant à la théorie de l'influence des PP Caroll et Nièsi (1997)
- La sphère de négociation, en se référant aux écrits de Donaldson et Preston, 1995, Walsh, (2005) ; dans cette sphère, interviennent Les motivations des dirigeants dans la mise en place de la stratégie RSE, en se référant à la théorie

de la motivation du dirigeant de Bansal et Roth (2000). Ces motivations sont introduites comme des éléments facilitant les négociations avec les parties prenantes ;

- La sphère de déploiement de la RSE, caractérisée par la mise en place d'organes et d'indicateurs de pilotage de la RSE.

Les relations dégagées par ce modèle dont les propositions dégagées par Freeman (1984) constitueront l'étoile de fond, seront déclinées par six propositions qui seront la base de notre étude terrain. Elles sont explicitées comme suit :

Tableau 26 : : détail des propositions liées au modèle de recherche

Axe 1 : Sphère d'influence						
Proposition 1 : L'entreprise est un système ouvert, son engagement RSE est impacté par l'influence de différentes parties prenantes qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire à son bon fonctionnement.						
P1-a Les intérêts des clients et des consommateurs exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise	P1-b Les fournisseurs et les sous-traitants exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise	P1-c Les Communauté locales et avoisinantes exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise	P1-d Les employés et les syndicats exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise	P1-e Les actionnaires et les Conseils de Surveillance exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise	P1-f L'Etat et les instances de gouvernance publique exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise	P1-g La société civile et les influenceurs sociaux exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
Proposition 2 : Le degré d'influence des parties prenantes dépend du poids de chacune. L'entreprise sélectionne celles auxquelles elle doit répondre.						
Axe 2 : sphère de négociation						
Proposition 3 : Les motivations des dirigeants sont des éléments facilitateurs favorisant l'engagement RSE de l'entreprise						
P3-a Le respect de la législation par les dirigeants facilite l'engagement RSE de l'entreprise	P3-b La recherche de légitimité pour l'activité de l'entreprise favorise l'engagement des dirigeants dans un processus RSE	P3-c La détention d'avantages économiques et/ou concurrentiels est un élément facilitant l'engagement des dirigeants dans un processus RSE		P3-d Le respect de l'éthique par les dirigeants facilite l'engagement RSE de l'entreprise		
Axe 3 : sphère de déploiement						
Proposition 4 : Le déploiement de la stratégie RSE de l'entreprise est le résultat de compromis entre les motivations des dirigeants et les exigences des parties prenantes influentes						
Proposition 5 : L'importance des organes de pilotage de la stratégie RSE atteste du degré d'engagement de l'entreprise						
Proposition 6 : la diversité des actions responsables sociales, sociétales et environnementales, attestent de l'importance du déploiement stratégique responsable de l'entreprise.						

Source : établi par l'auteur

De ce fait, le modèle relationnel et les propositions qui lui sont associées se présentent comme suit :

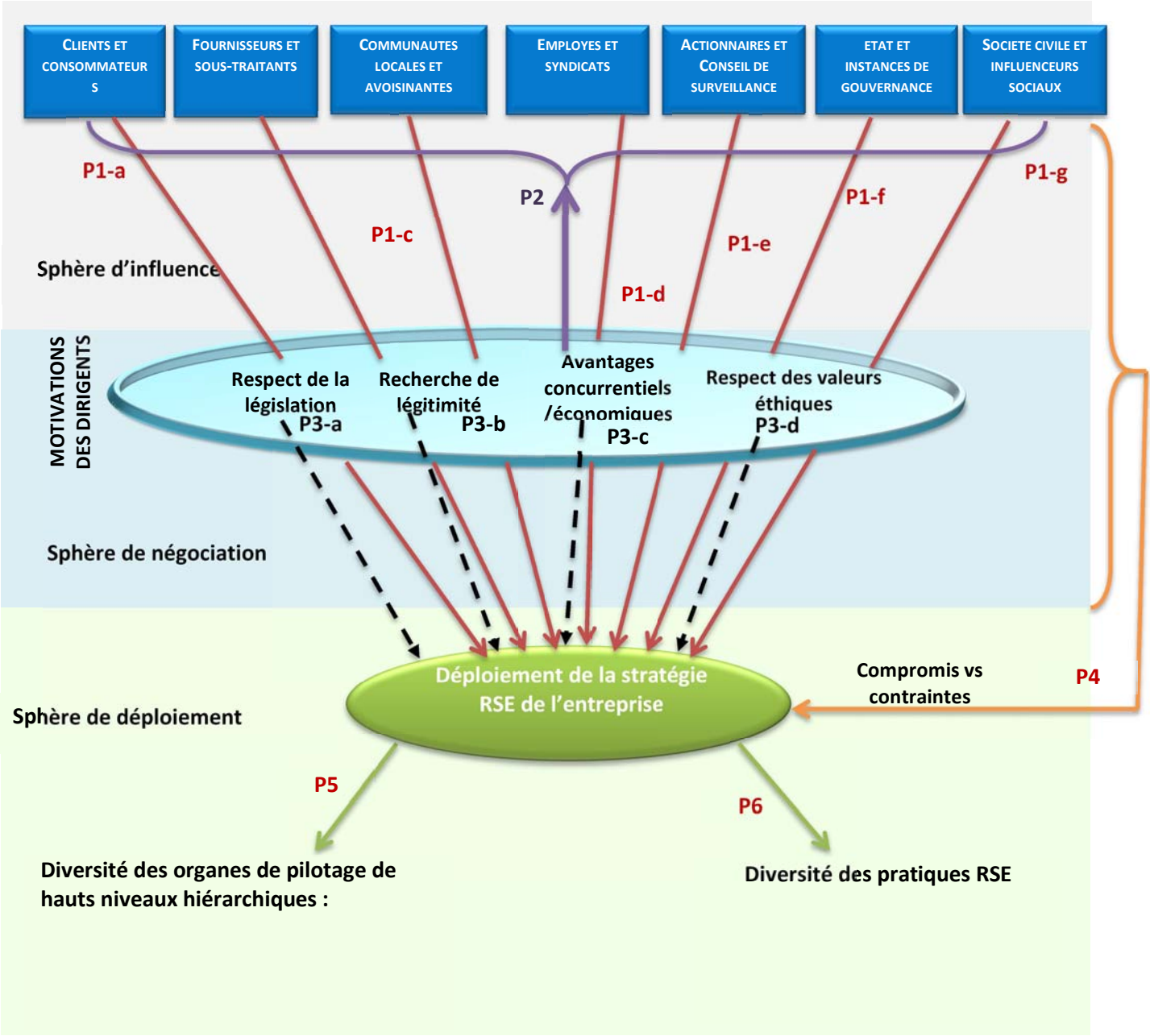


Figure 16 : Modèle relationnel, base de l'étude empirique

Source : Schéma établi par l'auteur

C'est ce schéma qui sera à la base de l'analyse empirique des 6 entreprises étudiées dans les chapitres suivants.

Chapitre 6 :

L'engagement et le déploiement de la RSE dans les grandes entreprises marocaines labélisées et classées « Top Performers 2018 » : analyse intra-cas

Afin de pouvoir étudier nos propositions de recherche précisées préalablement, nous allons commencer en premier lieu par une analyse thématique cas par cas. Suivant la même structure, nous allons dans un 2^{ème} temps procéder à une analyse comparative de l'ensemble des cas. Cette analyse spécifique par cas, sera une base pour procéder à l'analyse comparative ou transversale.

Dans la première phase qui repose sur l'analyse par cas, nous avons favorisé un plan d'analyse et de synthèse qui s'appuie sur trois axes principaux :

- 1. Axe de la sphère d'influence :** Cet axe nous permettra de cerner les parties prenantes influentes dans la mise en place de la stratégie RSE de l'entreprise. A cet effet. Ces parties prenantes sont en nombre de sept : Employés et syndicats, clients et consommateurs, fournisseurs et sous-traitants, actionnaires et conseils de surveillances, Etat et instances de gouvernance,

Société civile et influenceurs sociaux et en fin les Communautés locales et avoisinantes.

L'objectif est de pouvoir associer le degré d'influence des parties prenantes aux décisions d'engagement dans une démarche RSE, du point de vue des dirigeants.

2. Axe de la sphère de négociation : l'objectif de cet axe est double. Dans un premier temps nous allons identifier les motivations intrinsèques des dirigeants dans l'engagement RSE, ces motivations telles que présentées dans la revue de littérature sont au nombre de quatre :

- Respect de la législation ;
- Recherche de légitimité ;
- Avantages concurrentiels/économiques ;
- Respect des valeurs éthiques.

Dans un deuxième temps, nous allons vérifier dans quelles mesures ces motivations intrinsèques agissent, comme élément facilitateur, sur l'engagement RSE, lors des négociations avec les parties prenantes.

3. Axe de la sphère de déploiement : Après l'analyse des deux premiers axes dédiés à la sphère d'influence et celle de négociation, l'objectif qu'on poursuit au niveau du troisième axe est de déduire d'une façon synthétique les stratégies de déploiement de la RSE caractérisées par la mise en place d'organes de direction et des indicateurs de pilotage dédiés à la gestion de ce volet au sein de l'entreprise.

Le descriptif de chaque entreprise, tient ses sources des entrevues menées avec les dirigeants des entreprises. Les données provenant des rapports d'activité annuels, documents de référence, seront aussi utilisées dans notre analyse.

6.1 Cas de MANAGEM

6.1.1. Sphère d'influence : les facteurs et les parties prenantes influentes

Il a été déclaré par le responsable de MANAGEM que les communautés avoisinantes et les investisseurs constituent particulièrement les principaux acteurs influents dans la mise en place de la stratégie RSE de l'entreprise. Il a bien précisé que *« L'engagement de MANAGEM dans des activités RSE et développement durable est une réponse normale aux exigences de toutes les parties prenantes essentiellement les communautés avoisinantes et les investisseurs. »*

6.1.2 Sphère de négociations : motivations des dirigeants pour l'engagement RSE

MANAGEM déploie sa politique de développement durable dans la conduite quotidienne des activités, ce qui atteste de la volonté de l'entreprise à devenir un acteur engagé et responsable recherchant, à travers le déploiement d'actions responsables, une certaine légitimité auprès des communautés avoisinantes et des avantages concurrentiels indéniables. En fait sa politique RSE semble être une réponse aux besoins et attentes de l'ensemble des parties prenantes, favorisant les communautés avoisinantes ; *« Cette stratégie RSE répond à beaucoup d'impératifs dont le plus important est la recherche de légitimité et la participation à améliorer la vie et le bien être des communautés avoisinantes ».*

6.1.3 Sphère de déploiement de la stratégie RSE et développement durable

Comme il a été déclaré par l'interviewé, le Groupe MANAGEM respecte rigoureusement les réglementations applicables à ses activités et développe des standards de performance conformes aux meilleures pratiques de l'industrie.

Le responsable RSE du groupe MANAGEM insiste sur le rôle central de l'entreprise en tant qu'acteur citoyen leader, sur l'ensemble de ses domaines d'intervention.

« ...Nous œuvrons à reposer notre activité sur 10 engagements respectueux d'un développement durable. Ces engagements sociaux, sociétaux et

environnementaux sont au cœur de tout ce que nous entreprenons chez MANAGEM ».

Cette politique concerne l'ensemble des parties prenantes et intègre la maîtrise des risques industriels, sociaux et environnementaux liés à l'exercice d'activité du Groupe.

6.1.3.1 Au niveau social :

MANAGEM accorde une grande importance au progrès social. Le Groupe a entrepris des actions sur divers plans, notamment des actions concernant le développement socio-économique, les partenaires d'affaires et le développement durable.

- Le bien-être des collaborateurs et de leurs familles, une politique historique du groupe :

- En 2016, le Groupe MANAGEM a élaboré une nouvelle stratégie de développement ambitieuse, axée sur une vision 2020 menant le Groupe à devenir un leader régional diversifié avec une croissance durable. Cette vision s'est déclinée en plusieurs initiatives dont une concernant le capital humain, *« ... En 2016, la Direction des Ressources Humaines s'est employée à améliorer ses processus en vue d'accompagner la croissance du groupe en Afrique. Pour cela, le groupe a souhaité offrir un accompagnement de proximité aux collaborateurs expatriés afin de leur faciliter l'adaptation et l'intégration dans le pays d'accueil, ainsi que leurs éventuels retours ».*
- La communication également, joue un rôle dans la motivation du fait qu'elle permet d'atténuer les conflits sociaux et faciliter le dialogue ce qui a pour effet de favoriser le bien-être au travail, *« MANAGEM attache une grande importance à maintenir un dialogue social de qualité avec ses partenaires sociaux ».*
- Cette politique de promotion sociale est associée à une politique de rémunération dynamique et équitable, qui prévoit notamment

différentes formes d'avancement et d'évolution de salaire (ancienneté, augmentations générales liées au renchérissement du coût de la vie, etc.). *« ...Chaque année des protocoles d'accord, intégrant les différents points relatifs aux aspects rémunérations et avantages sociaux, sont signés avec les représentants du personnel... ».*

- **Baromètre social** : Le groupe a entamé la réalisation d'un baromètre social, outil d'écoute des attentes des collaborateurs et de mesure du climat social. Cette enquête a vu la participation de plus de 1000 collaborateurs qui ont manifesté leurs opinions sur leurs conditions et leur environnement de travail ainsi que leurs attentes. Les résultats obtenus à l'aide de cet outil, sont communiqués aux salariés de chaque site minier afin de créer de façon collective des plans d'actions pour l'année suivante. Le groupe organise également des séminaires ayant pour objectif d'échanger autour de sa vision stratégique et de veiller au maintien d'une réflexion collective autour de ses actions de développement à court et moyen terme.
- **Attraction des talents** : MANAGEM offre des parcours professionnels motivants et des possibilités de promotion qui constituent pour beaucoup d'employés un véritable ascenseur social. Il déploie ainsi sa stratégie d'attraction des talents vers des métiers souvent difficiles et exigeants et en leur offrant la possibilité de développer leurs compétences et leur permettre de motivantes perspectives de carrières.

Ce système de motivation se base aussi sur les possibilités d'acquisition et de développement de nouveaux savoirs par le biais de la formation. *« Les améliorations des processus intègrent également le renforcement de la formation et du transfert du savoir-faire. À cet effet, une politique active de partage d'expertise est mise en place afin de garantir au mieux l'intégration et la fidélisation des collaborateurs locaux et des expatriés ».*

- **La sécurité des collaborateurs sur les lieux de travail** : La participation dans les actions programmées dans le cadre de la politique de la santé et de la sécurité

déployée par MANAGEM est un élément qui démontre de la véritable implication du personnel dans la mise en place de pratiques préventives, appuyées par la volonté de la direction à mettre en place une culture de sécurité et à la partager par l'ensemble des personnes concernées. Cette démarche préventive intègre l'accompagnement des sujets concernés par la formation et le développement des capacités.

6.1.3.2 Au niveau sociétal :

La contribution de MANAGEM dans le développement économique et sociétal se fait à travers l'intégration du groupe dans de véritables relations de partenariat avec les différentes parties prenantes.

- Actions socio-économiques :

- **Initiatives concernant les communautés avoisinantes :**

Dans le but de contribuer à l'autonomie des communautés avoisinantes, MANAGEM a mis en place un programme sociétal axé sur le bien-être des riverains, la réussite scolaire de leurs descendants, l'offre de nouvelles chances de travail et la promotion de l'entrepreneuriat et ce, en impliquant le reste des parties prenantes. Cette politique a eu plusieurs effets positifs allant des pratiques RH déployées pour le développement de la main d'œuvre locale, jusqu'aux investissements consacrés dans le renforcement de l'infrastructure de ces régions ; *« Dans le cadre de sa politique de développement durable, le Groupe poursuit ses investissements à travers des programmes communautaires et des actions de solidarité au profit des populations avoisinant ses sites d'exploitation ».*

Participer au bien-être des communautés : Pour démontrer l'intérêt du groupe vis-à-vis des besoins prioritaires des communautés et leur implication dans le développement responsable, MANAGEM a engagé une grande partie de ses interventions (plus de 50% du

budget RSE en 2017) au profit de cette partie prenante présente dans les lieux d'activité. Ces interventions concernent l'amélioration des infrastructures, le rapprochement des sources d'eau, des actions au niveau sanitaire et au niveau culturel et social à travers du sponsoring d'activités ciblées ; « *Ces projets ont principalement porté sur les services sociaux et les services de base, notamment l'aménagement de routes ou d'ouvrages facilitant l'accès à l'eau, ainsi que des services médicaux* ».

Encourager l'entrepreneuriat : Suivant la même stratégie et dans un souci de promotion de l'entrepreneuriat, le groupe se base sur une démarche de formation des riverains afin de développer des compétences stratégiques pour faire face aux défis socio-économiques.

- **Initiatives concernant les partenaires d'affaires** :

Il a été confirmé par l'interviewé que le partage de la connaissance et du savoir-faire avec les partenaires, le long de la chaîne de valeur, faisait partie de la stratégie du groupe afin d'assurer son déploiement en dehors des frontières nationales.

- **Actions socio-économiques pour le développement durable (en dehors de la protection de l'environnement)** :

Le groupe adopte une démarche proactive en amont axée sur l'intégration des différentes contraintes environnementales dans la gestion des sites miniers. Cette démarche s'est traduite par plusieurs interventions dont les plus importantes sont les études menées pour mesurer l'impact de l'activité du Groupe sur l'environnement comme le traitement des eaux industrialisées, la surveillance et le contrôle des flux des procédés industriels et la mise en place de système de Management environnemental répondant aux exigences de la norme ISO 14001.

6.1.3.3 Au niveau environnemental :

Comme au niveau social et sociétal, MANAGEM déclare placer l'environnement au sommet de ses préoccupations. Ainsi, dans le but de s'inscrire dans une perspective de croissance durable, le Groupe s'est engagé dans une stratégie de lutte contre les dérèglements climatiques, de préservation des ressources en eau et de renforcement énergétique des sites ; par exemple, « *Grâce aux efforts et investissements engagés, le Groupe MANAGEM a réussi à baisser considérablement sa facture énergétique. Dans le même temps, depuis 2013, le recours aux énergies renouvelables ne cesse d'augmenter* ».

Au niveau de ses sites miniers, le Groupe a mis en place de multiples actions pour gérer l'eau de façon inclusive et durable ainsi, « *Aujourd'hui, 63% de la consommation électrique du Groupe provient d'énergie propre...* ».

6.1.4 Autres Actions RSE

Afin d'optimiser et valoriser sa politique RSE, MANAGEM fait en sorte

- de Favoriser le désenclavement par la contribution à la construction d'accès : De manière générale, et de par la nature de l'activité, la mine s'installe dans des régions éloignées souvent très pauvres en infrastructures. Au démarrage de chaque projet minier, une enveloppe allant jusqu'à 40% du budget global du projet est dédiée à l'infrastructure de base qui profite bien évidemment à la population avoisinante. Plus tard, et en fonction des besoins des riverains, le groupe intervient également pour l'entretien et la maintenance des routes et des pistes en les rendant carrossables.
- de Faciliter l'accès aux prestations de soins et de santé : Le groupe MANAGEM contribue à améliorer la qualité de vie des communautés autour de ses sites par l'organisation de caravanes médicales. Ces dernières impliquent la participation du staff médical du groupe et touchent différentes spécialités : Gynécologie, ORL, Endocrinologie, Pédiatrie, Ophtalmologie, Cardiologie,

Médecine générale, Traumatologie, Rhumatologie. Plusieurs caravanes médicales ont été organisées depuis 2011.

- Aider à la réussite scolaire : Le Groupe intervient sur plusieurs volets pouvant améliorer la vie scolaire et favoriser sa réussite, et ce, de la petite enfance à l'enseignement secondaire et même au-delà. A travers près de 39 actions sur 2017, MANAGEM a contribué à soutenir l'offre éducative ou socio-culturelle et à fournir des équipements et du transport scolaire.
- Au vu des spécificités de l'activité du Groupe et de ses zones enclavées, MANAGEM déploie un programme offrant de nouvelles chances d'intégration sociale destiné aux communautés avoisinantes. Ce programme qui cible en priorité les femmes et les jeunes, couvre une étape d'éducation non formelle et une étape de promotion de la formation qualifiante permettant ainsi une insertion socio-économique effective.

Nous tirons de ce qui a été avancé par les interviewés que la politique RSE adoptée par le groupe qui englobe la perspective sociale, sociétale et environnementale est au cœur de l'activité de l'entreprise et constitue le fruit d'un compromis avec les différentes parties prenantes ; « ... rien ne nous est imposé, notre stratégie RSE est la résultante d'un compromis où tout est mis sur table. Quand nous œuvrons tous dans le même sens, c'est facile de s'entendre ».

6.1.5 Les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE

Le Comité de Direction définit les orientations stratégiques visant la promotion des objectifs de responsabilité sociale en s'appuyant sur une organisation dédiée déclinée au niveau des différents sites d'exploitations. La Direction des Ressources Humaines, de la Communication et du Développement Durable assure un pilotage et un suivi régulier des performances extra-financières du groupe à travers des dispositifs de mise en œuvre adéquats. Au travers d'une évaluation externe régulière des différents domaines de la RSE couronnée par le renouvellement des certifications et labels, le groupe MANAGEM consolide sa démarche en intégrant au mieux les risques et opportunités liés à son périmètre d'activités.

6.2. Cas de MAROC TELECOM

6.2.1. Sphère d'influence : les facteurs et les parties prenantes influentes

Etant donné que la mission centrale de Maroc Telecom, considérée leader de télécommunication en Afrique, est de rendre plus facile l'accès aux Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication (NTIC) à l'ensemble de ses filiales en Afrique, la société demeure dans l'obligation de faire face aux enjeux de développement durable et d'être en mesure de répondre aux priorités du Royaume du Maroc considéré par Maroc Telecom comme la partie prenante la plus influente dans la mise en place de sa stratégie RSE.

Comme exprimé par le dirigeant interviewé, la stratégie RSE de Maroc Telecom résulte d'un compromis entre les intérêts de l'entreprise à long terme (surtout avec son développement à l'international) et de ses parties prenantes influentes à différents niveaux.

6.2.2 Sphère de négociations : les motivations des dirigeants pour l'engagement RSE

A travers les déclarations de l'interviewé, on déduit que les motivations conduisant les dirigeants à s'engager dans la mise en place d'une stratégie RSE découlent de trois raisons fondamentales : la considération du bien-être des populations, le développement de pratiques éthiques et responsables et la contribution au développement économique et social du pays.

6.2.3 Sphère de déploiement de la stratégie RSE et développement durable

Le responsable RSE du groupe Maroc Telecom a insisté sur le rôle important que jouent les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans la croissance économique et l'amélioration des conditions de vie des populations. Selon lui, la stratégie RSE et développement durable s'effectue en s'appuyant sur les principaux objectifs fixés par l'entreprise dont le plus important est de parvenir à

couvrir l'ensemble des territoires par les réseaux de télécommunication ; « *L'ambition du Groupe est de généraliser l'accès aux NTIC en n'excluant personne et de favoriser leur appropriation par l'ensemble de la population...* ». Ceci passe par une couverture étendue des territoires par les réseaux de télécommunications et par une innovation continue pour offrir des services diversifiés adaptés à tous les besoins, à des tarifs accessibles à tous.

6.2.3.1 Au niveau social :

Impliquer les collaborateurs dans la réalisation de la stratégie RSE et développement durable est une étape qui passe nécessairement par un processus de motivation bien structuré qui garantit l'épanouissement des collaborateurs. Maroc Telecom de sa part met en place plusieurs pratiques RH permettant d'atteindre cet objectif, elle permet notamment d'assurer une formation adéquate, de faciliter la mobilité et d'améliorer le dialogue social.

- **La formation et la mobilité :** Parmi les actions que Maroc Telecom a réalisées en termes de formation pour adapter le profil de ses collaborateurs à tous types de postes, l'entreprise a procédé à l'enrichissement de son plan formation en 2014 avec plus de 30 nouveaux modules, « *...Maroc Telecom dispose d'un centre de formation et de formateurs internes qualifiés. Des prestataires externes sont également sollicités, particulièrement pour assurer des formations transverses...* ». Depuis lors, près de 5 400 collaborateurs ont bénéficié de cette formation et plus de 600 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité ou d'une promotion. En outre, près de 90 collaborateurs poursuivent des formations diplômantes en collaboration avec l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), adaptées aux technologies des réseaux.
- **L'amélioration des prestations sociales :** Maroc Telecom assure à ses collaborateurs divers avantages sociaux, parmi lesquels l'offre de nouvelles destinations de vacances, l'octroi de subventions pour l'acquisition d'un

moyen de transport ou pour le pèlerinage ou encore des crédits à taux réduit ;
« ...Des conventions sont signées avec des opérateurs immobiliers pour que des réductions soient accordées aux collaborateurs lors de l'achat d'un logement ou d'un terrain ainsi qu'avec des organismes financiers pour des crédits à taux avantageux... ».

- **Développement des ressources humaines :** Pour assurer une bonne application de sa politique de développement des ressources humaines, Maroc Telecom propose des initiatives et réalise des partenariats, tels que le programme Bidayati, en vue d'accompagner les PME-PMI et soutenir les professionnels dans leur démarrage. Dans le même sens, L'entreprise est considérée comme une source importante de création d'emploi et de renforcement de l'économie locale. « ...Maroc Telecom favorise le développement des petites et moyennes entreprises. Dans les pays d'implantation de ses filiales, ce sont plus de 204 000 emplois indirects qui ont été créés ».
- **Développement de la prévention, santé et sécurité au travail :** Maroc Telecom place la santé et le bien-être au travail au cœur de sa stratégie, cet intérêt s'est traduit par des actions de sensibilisation du personnel aux dangers du tabac en s'appuyant sur le programme de lutte contre le tabagisme de la Fondation Lalla Salma–Prévention et Traitement des Cancers.
- **Le dialogue social :** La communication est un élément essentiel pour Maroc Telecom ce qui explique son maintien d'un dialogue social de qualité tout au long de la réalisation de ses projets et la structuration des organisations syndicales représentant le personnel.

6.2.3.2 Au niveau sociétal :

Maroc Telecom s'engage dans l'accompagnement et le soutien continu des jeunes qui représentent l'avenir du groupe à travers le partage des connaissances, la valorisation et la fidélisation des jeunes talents. L'entreprise attache également une grande importance aux étudiants excellents et méritants et les encourage par des

bourses et des prix d'excellence. Ainsi, le groupe participe et organise de multiples actions en faveur des causes humanitaires, il « ... *parraine des associations sportives, tout en s'attachant à la valorisation du patrimoine culturel et à la promotion de la diversité culturelle.* »

- **Actions socio-économiques :**

Le groupe Maroc Telecom est conscient de l'importance du développement des infrastructures permettant aux entreprises de se distinguer sur les marchés mondiaux et régionaux. Pour exprimer son intérêt, cet opérateur de télécommunication consacre des investissements importants pour assurer un impact positif de l'infrastructure des pays sur lesquels il est présent, que ce soit au niveau de l'éducation, de la santé ou encore de la culture et des loisirs.

- **Actions au niveau des partenaires d'affaires :**

Il s'avère d'après l'interviewé que Maroc Telecom procède à l'implication de ses partenaires d'affaires, notamment ses fournisseurs, dans la politique de développement durable à travers le respect de la législation et des droits relatifs à la lutte contre la corruption au travail. De même, il fait appel à l'audit RSE de quelques fournisseurs pour vérifier l'application des clauses de Développement Durable.

« ...Dix fournisseurs ont fait l'objet d'un audit RSE depuis 2014. Exemple de notre filiale Gabon Télécom qui a réduit les délais de paiement de ses fournisseurs, notamment les petites et moyennes entreprises. »

D'un autre côté, le responsable RSE confirme la mise en place de multiples pratiques permettant le suivi des performances des fournisseurs via un processus de réévaluation.

- **Actions pour le développement durable (en dehors de la protection de l'environnement) :**

Le groupe Maroc Telecom est conscient de l'importance du développement

durable et de l'intérêt qu'il faut accorder aux besoins de la communauté afin de garantir à la fois sa performance et sa pérennité. La conception d'une stratégie RSE et DÉVELOPPEMENT DURABLE est la clé de succès dans ce volet. A cet effet, il adopte les meilleures pratiques possibles pour contribuer au progrès de ce volet, en effet, ce dernier poursuit une démarche de responsabilité sociétale axée sur le développement du capital humain et l'intégration des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. C'est une démarche qui « *...vise la promotion et la valorisation du capital humain, ... la préservation et le renforcement de la relation de confiance vis-à-vis des clients, la promotion des pratiques éthiques, notamment auprès des fournisseurs et la contribution à la protection de l'environnement.* ».

6.2.3.3 Au niveau environnemental :

Comme au niveau social et sociétal, Maroc Telecom s'intéresse à l'amélioration de la société à travers la mise en place de pratiques permettant la protection de l'environnement tels que :

- **L'optimisation de la consommation du papier :** Maroc Telecom a créé un service d'e-facturation en 2012 qui a eu comme effet la réduction de plus de 40% de sa consommation de papier et la facilitation de la gestion électronique des documents contractuels des prestataires.
- **La réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels :** Le groupe a opté depuis des années pour la location longue durée dans l'objectif de renouveler son parc automobile en disposant de moteurs moins polluants permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre associés aux déplacements professionnels.
- **Réduction de la consommation énergétique :** Maroc Telecom recourt de plus en plus aux énergies renouvelables, en particulier pour alimenter les sites techniques isolés.
- **L'évaluation environnementale :** Afin d'évaluer les effets de ses actions dans la minimisation de l'impact de ses activités sur l'environnement, Maroc Telecom

a mis en place un dispositif d'évaluation de sa conformité environnementale depuis 2014 en s'appuyant sur les règles de lois générales nationales et internationales.

- **Réhabilitation de jardins publics** : Maroc Telecom a contribué sous l'impulsion de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'Environnement à faire revivre le parc Moulay Abdeslam, vieux de 300 ans et s'étalant sur huit hectares, au cœur de la ville Marrakech. Le Groupe a pris en charge les travaux de réhabilitation en 2003 et en assure depuis la maintenance.
- **La propreté des plages** : Maroc Telecom accompagne le programme « plages propres » de la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement depuis son lancement en 2001 notamment par la réalisation d'un spot publicitaire de sensibilisation sur l'impact des déchets sur les écosystèmes marins et la nécessité de préserver l'équilibre naturel des plages pour les générations futures.

6.2.4 Autres Actions RSE

- Selon les déclarations de l'interviewé, dans un processus de complémentarité, Maroc Telecom éprouve la nécessité de mener des actions RSE diversifiées autres que celles précédemment évoquées qui permettent de renforcer la lutte contre la corruption.
- Le groupe procède à la promotion des TIC auprès des communautés scolaires et universitaires, on cite comme exemple sa participation aux programmes Injaz et Nafida, la détection et l'encadrement des talents (cas pour des jeunes talents qui participent à Mawazine). Par ailleurs, le groupe a obtenue en 2007 la certification ISO 27001 qui garantit la protection des données personnelles des clients.
- Conscient que la solidarité est inhérente au développement durable des populations, Maroc Telecom est engagé auprès de nombreuses fondations et associations d'envergure nationale :
 - La Fondation Mohammed V pour la solidarité

- La Fondation Lalla Salma - Prévention et traitement des cancers
- L'Association Marocaine de Soutien et d'Aide aux Personnes Trisomiques
- L'Observatoire National des Droits de l'Enfant
- La Fondation Lalla Asmaa pour les enfants malentendants
- l'Heure Joyeuse
- l'Association de Lutte Contre le Sida
- etc...

6.2.5 Les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE

Il s'avère d'après l'interviewé que la gestion du volet RSE au sein du groupe Maroc Telecom est dédiée à deux organes majeurs qui sont : le conseil de surveillance et le comité d'audit.

6.3 Cas de la BMCI

6.3.1 Sphère d'influence : les facteurs et les parties prenantes influentes

Le responsable interviewé a avancé que la démarche RSE de la BMCI, basée sur le respect des critères de bonne gouvernance et animée par une culture de responsabilité et d'intégrité, est en fait le déploiement, sur le territoire marocain, de la politique menée par le Groupe BNP Paribas. Ainsi, la gouvernance de de la BMCI est fondée sur les meilleures pratiques exigées par le Groupe, via son Conseil de Surveillance et ses actionnaires.

6.3.2 Sphère de négociations : motivations des dirigeants pour l'engagement RSE

Les motivations des dirigeants pour l'engagement dans une démarche RSE trouvent leurs sources dans la recherche d'une stabilité économique et sociale de l'entreprise. L'atteinte de cet objectif est étroitement associée à de multiples pratiques majeures qu'on a pu dégager de ce corpus, notamment :

- **Le respect de la législation :**

« La BMCI assure à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité conformes à la législation et respecte strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles... ».

La motivation est un élément clé de succès pour assurer la performance et la stabilité d'une entreprise, du fait qu'un dirigeant motivé, sera plus impliqué, et par conséquent plus productif.

- **L'acquisition d'un avantage concurrentiel** : L'engagement dans une démarche RSE permet non seulement d'acquérir un avantage économique et concurrentiel dans le marché mais également garantir le respect du code d'éthique des affaires.

« ...Nous nous sommes engagés, à l'instar du Groupe BNP Paribas, dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale qui nous permet...d'acquérir un avantage économique et concurrentiel certain. ».

- **Le respect du code d'éthique des affaires** : Le respect des valeurs éthiques des affaires constitue un élément central dans le processus de l'engagement RSE de la BMCI, qui vise la recherche de l'intérêt aussi bien des clients du groupe que de ces fournisseurs et ses différents partenaires d'affaires.

« Notre responsabilité économique passe aussi par le respect des meilleurs standards d'éthique ... lutter contre toute forme de corruption et garantir l'intégrité des marchés et respecter le code d'éthique des affaires. ».

6.3.3 Sphère de déploiement de la stratégie RSE et développement durable

Il s'agit d'un processus de déploiement effectué à différents niveaux, notamment social, sociétal et environnemental.

6.3.3.1 Au niveau social :

La BMCI a entamé la réalisation d'une politique sociale, outil d'écoute des attentes des collaborateurs et de mesure du climat social.

Les idées dégagées de ce corpus s'articulent autour de la mise en place :

- **de pratiques RH responsables permettant l'engagement du groupe vis-à-vis des collaborateurs.** La démarche sur laquelle s'est appuyée la BMCI pour la mise en place de sa stratégie RSE est axée essentiellement sur le développement de son capital humain en lui offrant des perspectives de carrières prometteuses et en lui assurant des formations bien structurées et adaptées aux différents postes.

De même, le groupe attache également de l'importance à d'autres volets qui touchent le bien être des collaborateurs notamment ceux qui s'orientent vers l'égalité professionnelle et l'interdiction de tout type de discrimination au sein de l'entreprise ; *« Afin de respecter les autres, les collaborateurs ne doivent faire preuve d'aucune discrimination vis-à-vis de quiconque au sein de la BMCI... »* ; cette interdiction s'applique à toutes les étapes de la vie professionnelle des collaborateurs, de l'embauche, à l'évolution salariale ou de carrière.

- **d'un environnement social convivial et cohérent :** L'environnement qu'offre l'entreprise à un dirigeant reste toujours un levier important de motivation. La BMCI prend en compte cet élément pour améliorer l'engagement de ses collaborateurs en offrant un environnement sécurisé et équilibré.
- **d'un dialogue social :** La BMCI encourage également la préservation d'un dialogue social de qualité et tache à respecter l'exercice des collaborateurs de leur droit syndical qui constitue pour beaucoup d'entre eux un véritable ascenseur social. Le Groupe attache une grande importance au maintien d'une bonne communication avec l'ensemble de ses partenaires sociaux.
- **D'une gestion de carrières et de mobilité adéquate :** *« La BMCI est engagée pour une gestion transparente et responsable des ressources humaines. Pour cela, elle apporte une attention particulière aux espaces fondamentaux de la RH: le recrutement et la relation au monde des écoles et des universités, la gestion des carrières, la mobilité et la promotion interne, la formation et le développement des compétences, la rémunération, la santé et le bien-être au travail, ainsi qu'à la promotion de la diversité ».*

Comme il est déjà mentionné, la BMCI offre des parcours professionnels motivants et des possibilités de promotion intéressantes. Le groupe a mis en place un modèle innovant nommé «Accompagnement RH », où chaque collaborateur est acteur de son propre parcours et de sa carrière, son supérieur de sa part exerce le rôle de support et d'encadrement. Le conseiller RH s'occupe de l'accompagnement aussi bien des collaborateurs que de leurs managers. En termes de mobilité, celle-ci occupe une place stratégique dans la politique RH du Groupe BNP Paribas et du Groupe BMCI.

De même, afin de promouvoir la mobilité interne auprès des collaborateurs, la BMCI participe chaque année aux « Mobility Days », un rendez-vous annuel organisé au niveau du Groupe BNP Paribas. Dans ce cadre, la BMCI organise des événements et ateliers réunissant les managers et les collaborateurs pour des rencontres et des échanges autour de la mobilité, ainsi que des séances de « speed job dating », une occasion de rencontre entre des responsables recruteurs et des collaborateurs demandeurs de mobilité. Cette dernière bénéficie d'une place stratégique dans la politique RH du Groupe BMCI. Afin de favoriser le développement de carrière des collaborateurs du Groupe, la BMCI a « donné la priorité à la mobilité interne sur le recrutement externe » ; au cœur de ce dispositif se trouve le « E-jobs », un site intranet et internet permettant à tous les collaborateurs de consulter les offres de postes et de déposer leur candidature.

- **D'une politique de formation adéquate** : La BMCI place chaque collaborateur au cœur du dispositif formation, afin qu'il puisse renforcer ses compétences individuelles, améliorer son efficacité opérationnelle et développer ses connaissances pour réaliser ses missions. Ainsi, pour démontrer l'intérêt de la démarche RSE/ développement durable aux collaborateurs, le groupe diversifie ses outils utilisés en termes de formation ; exemple de la formation "45 min Chrono", destinée aux 100 tops managers du Groupe BMCI et animée par les experts métiers du Groupe ; et du "Training on The Job", destinée aux

collaborateurs des fonctions support afin de mieux s'adapter au travail collectif.

De même, la BMCI dispose d'un centre de formation entièrement équipé à Casablanca et d'une équipe de 10 personnes dédiée exclusivement à la formation des collaborateurs de la Banque, dont 4 Formateurs Internes permanents formés et certifiés par le Groupe BNP Paribas.

- **Et de la promotion de la diversité des genres:** « *La diversité des genres et la promotion des femmes font partie des engagements prioritaires de la BMCI* », avec quatre grands axes d'actions pour favoriser l'égalité professionnelle, la sensibilisation, le développement des compétences, le networking et le mentoring. Au sein de l'effectif de la banque, la part des femmes est en constante augmentation, et la BMCI se situe au-dessus de la moyenne parité Homme/Femme des banques de la place.

La promotion de la diversité et de l'inclusion est aussi une pratique spécifique du Groupe, « ...la BMCI vise à favoriser la mixité hommes/femmes dans l'ensemble des métiers et fonctions et à combattre le stéréotype « métiers d'homme / métiers de femme ». Depuis 2012, la BMCI a entrepris diverses actions de sensibilisation et de communication sur la diversité, avec pour mot d'ordre « *la diversité, l'affaire de tous* ».

6.3.3.2 Au niveau sociétal :

La BMCI mène également depuis les années 90 une politique active pour être un acteur engagé de la société. « *Notre activité nous plaçant au cœur du système, nous nous sommes engagés, à l'instar du Groupe BNP Paribas, dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale qui nous permet d'avoir un impact positif sur la société tout en assurant la performance et la stabilité de notre Banque.* »

Ainsi, La création de la Fondation BMCI en 2008, puis la structuration de la politique RSE en 2012, sont venues renforcer cette démarche de banque citoyenne. À travers de nombreux partenariats dans les domaines de la culture, de la solidarité et de

l'éducation, la BMCI apporte soutien et dialogue aux acteurs qui construisent la société marocaine de demain.

- **Actions socio-économiques** :

La diversité des initiatives du Groupe atteste de son engagement sociétal notamment :

- **Le soutien aux PME dans les marchés locaux et nationaux** : La BMCI accorde une grande attention au soutien des PME en leur apportant des ressources financières et des conseils stratégiques.
- **L'accompagnement des grands clients dans leur développement** : La BMCI met en place de nombreuses pratiques permettant l'accompagnement des grands clients au niveau national et international et l'intégration de leurs besoins et intérêts dans la réalisation de ses objectifs.
- **Les financements et investissements à fort impact positif** : La BMCI finance et accompagne des entreprises et des projets ayant un impact positif sur la société et l'environnement. Elle a donc identifié et quantifié des « opérations à fort impact positif » afin d'être en capacité de mesurer sa contribution. Cette démarche définit une « opération à fort impact positif » selon un des deux critères suivants : Son appartenance à un secteur de l'économie (identifié par les institutions internationales et les institutions de développement comme un secteur clé du développement économique) et ses caractéristiques intrinsèques (considérations des retombées fortement positives quel que soit le secteur d'activité), en plus des entreprises sociales qui sont un modèle hybride dont l'objectif est de générer un fort impact positif social ou environnemental, à travers un modèle économique pérenne.
- **Mettre en place les meilleurs standards d'éthique** ; ce volet concerne :

- le respect de l'intérêt des clients (protéger leurs intérêts tout en respectant toutes les lois et la réglementation en vigueur), comprendre leurs besoins et attentes (afin de leur fournir les produits et services adaptés), les traiter équitablement (agir avec équité, honnêteté et transparence pour mériter la confiance des clients) et les accompagner quand ils sont en difficulté financière (afin de trouver une solution à leur situation qui convienne à toutes les parties). En effet, notre interlocuteur a insisté sur le fait que « *Le traitement équitable des clients doit être garanti et on attend de la BMCI d'agir avec équité, honnêteté et transparence pour mériter la confiance des clients...* »
- le respect de l'intérêt des fournisseurs fait partie de l'éthique, il consiste à promouvoir les fournisseurs qui l'accompagnent dans sa politique RSE (en adoptant une attitude proactive soucieuse de l'environnement, en particulier ceux qui proposent des solutions contribuant à réduire leur impact environnemental ou à améliorer leur impact social) et d'éviter les monopoles (en diversifiant les sources d'approvisionnement).
- **Assurer la sécurité financière** : Combattre la criminalité économique, notamment contre la fraude, le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme.
- **Garantir l'intégrité des marchés** : La BMCI s'est engagée à promouvoir une concurrence libre et loyale, ce qui implique le devoir de ne jamais chercher à obtenir un avantage concurrentiel par l'intermédiaire de pratiques illégales ou déloyales.
- **Adopter des politiques de financement spécifiques aux secteurs présentant de forts risques sociaux et environnementaux** : La responsabilité économique de la BMCI implique d'intégrer des critères éthiques dans l'ensemble de ses activités, à travers la mise en place de

politiques de financement et d'investissement qui fixent des règles d'intervention dans certains secteurs sensibles.

- **Favoriser une communication responsable** : La BMCI veille à adopter une communication responsable envers ses clients et à leur fournir une information claire, transparente et accessible. Afin de s'assurer que la communication respecte les règles de conformité de la banque, l'entreprise intègre les services juridiques et de conformité dans toutes les opérations de communication.

- **Actions au niveau des partenaires d'affaires :**

Pour ses clients, l'une des préoccupations majeures de la BMCI est d'offrir des produits et services accessibles au plus grand nombre et compréhensibles par tous; « ... pour utiliser les produits et services financiers de façon responsable et autonome, les consommateurs doivent être capables de les comprendre et de les comparer ».

L'investissement dans les pratiques d'inclusion financière permet à l'entreprise d'encourager les ménages à mieux être financés et à anticiper les périodes difficiles.

Au niveau des fournisseurs, la BMCI a intégré des critères RSE dans ses choix de fournisseurs, notamment à travers la mise en place d'un questionnaire RSE sur la plateforme ARIBA. Une grille de critères RSE a également été établie pour les grands appels d'offres. Une fois retenus, les fournisseurs signent une lettre d'engagement RSE faisant partie intégrante du contrat.

La BMCI s'engage vis-à-vis de ses fournisseurs. Selon l'interviewé, la responsabilité économique de la BMCI s'applique également vis-à-vis des fournisseurs auprès desquels elle prend des engagements forts. A l'instar de la politique d'achats responsables du Groupe BNP Paribas, le groupe suit une procédure équitable dans la sélection de ses fournisseurs en évitant les monopoles techniques et en

diversifiant ses sources d'approvisionnement auprès d'autres fournisseurs. Par ailleurs, la BMCI veille à respecter les conditions d'une concurrence loyale au niveau des appels d'offres, et s'engage à régler ses fournisseurs dans les délais contractuels et légaux tout en réduisant le poids élevé de commandes de ses fournisseurs et réciproquement

- **Actions pour le développement durable (en dehors de la protection de l'environnement) :**

En matière de développement durable, l'entreprise entreprend des actions en vue d'améliorer son impact environnemental. Pour y parvenir, elle a procédé à la mise en place ;

- D'un guide qui définit les meilleures pratiques à adopter par les collaborateurs afin de réussir sa politique DD, tout en leur préparant les conditions nécessaires au bon déroulement de leur poste de travail. A cela s'ajoute la stratégie de récompense adoptée par la BMCI afin de mieux encourager ses collaborateurs à s'engager dans la politique de développement durable ; *« ...Les trois meilleures idées de développement durable pour la Banque sont récompensées...»*.
- D'un accompagnement des secteurs d'avenir : Le groupe BMCI s'intéresse à travers une démarche proactive vis-à-vis de l'entrepreneuriat social aux secteurs d'activité porteurs d'une croissance durable et permettant le développement de sa politique DD, tels que : la microfinance, l'entrepreneuriat social, les ONG et associations, l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, la gestion des ressources, la santé et l'éducation.
- Des mesures de soutien au développement des PME : La BMCI s'engage auprès des PME en leur apportant les ressources financières et les conseils stratégiques, notamment à travers son partenariat avec l'ANPME (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise).

- D'une politique stricte de lutte contre la corruption : Comme il a été déjà mentionné dans le déploiement de la stratégie RSE de la BMCI, celle-ci exerce une politique stricte de lutte contre la corruption.

6.3.3.3 Au niveau environnemental :

La BMCI vise à minimiser ses retombées environnementales en suivant une politique d'achats responsables basée sur des produits, services et fournisseurs conformes à sa politique RSE. Elle propose également des offres aux clients et non clients, tel est le cas pour le crédit « Pack vert » et l'octroi des cartes bancaires écologiques. Afin de réduire la dégradation de l'environnement, le groupe a ainsi lancé un vaste chantier de réflexion et de concertation avec ses fournisseurs afin de trouver des solutions pour réduire la consommation de papier.

Un soutien franc au secteur de l'éolien permet à la BMCI de s'inscrire comme opérateur œuvrant pour la protection de l'environnement. Le Groupe considère la lutte contre le changement climatique comme une priorité, il s'est ainsi engagé à contribuer au financement de la transition vers une économie bas-carbone afin de réduire son empreinte environnementale

Chaque année, l'entreprise réalise un reporting environnemental pour évaluer son impact direct sur l'environnement. Ce reporting rassemble les indicateurs concernant la consommation d'eau et d'énergie, des déchets et des déplacements professionnels.

En dernier lieu, et afin de garantir une bonne application de la démarche préventive, La BMCI réalise un nombre important d'actions et d'interventions dans l'objectif de poursuivre en continu sa politique de réduction de la consommation d'énergie. En effet, elle a procédé, entre autres, à la généralisation de l'utilisation d'un éclairage à basse consommation, à l'installation d'un système de veille prolongée et à la consolidation de l'infrastructure système en une plateforme virtuelle.

6.3.4 Autres Actions RSE

Au-delà des actions menées au niveau social et sociétal, la BMCI organise des programmes permettant le renforcement de la mise en place de sa stratégie RSE, notamment via la fondation de la BCMI qui s'occupe de l'organisation de multiples actions permettant l'optimisation du développement culturel dans les écoles publiques, l'accompagnement des étudiants démunis dans leurs études, la conception d'un programme permettant l'implication des collaborateurs dans le respect des droits de l'Homme vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants, à cela s'ajoute l'intérêt que porte la BMCI au maintien d'une gestion rigoureuse de contrôle et d'évaluation des risques présents à la fois sur le plan environnemental, social ou en terme de gouvernance.

A travers sa démarche RSE, et notamment les actions menées par la Fondation BMCI, le groupe s'engage pour un développement durable et contribue au progrès de la société marocaine en respectant les règles d'éthiques dans l'ensemble de ses actions et sur tous les niveaux notamment en consacrant des investissements et financements aux actions de nature économique, en favorisant l'engagement social des collaborateurs, en faisant partie intégrante du développement de société et en agissant de manière responsable vis-à-vis des enjeux de l'environnement.

Il s'avère d'après les dirigeants que la mise en place d'une stratégie RSE fait l'objet d'un compromis entre la BMCI et les différents acteurs influents, en intégrant le volet socio-économique du pays et en prenant compte des valeurs adoptées par ses fournisseurs.

6.3.5 Les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE

Les organes de directions dédiés à la gestion du volet RSE dans la BMCI se présentent sous forme de trois comités.

« En fait ce sont plusieurs directions regroupées sous formes de comités ; il y a trois comités : LE COMITE d'audit ; LE COMITE des risques ; LE COMITE des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise »

6.4 Cas de COSUMAR

Dans une première approche du groupe, les dirigeants sont fiers de présenter leur établissement attestant d'une implication et d'un engagement très apparent. Les missions et vision du groupe COSUMAR, suivant le discours des dirigeants tournent autour de trois principaux axes:

- **C'est un acteur majeur de l'industrie agroalimentaire marocaine :** *« Bientôt centenaire, l'histoire de COSUMAR se confond avec celle de l'industrie sucrière marocaine. Fondé en 1929, le Groupe COSUMAR a été le pionnier de la production de sucre blanc à l'échelle nationale. Son parcours se distingue par une évolution permanente en termes de modernisation et de renforcement des capacités productives, si bien que le rôle du Groupe est désormais indissociable des questions de sécurité alimentaire, de création d'emplois ou de promotion socio-économique en régions ».*
- **C'est un opérateur performant de la chaîne de valeurs :** *« Grâce à son modèle résilient, COSUMAR, produit le sucre extrait des plantes sucrières locales, raffine le sucre brut importé, conditionne et distribue le sucre blanc sous toutes ses formes : pain de sucre, lingots, morceaux et granulé. Une partie du produit fini est également exportée dans le cadre du régime d'admission temporaire ».*
en effet, COSUMAR s'engage envers ses clients, agriculteurs et tous ses partenaires au renforcement de la compétitivité des cultures sucrières, à l'amélioration des revenus des agriculteurs, au respect de ses obligations en termes de qualité de produits, d'approvisionnement du marché, de sécurité et de préservation des ressources naturelles.
- **C'est un agrégateur engagé du développement de l'amont agricole sucrier :**
« De par la nature même de ses activités, COSUMAR tient un rôle fondamentalement sociétal et possède le statut d'unique agrégateur d'une communauté de plus de 80.000 agriculteurs. COSUMAR œuvre, de fait, à la pérennisation de l'ensemble de la filière sucrière en renforçant la compétitivité par un accompagnement technique, financier et social de proximité de ses

communautés dans les différents périmètres de son implantation : Doukkala, Gharb, Loukkos, Tadla et Moulouya ».

Le groupe s'est déployé à l'international. La composition de son capital en est la preuve. Il conjugue l'expertise-métier d'actionnaires de référence comme le Groupe WILMAR⁴⁷, et l'assise financière des plus grands Groupes institutionnels marocains⁴⁸.

6.4.1 Sphère d'influence : les facteurs et les parties prenantes influentes

La partie prenante la plus influente dans la mise en place de la stratégie de la société COSUMAR est Wilmar ; un géant international spécialisé dans l'agroalimentaire. En étant actionnaire principal de COSUMAR, Wilmar influence tous les aspects de la stratégie RSE telle la recherche et développement, la formation, la communication, et les bonnes pratiques de production et de gestion de l'empreinte écologique.

6.4.2 Sphère de négociations : motivations des dirigeants pour l'engagement RSE

Dans une logique gagnant-gagnant la société COSUMAR met en avant sa stratégie de développement durable et insiste sur son souci pour la création de gains durables et partagés avec les parties prenantes de l'écosystème sucrier.

Cette stratégie de développement durable se traduit par des engagements formulés dans son business model œuvrant à la pérennisation de l'ensemble de la filière sucrière par le biais d'une contribution technique, financière et sociale profitant aux communautés avoisinantes dans les régions de Doukkala, Gharb, Loukkos, Tadla et Moulouya. En effet, parmi ces actions entreprises au profit des riverains on recense la création d'emplois directs et indirects, l'amélioration des revenus des agriculteurs, la promotion des petites entreprises et le développement de l'entrepreneuriat.

⁴⁷ le Groupe Wilmar International est une entreprise agroalimentaire de droit singapourien. Opérateur mondial de l'agro-business avec 45 milliards de dollars de chiffre d'affaires, il possède un fort ancrage dans le négoce et l'industrie sucrière. Présent en Asie, Indonésie et en Australie, Wilmar opère également dans les activités de trading et de fret sucrier. COSUMAR tire un grand bénéfice de cet opérateur très intégré ayant de nombreux partenaires sur le plan international.

⁴⁸ Cf. Fiche signalétique du groupe, présentée dans le chapitre précédent

Ce business model lui confère par voie de conséquence **un avantage concurrentiel** sans pour autant négliger le respect de l'environnement par la gestion responsable des activités industrielles, et le respect des valeurs éthiques en se positionnant en qualité de cultivateur de valeurs comme le souligne notre interlocuteur :

« Grace à ce business model, COSUMAR joue un véritable rôle de contributeur économique et social qui lui confère un avantage concurrentiel certain dans l'ensemble des régions où nous sommes implantés : création d'emplois directs et indirects, amélioration des revenus des agriculteurs, promotions de petites entreprises, développement de l'auto-entrepreneuriat,... A cela s'ajoutent la valorisation de notre capital humain et le développement social grâce à une politique active d'actions citoyennes de proximité. Le déploiement continu des pratiques respectueuses de la nature prouve que notre Groupe s'est parfaitement approprié les enjeux environnementaux en agissant pour conduire nos activités industrielles conformément aux meilleurs standards de respect de l'environnement et de respects des valeurs éthiques ».

6.4.3 Sphère de déploiement de la stratégie RSE et développement durable

6.4.3.1 Au niveau social

Notre interviewé a déclaré que :

« La promotion du Capital Humain fait partie intégrante de notre politique RSE. Au fil des années, nous nous sommes forgés une culture d'entreprise qui favorise un cadre de travail adapté et encourage l'évolution des carrières. Cette culture se transmet de génération en génération et chaque nouvelle recrue s'approprie nos valeurs et y trouve les ressources pour son plein accomplissement professionnel et personnel ».

En fait, le groupe est conscient de l'importance du facteur humain dans le déploiement de sa stratégie, ceci est démontré par les différentes interviews et le rapport extra-financier qui nous a été présenté. Les dirigeants avancent que le capital humain est la richesse première du Groupe. Pour la promouvoir et cultiver son excellence, ce dernier a mis en place une politique de ressources humaines qui place la formation et le perfectionnement au centre de son attention. Ainsi, dès

l'intégration de l'organisation, les collaborateurs bénéficient d'un plan de gestion de carrière qui favorise l'émergence de talents et l'expression de pleins potentiels.

Quant à la place du facteur humain dans la politique RSE, il s'avère qu'au fil des années, une véritable culture d'entreprise s'est forgée, fondée sur l'engagement et le respect et passant par une gestion non discriminante des collaborateurs, révélatrice de potentiels et de talents formés aux compétences et techniques les plus en adéquation avec leurs profils et leur évolution interne. Ensuite, la qualité de vie au travail mise en place dans les différentes structures garantit l'épanouissement personnel de chacun d'entre eux et leur permet de mieux communiquer et travailler ensemble.

Ainsi nous avons pu constater que :

- 1- En matière de gestion des ressources humaines, la société mène depuis plusieurs générations d'employés une politique axée sur :
 - la gestion des talents, la formation des compétences et le déploiement de techniques innovantes, pratiques qui ont renforcé sa politique de gestion des carrières ;
 - la promotion de la communication afin de sonder la satisfaction des besoins des collaborateurs et de répondre à leurs attentes (baromètre social) ;
 - et, enfin, l'offre d'avantages divers aux employés (et leurs descendants) telles que les bourses d'excellence aux bacheliers méritants, un éventail d'avantages sociaux, des cérémonies de mariage, de circoncision, etc...

Au niveau de **l'implication** du facteur humain dans la réalisation du projet d'entreprise, les équipes du Groupe promeuvent collectivement une « culture d'innovation et d'entrepreneuriat », elle-même portée par des attitudes et des comportements exemplaires incarnés par les employés de l'entreprise. Les valeurs fondamentales qui les animent pour la concrétisation de ces ambitions

sont le leadership, l'excellence, l'ambition et l'agilité, la diversité, l'engagement et l'exemplarité, le respect et finalement la responsabilité.

La **formation** des collaborateurs est au cœur de la stratégie d'excellence du Groupe. Plusieurs sessions de formation et de perfectionnement sont mises en place dans les différentes structures et secteurs du Groupe. Elles ont pour but de renforcer le travail d'équipe, d'accroître la productivité et l'efficacité des collaborateurs ; à titre d'exemples, nous avons relevé :

- L'organisation de sessions de Team Building au profit des Directions Support ;
- Des cycles de perfectionnement en faveur des collaborateurs, ainsi de jeunes recrues de niveau cadre bénéficient de cette formation répartie en 4 modules. D'une durée de 2 jours chacun, ce cycle est réalisé en collaboration avec un cabinet de conseil et porte sur plusieurs objectifs comme la définition du rôle de manager, l'identification des techniques favorisant le management ou la maîtrise de la communication pour fédérer et motiver ;
- Une formation intitulée « 7 habitudes pour être efficace » dispensée aux collaborateurs des filiales du Groupe COSUMAR, en partenariat avec le Cabinet Franklin Covey. Cette formation propose une nouvelle approche qui opère sur les leviers de l'efficacité personnelle et interpersonnelle. Elle améliore la capacité à faire face au changement, développe les moyens d'établir des relations de confiance mutuelle pour construire un travail en équipe efficace et traite de la résolution de conflits. Enfin, elle augmente l'implication de chacun ;
- La formation des conseillers agricoles aux techniques de l'encadrement qui se tient à l'Ecole Nationale de l'Agriculture de Meknès et s'adresse aux conseillers agricoles ;
- Et une formation portant sur les méthodes de traitement des maladies de la culture, dispensée de manière ponctuelle.

6.4.3.2 Au niveau sociétal

L'accompagnement et le conseil des agriculteurs en matière d'agronomie constitue l'engagement majeur de COSUMAR, renforcé par la promotion de nouvelles pratiques durables et compétitives, cet engagement s'inscrit dans la philosophie sociétale du Groupe et lui permet d'avancer vers des pratiques opérationnelles plus durables. De ce fait, la création et le partage de richesses constituent le slogan de ce volet sociétal de la stratégie mise en place par la société qui, érigée en modèle tripolaire (People, Planet, Profit) refaçonne une force collective, une culture de résultats et une véritable conscience collective.

- **Les actions socio-économiques**: se traduisent par des projets de développement durable élaborés en partenariat avec les ONG nationales. Parmi ses actions sociales on cite l'octroi de bourses pour garantir aux étudiants brillants une formation supérieure de qualité grâce à la présidence de la fondation ACADEMIA, la réalisation d'actions favorisant l'entrepreneuriat des jeunes étudiants en partenariat avec INJAZ AL MAGHRIB, ajoutons à cela la lutte contre l'abandon scolaire culminant grâce aux efforts de l'association COSUMAR AL JISR.
- **Des actions avec les partenaires d'affaires** : Trois initiatives ont été prises au niveau de l'accompagnement technique, financier et social. D'abord, au niveau technique COSUMAR vise le développement et la modernisation de l'amont agricole tout en respectant les grandes lignes du Plan Maroc Vert en matière de respect des ressources et de sécurité alimentaire du pays. Outre l'accompagnement technique, ce modèle d'agrégation vise également le financement de 80000 agriculteurs ainsi que la protection de certaines cultures contre les aléas climatiques et les événements exceptionnels grâce à l'aide fournie par le fonds de solidarité créée au sein de la Fédération Interprofessionnelle Marocaine de Sucre à cet effet. En matière sociale, les familles des agriculteurs bénéficient d'un

traitement particulier qui permet d'infuser cette culture d'entreprises dans les régions d'implantation.

Au-delà de l'aide octroyée aux agriculteurs, l'intérêt est également porté aux activités connexes tel le transport dont les employés bénéficient d'un statut régulier et reconnu assurant ainsi une implication accrue de cette catégorie de collaborateurs.

- **Au niveau des actions visant le développement durable**

La recherche en matière de processus opérationnels entamée par les équipes de recherche et développement et par de grands instituts de recherche agronomique et sucrière constitue la pièce maîtresse pour l'accompagnement de la volonté de respect des ressources naturelles, tout en assurant en parallèle un meilleur rendement et productivité des plantations.

Dans le même ordre d'idées, le plan de relance de la canne à sucre mis en place en collaboration avec le ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement rural et des Eaux et des Forêts et la FIMASUCRE soutient la filière sucrière par des actions de recherche et développement visant l'adéquation entre profil variétal des plantations, d'une part, et les caractéristiques des sols et climat marocain, d'autre part, en introduisant de nouvelles variétés à haute performance et tolérance au gel.

6.4.3.3 Au niveau environnemental

La protection et la préservation des ressources naturelles font partie de la stratégie environnementale de COSUMAR ; la maîtrise des impacts environnementaux favorisant une meilleure performance environnementale s'est déployée par l'évaluation de l'empreinte carbone et la modernisation de l'outil productif par le biais de l'adoption de technologies dites propres et le remplacement du combustible

en passant par l'intégration de procédés plus propres et moins énergivores et la réduction d'énergie et d'émanations de CO2.

Cet effort a été couronné par une certification ISO 14001 et ISO 50001 attestant de l'effort vis-à-vis de l'écosystème et le caractère durable, inclusif et résilient de la démarche de production agricole mise en place par COSUMAR.

Outre la gestion de l'outil de production et la recherche en matière agricole, COSUMAR vise la préservation des ressources naturelles, en donnant une priorité à la gestion de la consommation d'eau, par la mise en place d'un système ingénieux d'irrigation dit « enterré » qui a donné pour résultat une amélioration nette du rendement de bouture de canne à sucre qui a atteint une moyenne de 137 tonnes par hectare. En parallèle, à cette augmentation de rendement, des économies ont été réalisées en matière de main d'œuvre, de coûts d'équipements, de logistique et de dégagement de terrain par la facilité d'accès aux engins agricoles et via les opérations de récolte devenues plus faciles.

Enfin, l'installation d'un système d'information de géolocalisation en amont de la filière agricole a permis de contrôler la chaîne de valeur et de mettre en place de nouvelles pratiques de plantation, d'entretien, de production et de récolte plus responsables.

6.4.4 Autres actions RSE

Les autres actions RSE préconisées par COSUMAR se résument en trois points :

- Un souci pour la performance et les risques RSE qui ont été récompensés par un troisième trophée « Top Performer RSE » par « Vigeo Eiris ». Le dirigeant interviewé a déclaré à cet effet que « *Le Groupe s'est vu décerner, et ce, pour la troisième fois, le Trophée « Top Performer RSE » par l'agence internationale de rating des performances et des risques de responsabilité sociale "Vigeo Eiris". COSUMAR fait partie des quatorze entreprises primées cette année ayant obtenu les scores les plus élevés sur les facteurs de*

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise parmi les 43 premières capitalisations boursières de Casablanca » ;

- La mise en place de pratiques favorisant un meilleur approvisionnement de multinationales en sucre et de systèmes de production responsables. L'interviewé a déclaré à cet effet que « *Un audit de conformité sociale et environnementale s'est tenu au niveau de trois raffineries sur la base du référentiel ETI (Ethical Trade Initiative). L'évaluation a abouti à la certification de deux raffineries sur trois. Cette reconnaissance récompense nos pratiques en matière d'approvisionnement et de systèmes de production, et offre de nouvelles opportunités pour l'approvisionnement en sucre granulé d'un plus large éventail de clients industriels, en particulier les multinationales telles que Coca-Cola, Nestlé, Mondelez, Pepsi-Cola...* »
- Enfin, le soutien de femmes issues de zones rurales par la participation active au premier Hechathon Empower Her, et Tech4women organisés par la Banque Mondiale afin d'améliorer l'inclusion socio-économique de la femme marocaine. « *Cette initiative, soutenue par COSUMAR, aide au renforcement du pouvoir économique des femmes issues des zones rurales et périurbaines et s'est traduite par la participation de centaines d'étudiants amenés à réfléchir sur des innovations et applications concrètes en faveur des femmes en milieu rural* »

Pour le Groupe, « *la RSE est l'action de tous, elle nourrit nos actions et nous nous devons la faire fleurir car elle garantit le bien-être de tous et de chacun* », la politique RSE est conçue comme un engagement volontaire fondé sur un compromis entre les exigences de l'actionnaire principal Wilmar et les conseils des fournisseurs agriculteurs proches de la terre et porteurs de vraies valeurs de vie.

6.4.5 Les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE

L'interlocuteur affirme que les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE sont en réalité des directions regroupées en trois comités : Le comité stratégique, le comité des risques et d'audit, et le comité des ressources humaines.

6.5 Cas de LAFARGE-HOLCIM

6.5.1 Sphère d'influence : les facteurs et les parties prenantes influentes

Les principales parties prenantes avec lesquelles le plan pour le développement durable a été élaboré sont, d'une part, les actionnaires et d'autre part, les communautés locales. Ce sont les parties prenantes les plus influentes sur la stratégie RSE adoptée par la société.

6.5.2 Sphère de négociation : motivations des dirigeants pour l'engagement RSE

Notre entretien avec les dirigeants de la société fait ressortir trois motivations majeures, avancées comme actionnant le processus d'engagement RSE :

- La recherche de la légitimité auprès des communautés avoisinantes ;
- La détention d'avantages concurrentiels grâce à la maximisation de la valeur assurée par des programmes orientés vers la promotion du volontariat chez les salariés ainsi que la mise en place de formations et la création d'emplois ;
- Enfin, le respect des valeurs éthiques et le contrôle des activités des fournisseurs.

A cet effet, ces dirigeants affirment :

- 1- qu'« *En premier, la recherche de légitimité : Depuis près de quarante ans, LAFARGE HOLCIME s'engage à contribuer au développement économique des communautés locales au sein desquelles le Groupe opère. Cet engagement s'appuie sur une méthodologie centrée sur la sensibilisation, le dialogue et la collaboration ; cette méthodologie est destinée à produire de la valeur tant pour les parties prenantes locales que pour les sites du Groupe. Des objectifs ambitieux ont été définis pour soutenir le déploiement de programmes destinés à maximiser la création de valeur incluant la promotion du volontariat chez les salariés et des programmes de formation et de création d'emplois. Ces*

différentes actions nous permettent de détenir des avantages concurrentiels d'une grande importance ».

- 2- *« En second lieu, LAFARGE HOLCIME attend de ses fournisseurs qu'ils disposent de politiques et de procédures favorisant les achats durables. Concrètement, cet objectif implique de garantir le respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. LAFARGE HOLCIME évalue ses fournisseurs : cela comprend leurs pratiques d'entreprises et a également pour but de garantir de la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement pour minimiser les risques de perturbation de l'activité et garantir le respect des valeurs éthiques dont nous faisons notre fer de lance ».*

6.5.3 Sphère de déploiement de la stratégie RSE et développement durable

Le déploiement de la stratégie RSE se fait sur trois niveaux à savoir le social, le sociétal et l'environnemental.

6.5.3.1 Au niveau social

LAFARGE HOLCIME s'engage dans le développement de l'employabilité par le développement des compétences :

- mise en place de systèmes de tutorat, de parrainage et d'accompagnement des ressources humaines ;
- partenariats avec les établissements d'éducation privés (écoles techniques et lycées professionnels).

et par la contribution au développement de l'entrepreneuriat régional par la création d'activités génératrices de revenus telle que la création des postes d'emploi en travaillant avec des fournisseurs et des prestataires locaux développant ainsi « l'écosystème » de chacun des sites.

« L'aide à la création d'emploi est l'un des piliers de la contribution de Lafarge Holcim Maroc au développement économique local. L'emploi direct n'est pas la seule façon d'y contribuer : Lafarge Holcim Maroc organise ou parraine de nombreuses

formations pour adultes, allant de l'acquisition de compétences fondamentales à celle de savoir-faire spécialisés ».

6.5.3.2 Au niveau sociétal

L'engagement sociétal de l'entreprise se traduit par des actions en faveur des communautés locales par le biais de quatre champs d'intervention à savoir :

- L'éducation de proximité avec l'objectif de lutte contre l'abandon scolaire (spécialement celui touchant les jeunes filles), le renouvellement des établissements scolaires avec comme but la facilitation de l'accès à ces derniers, la distribution de matériel scolaire, le soutien aux étudiants et universitaires défavorisés, et la lutte contre l'illettrisme des riverains et sur les sites de production. A propos de ce sujet l'interviewé avance que *« En 2017, près de 12 000 cartables garnis, des imperméables et des tabliers ont été distribués dans les écoles avoisinant nos sites ».*

« Au total ce sont plus de 22 000 enfants et adolescents qui ont bénéficié d'une action initiée par Lafarge Holcim Maroc dans le domaine de l'éducation »

- La contribution financière aux budgets communaux et régionaux destinée au développement de la communauté locale via des programmes locaux (renforcement des voies et accès aux douars, actions en faveur de la propreté des plages et des villes, l'élimination des sacs en plastique etc.).
- La prévention pour l'éradication des accidents de travail et des maladies développées suite au contact continu avec les matériaux chimiques, la poussière, le bruit et les risques ergonomiques par des programmes de sensibilisation, de planification (analyse de risques par des études qualitatives), de formation (premiers secours, plans d'urgence, presque accidents etc.), de facilitation d'accès aux soins de bonne qualité pour les communautés proches démunies (partage de pratiques de santé et sécurité avec les parties prenantes locales, caravanes médicales, prévention de santé en milieu scolaire etc.) et de dépistage de certaines maladies (glycémie,

hépatite, problèmes liés à l'acuité visuelle etc.). Toutes ces actions font partie intégrante de l'engagement en matière de santé et de sécurité humaine auquel se livre LAFARGE HOLCIME.

- Enfin, la qualification des parties prenantes locales (fournisseurs et communautés locales) notamment les fournisseurs par le déploiement d'initiatives en faveur de ces derniers telle que la « sustainable procurement » qui vise à les pré-qualifier sur la base de plusieurs aspects comme le respect du cadre légal de travail, de la politique santé et sécurité au travail, de l'anticorruption, de la politique environnementale de l'entreprise etc.

6.5.3.3 Au niveau environnemental

LAFARGE HOLCIME vise à améliorer l'empreinte écologique par le recours aux énergies renouvelables essentiellement pour la production d'électricité ; comme par exemple, l'engagement dans **l'énergie éolienne** au nord du Maroc avec la signature d'un contrat de 20 ans avec « énergie éolienne Maroc » dans le but d'atteindre la barre des 90 % de consommation d'énergie verte à l'horizon de 2020.

L'interviewé souligne à ce propos qu'« *Un contrat de 20 ans avec Energie Eolienne du Maroc (EEM) filiale du groupe Nareva, couvre l'alimentation des usines de Bouskoura, de Meknès et de Fès. Ainsi, Lafarge Holcim Maroc a atteint environ 60 % en 2017 d'énergie verte dans son mix consommation électrique* ». Il rajoute qu'« *à l'horizon 2020, Lafarge Holcim Maroc ambitionne d'atteindre un taux de 90 % d'énergie électrique verte pour l'ensemble de ses unités et de réaliser un taux de substitution thermique de 40 %* ».

Outre l'énergie éolienne, les **combustibles fossiles** ont été remplacés par des pneumatiques usés, des solvants et des grignons d'olives ; démarche intelligente qui permet à la fois de produire de l'énergie et de détruire les déchets par un traitement écologique et une revalorisation garantie des déchets créant par ce fait des postes de travail directs et indirects. Cette technique permet aussi de réduire la consommation de combustibles fossiles en minimisant les émissions de CO2 grâce à la technique de

co-processing (qui a vu le jour dans le « smart construction lab ») génératrice d'énergie thermique et peu nuisible à l'environnement.

En matière de **consommation d'eau**, l'entreprise identifie les processus les plus consommateurs d'eau et met des plans d'actions pour y remédier (recyclage et réduction des consommations, détection de fuites, inspections périodiques etc.). « on est à 97 litres par tonne, ce qui est l'une des plus faibles consommations de la région MEA (Middle East Africa) » souligne l'interviewé.

La **reforestation** est également un aspect important du volet environnemental de la stratégie RSE de LAFARGE HOLCIME. A cet effet des pactes avec le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts a permis d'avancer dans le domaine de la plantation d'arbres telle l'olivier et l'arganier, et d'aller même vers une production des huiles de ces espèces végétales.

Un dernier point que souligne notre interviewé est celui de l'utilisation ascendante de **matériaux de substitution** (recyclés ou réutilisés) pour la fabrication du ciment participant ainsi à la préservation des ressources naturelles dans une logique d'économie circulaire, ainsi qu'à la réduction des émissions de CO2.

Enfin, en matière de **logistique** l'entreprise a signé une convention visant la promotion de la logistique verte (green logistics) respectueuse de l'environnement qui a pour vocation :

- d'abord, la mobilisation de la communauté logistique marocaine pour l'adoption d'une approche volontariste en matière de développement durable ;
- ensuite, la promotion de bonnes pratiques « green logistics » en privilégiant les actions collaboratives avec la communauté logistique nationale, et les actions de coopération et de financement dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord de Paris en vertu de la Convention Cadre des Nations Unies sur le changement climatique.

6.5.4 Autres actions RSE

La contribution positive à la société et la nature ne peut être réalisée qu'à partir d'un dialogue régulier avec l'ensemble des parties prenantes souligne notre interviewé.

« Nous sommes persuadés qu'un dialogue construit et régulier avec l'ensemble de nos parties prenantes est essentiel à l'atteinte de nos objectifs et à notre ambition d'apporter une contribution positive à la société et à la nature ».

L'approche volontariste est mise en avant par l'entreprise et vise le développement durable des activités en faveur du développement du cadre médical, social et économique des populations riveraines ; cette approche étant le fruit d'un dialogue avec ces communautés avoisinantes et avec les actionnaires.

6.5.5 Les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE

Le comité de stratégie, de développement et de développement durable est à la source de la bonne gestion du volet RSE dans l'entreprise. Cependant *« cette gestion est le résultat de l'implication de tout le monde »*.

6.6 Cas de LYDEC

6.6.1 *Sphère d'influence : les facteurs et les parties prenantes influentes*

Au-delà des déclarations afférentes aux différents résultats et projets sociétaux réalisés par la société suite à la mise en place de la stratégie RSE, l'interviewé affirme qu'une évolution de ladite stratégie et des démarches y afférentes a été orchestrée à l'issue d'un dialogue avec les parties prenantes parmi lesquelles on compte :

- la société civile qui a profitée de la mise en place d'un espace d'agriculture urbaine à Mediouna ; pierre angulaire du discours environnemental de la LYDEC, et qui a permis de mettre en place la première matrice de matérialité invitant la société à prendre plus au sérieux les enjeux environnementaux et a donné lieu au plan d'action de développement durable en 2017.

- les instances de gouvernance et les partenaires sociaux sont pris en considération lors de la refonte de la stratégie RSE.

L'interviewé classe les parties prenantes selon leur degré d'influence, en trois catégories à savoir : les régulateurs, les partenaires économiques, les influenceurs sociétaux en insistant sur les rôles importants joués par les deux derniers.

6.6.2 Sphère de négociation : motivations des dirigeants pour l'engagement RSE

Pour les dirigeants, les motivations sont d'ordre économique et concurrentiel comme l'a exprimé notre interviewé lors de l'entretien : « pour la LYDEC, l'enjeu RSE est clairement identifié dans le projet d'entreprise et ce dès l'origine de la gestion du contrat. En effet, la démarche de Responsabilité Sociétale est naturellement liée à l'exercice de ses métiers et à la recherche d'une posture économique et concurrentielle de valeur » ; Pour cela des efforts en matière de conformité à la législation et aux codes d'éthique dans la relation qui les lient avec leur clientèle sont entrepris.

6.6.3 Sphère de déploiement de la stratégie RSE et développement durable

Le déploiement s'effectue à travers l'intégration du « Plan d'Actions Développement Durable 2020 » au système de management. Cette feuille de route met le point sur quatre engagements à respecter en matière de RSE pour une période couvrant la période allant jusqu'à 2020. Ces derniers concernent la maîtrise de l'empreinte environnementale des activités de l'entreprise, la promotion de la formation et de la sensibilisation, l'encouragement de l'innovation dans les métiers de l'entreprise et la contribution au développement humain et à l'attractivité territoriale du Grand Casablanca en s'appuyant sur la nature de ses activités.

Ces actions sont regroupées dans 4 engagements et 20 objectifs bien décrits dans le « Plan d'Actions Développement Durable 2020 » qui intègre les préoccupations environnementales, sociales, sociétales et économiques de l'entreprise pour la période 2015-2020. Ces engagements sont les suivants :

- Engagement 1 : *« Réduire l'impact environnemental de nos activités Parce que LYDEC opère dans le secteur de la gestion des ressources naturelles et que c'est l'un des piliers fondamentaux de toute démarche de développement durable, l'entreprise souhaite réduire et maîtriser l'empreinte environnementale de ses activités » ;*
- Engagement 2 : *« Faire de nos collaborateurs des acteurs du développement durable Parce que l'engagement de LYDEC s'appuie sur celui des hommes et des femmes qui lui donnent vie et se mobilisent quotidiennement, LYDEC implique chaque collaborateur dans cette démarche au travers de campagnes de sensibilisation et de formation dédiées » ;*
- Engagement 3 : *« Innover dans nos métiers pour contribuer à la performance économique et environnementale du Grand Casablanca parce que ces métiers sont fortement structurants pour le développement durable de l'agglomération du Grand Casablanca, LYDEC souhaite accompagner les collectivités comme partenaire de la ville de demain » ;*
- Engagement 4 : *« Contribuer à l'attractivité du territoire du Grand Casablanca et dialoguer avec nos parties prenantes car nos activités ont un ancrage territorial très fort, LYDEC est un acteur engagé en faveur de la solidarité et du développement humain sur le territoire du Grand Casablanca. ».*

Au-delà de ces engagements l'interviewé explique en détail les enjeux auxquels doit faire face l'entreprise dans sa mise en application de sa stratégie RSE.

6.6.3.1 Au niveau social

La société œuvre pour le renforcement du sentiment de fierté d'appartenance et de l'assurance d'une meilleure sécurité des collaborateurs et des sous-traitants.

Ainsi, la société accompagne les ressources humaines en matière de formation, de développement des compétences et de gestion des carrières. A cet effet elle prévoit

des actions d'extension de la communauté des tuteurs et de formateurs internes ainsi que d'autres initiatives relatives à la formation de nouvelles recrues et du développement des compétences du middle et top management. Enfin, elle s'appuie sur la décentralisation de la gestion des carrières dont la responsabilité incombe aux managers de proximité.

Au-delà de la sphère de développement des compétences et de gestion des carrières, LYDEC entreprend d'autres actions sociales telles le recrutement et l'insertion des jeunes et des personnes en situation d'handicap.

Enfin, en matière de communication la société insiste sur la sensibilisation des collaborateurs aux sujets sociaux relatifs aux quatre engagements sus mentionnés.

D'un autre côté, LYDEC insiste sur l'inculcation d'une culture de prévention des risques inhérents au travail. A cet effet, elle dispense des formations à ses collaborateurs assurées par des spécialistes en qualité, santé et sécurité, ainsi que d'audits et de visites d'accompagnement en faveur de ses sous-traitants. Ces efforts ont été couronnés par une double certification selon le référentiel OHSAS 18001 et la norme NM 00.5.801 comme souligné par notre interlocuteur :

« Plus de 27 000 heures de formation dispensées aux collaborateurs dans le domaine de la Qualité-Santé et Sécurité. 21 animateurs Prévention Sécurité. Double certification du Système de Management Santé et Sécurité au Travail selon le référentiel international OHSAS 18 001 et la norme marocaine NM00.5.80, 15 audits et accompagnement des sous-traitants et plus de 6 000 visites de chantiers sous-traitants réalisés durant la dernière année. Un 7ème enjeu inclus au projet d'entreprise de LYDEC dans le cadre de la Revue stratégique d'octobre 2016 : l'enjeu «Sécurité absolue » ».

Outre le développement des ressources humaines et la maîtrise de la sécurité au travail, LYDEC s'engage dans la communication avec son environnement notamment ses clients (en matière de services de proximité mobiles) et des autorités et élus

locaux (présentation des réalisations, des enjeux, des perspectives, des dispositions tarifaires etc.) des associations de quartiers (en matière d'actions de sensibilisation et de solidarité), des médias et des réseaux sociaux pour affirmer sa présence sur les divers interfaces.

6.6.3.2 Au niveau sociétal

Dans le cadre de réponse aux douze premiers enjeux de la matrice de matérialité, la société a prévu des actions socio-économiques de soutien à l'éducation, à l'insertion économique et sociale dans le cadre de solidarité- proximité, au mécénat des compétences, au soutien aux projets associatifs des collaborateurs, à l'éducation à l'environnement et au développement durable et à la valorisation de l'espace public urbain.

La société a ensuite fixé d'autres actions au niveau des partenaires d'affaires consistant à la sensibilisation des clients aux techniques d'économie d'énergie et de la gestion des déchets, et à l'amélioration de leur empreinte écologique (réduction des émissions de gaz à effet de serre, à l'utilisation des énergies renouvelables à hauteur de 10%, à la réduction de l'utilisation d'eau...).

Selon notre interviewé « *Ces trois engagements reposent sur 3 principes structurants, visant à développer l'approche partenariale, notamment publique-privée, dans le domaine du changement climatique :*

- *Principe N°1 : Sensibiliser et mobiliser nos parties prenantes sur les enjeux du changement climatique ;*
- *Principe N°2 : Intégrer la vision de nos parties prenantes à notre plan d'actions, avec l'appui du comité d'experts du changement climatique de la LYDEC ;*
- *Principe N°3 : Co-construire des solutions innovantes pour le Climat, en partenariat avec la société civile ».*

Enfin, la société a misé sur des actions orientées vers le développement durable dont l'objectif est de maîtriser les effets de l'entreprise sur les ressources naturelles telle

que la consommation d'eau, d'énergie et la pollution de l'océan. A cet effet un plan de changement climatique a été déployé. Il avait pour objectif de répondre à cette prérogative de développement durable ; les grandes lignes de ce plan s'articulent autour de

- La valorisation de l'expertise auprès des clients et la mise en valeur de l'ingénierie technique et sociétale dans le domaine de changement climatique ;
- La rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles ;
- La formation des ressources humaines en matière de changement climatique ;
- L'organisation et participation aux événements inscrits dans le cadre d'une approche territoriale de changement climatique ;
- La promotion de l'action en tant qu'entreprise responsable, et le développement de projets de sensibilisation au profit des partenaires internes et externes.

6.6.3.3 Au niveau environnemental

Sur le plan environnemental, la société s'efforce à l'amélioration des investissements dans le cadre de la réponse aux enjeux d'extension urbanistique de la ville et de ses impacts environnementaux. Outre ce point, la société œuvre pour une gestion efficace de l'énergie (consommation d'électricité, émissions de Gaz à effet de serre, économies en eau etc.), et la préservation des océans (création de stations de surveillance des plages, dépollution de 24 km du littoral casablançais, analyse des eaux etc.).

6.6.4 Autres actions RSE

Outre les actions RSE citées, la société est engagée dans l'organisation d'événements tels le « Side Event » dont l'objectif est de sensibiliser la société civile et les différentes parties prenantes à l'importance de l'adoption de comportements qui pallient et/ou remédient aux dégâts du changement climatique.

L'engagement RSE de la société est centré sur des actions de diverses natures telle la formation, la communication, la sensibilisation, la réalisation de projets expérimentaux dont le but ultime est de contribuer, via les métiers de l'entreprise, au développement territorial durable par la protection de l'environnement et l'excellence opérationnelle.

6.6.5 Les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE

En tant qu'unité de production, la RSE constitue « *un impératif d'action politique, économique, écologique et citoyenne* » déclare notre interviewé. Il rajoute que la question d'imposition ne se pose même pas puisque l'adoption de cette pratique constitue, à présent, un vecteur pour le développement local et un engagement vis-à-vis des communautés et des parties prenantes influentes.

Conclusion du chapitre :

Nous avons adopté la même architecture pour étudier les 6 cas concernés par la présente recherche. Les six cas sont concluants quant à leur engagement dans la stratégie RSE, les influences subies et la nature des actions menées.

Cependant nous avons remarqué que l'étendue de l'action et la nature du domaine de déploiement sont relativement différents. Ceci nous amène à procéder à une analyse inter cas afin d'effectuer une analyse comparative des discours de chacune des entreprises étudiées et de vérifier la validité de notre modèle relationnel que nous avons présenté antérieurement.

Chapitre 7

Ingénierie de l'engagement et du déploiement de la stratégie RSE à travers l'analyse thématique des discours

Après avoir étudié l'étendu de l'engagement en RSE des six cas séparément, il s'agit maintenant d'épurer l'analyse par la confrontation et la comparaison des cas afin de répondre aux objectifs de notre étude qualitative, basée sur l'appréciation des thèmes soulevés par les discours à travers l'analyse croisée des interprétations des dirigeants interviewés.

Grace à l'analyse de contenu, nous avons la possibilité d'étudier aussi bien le contenu d'un discours que sa structure. Nous avons pour objectif à travers l'analyse inter cas, de dépasser la seule analyse de contenu afin de formaliser des relations entre les différents thèmes constituant notre objet de recherche par une analyse comparative permettant d'extraire le lien entre les facteurs influents, les motivations des dirigeants et l'engagement RSE.

Face au volume des corpus théoriques qui ont été étudiés et mobilisés dans le cadre de cette recherche, il nous a été difficile de considérer tous les discours tels qu'ils ont été retranscrits ; par conséquent, nous avons procédé à l'extraction des informations qui auront par la suite une incidence sur l'analyse. De ce fait, nous avons simplifié les informations recueillies afin d'en faciliter l'analyse. Le discours retranscrit était de 79 pages, nous avons retenu juste 11 pages afin d'en faciliter le

traitement. Ces 11 pages regroupent les verbatims correspondant au schéma d'analyse retenu et dégagé par la littérature. Nous commencerons par présenter les différents verbatims retenus pour chacun des cas dans une première section, nous en présentons l'analyse dans une seconde section avant de traiter des implications managériales liées aux résultats de l'analyse dans une dernière section.

7.1 Présentation des verbatims retenus par cas :

7.1.1 Discours de la société COSUMAR

<p>Axe 1 : Sphère d'influence (les parties prenantes influentes)</p>	<p>« La partie prenante influente c'est Wilmar, un géant comme partenaire (Actionnaire de référence, le Groupe Wilmar International est une entreprise agroalimentaire de droit singapourien). »</p> <p>« C'est notre actionnaire principal. Wilmar est une partie prenante influente dans la mise en place de notre stratégie RSE. »</p> <p>« C'est vrai que Wilmar est une partie prenante influente, mais en vérité très tôt, le Groupe COSUMAR a pris conscience d'un devoir d'implication dans les questions sociales, économiques et environnementales de notre pays »</p>
<p>Axe 2 : Sphère de négociation (Motivations de dirigeants pour l'engagement RSE)</p>	<p>« Il ne s'agit pas d'une tendance puisque la RSE est inscrite dans l'ADN de notre Groupe. »</p> <p>« La stratégie RSE du Groupe COSUMAR traduit une réelle implication et une volonté manifeste pour la création de valeurs durables et partagées avec l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème sucrier »</p> <p>« Prospérité et préservation, le Groupe COSUMAR est un acteur engagé au niveau local et national, il a développé un business model où il tient un rôle fondamentalement sociétal. »</p> <p>« COSUMAR joue un véritable rôle de contributeur économique et social qui lui confère un avantage concurrentiel certain dans l'ensemble des régions où nous sommes implantés »</p> <p>« Conduire nos activités industrielles conformément aux meilleurs standards de respect de l'environnement et de respects des valeurs éthiques »</p>
<p>Axe 3 : Sphère de déploiement (Stratégie RSE et Développement Durable) Diversité des Pratiques RSE et Organes de Gestion</p>	<p>« La feuille de route qui orientera les futures actions porte sur plusieurs objectifs à même de garantir une croissance permanente. »</p> <p>« La promotion du Capital Humain fait partie intégrante de notre politique RSE. Au fil des années, nous nous sommes forgés une culture d'entreprise qui favorise un cadre de travail adapté et encourage l'évolution des carrières »</p> <p>Au niveau Social :</p> <p>« L'instauration d'un baromètre social permettant à notre politique RH d'être au plus près des attentes et besoins de nos collaborateurs ; L'implémentation d'un cycle régulier de séminaires et programmes de formations ; L'offre d'un package d'avantages sociaux en faveur de nos collaborateurs et leurs familles ; L'octroi de bourses d'excellence aux bacheliers les plus méritants ; L'adoption d'une charte RH pour la promotion de la parité et de l'égalité des chances au travail. »</p> <p>Au niveau Sociétal :</p> <p>« L'engagement est formalisé par une stratégie RSE, qui prône une vision durable de la devise « création et partage ». Erigée en modèle tripolaire « 3P :</p>

	<p><i>People, Planet, Profit », elle façonne une force collective, une culture du résultat et une véritable conscience écologique »</i></p> <p><i>« COSUMAR s'assure de l'organisation et du suivi des actions de la Fondation ACADEMIA, notamment pour l'octroi de prêts d'honneur et de primes d'encouragement aux étudiants ; En parrainant et encadrant des étudiants et futurs jeunes entrepreneurs dans le cadre d'un partenariat avec l'Association INJAZ AL MAGHRIB ; En luttant contre l'abandon scolaire, grâce au travail de l'association COSUMAR-AL JISR; En digitalisant un concept original de coaching « Prépare ton exam », mis en ligne gratuitement au profit de tous les étudiants du Royaume; et en parrainant plusieurs événements dans le domaine socio-éducatif tels que les compétitions ENACTUS et Jeunes Leaders Marocains. »</i></p> <p><i>« Assistance aux agriculteurs en amont ; Le Groupe est également actif dans les régions où nous sommes implantés et, où nous œuvrons pour leur consolidation en véritables pôles socio-économiques ; Accompagnement social ; • Lancement de la Web série : al Kalima Lil Fellah Le Groupe COSUMAR a donné la parole à ses partenaires agriculteurs des 5 périmètres sucriers, à travers des capsules filmées ; transporteurs que nous avons réunis dans le cadre du projet autoentrepreneurs, leur assurant un statut régulier et reconnu. »</i></p> <p><u>Au niveau Environnemental :</u></p> <p><i>« Le Groupe adopte également une conduite exemplaire afin de maîtriser les impacts environnementaux de son activité. »</i></p> <p><i>« Le Groupe a d'ailleurs entrepris depuis plusieurs années une modernisation progressive de l'ensemble de ses sites industriels en vue d'atteindre des niveaux de qualité environnementale exemplaires »</i></p> <p><i>« Installation d'un système d'information de géolocalisation amont agricole à Sunabel ; développement de l'irrigation au goutte à goutte enterré »</i></p> <p><u>Autres Pratiques RSE et Organes de gestion</u></p> <p><i>« Le Groupe s'est vu décerner, et ce, pour la troisième fois, le Trophée « Top Performer RSE » par l'agence internationale de rating des performances et des risques de responsabilité sociale "Vigeo Eiris". »</i></p> <p><i>« COSUMAR soutient les Femmes : Afin d'améliorer l'inclusion socio-économique de la femme marocaine ; certification : Eti's AIM progress ».</i></p> <p><i>« La RSE est l'affaire de tous, elle nourrit nos actions et nous nous devons de la faire fleurir car elle garantit le bien-être de tout un chacun »</i></p> <p><i>« Notre politique RSE est plutôt un compromis entre les exigences de notre partie prenante influente, de la réalité socio-économique du pays, et des valeurs véhiculées par nos fournisseurs qui sont en premier des agriculteurs très proches de la terre et porteurs de vraies valeurs de la vie »</i></p> <p><i>« Le comité stratégique ; le comité des risques et d'audit ; le comité des ressources humaines »</i></p>
--	---

7.1.2 Discours de la société LAFARGE

Axe 1 : Sphère d'influence (les parties prenantes influentes)	<i>Stratégie, élaborée en collaboration avec un large éventail de parties prenantes internes et externes, dont les plus importantes sont les actionnaires et les communautés locales »</i>
Axe 2 : Sphère de négociation	<p><i>« En premier, la recherche de légitimité : Depuis près de quarante ans, Lafarge s'engage à contribuer au développement économique des communautés locales au sein desquelles le Groupe opère. »</i></p> <p><i>« Ces différentes actions nous permettent de détenir des avantages</i></p>

<p>(Motivations de dirigeants pour l'engagement RSE)</p>	<p><i>concurrentiels d'une grande importance ».</i> <i>« Cela comprend leurs pratiques d'entreprises et a également pour but de garantir la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement pour minimiser les risques de perturbation de l'activité et garantir le respect des valeurs éthique dont nous faisons notre fer de lance. »</i></p>
<p>Axe 3 : Sphère de déploiement (Stratégie RSE et Développement Durable) Diversité des Pratiques RSE et Organes de Gestion</p>	<p><i>« Nous publions nos résultats en ligne et dans un rapport dédié au développement durable, prenant ainsi en compte les commentaires de notre panel de parties prenantes »</i></p> <p><u>Au niveau social :</u></p> <p><i>« LafargeHolcim Maroc est engagée dans le développement de l'employabilité à travers des actions concrètes : la préparation et le suivi de plans de développement des compétences ; le développement des systèmes de tutorat et de parrainage ; le développement des partenariats avec les écoles techniques et les lycées professionnels ; la contribution au développement des entrepreneurs et acteurs économiques de l'écosystème régional. »</i></p> <p><i>« L'aide à la création d'emploi est l'un des piliers de la contribution de LafargeHolcim Maroc au développement économique local »</i></p> <p><u>Au niveau sociétal :</u></p> <p><i>« Sous l'influence des communautés locales, les actions RSE de lafargeHolcim Maroc s'inscrivent toutes dans une optique de développement à long terme et reposent sur des modes de travail harmonisés : un processus de dialogue de proximité ; une approche territoriale ; des axes de codéveloppement ; des moyens matériels et humains et une promotion du volontariat interne »</i></p> <p><i>« lafargeHolcim Maroc est particulièrement engagée dans l'éducation de proximité avec un objectif de lutte contre l'abandon scolaire et notamment celui des filles : accompagner l'évolution des lieux d'apprentissage ; faciliter l'accès aux établissements scolaires aux élèves les plus démunis ; contribuer à lutter contre l'illettrisme en milieu scolaire »</i></p> <p><i>« Au niveau national lafargeHolcim Maroc mène chaque année une « opération rentrée scolaire » pour les élèves des écoles primaires et collèges de proximité »</i></p> <p><i>« La santé et la sécurité font partie de la culture de l'entreprise. L'ambition de lafargeHolcim Maroc est d'être une entreprise de référence dans ce domaine : formation de 60 % des collaborateurs et sous-traitants aux premiers secours ; mise en place d'un plan d'urgence ; étude d'impact sur la santé et aptitude à tenir le poste ; remontée des « presque-accidents » et des situations dangereuses»</i></p> <p><i>« lafargeHolcim maroc déploie des actions ciblées pour le dépistage de certaines pathologies »</i></p> <p><i>« La sustainable procurement initiative vise à pré-qualifier l'ensemble du panel fournisseurs en activité chez lafargeHolcim Maroc sur la base de multiples aspects, De même, L'entreprise a pris le pari de mettre en place un service innovant pour la gestion des déchets industriels directement sur les sites de ses clients (total offer solution) »</i></p> <p><i>« Augmenter le recours aux énergies renouvelables ; Développement de l'activité de valorisation des déchets »</i></p> <p><i>« Le co-processing en fours de cimenteries a des caractéristiques assez intéressantes puisqu'il permet de traiter la plupart des déchets, y compris les déchets dangereux sans générer de résidus ultimes »</i></p> <p><u>Au niveau environnemental :</u></p> <p><i>« Aujourd'hui, LafargeHolcim Maroc est pionnière en matière de réduction d'émissions de Co2 ; LafargeHolcim Maroc a lancé, en 2017, le 1er centre d'innovation au Maroc à vocation africaine, le smart Construction Lab (SCL). »</i></p>

	<p>« La réhabilitation des carrières par la reforestation est un grand chantier en cours ; Préservation des ressources minérales : remplacer une partie des matériaux de base par des sous-produits d'autres industries ; fabriquer 20 % du béton avec des matériaux recyclés ou réutilisés ; créer les conditions d'un cercle vertueux pour valoriser ces matériaux et préserver les ressources naturelles »</p> <p>« LafargeHolcim Maroc a signé la charte marocaine en faveur de la logistique verte à l'occasion de la Cop22 »</p> <p>« La politique environnementale de LafargeHolcim Maroc s'inscrit dans la politique environnementale du groupe LafargeHolcim et intègre pleinement les principes directeurs associés »</p> <p>« Le système de gestion de la santé et sécurité (Hsms) a été mis en place en 2010 au niveau du groupe LafargeHolcim ; Tous les ans, un mois est consacré à la santé et sécurité à l'échelle du groupe afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs et sous-traitants autour de ce sujet. »</p> <p>Autres Pratiques RSE et Organes de gestion</p> <p>« Nous sommes persuadés qu'un dialogue construit et régulier avec l'ensemble de nos parties prenantes est essentiel à l'atteinte de nos objectifs et à notre ambition d'apporter une contribution positive à la société et à la nature »</p> <p>« Généralement, notre action RSE est le fruit de dialogue et d'écoute entre nos différentes entités et les communautés avoisinantes ainsi que nos principaux actionnaires. »</p> <p>« C'est essentiellement le « Comité stratégie, développement et développement durable » qui a pour attribution d'évaluer et prendre en compte la bonne intégration des politiques et engagements de la Société en matière de DD. »</p>
--	---

7.1.3 Discours de la société LYDEC

<p>Axe 1 : Sphère d'influence (les parties prenantes influentes)</p>	<p>« 2016 a également été l'année d'un partenariat renforcé avec la société civile à travers la mise en place de solutions innovantes dans le domaine du climat »</p> <p>« Lydec a engagé en 2016 un travail de cartographie et une écoute de ses parties prenantes, au travers de la réalisation d'une « matrice de matérialité ». L'identification des attentes de ses parties prenantes internes et externes a amené à initier une refonte du Plan d'Actions Développement Durable »</p> <p>« Nous distinguons les parties prenantes internes incluant les collaborateurs, les instances de gouvernance, les partenaires sociaux... ; Les parties prenantes externes constituées de 3 sous catégories : les régulateurs ; les partenaires économiques ; les influenceurs sociétaux</p> <p>Les parties prenantes les plus influentes à notre niveau sont les investisseurs et les influenceurs sociétaux. »</p>
<p>Axe 2 : Sphère de négociation (Motivations de dirigeants pour l'engagement RSE)</p>	<p>« La démarche de Responsabilité Sociétale est naturellement liée à l'exercice de ses métiers et à la recherche d'une posture économique et concurrentielle de valeur. »</p> <p>« Renforcer nos engagements dans le développement durable et notre ancrage territorial en nous appuyant sur le dialogue avec les parties prenantes dans le respect de la législation en vigueur et le respect de l'éthique dans notre relation avec la clientèle »</p>
<p>Axe 3 : Sphère de déploiement</p>	<p>« Lydec a adopté une nouvelle feuille de route développement durable, baptisée « Plan d'Actions DD 2020 ». »</p> <p>« Réduire l'impact environnemental de nos activités Parce que Lydec opère dans le secteur de la gestion des ressources naturelles ; Faire de nos</p>

<p>(Stratégie RSE et Développement Durable) Diversité des Pratiques RSE et Organes de Gestion</p>	<p><i>collaborateurs des acteurs du développement durable ; Innover dans nos métiers pour contribuer à la performance économique et environnementale du Grand Casablanca ; Contribuer à l'attractivité du territoire du Grand Casablanca et dialoguer avec nos parties prenantes »</i></p> <p><u>Au niveau Social :</u></p> <p><i>« Développement des ressources humaines : En 2015, Lydec a poursuivi ses actions en faveur de la formation et du développement des compétences »</i></p> <p><i>« Lydec a également poursuivi ses projets d'accompagnement des collaborateurs afin de développer leurs compétences individuelles et de préparer la relève aux fonctions critiques de l'entreprise »</i></p> <p><i>« Lydec articule sa politique autour de trois axes majeurs : le recrutement et l'insertion des jeunes, l'évolution des carrières des femmes via la promotion interne et le recrutement externe, et le recrutement de personnes handicapées »</i></p> <p><i>« Plus de 27 000 heures de formation dispensées aux collaborateurs dans le domaine de la Qualité-Santé et Sécurité. »</i></p> <p><i>« Pour maintenir et renforcer la mobilisation des collaborateurs de Lydec autour du projet d'entreprise « Synergies 2020 » et renforcer leur fierté d'appartenance de nombreuses actions internes ont été menées en 2015 ».</i></p> <p><u>Au niveau Sociétal :</u></p> <p><i>« Lancement des activités de la Fondation Lydec en janvier 2015 dans trois domaines d'intervention : dans les domaines de l'éducation à l'environnement et au développement durable ; la Solidarité de proximité ; l'Engagement sociétal »</i></p> <p><i>« Lydec a annoncé, en juin 2016, 3 engagements « métiers » répondant aux enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique sur son territoire d'ancrage »</i></p> <p><i>« Le plan d'actions changement climatique vise « la maîtrise des effets et l'adaptation au changement climatique sur le territoire du Grand Casablanca ». Elaboré au niveau de la Direction Générale, ce plan d'actions s'articule autour de 3 enjeux prioritaires : l'eau, l'énergie, l'océan »</i></p> <p><u>Au niveau environnemental :</u></p> <p><i>« Lydec s'est pleinement investie dans la recherche de solutions intelligentes afin d'améliorer la performance opérationnelle mais aussi environnementale de ses métiers »</i></p> <p><i>« Nous avons renforcé notre partenariat avec les différentes parties prenantes composant le programme Casablanca Smart City afin de construire ensemble des solutions innovantes répondant aux différents défis rencontrés par la Ville »</i></p> <p><i>« Les enjeux environnementaux sont des enjeux prioritaires pour Lydec. La gestion efficace de l'énergie, est ainsi classée première dans la matrice de matérialité. La préservation des océans et des littoraux est classée 4ème pour l'ensemble des parties prenantes et première pour les collaborateurs »</i></p> <p><i>« La force de la démarche RSE de Lydec réside dans son intégration au cœur même de la stratégie globale de l'entreprise »</i></p> <p><u>Autres Pratiques RSE et Organes de gestion</u></p> <p><i>« Notre politique RSE est un compromis entre les besoins des communautés et le reste des parties prenantes influentes. »</i></p> <p><i>« Le Comité d'Éthique de Lydec a été instauré dès le démarrage de la gestion déléguée en 1998. Ses missions ont été élargies au développement durable en 2011. »</i></p> <p><i>« Le Comité veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur</i></p>
--	--

	<p>lesquelles Lydec fonde son action, notamment ses responsabilités particulières en matière de droits humains, d'environnement et de développement durable ; Le Comité veille à l'application et au respect des règles de conduite définies par l'entreprise et que chaque collaborateur doit appliquer. Il veille enfin à ce que le Plan d'Actions Développement Durable de l'entreprise réponde aux enjeux de la société, soit structuré et suivi »</p>
--	--

7.1.4 Discours de la société MANAGEM

<p>Axe 1 : Sphère d'influence (les parties prenantes influentes)</p>	<p>« L'engagement de Managem dans des activités RSE et DD est une réponse normale aux exigences de toutes les parties prenantes essentiellement les communautés avoisinantes et les investisseurs »</p>
<p>Axe 2 : Sphère de négociation (Motivations de dirigeants pour l'engagement RSE)</p>	<p>« Cette stratégie RSE répond à beaucoup d'impératifs dont le plus important est la recherche de légitimité et la participation à améliorer la vie et le bien être des communautés avoisinantes »</p> <p>« Elle intègre les performances RSE dans l'évaluation globale de la rentabilité de l'entreprise, à la recherche d'avantages concurrentiels, et se conforme parfaitement aux directives de développement de la SNI, notre actionnaire principal »</p> <p>« Managem est engagé dans un projet de croissance durable, conciliant rentabilité, actions socialement responsables et recherche de légitimité. Inscrivant son action dans une logique d'amélioration continue créatrice de valeur »</p>
<p>Axe 3 : Sphère de déploiement (Stratégie RSE et Développement Durable)</p> <p>Diversité des Pratiques RSE et Organes de Gestion</p>	<p>« Ces engagements sociaux, sociétaux et environnementaux sont au cœur de tout ce que nous entreprenons chez Managem. Ainsi, nous nous efforçons d'accomplir notre rôle d'entreprise citoyenne leader, sur l'ensemble de nos domaines d'intervention »</p> <p>Au niveau social :</p> <p>« Afin d'accompagner son plan de développement, Managem a mis en place une politique Capital Humain adaptée à ses ambitions, avec une stratégie RH 2020 »</p> <p>« Une nouvelle structure RH est déclinée en 2016 avec une gouvernance axée autour de quatre comités : Comité de direction RH, Comité RH, Comité Pilotage RH et comité RH de proximité »</p> <p>« Le groupe a souhaité offrir un accompagnement de proximité aux collaborateurs expatriés afin de leur faciliter l'adaptation et l'intégration dans le pays d'accueil »</p> <p>« Managem attache une grande importance à maintenir un dialogue social de qualité avec ses partenaires sociaux »</p> <p>« Chaque année, le Groupe Managem met en place des actions de proximité en faveur de ses collaborateurs et de leurs familles, Les actions destinées à l'enfance constituent près de la moitié du budget consacré aux actions sociales »</p> <p>« Managem a offert à plusieurs collaborateurs la participation à différentes manifestations sportives comme la 28e édition du Marathon International de Marrakech ou la course de Bouskoura de 15 Km »</p> <p>« Pour mieux maîtriser les risques de sécurité, d'hygiène et de santé liés à ses activités, Managem a mis en place une démarche de prévention basée sur : La participation, la responsabilisation et l'implication de tous les acteurs ;</p>

L'analyse systématique des risques santé et sécurité ; La mise en place de standards et mesures préventives ; L'accompagnement par la formation ; Le développement des capacités de réaction en cas de sinistre »

Au niveau sociétal :

« Managem a pour volonté de contribuer au développement socio-économique de ses régions d'implantation, à travers la mise en œuvre d'un programme sociétal qui s'articule autour de 4 axes stratégiques : le bien-être des communautés riveraines, la réussite scolaire, l'offre de nouvelles chances et l'entrepreneuriat »

« Le Groupe veille à assurer un apport au niveau des infrastructures, du rapprochement de l'eau, des actions sanitaires et au niveau culturel et social à travers du sponsoring d'activités ciblées. »

« 96 actions ont été déployées au cours de l'année 2016 pour contribuer au bien-être des communautés riveraines. »

« L'entrepreneuriat s'impose comme une solution durable et est devenu un pilier de la stratégie RSE de Managem »

« Le Groupe contribue au développement des infrastructures basiques : routes, accès à l'électricité, adduction d'eau, mais aussi construction d'écoles, dispensaires, mosquées, etc. »

« Managem, dans le cadre de l'accroissement de son activité et de l'étendue de son champ d'action en Afrique procède à un transfert de technologie et de savoir-faire à ses partenaires »

« Managem a adopté une approche proactive dès la conception de ses projets. Le Groupe tient compte de la dimension environnementale dans la gestion des sites miniers »

Au niveau environnemental

« Le Groupe Managem est fortement impliqué pour réduire l'empreinte de ses activités sur l'environnement »

« Engagé dans la lutte contre les dérèglements climatiques ; engagé pour la préservation des ressources en eau ; Le Groupe a mis en œuvre des projets d'intégration de nouvelles sources d'énergie propre dans ses sites. Aujourd'hui, 63% de la consommation électrique du Groupe provient d'énergie propre »

Autres Pratiques RSE et Organes de gestion

« Favoriser le désenclavement par la contribution à la construction d'accès ; Faciliter l'accès aux prestations de soins et de santé ; Plusieurs caravanes médicales ont été organisées en 2011, touchant plus de 2000 bénéficiaires. »

« La sécurité des collaborateurs de Managem sur les lieux de travail est une exigence éthique fondamentale et un des critères premiers de performance du groupe ; Managem déploie un programme offrant de nouvelles chances d'intégration sociale destiné aux communautés avoisinantes. »

« Notre engagement RSE est inscrit dans notre ADN et dans celui de notre Capital Humain. »

« Je dirais plutôt que rien ne nous est imposé, notre stratégie RSE est la résultante d'un compromis où tout est mis sur table. Quand nous œuvrons tous dans le même sens, c'est facile de s'entendre. »

« Le Comité de Direction définit les orientations stratégiques visant la promotion des objectifs de responsabilité sociale ; La Direction des Ressources Humaines, de la Communication et du Développement Durable assure un pilotage et un suivi régulier des performances extra-financières du groupe. »

7.1.5 Discours de la société MAROC TELECOM

<p>Axe 1 : Sphère d'influence (les parties prenantes influentes)</p>	<p>« La politique de développement durable de Maroc Telecom est construite autour de plusieurs engagements pour répondre à 4 priorités majeures définies par notre partie prenante la plus influente : le Royaume du Maroc ».</p>
<p>négociation (Motivations de dirigeants pour l'engagement RSE)</p>	<p>« Notre engagement est né de trois impératifs complémentaires :</p> <p>« Agir pour le bien-être des populations : Appuyer les initiatives nationales et de la société civile pour venir en aide aux personnes en difficultés ou pour contribuer au rayonnement de la culture et du sport, indispensables à l'épanouissement des populations ».</p> <p>« Agir en entreprise responsable : Maintenir des pratiques éthiques et responsables envers l'ensemble de ses parties prenantes » « Contribuer à la protection de l'environnement et à la valorisation du patrimoine naturel en vue d'un avantage concurrentiel certain. ».</p> <p>« Contribuer au développement économique et social : Améliorer en continu la performance des réseaux pour favoriser les échanges entre les acteurs économiques ; soutenir l'emploi et la création d'entreprises ; accompagner les jeunes dans la réalisation de leur potentiel en soutenant la formation et en encourageant le talent ».</p>
<p>Axe 3 : Sphère de déploiement (Stratégie RSE et Développement Durable)</p> <p>Diversité des Pratiques RSE et Organes de Gestion</p>	<p>« Le développement des usages numériques est stratégique aussi bien au Maroc que dans le reste de l'Afrique. Ces usages impactent fortement les évolutions des modes de vie et l'économie en favorisant l'accès aux services bancaires, à l'information, aux services de santé ou encore à l'éducation.».</p> <p><u>Au niveau Social :</u></p> <p>« Le capital humain joue un rôle majeur dans la performance de l'entreprise. Le Groupe place le développement professionnel et l'épanouissement de ses collaborateurs au cœur de sa gestion des ressources humaines. Le Groupe valorise ses salariés et assure leur bien être à travers une formation adaptée à tous les métiers, la mobilité, une amélioration continue des conditions de travail, un dialogue social régulier et des avantages sociaux qui prennent en compte leurs priorités ».</p> <p><u>Au niveau Sociétal :</u></p> <p>« Maroc Telecom multiplie les initiatives pour faciliter et favoriser l'accès à la connaissance et au savoir, pour valoriser les efforts des jeunes talents et encourager leurs aspirations dans plusieurs domaines : art, sport ou encore nouvelles technologies, au Maroc mais également dans les pays d'implantation de ses filiales ».</p> <p>« Depuis 2006, l'association « Maroc Telecom pour la Création d'Entreprises et la Promotion de l'Emploi » (MT2E) attribue des bourses aux étudiants les plus méritants issus de milieux défavorisés ».</p> <p>« Maroc Telecom récompense aussi des bacheliers qui, bien qu'ils ne soient pas majorants, se sont distingués pour diverses raisons. Il s'agit notamment des bacheliers sélectionnés aux olympiades ou au concours international des Mathématiques et Sciences physiques ou des bacheliers ayant obtenu le baccalauréat dans des conditions physiques difficiles ».</p> <p>« Le Groupe soutient de nombreuses actions humanitaires, parraine des associations sportives, tout en s'attachant à la valorisation du patrimoine culturel et à la promotion de la diversité culturelle ».</p> <p>« Les infrastructures haut et très haut débit représentent un enjeu crucial pour le développement de l'Afrique et sa compétitivité sur les marchés mondiaux et</p>

régionaux. Ces infrastructures stimulent les échanges, entraînent la croissance et créent des emplois. Ils ont également des retombées sociales directes positives dans les domaines de l'éducation, de la santé ou encore de la culture et des loisirs ».

« Maroc Telecom partage ses préoccupations de développement durable avec ses partenaires. Des clauses Développement Durable sont intégrées depuis 2010 dans la totalité des contrats avec les fournisseurs. Elles sont relatives au respect des principes fondamentaux en matière des droits de l'Homme et de droit du travail, au respect des engagements relatifs à la protection de l'environnement et des engagements en matière de lutte contre la corruption »

« Chaque année, depuis 2012, Maroc Telecom procède à l'audit RSE de quelques fournisseurs pour vérifier et évaluer le respect des clauses Développement Durable. Un plan d'action adapté est ensuite communiqué à chaque fournisseur. Sa mise en œuvre est suivie par Maroc Telecom »..

« Le Groupe Maroc Telecom a adopté une démarche de responsabilité sociétale qui vise la promotion et la valorisation du capital humain, la reconnaissance du savoir-faire et de l'expertise du Groupe grâce au partage, la préservation et le renforcement de la relation de confiance vis-à-vis des clients, la promotion des pratiques éthiques, notamment auprès des fournisseurs et la contribution à la protection de l'environnement ».

Au niveau Environnemental :

« La réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels Grâce au service d'e-facturation lancé depuis 2012, Maroc Telecom a réduit de 40% sa consommation de papier. Ce service permet aux clients de consulter en ligne leurs factures de téléphonie mobile, fixe et Internet. Une gestion électronique des documents contractuels des prestataires (documents d'engagement, licences, etc.) a également été mise en place »

« Maroc Telecom a revu, depuis plusieurs années, le mode de gestion de son parc automobile et a opté pour la location longue durée. Ce qui lui permet de renouveler régulièrement son parc, de disposer toujours de voitures récentes à moteurs moins polluants et de réduire ainsi les émissions de gaz à effet de serre associé aux déplacements professionnels ».

« A fin 2014, plus de 650 sites Maroc Telecom étaient alimentés en énergie solaire. Pour réduire la consommation électrique des équipements, des systèmes intelligents de ventilation dits « free-cooling », ne déclenchant le climatiseur que lorsque la température extérieure atteint un seuil élevé prédéfini, ont été installés dans 1 660 sites soit 83% des sites prévus ».

« Maroc Telecom a contribué sous l'impulsion de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'Environnement à faire revivre l'Arsat authentique du parc Moulay Abdeslam »

« Maroc Telecom accompagne le programme « plages propres » de la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement depuis son lancement en 2001 ».

Autres actions RSE et organes de gestion.

« La certification ISO 27001 (système de management de la Sécurité de l'information) obtenue en 2007 et qui garantit que l'ensemble des données sensibles de Maroc Telecom sont protégées, notamment les données personnelles des clients a été maintenue en 2014 ».

« En 2014, les formations et la campagne interne de sensibilisation pour la lutte contre la fraude et la corruption se sont poursuivies. A fin 2014, près de 2 400 salariés de Maroc Telecom avaient été formés sur les mécanismes de

	<p>prévention de la fraude et de la corruption ».</p> <p>« Maroc Telecom place les enjeux de Développement Durable au cœur de sa stratégie. Sa stratégie RSE est le résultat d'un compromis entre les intérêts de l'entreprise à long terme (surtout avec son développement à l'international) et de nos parties prenantes influentes à différents niveaux ».</p> <p>« Les organes de direction dédiés à la gestion du volet RSE sont le conseil de surveillance, et le comité d'audit ».</p>
--	---

7.1.6 Discours de la société BMCI

Axe 1 : Sphère d'influence (les parties prenantes influentes)	<p>« Animée par une culture de responsabilité et d'intégrité, la gouvernance de notre Banque est fondée sur les meilleures pratiques exigées par le groupe, par le Conseil de Surveillance et par les actionnaires. »</p>
Axe 2 : Sphère de négociation (Motivations de dirigeants pour l'engagement RSE)	<p>« Nous nous sommes engagés, à l'instar du Groupe BNP Paribas, dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale qui nous permet d'avoir un impact positif sur la société tout en assurant la performance et la stabilité de notre Banque et d'acquérir un avantage économique et concurrentiel certain. »</p> <p>« Notre responsabilité économique passe aussi par le respect des meilleurs standards d'éthique. Tous les collaborateurs de la BMCI sont mobilisés afin de respecter l'intérêt de ses clients et de ses fournisseurs, assurer la sécurité financière, lutter contre toute forme de corruption et garantir l'intégrité des marchés et respecter le code d'éthique des affaires. »</p>
Axe 3 : Sphère de déploiement (Stratégie RSE et Développement Durable) Diversité des Pratiques RSE et Organes de Gestion	<p><u>Au niveau social</u></p> <p>« Le capital humain est notre principale ressource et nous mettons tout en œuvre pour le développer. »</p> <p>« Notre responsabilité sociale se traduit par notre capacité à faire bénéficier nos collaborateurs d'une « good place to work » et d'un environnement sécurisé »</p> <p>« La BMCI encourage un dialogue social de qualité, donne la priorité au reclassement et confirme son engagement d'assurer une gestion sociale responsable ; La BMCI promeut également la gestion responsable de l'emploi à travers son engagement de respecter strictement les obligations légales relatives à la déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociales »</p> <p>« BMCI apporte une attention particulière aux espaces fondamentaux de la RH : le recrutement et la relation au monde des écoles et des universités, la gestion des carrières, la mobilité et la promotion interne, la formation et le développement des compétences, la rémunération, la santé et le bien-être au travail, ainsi qu'à la promotion de la diversité »</p> <p>« Allant au-delà de ses obligations légales en matière de médecine du travail, la BMCI s'engage pour la préservation de la santé de ses collaborateurs »</p> <p>« La BMCI place chaque collaborateur au cœur du dispositif formation, afin qu'il puisse renforcer ses compétences individuelles, améliorer son efficacité opérationnelle et développer ses connaissances pour réaliser ses missions »</p> <p>« En 2014, la BMCI a adopté la politique Diversité du Groupe BNP Paribas, qui repose sur la lutte contre les discriminations dans le respect des lois et des cultures de chaque pays »</p>

Au niveau sociétal :

« La BMCI mène également depuis les années 90 une politique active pour être un acteur engagé de la société. La création de la Fondation BMCI en 2008, puis la structuration de la politique RSE en 2012 »

« Le soutien aux PME dans les marchés domestiques La BMCI a pour mission de participer au développement des entreprises et notamment des PME »

« Dans son offre de produits et services, la BMCI prend en compte l'intérêt de ses clients et veille à ce qu'ils conservent une situation financière saine et viable. »

« Comprendre les besoins des clients est une obligation qui implique la responsabilité de toujours chercher à comprendre les besoins, les attentes et les intérêts des clients afin de leur fournir les produits et services adaptés. »

« La responsabilité économique de la BMCI implique d'intégrer des critères éthiques dans l'ensemble de ses activités. Ce principe a tout naturellement été adopté en priorité pour les activités de financement et d'investissement »

« La BMCI veille à adopter une communication responsable envers ses clients, et à leur fournir une information claire, transparente et accessible »

« La BMCI a pour objectif de rendre accessibles les produits financiers au plus grand nombre ; Chaque année, la BMCI lance une campagne « éco-gestes » et édite un guide détaillant les gestes que chaque collaborateur peut adopter au quotidien afin de contribuer à la démarche de l'entreprise pour réduire son impact environnemental. »

Au niveau environnemental :

« Notre politique inclut également la réduction de notre consommation de papier. L'envoi de documents aux clients par voie postale - avis de mise à disposition de la carte bancaire, relevé de comptes, avis d'opération »

« La BMCI considère la lutte contre le changement climatique comme une priorité et s'est engagée à contribuer au financement de la transition vers une économie bas carbone »

« La BMCI propose une offre de financement aux conditions très avantageuses, dédiée au matériel ou aux travaux à caractère écologique »

« Pour la première fois au Maroc, la BMCI lance un certificat de dépôt à taux révisable dont le rendement est associé à la performance de l'Indice Ethical Europe Climate Care »

« Chaque année, la BMCI réalise un reporting environnemental afin de mesurer son impact direct sur l'environnement. »

« Réduction de la consommation d'énergie ; Gestion des déchets ; Réduction de la consommation de papier »

Autres Pratiques RSE et Organes de gestion

« La Fondation BMCI parraine à l'occasion de la rentrée scolaire 2015/2016, 20 nouvelles écoles publiques primaires pour leur équipement en bibliothèques de classes »

« La Fondation BMCI est aux côtés de l'association Anais et de l'Espace Anais, le centre dédié à la prise en charge et à la formation professionnelle des jeunes souffrant de handicap mental à Bouskoura »

« Depuis la rentrée scolaire 2014/2015, la Fondation BMCI accompagne 25 boursiers de la Fondation Marocaine de l'Étudiant »

« La Banque reconnaît sa propre responsabilité en qualité d'employeur, de prestataire de services financiers et de donneur d'ordre. »

« La promotion du respect des droits de l'Homme ; Des actions concrètes en faveur du recrutement des personnes en situation d'handicap ; Une gestion rigoureuse des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance »

	<p>« A travers sa démarche RSE, et notamment les actions menées par la Fondation BMCI, la BMCI s'engage pour un développement durable et contribue à construire la société marocaine de demain »</p> <p>« Notre politique RSE est plutôt un compromis entre les exigences de notre partie prenante influente, de la réalité socio-économique du pays, et des valeurs véhiculées par nos fournisseurs qui sont en premier des agriculteurs très proches de la terre et des vraies valeurs de la vie »</p> <p>« En fait ce sont plusieurs directions regroupées sous formes de comités ; il y a trois comités : Le Comité d'audit ; Le Comité des risques ; Le Comité des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise »</p>
--	---

7.2 Analyse thématique comparative du discours

Dans les paragraphes suivants, nous allons mettre en évidence, les six entreprises, avec les points de similarité qu'elles partagent et les différences au regard du lien entre les trois sphères, à savoir, la sphère d'influence, la sphère de négociation et celle de déploiement de la stratégie RSE.

7.2.1 Sphère d'influence (Parties prenantes influentes) :

Nous avons présenté dans les premiers chapitres les facteurs influents qui ont un impact direct ou indirect sur les décisions d'engagement dans une démarche RSE.

Les dirigeants interviewés au niveau des six sociétés étudiées, sont tous conscients de l'importance et du poids exercé par les parties prenantes internes ou externes dans le déclenchement et voir aussi le suivi de la stratégie RSE. Lors de nos entretiens, nous avons attaché une attention particulière à cet aspect. La littérature présentée dans les premiers chapitres de ce travail a bien relevé l'importance des parties prenantes afin d'amener les firmes à adopter une démarche RSE et à en tracer au moins les contours, sinon à en faire le suivi étape par étape.

Ainsi, à partir de ce travail de recherche, la théorie des parties prenantes semble constituer un cadre théorique pertinent pour retracer le comportement des différentes entreprises étudiées et décrire à quelle partie prenante l'entreprise semble rendre des comptes au niveau de ses actions (sociales sociétales et environnementales) responsables (Maignan et *al.*, 1999). A l'instar du constat de plusieurs chercheurs, nous constatons que la RSE pour ces entreprises est

appréhendée à partir d'une « Stakeholderbased-perspective » (Boussoura et Zeribi-Ben Slimane, 2008). Cette perspective a pour conséquence de « personnaliser » la RSE par la définition des acteurs envers lesquels ces entreprises doivent rendre compte de leurs actions responsables (Carroll, 1991).

Avant de mettre en exergue les différentes parties prenantes influentes, il est à signaler que tous les interviewés sont conscients d'un devoir d'implication dans les questions sociales, économiques et environnementales relatives à leur espace d'implantation. Ils prennent les devants avant que ces questions soient obligatoires.

Le schéma ci-après montre le contexte du mot partie prenante qui a été évoqué à plusieurs reprises dans tous les entretiens, à l'aide du logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo, nous avons pu cadrer le concept et limiter son contexte, pour détecter les principales parties influentes ; ceci nous permettra de délimiter la sphère d'influence en amont de l'action responsable, pour les six cas étudiés.

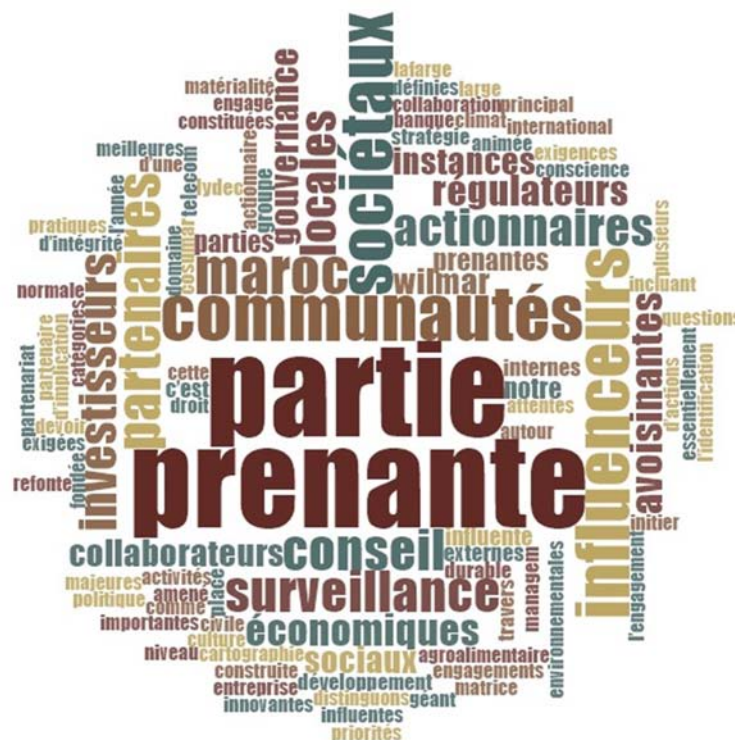


Figure 17 : Axe 1- sphère d'influence, nuages des mots

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

Le schéma ci-dessus, regroupe l'ensemble des parties prenantes avancées par les interviewés, dont les plus importantes et qui ont un poids considérable dans les décisions d'engagement dans des stratégies RSE, occupent une place assez importante dans le diagramme.

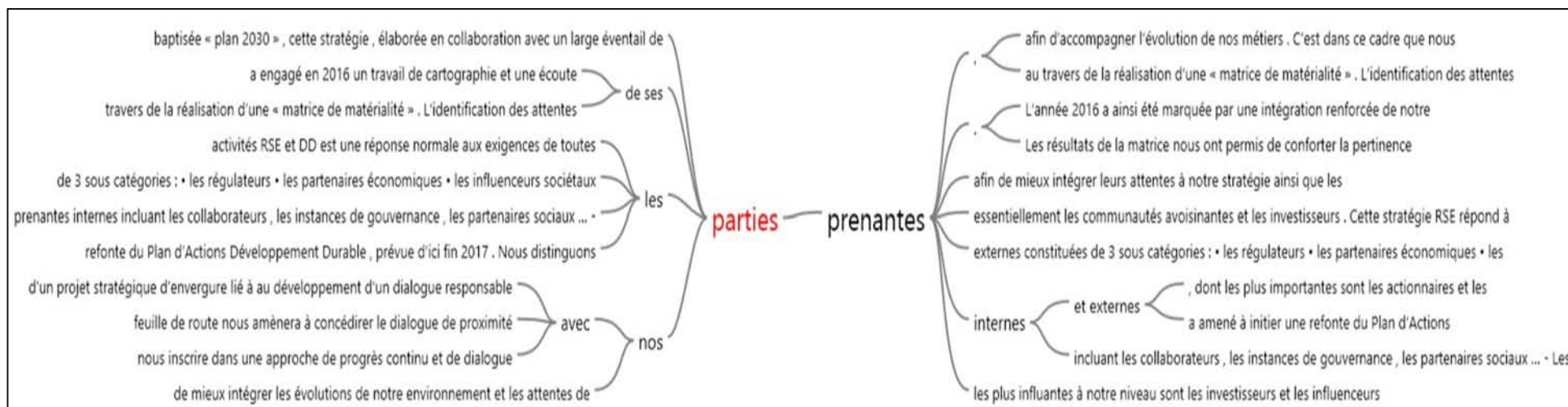
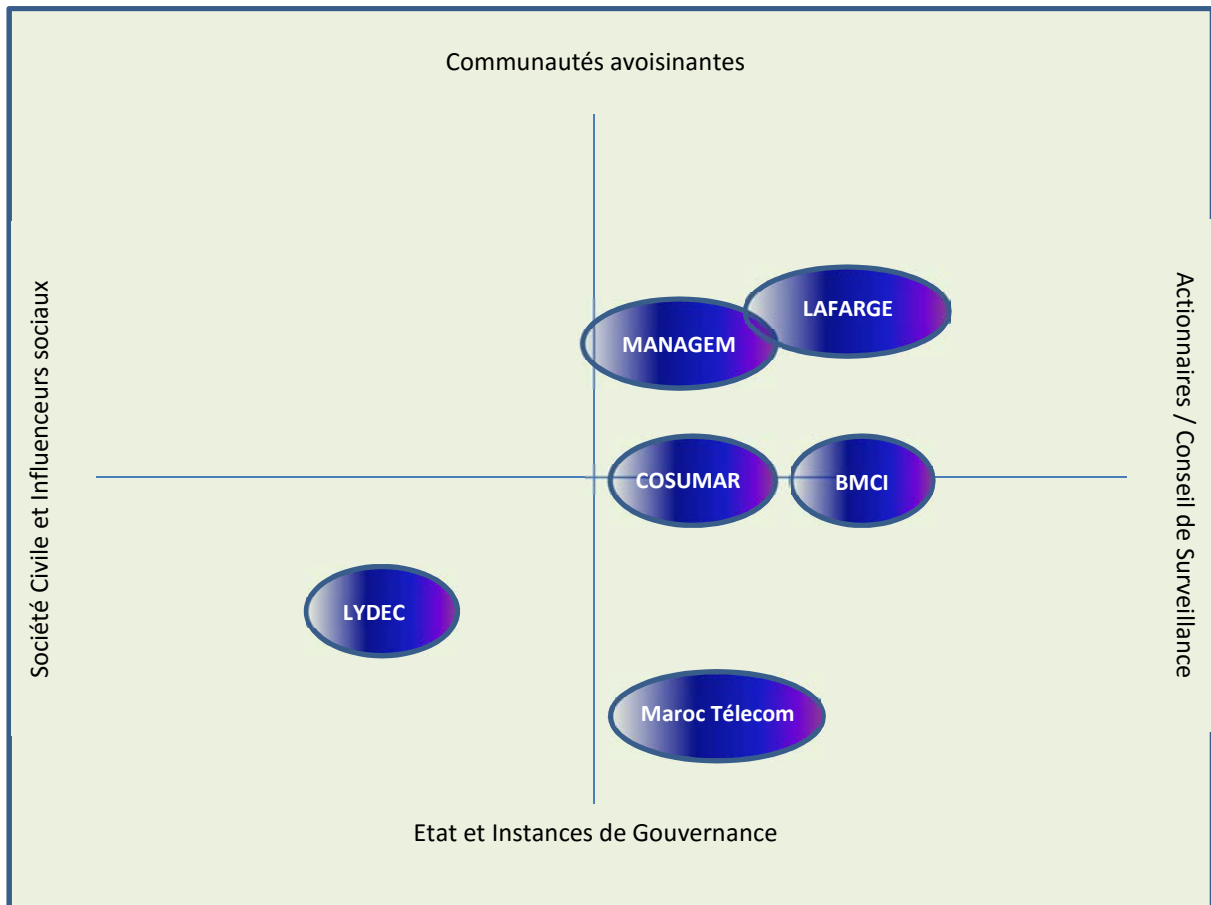


Figure 18: Requête de recherche textuelle : mot « Parties-Prenantes »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

Le graphique suivant récapitule ces acteurs influents déclencheurs de l'action responsable chez les entreprises étudiées et auxquels ces dernières doivent rendre compte.

Graphique 1: Les parties-prenantes influentes dans la stratégie RSE



Source : Source : Notre Analyse, janvier, 2019

Nous constatons que pour LAFAGE et MANAGEM, l'engagement dans une stratégie RSE est la réponse directe aux exigences des principales parties prenantes, notamment les communautés locales et avoisinantes ainsi que les actionnaires et les investisseurs.

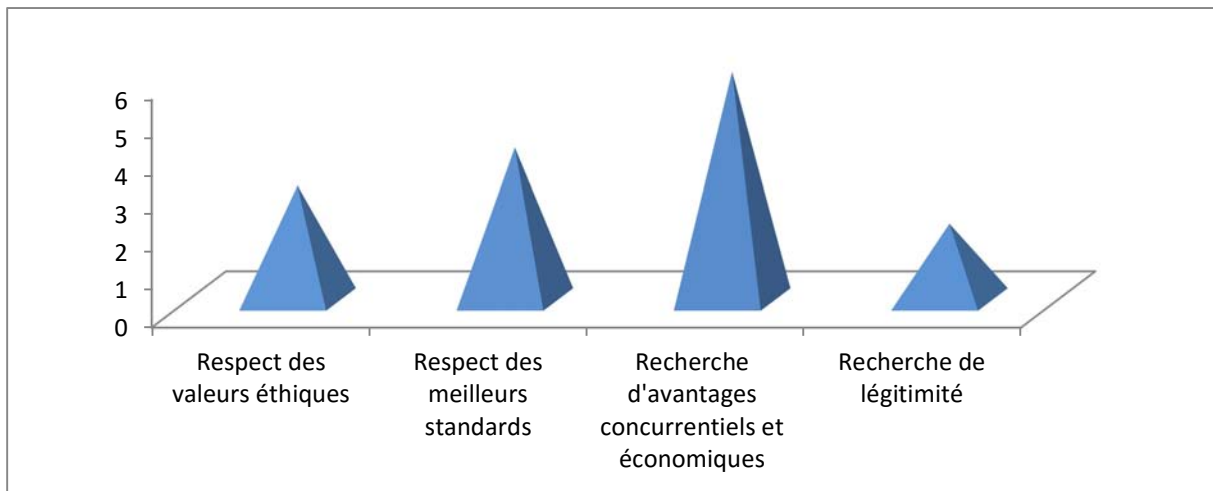
La BMCI suit une logique de groupe, en restant en conformité avec les normes exigées par le Groupe PNB Paris Bas (Conseil de surveillance), de même pour COSUMAR avec l'influence apparente de Wilmar qui constitue la partie prenante influente et l'actionnaire principal influent dans la mise en place de la stratégie RSE.

Lors de l'analyse des discours des dirigeants, nous avons pu dégager les concepts les plus évoqués, les schémas ci-dessus, montrent que le mot respect occupe la place centrale des mots les plus utilisés, nous avons opté pour l'analyse textuelle, à l'aide des arbres (synapsie) que propose Nvivo pour mieux cerner le sens et cadrer le concept (Figure 20).

Comme le montre la figure 20, les interviewés n'ont pas épargné l'effort de citer un ensemble de motivations liées au respect de l'éthique, de la législation, de l'environnement, des obligations en termes de qualité, des meilleurs standards, et des principes directeurs, « Notre responsabilité économique passe aussi par le respect des meilleurs standards d'éthique ». Pour d'autres, et par analogie au corps humain, la RSE pour eux, constitue l'ADN de l'organisation, « Il ne s'agit pas d'une tendance puisque la RSE est inscrite dans l'ADN de notre Groupe », ce qui impose de « Conduire nos activités industrielles conformément aux meilleurs standards de respect de l'environnement et de respects des valeurs éthiques ».

Dans la même logique, les dirigeants de MANAGEM et LAFARGE inscrivent leurs motivations dans le cadre de la recherche de légitimité et de se procurer un avantage économique et concurrentiel, « Ces différentes actions nous permettent de détenir des avantages concurrentiels d'une grande importance », « les performances RSE sont des indicateurs dans l'évaluation globale de la rentabilité de l'entreprise, à la recherche d'avantages concurrentiels » ajoute le dirigeant de LAFARGE.

Graphique 2: Les motivations des dirigeants pour l'engagement dans une démarche RSE



Source : *Source : Notre Analyse, janvier, 2019*

On peut conclure donc que les motivations favorisant un engagement RSE découlent de trois raisons fondamentales, notamment, le souhait d'agir en faveur du bien-être des populations dans le respect de l'éthique et des meilleurs standards, la recherche de légitimité auprès des communautés avoisinantes et de la société civile et la recherche d'avantages concurrentiels et économiques.

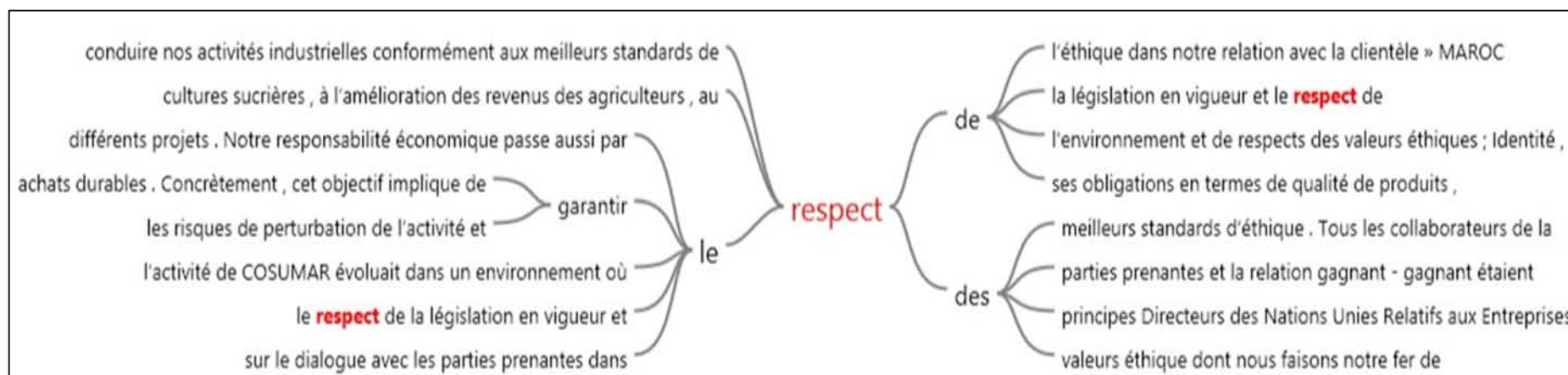


Figure 20: Requête de recherche textuelle : mot « Respect »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

7.2.3 Sphère de déploiement (stratégie et organes de gestion) :

7.2.3.1 Stratégie de déploiement :

La diversité des pratiques socialement responsables, que ce soit au niveau social, sociétal ou environnemental reflète le degré d'engagement des sociétés étudiées et l'importance accordée à la démarche RSE adoptée. Dans ce qui suit, nous retraçons l'analyse des entretiens par rapport aux stratégies RSE des six cas étudiés, tant au niveau sociétal, qu'au niveau social et environnemental.

- **Au niveau social :**

Une analyse textuelle des discours des interviewés a permis de dégager certains concepts fréquemment utilisés, le tableau ci-dessous présente la fréquence d'utilisation de quelques concepts.

Tableau 27 : Fréquence des mots : Axe 3- Sphère de déploiement (volet social)

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Formation	9	30	0,41
Promotion	9	18	0,25
Dialogue	8	13	0,18
Respect	7	13	0,18
Diversité	9	12	0,17

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

Il apparaît clairement que les mots (Formation, promotion, dialogue, respect et diversité) sont les plus utilisés par les interviewés, nous avons jugé utile de faire une analyse textuelle qui permet de voir dans quel contexte ces mots ont été évoqués.

Pour se faire, nous avons opté pour l'analyse par arbre (synapsie), afin de cadrer chaque concept dans un contexte bien déterminé, en précisant les phrases qui le précèdent et celles qui le suivent, les quatre figures ci-après, présentent le contexte des mots les plus saillants dans le discours des interviewés. Il s'agit des vocables : **dialogue, diversité, formation, promotion et respect (volet social).**

Le dialogue :

Les résultats de l'analyse textuelle concernant le vocable « Dialogue » montrent l'importance majeure qu'accordent ces entreprises au dialogue, qu'il soit avec des entités internes ou externes à l'entreprise, l'ensemble des dirigeants interviewés sont conscients de l'importance de la communication et de la concertation comme une pratique RH socialement responsable.

Ce concept figure dans plusieurs contextes, notamment :

- comme l'avance l'interviewé de MANAGEM « *Managem attache une grande importance à maintenir un dialogue social de qualité avec ses partenaires sociaux* » ;
- pour la BMCI, « *La BMCI encourage un dialogue social de qualité* » ;
- c'est le cas aussi pour le dirigeant de LAFARGE qui est persuadé qu'un dialogue construit et régulier avec les parties prenantes est essentiel pour l'atteinte des objectifs. Il ambitionne que ce dialogue apporte une contribution positive à la société, « *Nous nous appuyons sur le dialogue avec les parties-prenantes* ».

La diversité :

La gestion de la diversité est classée comme une importante pratique socialement responsable. Tous les interviewés ont affirmé sa pertinence pour l'entreprise « *La diversité des genres et la promotion des femmes font partie des engagements prioritaires* » (BMCI). Elle est considérée comme facteur de motivation du personnel, « *La promotion de la diversité et de l'inclusion constitue également une source de motivation* » (BMCI), tantôt comme une valeur fondamentale qui anime la concrétisation de nos ambitions » (COSUMAR) tantôt comme une source de performance et d'innovation (LYDEC).



Figure 21: Requête de recherche textuelle : mot « Dialogue »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

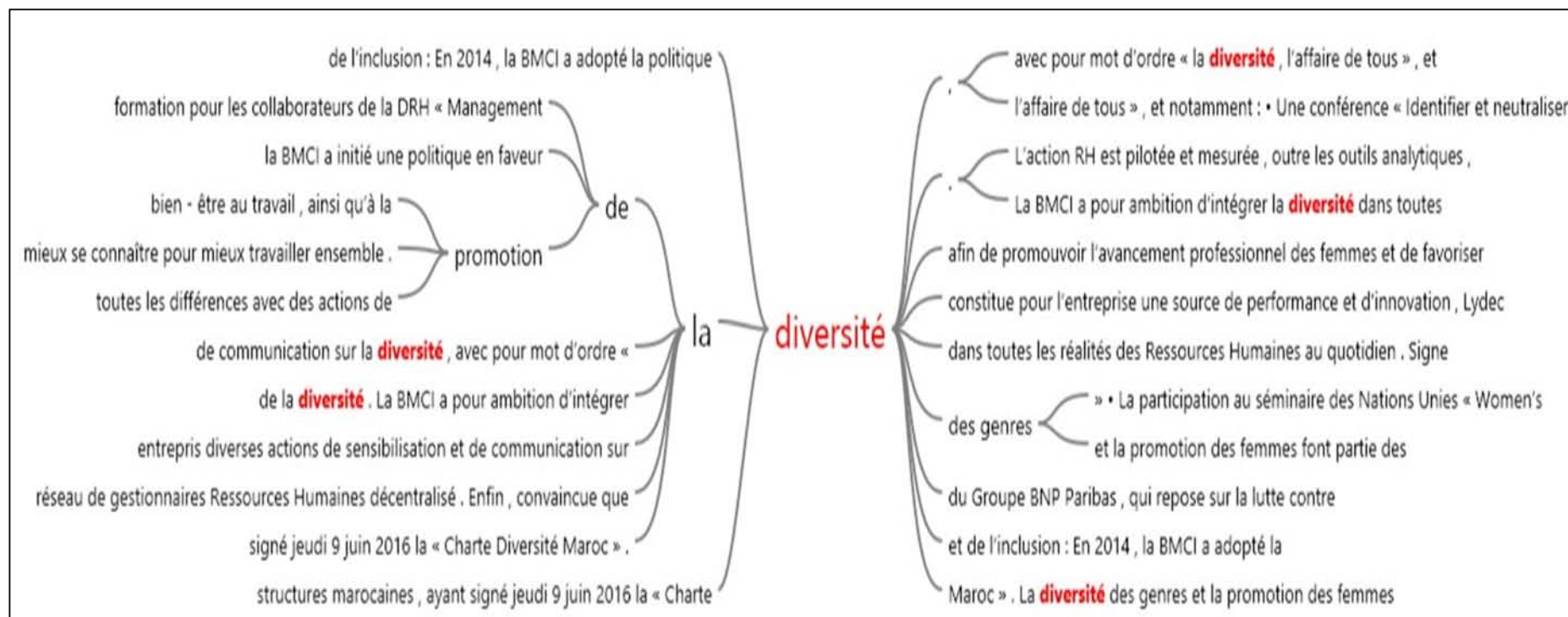


Figure 22: Requête de recherche textuelle : mot « Diversité »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

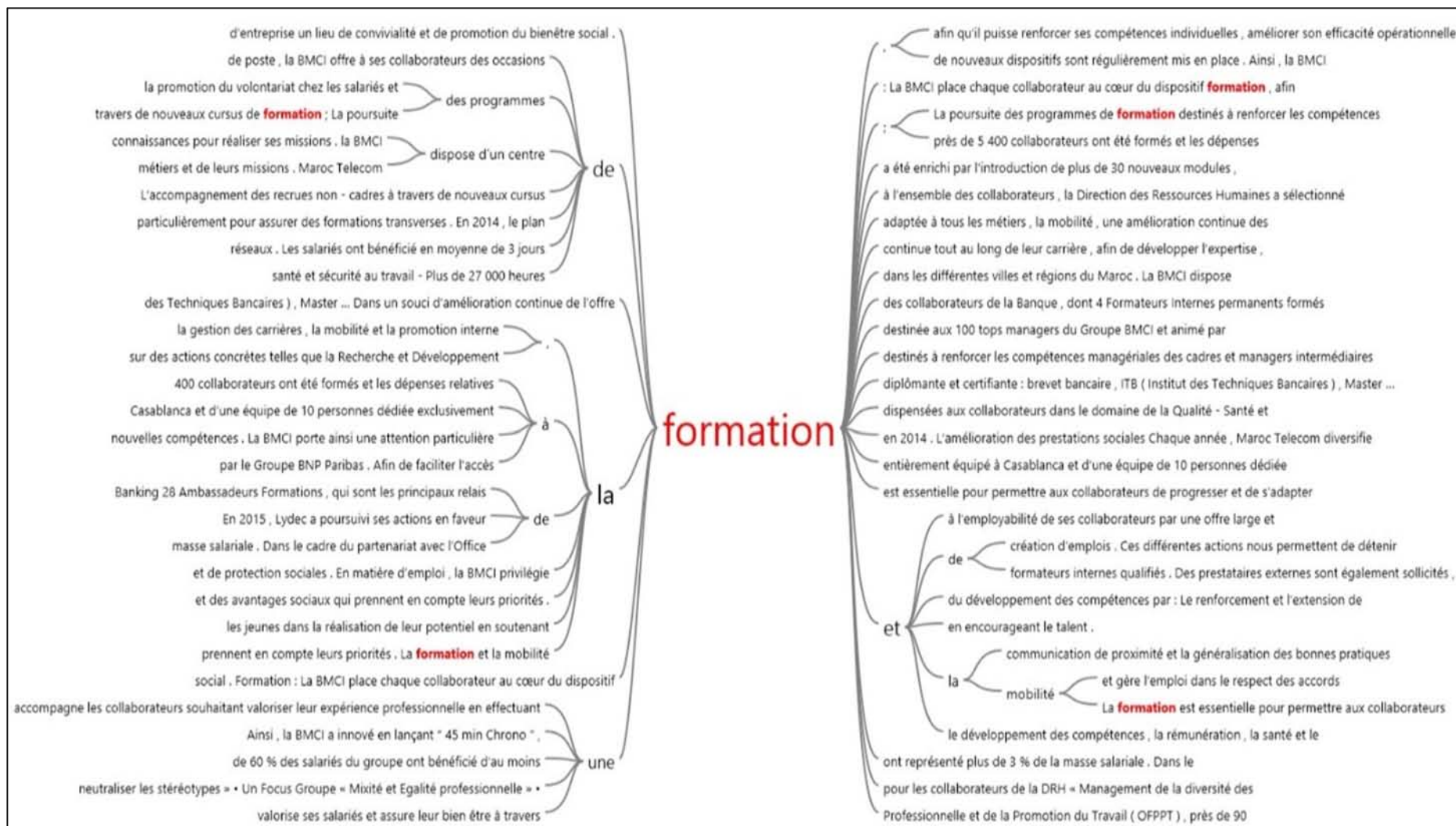


Figure 23: Requête de recherche textuelle : mot « Formation »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

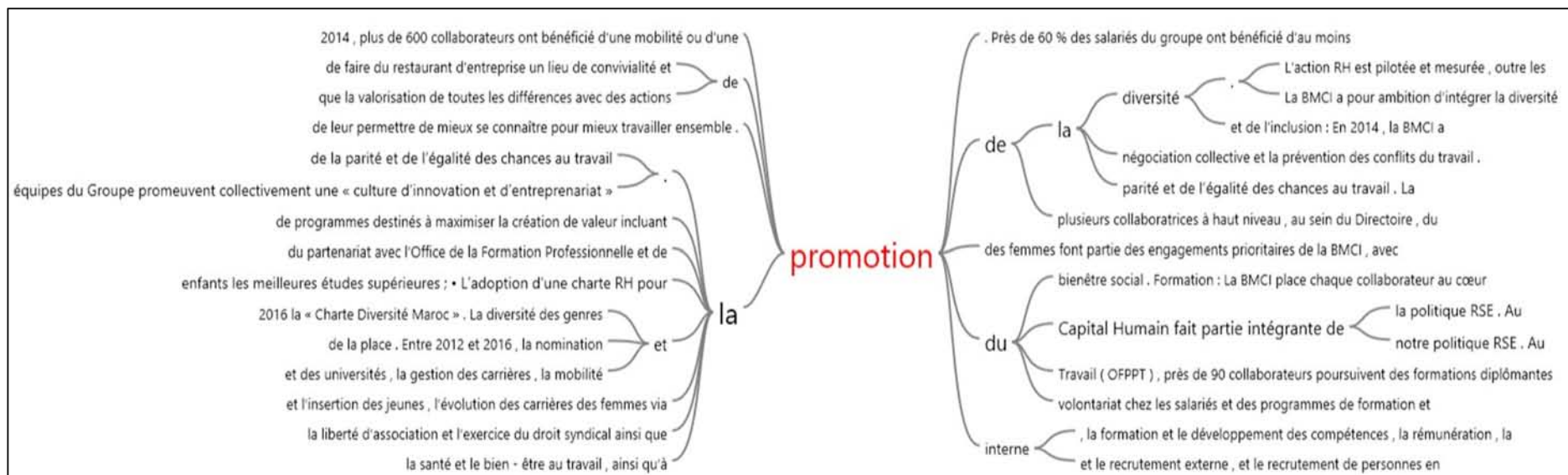


Figure 24: Requête de recherche textuelle : mot « Promotion »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

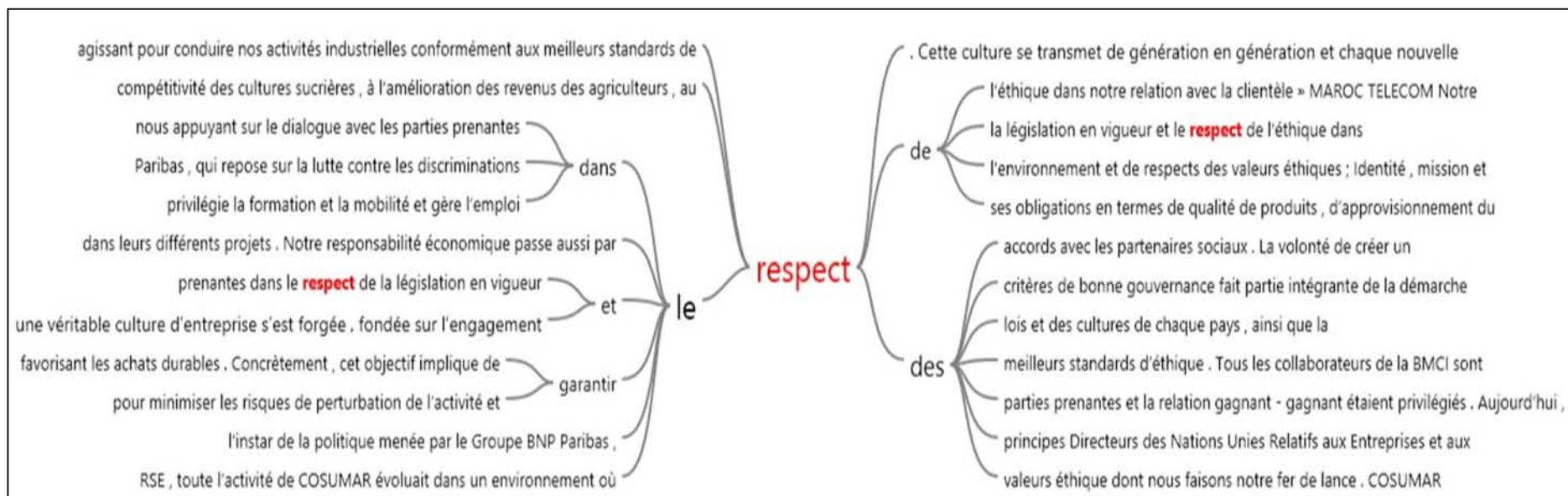


Figure 25: Requête de recherche textuelle : mot « Respect »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

La formation :

La formation entre également dans le cadre des pratiques socialement responsables. Comme le montre le tableau et l'arbre ci-dessus, la formation est le concept le plus évoqué et utilisé par les dirigeants interviewés.

Pour certains cas, elle fait partie d' « *une politique active de partage d'expertise* » et permet la « *mise en place afin de garantir au mieux l'intégration et la fidélisation des collaborateurs locaux et des expatriés* » (MANAGEM) ou encore, associée à la mobilité, elle participe au développement des compétences des collaborateurs et favorise la mobilité « *...nous disposons d'un centre de formation et de formateurs internes qualifiés. Des prestataires externes sont également sollicités, particulièrement pour assurer des formations transverses... elle permet d'adapter le profil de ses collaborateurs à tous types de postes*» (MAROC TELECOM).

C'est un outil de développement du capital humain « *en lui offrant des perspectives de carrières prometteuses et en lui assurant des formations bien structurées et adaptées aux différents postes... chaque collaborateur est au cœur du dispositif formation, afin qu'il puisse renforcer ses compétences individuelles*» (BMCI), ou une manifestation de l'engagement de la partie-prenante influente « *Wilmar influence tous les aspects de la stratégie RSE telle la recherche et développement, la formation...* », « *la gestion des talents, la formation des compétences et le déploiement de techniques innovantes, pratiques qui ont renforcé sa politique de gestion des carrières* » (COSUMAR).

Elle peut être ciblée ou novatrice, « *Plus de 27 000 heures de formation dispensées aux collaborateurs dans le domaine de la Qualité-Santé et Sécurité* » (LYDEC), ou se consacrant au partage de savoir-faire « *une politique active de partage d'expertise est mise en place afin de garantir au mieux l'intégration et la fidélisation des collaborateurs locaux et des expatriés* » dans le but de créer un climat d'engagement et d'implication vis-à-vis de l'organisation, ce qui est propice pour développer et

renforcer les compétences managériales des cadres et des managers intermédiaires, mais aussi de permettre aux collaborateurs de progresser.

La promotion :

La promotion des collaborateurs est cruciale. Mettre à leur disposition une évolution de carrière constitue une partie intégrante dans les stratégies et l'engagement RSE, par exemple, il a été déclaré que « *la gestion de carrière, la mobilité et la promotion des femmes font partie des engagements prioritaires de l'entreprise* » (BMCI). Cette promotion pourrait constituer un véritable ascenseur social lorsqu'elle est associée à une politique de rémunération dynamique et équitable, qui prévoit notamment différentes formes d'avancement et d'évolution de salaire, ainsi, « *l'entreprise offre des parcours professionnels motivants et des possibilités de promotion qui constituent pour beaucoup d'employés un véritable ascenseur social* » (MANAGEM).

Associée à la gestion des carrières, la promotion devient une pratique de gestion des ressources humaines facilitant la mise en place de la culture d'entreprise, « *La promotion du Capital Humain fait partie intégrante de notre politique RSE. Au fil des années, nous nous sommes forgés une culture d'entreprise qui favorise un cadre de travail adapté et encouragé l'évolution des carrières* »(COSUMAR) ;

Le respect

L'un des mots les plus évoqués aussi est le respect, il a été utilisé par tous les interviewés dans les différents volets : social, sociétal et environnemental. Pour le volet social, deux interviewés ont utilisé le vocable lorsque les questions d'ordre social ont été évoquées :

- dans le cadre de mise en place d'une gestion non discriminante « *Afin de respecter les autres, les collaborateurs ne doivent faire preuve d'aucune discrimination vis-à-vis de quiconque au sein de l'entreprise...* » (BMCI) ;

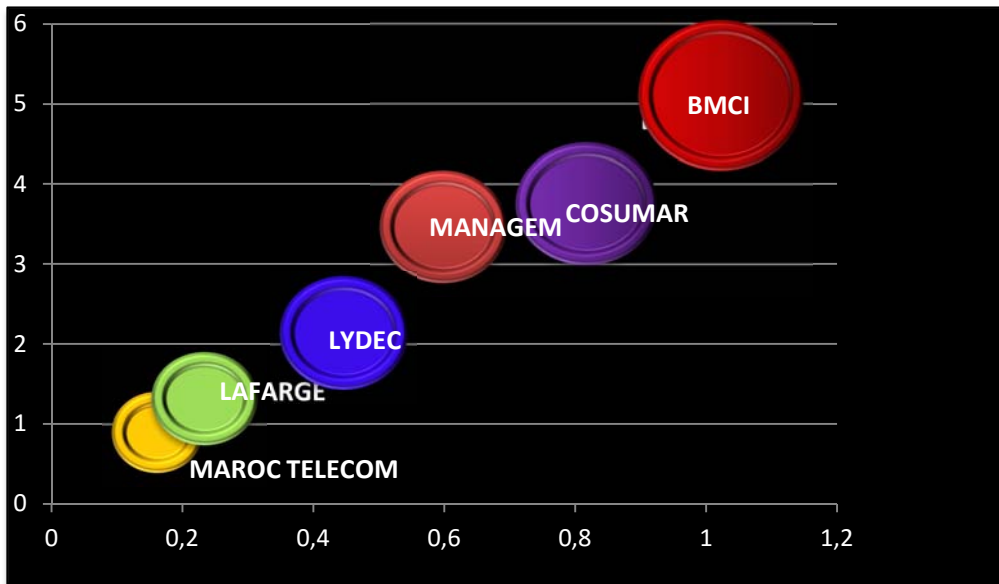
- dans le cadre de la mise en place ou de la préservation d'un dialogue social de qualité passant par « *le respect de l'exercice des collaborateurs de leur droit syndical* » (BMCI) ;
- c'est un pilier de la culture d'entreprise, « *il s'avère qu'au fil des années, une véritable culture d'entreprise s'est forgée, fondée sur l'engagement et le respect...* » (COSUMAR) ;
- « *...l'engagement et l'exemplarité, le respect et finalement la responsabilité* » (COSUMAR) font partie des valeurs fondamentales qui animent les collaborateurs

Le déploiement des actions socialement responsables est beaucoup plus important, plus apparent pour la BMCI. On constate ainsi que la BMCI est plus performante sur la nature de son engagement social. Elle a diversifié ses plans d'actions sociales. Elle a été classée « top performer », en premier, pour le volet social de son engagement responsable.

COSUMAR et MANAGEM, ne couvrent pas la totalité des actions précitées. Si la diversité ne requiert pas beaucoup d'attention de la part de MANAGEM, COSUMAR n'est pas forte dans le dialogue social. La présence de Wilmar comme actionnaire principale pourrait permettre, à la longue, un transfert de pratiques de management des ressources humaines plus ouvertes sur le dialogue et la communication.

Les autres sociétés, LYDEC, LAFARGE et MAROC TELECOM limitent leurs actions socialement responsables, elles sont moins nombreuses et plus pointues.

Graphique 3: comparaisons de la diversification de l'engagement socialement responsable des cas étudiés



Source : Notre Analyse, Janvier, 2019

- **Au niveau sociétal**

L'élargissement de la responsabilité de l'entreprise pour couvrir le volet sociétal est un indicateur de maturité et le baromètre d'un véritable engagement de l'entreprise qui se soucie du devenir de la société dans laquelle elle évolue.

Etant conscients de ce point, nous avons interrogé les dirigeants des six entreprises sur les pratiques responsables sur trois niveaux d'actions, tout d'abord, par rapport aux actions socioéconomiques, ensuite, au niveau des partenaires d'affaires, ainsi que les actions pour le développement durable autres que celles concernant la protection de l'environnement, en faisant le benchmarking entre les six cas, nous avons tiré quelques conclusions.

- **Actions socioéconomiques :**

L'analyse textuelle à l'aide du logiciel Nvivo a généré certains concepts fréquemment utilisés par les interrogés. Comme nous l'avons déjà remarqué au niveau de l'analyse intra-cas, il existe une panoplie d'actions socioéconomiques de portées différentes,

de ce fait, notre objectif à ce stade est de mettre en exergue les points de similarité par rapports à ces actions. Les schémas ci-après présentent le contexte des deux concepts que nous avons dégagés des entretiens : respectivement le concept client (dans le sens d'assistance aux clients), le concept communautés avoisinantes et le concept de société.

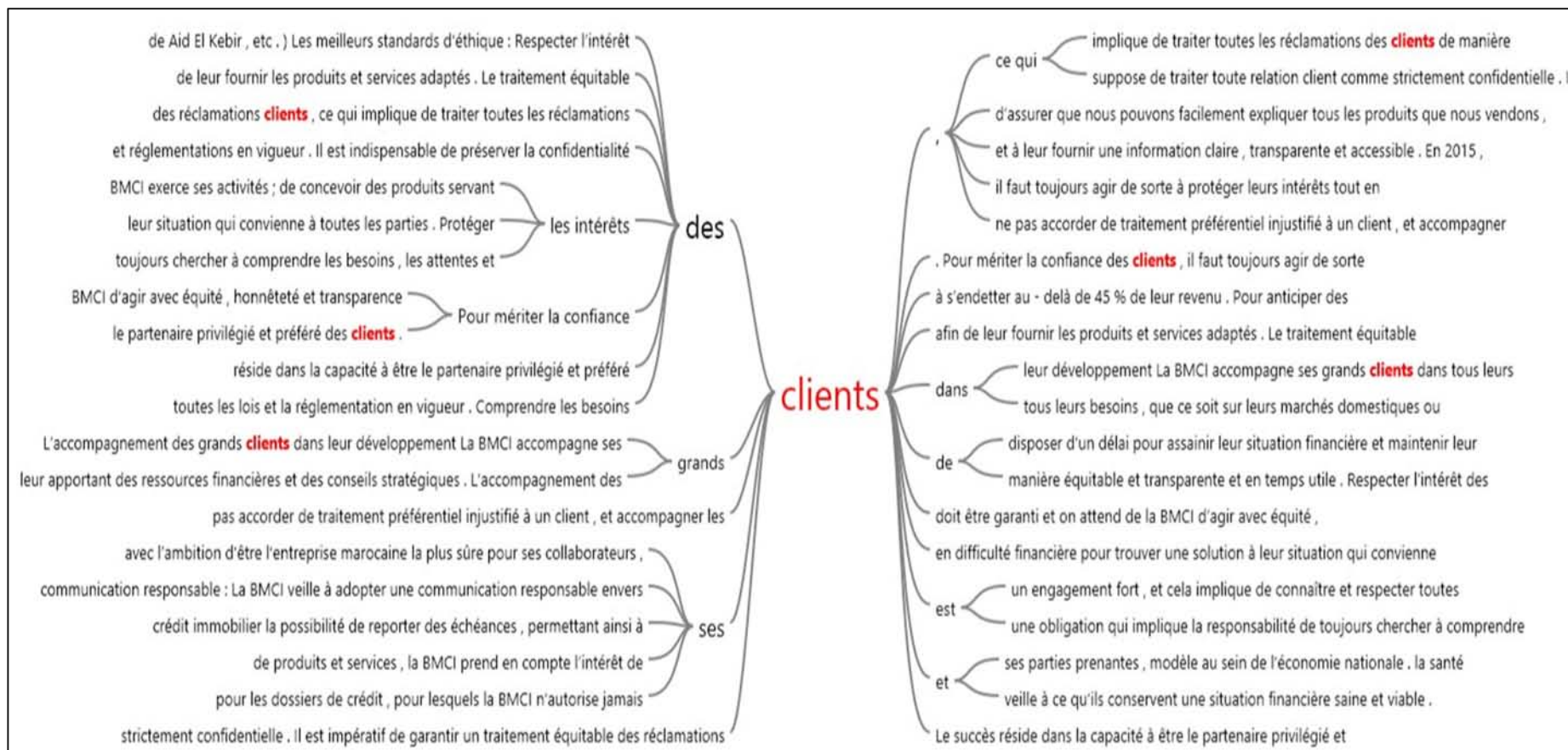


Figure 26: Requête de recherche textuelle : mot « Clients »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

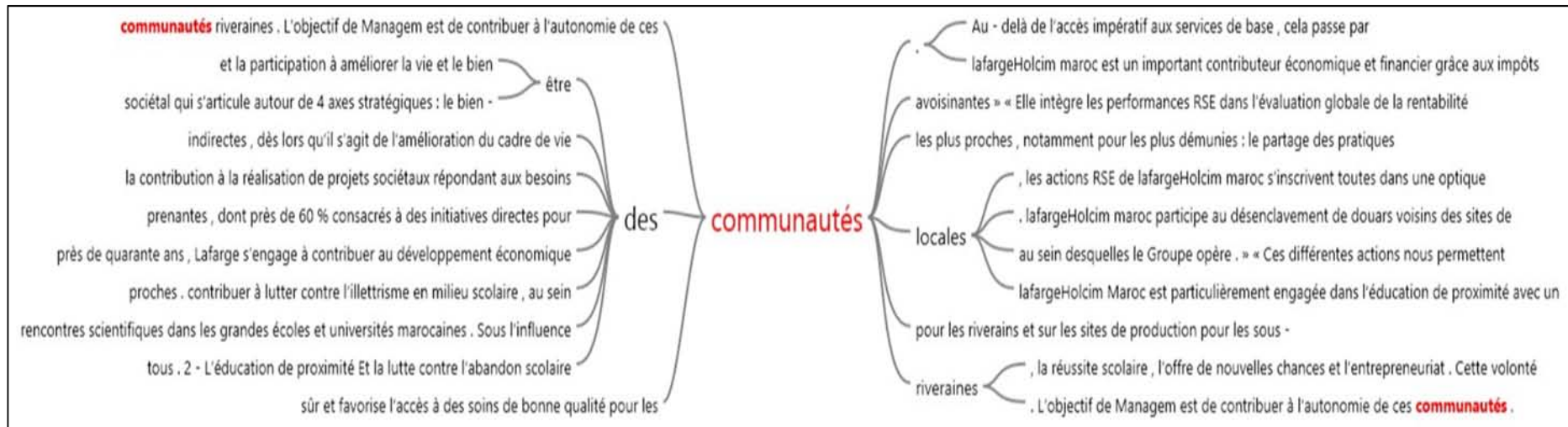


Figure 27: Requête de recherche textuelle : mot « Communautés »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019



Figure 28: Requête de recherche textuelle : mot « Développement durable »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

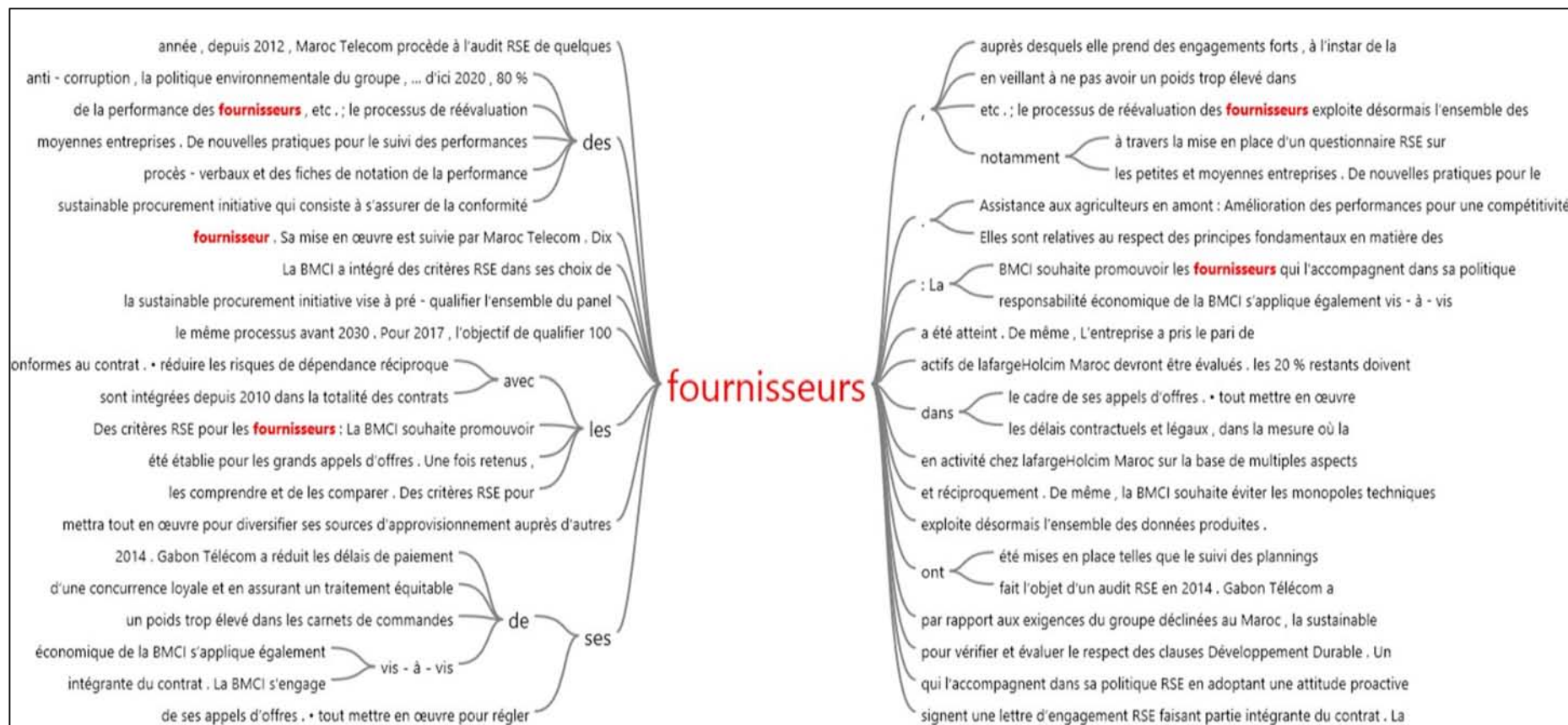


Figure 29: Requête de recherche textuelle : mot « fournisseurs »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

- **Actions responsables auprès des clients :**

Le client est placé au centre des préoccupations des six cas que nous avons étudiés, d'où la fréquence élevée de répétition dans la plupart des entretiens. L'accompagnement des clients dans le développement de leurs activités est l'enjeu majeur pour chaque entreprise. Ainsi :

- « *l'entreprise veille à adopter une communication responsable envers ses clients et à leur fournir une information claire, transparente et accessible* », ou encore « *l'entreprise met en place de nombreuses pratiques permettant l'accompagnement des grands clients au niveau national et international et l'intégration de leurs besoins et intérêts dans la réalisation de ses objectifs* » (BMCI) ;
- « *Nous nous engageons envers nos clients, agriculteurs et tous nos partenaires au renforcement de la compétitivité des cultures sucrières* » (COSUMAR) ;
- « La société a pris le pari de mettre en place un service innovant pour la gestion des déchets industriels directement sur les sites de ses clients nommé 'Total Offer Solution' » (LAFARGE).

- **Actions responsables auprès des communautés avoisinantes :**

Les populations avoisinantes sont concernées par les actions socio-économiques prévues par le plan de déploiement des actions responsables des différents cas. Ainsi avons-nous relevé les préoccupations suivantes :

- **Le bien-être des populations avoisinantes :**

« le Groupe poursuit ses investissements à travers des programmes communautaires et des actions de solidarité au profit des populations avoisinant ses sites d'exploitation », « ...Ces actions visent l'encouragement de l'autonomie de ces communautés, leur bien-être et celui de leur descendance, la formation de la main d'œuvre locale... » (MANAGEM). Selon l'interviewé, ces actions ont accaparé 50% du budget dédié à la RSE en 2017 ;

- **La promotion de l'entrepreneuriat dans les communautés avoisinantes** par la formation des riverains afin de les aider à développer des compétences stratégiques pour faire face aux défis socio-économiques. (MANAGEM) ou par la réalisation des actions favorisant l'entrepreneuriat des jeunes étudiants (COSUMAR), ou bien par l'insertion économique et sociale dans le cadre de solidarité-proximité (LYDEC) ;

- **L'amélioration des infrastructures des sites avoisinants**, le rapprochement des sources d'eau, des actions au niveau sanitaire et au niveau culturel et social à travers du sponsoring d'activités ciblées ; « Ces projets ont principalement porté sur les services sociaux et les services de base, notamment l'aménagement de routes ou d'ouvrages facilitant l'accès à l'eau, ainsi que des services médicaux » (MANAGEM). Ou encore la contribution financière aux budgets communaux et régionaux destinée au développement de la communauté locale via des programmes locaux (LAFARGE) ;

- **Le financement et l'accompagnement du parcours scolaire ou universitaires des lauréats riverains** (COSUMAR), y incluant la lutte contre l'abandon scolaire (spécialement celui touchant les jeunes filles) et la réhabilitation des établissements scolaires (LAFARGE).

- **Actions responsables pour le développement durable**, dans ce sens, les actions sont diverses et plus ou moins importantes :

- La BMCI finance et accompagne des entreprises et des projets de développement économiques qui génèrent un fort impact sociétal pérenne. En fait, la responsabilité sociétale de l'entreprise « *implique d'intégrer des critères éthiques dans l'ensemble de ses activités, à travers la mise en place de politiques de financement et d'investissement qui fixent des règles d'intervention dans certains secteurs sensibles* » ;
- la prévention pour l'éradication des accidents de travail et des maladies générés par l'activité de l'entreprise avec amélioration de l'accès aux soins de bonne qualité (LAFARGE) ;
- le Mécénat des compétences, le soutien aux projets associatifs des collaborateurs, l'éducation à l'environnement, au développement durable et à la valorisation de l'espace public urbain, la promotion de l'action en tant qu'entreprise responsable et le développement de projets de sensibilisation au profit des partenaires internes et externes (LYDEC) ; « *l'entreprise a adopté une nouvelle feuille de route de développement durable, baptisée 'Plan d'Actions développement durable 2020'* » (LYDEC).
- « *Le Groupe est fortement impliqué pour réduire l'empreinte de ses activités sur l'environnement* » (MANAGEM) ;
- COSUMAR « *œuvre pour le développement d'une agriculture sucrière durable* »

- **Actions responsables auprès des partenaires fournisseurs**

Dans le cadre de l'accroissement de leur activité et de l'étendue de leur champ d'action, les entreprises procèdent à un transfert de technologie et de savoir-faire à leurs partenaires fournisseurs.

- MANAGEM : Il a été confirmé par l'interviewé que le partage de la connaissance et du savoir-faire avec les partenaires, le long de la chaîne

de valeur, faisait partie de la stratégie du groupe afin d'assurer son déploiement en dehors des frontières nationales. Cependant aucune mention ou nature de ce transfert ne nous a été clarifiée.

- Pour MAROC TELECOM, le procédé de transfert des pratiques RSE aux fournisseurs est plus explicite. Il s'avère d'après l'interviewé que l'entreprise procède à l'implication de ses partenaires d'affaires, notamment ses fournisseurs, dans la politique de développement durable à travers le respect de la législation et des droits relatifs à la lutte contre la corruption au travail (notamment par des audits RSE ponctuels). D'un autre côté, le responsable RSE confirme la mise en place de multiples pratiques permettant le suivi des performances des fournisseurs via un processus de réévaluation.
- LAFARGE procède différemment, par la qualification des parties prenantes locales, par le déploiement d'initiatives en faveur des fournisseurs comme leur pré-qualification sur la base de plusieurs aspects comme le respect du cadre légal de travail, de la politique santé et sécurité au travail, de l'anticorruption, de la politique environnementale de l'entreprise etc.
- La BMCI a intégré des critères RSE dans ses choix de fournisseurs. En contrepartie, elle s'est engagée à éviter les monopoles techniques, à respecter les conditions d'une concurrence loyale au niveau des appels d'offres et à régler ses fournisseurs dans les délais impartis.
- COSUMAR, comme entreprise socialement responsable, intervient en amont de la filière au niveau des agriculteurs (modernisation de l'amont agricole, accompagnement technique, financement).

En fait, l'un des volets les plus importants de cette quête de fournisseurs responsables est relatif aux respects et à la protection de l'environnement.

- **Au niveau environnemental**

La RSE est la déclinaison des principes de développement durable à l'échelle de l'entreprise, cette dernière doit contribuer à améliorer la société et protéger l'environnement. Notre intérêt s'est orienté également vers la partie environnementale de la RSE, L'analyse des entretiens a permis de dégager quelques notions liées au concept de l'environnement, le tableau ci-dessous présente les mots les plus fréquemment utilisés lors des différents entretiens.

Tableau 28 : Fréquence des mots : Axe 3 - volet Environnemental -

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Préservation	12	31	0,54
Réduction	9	26	0,46

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le mot « préservation » est répété 31 fois lors des six entretiens, ceci signifie l'importance qu'accordent les entreprises à la préservation de l'environnement via la réduction des consommations d'eau, de papier et énergie nocive, pour ce vocable, nous avons opté pour une analyse textuelle de ce mot pour découvrir la réalité des efforts dispensés par les entreprises en matière de protection de l'environnement, l'analyse a abouti au résultat qui figure dans le diagramme figurant sur la page suivante.

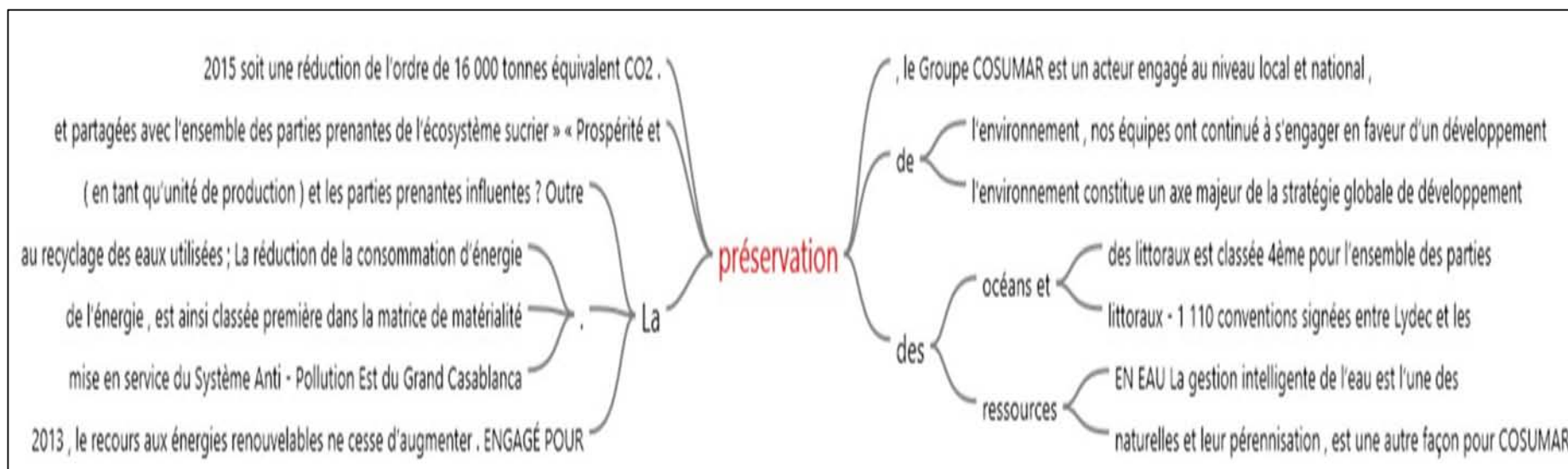


Figure 30:requête de recherche textuelle : mot « Préservation »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

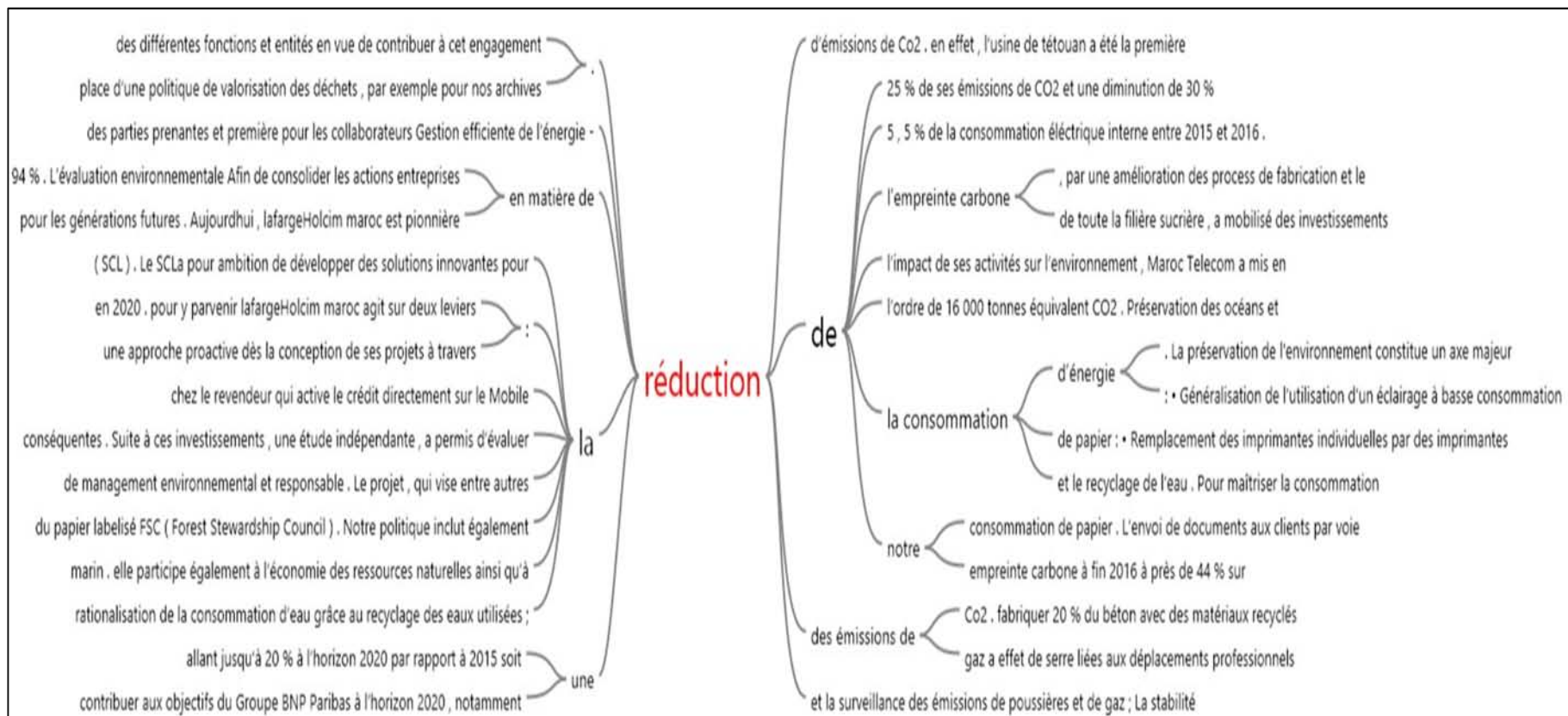


Figure 31: Requête de recherche textuelle : mot « Réduction »

Source : Notre Analyse, Logiciel Nvivo, Janvier, 2019

Préservation de l'environnement :

Ce volet est riche en alternatives. Il paraît qu'il y a même un consensus au niveau de la réduction de la consommation d'eau et d'énergie nocive. La consommation de papier est aussi prise en considération par le recyclage des eaux utilisées. Comme il est annoncé par le dirigeant de LAFARGE.

De même, pour COSUMAR la gestion de la consommation d'eau est un exemple de la préservation des ressources naturelles. La société a mis en place un système ingénieux d'irrigation dit « enterré » qui a donné pour résultat une amélioration nette du rendement.

LYDEC aussi prône le procédé d'une bonne gestion de l'eau dans le but de la réduction de la facture énergétique et la préservation des océans (création de stations de surveillance des plages, dépollution de 24 km du littoral casablançais, analyse des eaux etc.).

MAROC TELECOM qui « *recourt aux énergies renouvelables, en particulier pour alimenter les sites techniques isolés* », œuvre pour une optimisation de la consommation du papier (grâce à son programme de e-facturation) alors que la BMCI a lancé une vaste réflexion avec ses fournisseurs afin de lister les procédés qui permettent la réduction de la consommation de papier. Elle a procédé à l'identification des processus les plus consommateurs d'eau et à la mise en place de plans d'actions pour y remédier. En fait la BMCI réalise chaque année un reporting environnemental pour évaluer son impact direct sur l'environnement. Ce reporting

rassemble les indicateurs concernant la consommation d'eau et d'énergie, des déchets et des déplacements professionnels.

MANAGEM recourt aux énergies renouvelables depuis 2013, « *Aujourd'hui, 63% de la consommation électrique du Groupe provient d'énergie propre... ».*

Réduction des émissions à effet de serre.

Dans le même ordre d'idée, le mot réduction figure ainsi parmi les concepts les plus évoqués, et comme nous avons déjà cité dans les deux autres concepts, nous avons remarqué qu'ils sont exprimés pour désigner la réduction des émissions de gaz à effet de serre, réductions de la consommation électrique et des émanations polluantes.

En décortiquant ces vocables nous avons remarqué que les entreprises étudiées en font un fer de lance dans le politique environnementale responsable. Les expressions utilisées sont très concluantes à cet effet ;

- « *Aujourd'hui, Lafarge-Holcim Maroc est pionnière en matière de réduction d'émissions de CO²* » notamment par l'usage de matériaux de substitution ;
- « *...disposer toujours de voitures récentes à moteurs moins polluants et réduire ainsi les émissions de gaz à effet de serre associé aux déplacements professionnels* » MAROC TELECOM ;
- « *Outre ce point, la société œuvre pour une gestion efficace de l'énergie (consommation d'électricité, émissions de Gaz à effet de serre... »* pour la LYDEC.

7.2.4 La nature de l'engagement RSE :

Au sujet de la nature « volontariste » ou « exigée » en matière de la mise en place de la stratégie RSE, nous avons remarqué qu'il existe un consensus exprimé par nos interviewés sur leur **volonté à entreprendre** des actions en faveur de leur environnement soit économique, social ou écologique. Cependant cet aspect **volontaire** est accompagné pour quatre des entreprises étudiées d'une exigence exprimée de la part de leurs actionnaires car à l'exception de LAFARGE qui fonde son discours sur la facette humaniste des actions véhiculées par la RSE tel le développement des cadres médical, social et économique des population riveraines, ou encore la LYDEC qui, à travers des actions de protection de l'environnement et la recherche de l'excellence opérationnelle, souligne sa volonté vive pour le développement territorial durable du grand Casablanca, pour le reste des entreprises l'adoption d'une stratégie RSE est une affaire empreinte de volontariat et d'exigences des parties prenantes.

7.2.5 Organes de gestion du volet RSE

Les organes de directions dédiées à la gestion du volet RSE communément cités par les responsables des entreprises étudiées sont en nombre de trois à savoir :

- le comité d'audit ;
- le comité des risques ;
- et le comité des ressources humaines.

Au-delà de cette convergence en matière des organes de gestion, d'autres organes de suivi sont sollicités comme:

- Comités des nominations, des rémunérations, et Gouvernement d'Entreprise pour la BMCI ;
- Comité de Direction pour MANAGEM ;
- Comité Stratégique pour COSUMAR ;
- Comité Stratégie et Développement Durable pour LAFARGE.
- Comité d'Ethique et de Veille pour LYDEC ;
- et enfin le Conseil de Surveillance pour MAROC TELECOM.

Ce foisonnement de comités de régulation ou de suivi est, à notre sens, l'expression du sérieux de l'engagement de ces cas étudiés dans les actions responsables.

La littérature est claire à ce niveau, l'engagement RSE insère les organisations dans un environnement composé de parties prenantes diverses, ce qui nécessite une concertation et une harmonisation de l'action. Les connaissances issues de ces concertations se situent donc au cœur de démarches innovantes en matière de RSE. En plus, la prise en considération des enjeux du développement durable marque une nouvelle évolution dans la gouvernance des entreprises avec l'apparition de pratiques « sociétales » de collaboration et d'engagement avec les parties prenantes (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004 ; Dontenwill, 2005).

En fait, la démarche RSE implique plus qu'un dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes, elle suppose leur adhésion ainsi que leur implication au projet de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'une gestion réactive « des parties prenantes » qui situe l'entreprise dans son réseau, mais bien d'une gestion proactive « des relations avec les parties prenantes » qui considère l'entreprise comme un système poly-centré de relations complexes (Acquier et Aggeri, 2007), ce qui explique que la gestion des

actions responsables socialement, socialement et pour la protection de l'environnement soit confiée à de hautes sphères dans la structure décisionnelle de l'entreprise.

7.3 Implications managériales de l'étude :

Notre étude s'est assignée pour but d'analyser

- 7 les procédés d'influence des parties prenantes dans les négociations pour l'engagement RSE des entreprises labélisées par la CGEM et classées par l'agence Vigeo parmi les « Top Performers » en 2018 ;
- 8 analyser les motivations des dirigeants à s'engager dans ce processus RSE ;
- 9 et étudier les modalités de déploiement de leur stratégie RSE.

Pour bien cerner cette étude, nous avons décortiqué cette problématique en trois axes principaux :

Axe 1 : portant sur la sphère d'influence qui répond à deux questions concernant l'identification des parties prenantes influentes dans la prise de décision pour l'engagement RSE et l'analyse du poids de chacune de ces parties prenantes dans l'influence exercée sur ces entreprises dans leur engagement RSE.

Axe 2 : la sphère de négociation dans laquelle interviennent les motivations des dirigeants comme éléments facilitateurs pour répondre aux exigences des parties prenantes influentes dans la mise en place d'une stratégie RSE. Cet axe étudie les propres motivations des dirigeants à s'engager dans un processus RSE en dehors de l'influence des parties prenantes et analyse dans quelle mesure ces motivations peuvent constituer un élément facilitateur pour l'engagement dans une stratégie socialement responsable.

Axe 3 : la sphère de déploiement de la stratégie regroupe qui s'intéresse à la relation entre l'intensité de l'influence des PP et son effet sur les stratégies de compromis ou de contraintes et à l'identification des champs d'actions privilégiés par l'entreprise pour opérationnaliser sa stratégie RSE ?

Ces différentes préoccupations ont donné lieu à des propositions tirées de la littérature qu'il est nécessaire de rappeler :

Tableau 29 (rappel): Récapitulatif des propositions émanant du modèle relationnel

Axe 1 : Sphère d'influence	
Proposition 1 : L'entreprise est un système ouvert, son engagement RSE est impacté par l'influence de différentes parties prenantes qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire à son bon fonctionnement.	
P1-a	Les intérêts des clients et des consommateurs exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
P1-b	Les fournisseurs et les sous-traitants exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
P1-c	Les Communauté locales et avoisinantes exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
P1-d	Les employés et les syndicats exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
P1-e	Les actionnaires et les Conseils de Surveillance exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
P1-f	L'Etat et les instances de gouvernance publique exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
P1-g	La société civile et les influenceurs sociaux exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise
Proposition 2 : Le degré d'influence des parties prenantes dépend du poids de chacune. L'entreprise sélectionne celles auxquelles elle doit répondre.	
Axe 2 : sphère de négociation	
Proposition 3 : Les motivations des dirigeants sont des éléments facilitateurs favorisant l'engagement RSE de l'entreprise	
P3-a	Le respect de la législation par les dirigeants facilite l'engagement RSE de l'entreprise
P3-b	La recherche de légitimité pour l'activité de l'entreprise favorise l'engagement des dirigeants dans un processus RSE
P3-c	La détention d'avantages économiques et/ou concurrentiels est un élément facilitant l'engagement des dirigeants dans un processus RSE
P3-d	Le respect de l'éthique par les dirigeants facilite l'engagement RSE de l'entreprise

Axe 3 : sphère de déploiement
Proposition 4 : Le déploiement de la stratégie RSE de l'entreprise est le résultat de compromis entre les motivations des dirigeants et les exigences des parties prenantes influentes
Proposition 5 : L'importance des organes de pilotage de la stratégie RSE atteste du degré d'engagement de l'entreprise
Proposition 6 : la diversité des actions responsables sociales, sociétales et environnementales, attestent de l'importance du déploiement stratégique responsable de l'entreprise.

Nous allons présenter dans les paragraphes suivants les réponses à ces différentes préoccupations de notre recherche, réponses dégagées par l'étude des six cas d'entreprises répondant aux standards de la CGEM et classées « Top Performers » par Vigeo en 2018.

7.3.1 Axe 1 : Sphère d'influence

L'entreprise est une « constellation » d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995), elle se trouve au centre d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires (shareholders), mais une multitude d'acteurs intéressés ou concernés par ses activités, ses décisions et ses engagements.

Au niveau de la littérature, nous nous sommes inspirés de la théorie des parties prenantes pour définir et donner du sens au concept de la RSE. Dans ce sens, la responsabilité envers la société devient en premier, la responsabilité envers les parties prenantes. Par contre, la désignation des acteurs qui sont les plus touchés par la réalisation des objectifs de l'entreprise, ainsi que les acteurs qui méritent le plus d'attention de la part de l'organisation pose problème (Mitchell et *al.*, 1997). Nous

nous retrouvons devant de nouvelles conceptions de la RSE, liées à son appropriation par les entreprises, son instrumentalisation, et son environnement économique.

Pour les six cas étudiés, nous avons remarqué que le schéma des parties prenantes influentes dégagées par la littérature, s'est résumé en un nombre réduit de parties prenantes influentes dans la réalité qui sont les communautés locales (avoisinentes), les actionnaires et Conseils de Surveillance, l'Etat et les instances de gouvernance et enfin, la société civile et les influenceurs sociaux.

L'influence des autres parties prenantes, quand elle existe, est nettement réduite. Ceci démontre que les préoccupations sociétales dans notre pays ne sont pas arrivées à maturité. En effet, dans les propos des dirigeants recueillis, l'influence des médias, des associations de consommateurs et des citoyens n'a pas été évoquée. Celle des syndicats, des employés, des fournisseurs et des concurrents bien que présente, est insignifiante et enfin, en l'absence d'associations de consommateurs fortes, l'influence de ces dernières est quasiment nulle.

De ce fait, en se référant au modèle de Frooman et Murell (2005)⁴⁹ basé sur les combinaisons de relations possibles entre les entreprises et les parties prenantes (lui-même basé sur le critère de dépendance de l'entreprise à la partie prenante ou inversement) et en combinant ces relations de pouvoir et d'influence pour les six cas étudiés, nous obtenons le tableau suivant :

⁴⁹ Présenté dans le chapitre 2.

Tableau 30 : L'intensité de l'influence des parties prenantes sur Les décisions RSE des entreprises enquêtées sur une échelle de 1 (pas d'influence), à 5 (très influent) :

Entreprises/P arties prenantes	Clients et consommat eurs	Fournisseurs et sous- traitants	Communautés locales et avoisnantes	Syndicats et employés	Actionnaires et conseils de surveillance	Etat et instances de gouvernance publiques	Société civile et influenceurs sociaux
COSUMAR	1	1	1	1	5	2	1
LAFARGE	1	1	3	1	5	2	2
MANAGEM	1	1	3	1	5	1	2
MAROC TELECOM	1	1	1	1	2	5	1
LYDEC	1	1	1	1	2	5	3
BMCI	1	1	1	1	5	1	1

Sources : Output de l'analyse du discours, janvier 2019

7.3.2 Axe 2 : la sphère de négociation

Rappel des sous-questions :

3- En dehors de l'influence des parties prenantes, quelles sont les propres motivations des dirigeants à s'engager dans un processus RSE ?

4- Les motivations des dirigeants peuvent-elles constituer un élément facilitateur pour l'engagement dans une stratégie socialement responsable ?

1. Les Motivations endogènes des dirigeants

Selon le modèle de Bansal et Roth (2000)⁵⁰, l'engagement RSE des dirigeants est motivé par :

- Le respect de la législation et la recherche de légitimité ;
- La pression des parties prenantes ;
- Les opportunités économiques et la détention d'avantages concurrentiels ;
- Et le respect de l'éthique des affaires.

Notre analyse du discours des six cas étudiés a démontré que les motivations propres des dirigeants sont :

- **Le respect des meilleurs standards dans le domaine :**

Cette motivation qui a été omise par le modèle de base de Bansal et Roth (2000), a été très présente dans les discours des dirigeants interviewés. Ceci rejoint le modèle de Williams et Aguilera (2008), qui ont reconnu suite à une étude empirique que les normes et les standards sont de puissantes incitations pour les entreprises à élaborer des politiques et des pratiques en matière de RSE.

⁵⁰ Présenté au chapitre 2.

- **Opportunités économiques et détention d'avantages concurrentiels :**

A travers l'intégration de la RSE Les entreprises cherchent à obtenir des avantages concurrentiels. Cheryl et *al.*, (2010), suite à une enquête auprès des entreprises japonaises, avancent que « *Les entreprises qui ont rivalisé sur le prix et la qualité, rivalisent maintenant davantage sur les questions environnementales, qui peuvent acquérir des avantages concurrentiels* ». De même l'adoption des pratiques de RSE conduit les entreprises à détenir un avantage concurrentiel qui produit des effets à court et à long terme, comme l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la capacité à attirer des ressources humaines de haute qualité (Davis 1973 cité par Poussing, 2008). En général, on admet que les pratiques responsables se transforment en des avantages concurrentiels (Bansal et Roth, 2000 ; Egels-Zanden 2009).

- **La recherche de légitimité :**

La légitimité est « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

La bonne image renforce la légitimité des entreprises et son capital de réputation. Ce dernier est défini comme un actif incorporel de valeur qui peut découler de la RSE (Fombrun et Shanley, 1990). L'engagement de l'entreprise dans la RSE a souvent été justifié, au niveau de la littérature par l'amélioration de l'image de l'entreprise, en

faisant valoir que la création d'une image sociétale et environnementale forte peut aider à attirer des clients soucieux du bien-être de la société et de l'environnement.

De même, Au-delà des profits qu'elle peut générer sur du long terme, la réputation peut contrecarrer les perceptions défavorables de l'entreprise et renforcer sa probabilité de survie. En cas de survenance d'évènements négatifs, une entreprise qui est largement perçue comme ayant une bonne réputation, peut surmonter les effets de délégitimation (Wartick et Cochran, 1985).

- **Le respect des valeurs éthiques :**

Les entreprises s'engagent dans la RSE, suite aux raisons morales et éthiques des dirigeants, ce qui rejoint la théorie de Garriga et Mele (2004)⁵¹ qui supposent que les individus avec des motivations morales vont instinctivement influencer l'engagement de l'entreprise dans la RSE, afin d'engendrer un impact positif sur la société, indépendamment des pressions des parties prenantes.

2. Les motivations des dirigeants peuvent-elles constituer un élément facilitateur pour l'engagement dans une stratégie socialement responsable ?

Les auteurs et les praticiens s'accordent pour souligner et valoriser les difficultés auxquelles sont confrontées les PME pour engager des démarches RSE : déficit de temps, de ressources et de compétences (Jenkins, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Bon et al (2013).

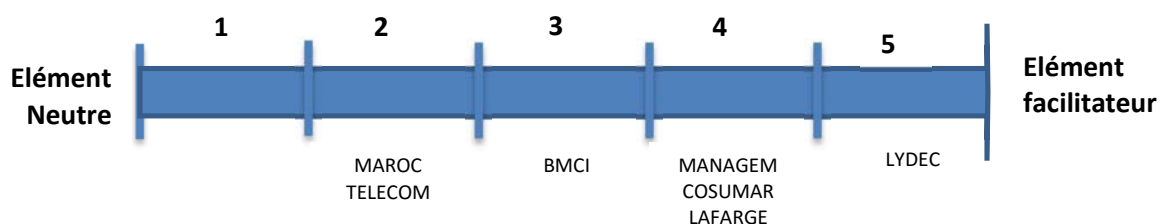
⁵¹ Présenté au chapitre 2.

Ainsi, de nombreuses organisations (associations d'entrepreneurs, chambres de métiers...) mettent en place des programmes d'actions spécifiques pour favoriser la diffusion de la RSE au sein des entreprises et à aider ces dernières à surmonter les difficultés précitées (Berger Douce, 2005 ; Bonneveux et al, 2011 ; Delchet-Cochet et Vo, 2012). Il apparaît que la prédisposition des dirigeants pour mettre en place des démarches RSE est un élément facilitateur qui permet d'atténuer le manque de ressources et de compétences.

A notre connaissance, cette prédisposition n'a jamais été explorée par la recherche en sciences de gestion pour le contexte marocain. Pourtant, ce questionnaire présente un intérêt pratique, à la fois pour les dirigeants visant à promouvoir la RSE, mais également pour les parties prenantes qui s'interrogent sur l'intérêt d'y participer.

Le caractère souple de notre questionnaire nous a conduits à élaborer une grille de lecture analytique situant l'approche RSE des six cas sur un continuum allant du degré « élément neutre » au degré « élément facilitateur » sur une échelle de Likert à 5 niveaux.

Graphique 4: Les motivations endogènes des dirigeants comme élément facilitateur de du déploiement de la stratégie RSE de l'entreprise



Source : output de l'analyse du discours

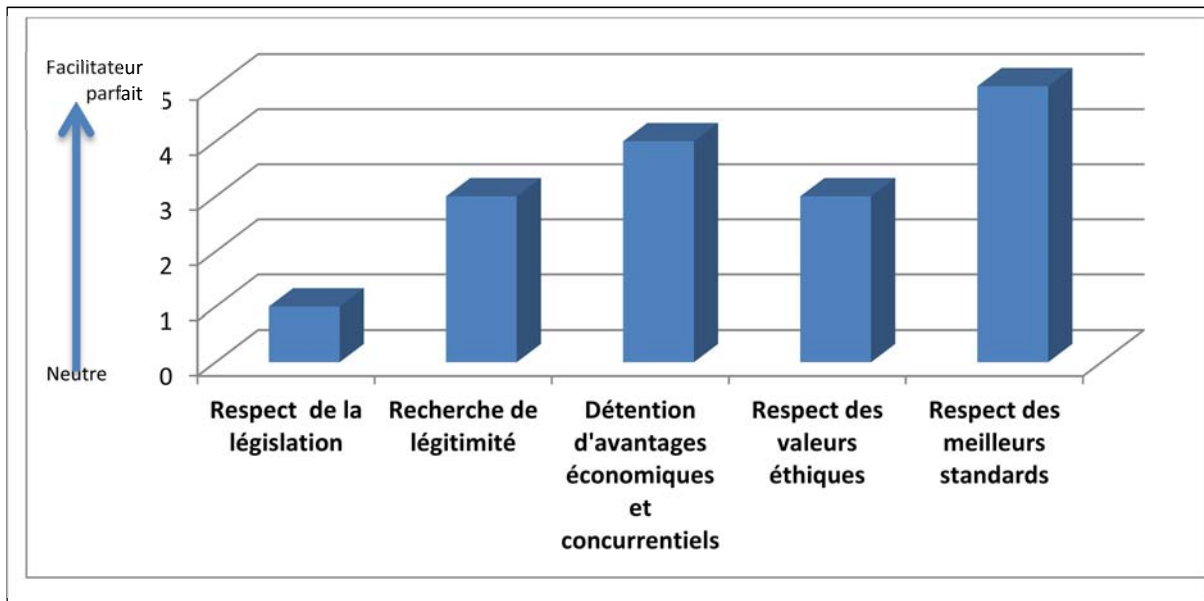
L'ensemble des réponses met en évidence les facteurs de contingence susceptibles d'expliquer l'effet de la motivation endogène du dirigeant sur la facilitation de l'adoption des démarches RSE. Toutes les réponses des dirigeants interviewés confirment cette proposition.

Cependant, en décortiquant ces facteurs relevés de la littérature, qui sont de l'ordre de 4 :

- Respect de la législation ;
- Recherche de légitimité ;
- Détention d'avantages économiques et concurrentiels ;
- Et respect des valeurs éthiques.

Nous avons remarqué, à travers les discours des dirigeants, que le 1^{er} facteur (respect de la législation) est considéré presque neutre. Par contre, un autre facteur, non révélé par la littérature nous est paru dominant, c'est le respect des meilleurs standards, il constitue la motivation la plus importante qui participe à la facilitation du déploiement de la stratégie RSE. Le graphique suivant décrit l'importance des cinq facteurs motivants détectés comme facilitateur pour le déploiement de la stratégie RSE.

Graphique 5 : les plus importantes motivations des dirigeants pour déployer une stratégie RSE



Source : Source : output de l'analyse du discours

7.3.3 Axe 3 : la sphère de déploiement de la stratégie RSE

Rappel des sous-questions :

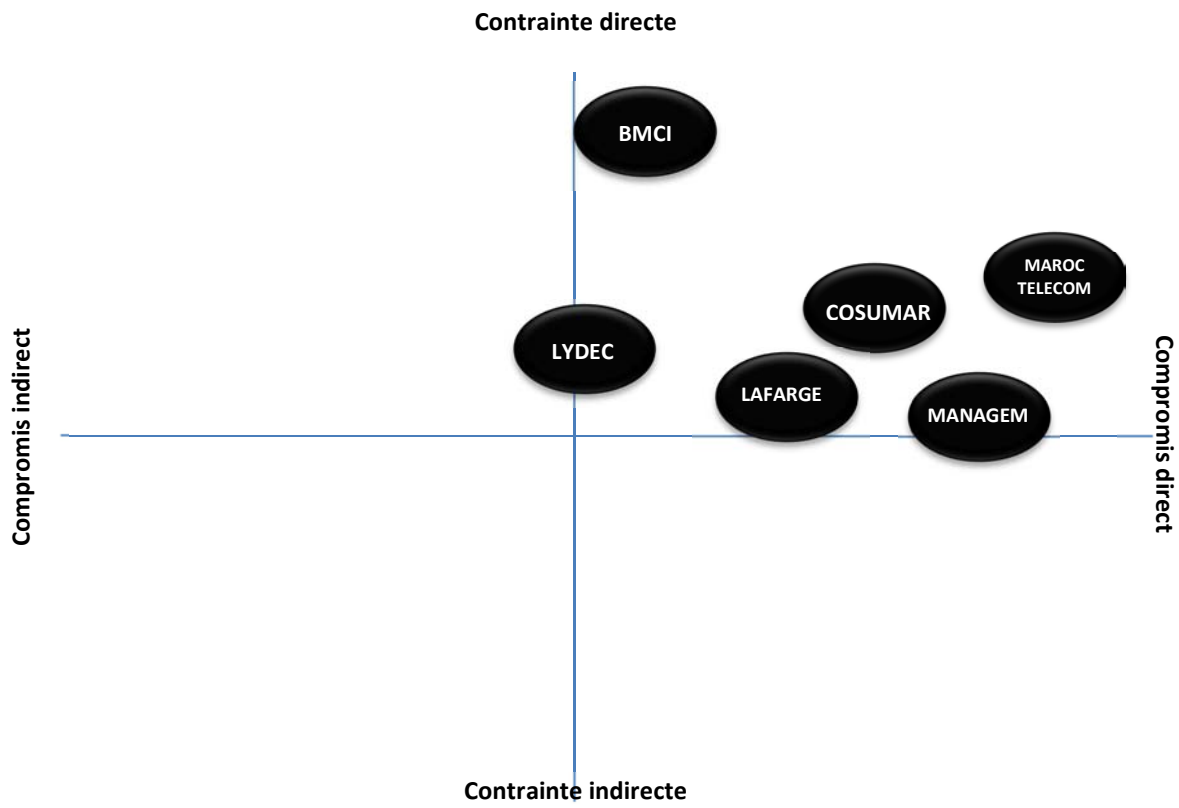
- 7 Comment l'intensité de l'influence des PP se traduit-elle par des stratégies de compromis ou de contraintes ?**
- 8 Comment se déploie la stratégie RSE de ces entreprises dans la réalité et quels sont les champs d'actions privilégiés par cette stratégie ?**

1. Comment l'intensité de l'influence des PP se traduit-elle par des stratégies de compromis ou de contraintes ?

C'est la stratégie de compromis qui domine. Nous rappelons que cette stratégie (comme soulevé auparavant)⁵² est favorable à la réalisation des objectifs et est primordiale pour l'engagement RSE.

⁵² Décrite dans le chapitre 2.

Graphique 6 : Traduction de l'intensité de l'influence des PP en contrainte ou compromis suivant le modèle de Frooman et Murell (2005)



Source : output de l'analyse du discours, janvier 2019.

10 Comment se déploie la stratégie RSE de ces entreprises dans la réalité et quels sont les champs d'actions privilégiés par cette stratégie ?

Le déploiement de la stratégie RSE des six entreprises a été largement explicité auparavant (analyse intra-cas et analyse inter-cas). Nous présentons ci-après le schéma résumant les champs d'actions et de déploiement par établissement.

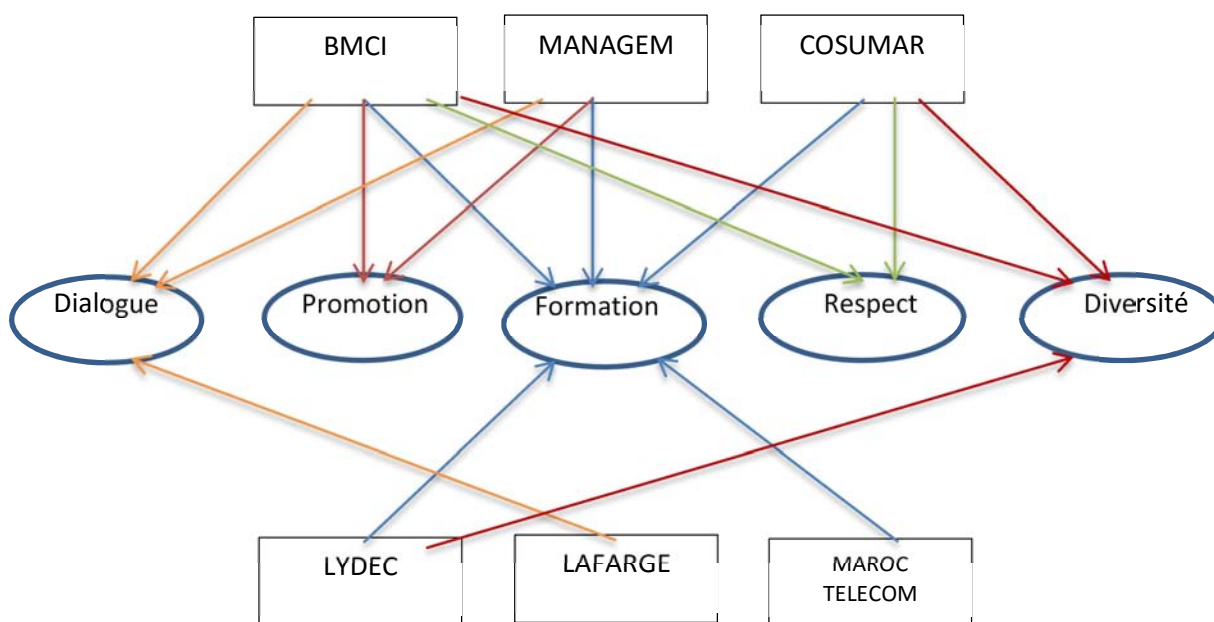


Figure 32: Déploiement de la stratégie RSE au niveau social – Analyse de discours

Source : output de l'analyse du discours, janvier 2019

Au niveau sociétal :

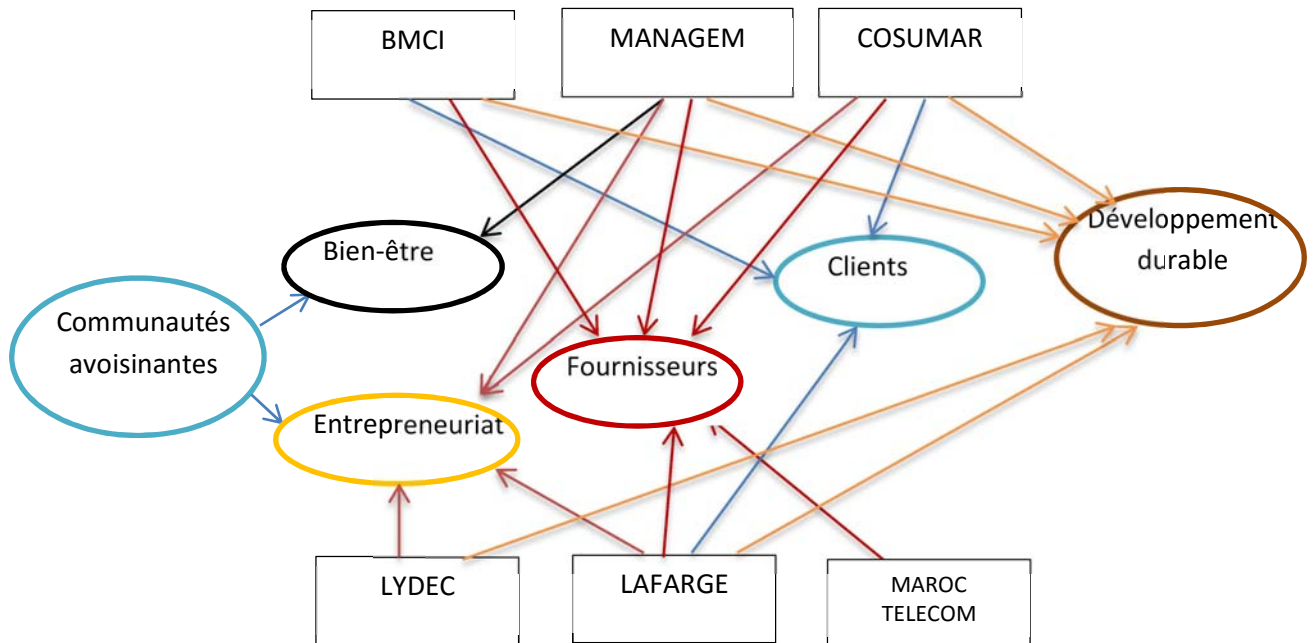


Figure 33: Déploiement de la stratégie RSE au niveau sociétal – Analyse de discours

Source : output de l'analyse du discours, janvier 2019

Au niveau environnemental :

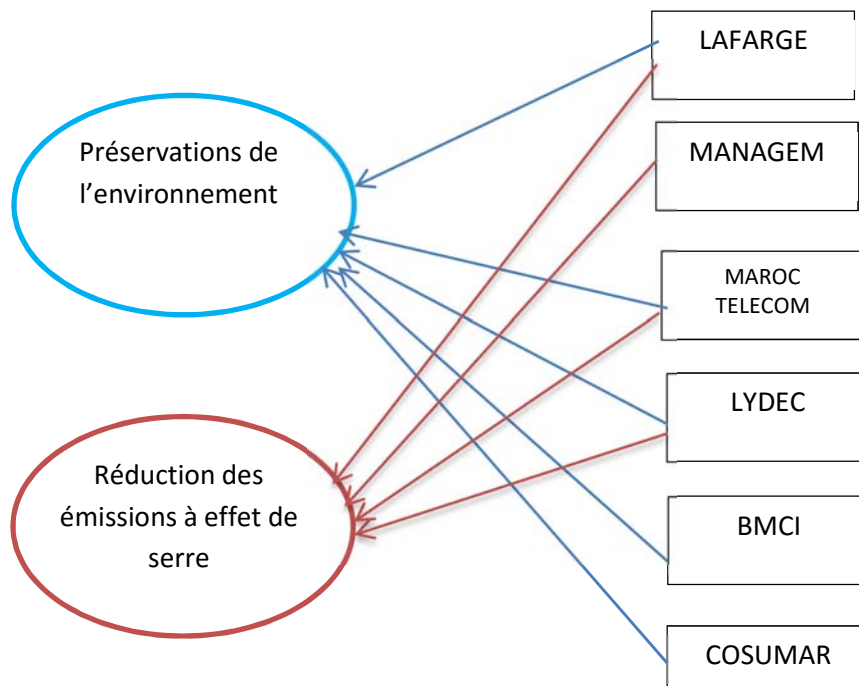
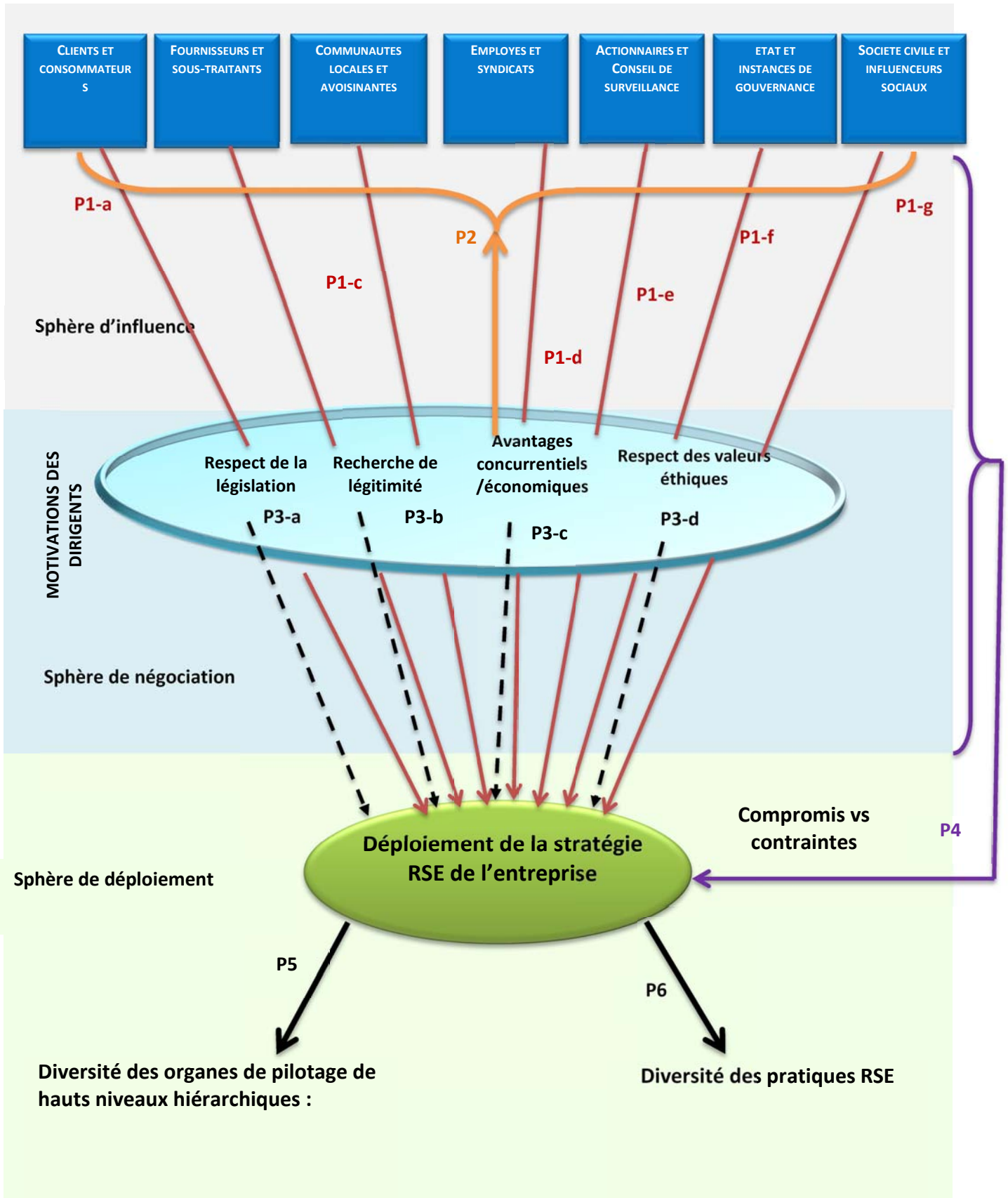


Figure 34: Déploiement de la stratégie RSE au niveau environnemental – Analyse de discours

Source : output de l'analyse du discours, janvier 2019.

7.4 Validation des propositions et du schéma relationnel:

Avant de procéder à la validation des propositions composant le schéma relationnel à la base de la présente étude, nous rappelons la composition de ce schéma sur la page suivante.



Graphique : Rappel du modèle de recherche
 Source : Graphique établi par l'auteur

Tableau 31 : Validation des propositions :

SPHERE D'INFLUENCE					
P1	L'entreprise est un système ouvert, son engagement RSE est impacté par l'influence de différentes PP qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire à son bon fonctionnement.				Confirmée
		Absence d'impact	Peu d'impact	Fort impact	
P1-a	<i>Les intérêts des clients et des consommateurs exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise</i>		X		
P1-b	<i>Les fournisseurs et les sous-traitants exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise</i>		X		
P1-c	<i>Les Communauté locales et avoisinantes exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise</i>			X	
P1-d	<i>Les employés et les syndicats exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise</i>		X		
P1-e	<i>Les actionnaires et les Conseils de Surveillance exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise</i>			X	
P1-f	<i>L'Etat et les instances de gouvernance publique exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise</i>			X	
P1-g	<i>La société civile et les influenceurs sociaux exercent une influence sur l'engagement RSE de l'entreprise</i>			X	
P2	Le degré d'influence des PP dépend du poids de chacune. L'entreprise sélectionne celles auxquelles elle doit répondre.				Confirmée

SPHERE DE NEGOCIATION			
P3	Les motivations des dirigeants sont des éléments facilitateurs favorisant l'engagement RSE de l'entreprise		Confirmée
		Absence d'impact	Fort impact
P3-a	<i>Le respect de la législation par les dirigeants facilite l'engagement RSE de l'entreprise</i>	X	
P3-b	<i>La recherche de légitimité pour l'activité de l'entreprise favorise l'engagement des dirigeants dans un processus RSE</i>		X
P3-c	<i>La détention d'avantages économiques et/ou concurrentiels est un élément facilitant l'engagement des dirigeants dans un processus RSE</i>		X
P3-d	<i>Le respect de l'éthique par les dirigeants facilite l'engagement RSE de l'entreprise</i>		X
SPHERE DE DEPLOIEMENT			
P4	Le déploiement de la stratégie RSE de l'entreprise est le résultat de compromis entre les motivations des dirigeants et les exigences des parties prenantes influentes		Confirmée
P5	L'importance des organes de pilotage de la stratégie RSE atteste du degré d'engagement de l'entreprise		Confirmée
P6	la diversité des actions responsables sociales, sociétales et environnementales, attestent de l'importance du déploiement stratégique responsable de l'entreprise.		Confirmée

Conclusion du chapitre :

L'analyse empirique concernant les six cas étudiés a abouti à des modifications au niveau du schéma relationnel et qu'on peut présenter comme spécifiques au cas marocain (au moins pour les entreprises étudiées) :

- 7 Au niveau de la classification des parties prenantes influentes qui exercent une pression sur ces entreprises afin de s'engager dans des pratiques RSE :
 - *Les Communauté locales et avoisinantes*
 - *Les actionnaires et les Conseils de Surveillance*
 - *L'Etat et les instances de gouvernance publique*
 - *La société civile et les influenceurs sociaux*

Et celles dont l'influence est plutôt mitigée :

- *Les clients et les consommateurs*
- *Les fournisseurs et les sous-traitants*
- *Les employés et les syndicats*

Cette distinction peut facilement nous renseigner sur la nature des actions responsables entreprises en l'absence de mouvement syndical représentatif et organisé et d'associations de consommateurs incontournables.

Implication 1 : L'influence de ces parties prenantes étant faibles, nous proposons de la retirer du schéma relationnel

- 8 Au niveau des motivations des dirigeants pour adopter des stratégies RSE en dehors de l'influence des parties prenantes, la littérature nous a éclairé sur 4 motivations ;
 - *Le respect de la législation*
 - *La recherche de légitimité*

- *Les opportunités économiques et détention d'avantages concurrentiels*
- *Le respect des valeurs éthiques*

Pour les six cas étudiés, les motivations des dirigeants pour déployer une stratégie RSE sont légèrement différentes

- *Le respect des valeurs éthiques*
- *Respect des meilleurs standards*
- *Recherche d'avantages concurrentiels et économiques*
- *Recherche de légitimité.*

Ces différences (entre les données de la littérature et les données tirées du terrain) sont portées sur le schéma relationnel initial qui va retracer la réalité du pouvoir des parties prenantes et des priorités des dirigeants dans le déploiement de leurs actions responsables.

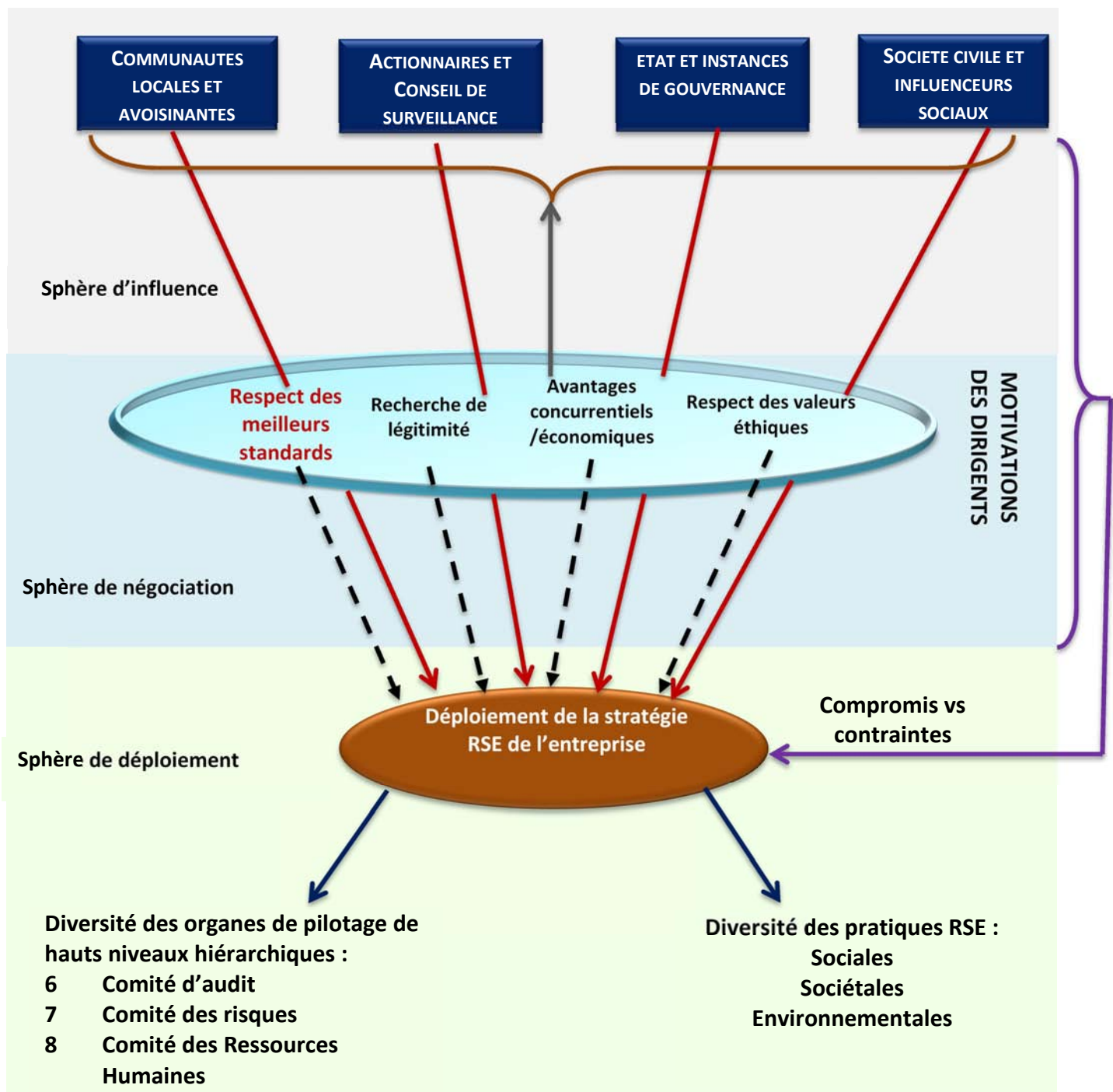


Figure 35: Le schéma relationnel représentant les facteurs d'influence dans l'engagement RSE des entreprises labélisées par la CGEM et classées « Top Performers » Par l'agence Vigeo

Etabli par nous même

CONCLUSION

Notre étude a un caractère exploratoire. Les résultats auxquels nous avons abouti, bien que l'échantillon soit réduit à six entreprises, nous ont renseignés sur les raisons sous-jacentes à l'engagement des entreprises marocaines dans une démarche de responsabilité sociétale en vue de répondre à des parties prenantes influentes ; cet engagement étant facilité et canalisé par les propres motivations des dirigeants de ces entreprises.

Certes les retombées escomptées par ce déploiement stratégique responsable, en dehors de la satisfaction des parties prenantes influentes, sont nombreuses. Certaines de ces retombées ont été largement abordées dans ce travail, comme la recherche d'avantages économiques et concurrentiels dans le court-moyen et long terme ; d'autres, aussi intéressantes à étudier peuvent concerner les retombées à long terme dans le sens :

- Du renforcement de la marque employeur de l'entreprise pour bâtir sa réputation et son image ;
- D'une meilleure acceptation (voir insertion) de son activité par les communautés riveraines, locales et nationales. Dans ce sens, pour certaines de ces entreprises et malgré les effets nocifs de leurs activités sur l'environnement et les communautés avoisinantes, les actions responsables qu'elles mènent en faveur de ces dernières semblent atténuer les dégâts

causés. Durant notre étude nous avons contacté un échantillon de certaines communautés de ce type qui font la promotion en faveur de ces entreprises.

Nous avons remarqué, durant cette étude, que malgré l'engagement social de l'entreprise envers ses employés, ces derniers ne constituent pas une partie prenante influente dans le montage ou le déploiement de la stratégie RSE. Dès lors, l'intérêt accordé au volet social semble découler d'une motivation beaucoup plus émanant de la direction que du jeu d'influence ; ce qui est aussi intéressant à étudier de manière plus approfondie.

L'analyse documentaire, l'analyse des rapports extra-financiers et les entretiens avec les dirigeants des six entreprises nous ont inspiré pour cinq principales conclusions :

- Les entreprises engagées dans une démarche socialement responsable et dont l'engagement est confirmé et reconnu à l'international ont une bonne connaissance des instruments et principes de la RSE. La direction est motivée et accorde un intérêt particulier à cet engagement responsable comme l'attestent certains passages (éloquents) du discours des dirigeants :
 - « *Notre engagement RSE est inscrit dans notre ADN et dans celui de notre Capital Humain* ». (MANAGEM) ;
 - « *Nous sommes convaincus que la performance d'une entreprise ne saurait réellement être durable que si elle est soucieuse des besoins de la communauté* ». (MAROC TELECOM)
 - « *Nous prenons en considérations les valeurs véhiculées par nos fournisseurs qui sont en premier des agriculteurs très proches de la terre et des vraies valeurs de la vie* » (COSUMAR)
- Ces entreprises définissent la RSE comme un engagement volontaire de prise en compte de facteurs sociaux, sociétaux et environnementaux lors de l'exercice de leurs activités et la déclinaison de cet engagement en actions concrètes envers les parties prenantes et la société en général.

- Ces entreprises considèrent l'engagement socialement responsable comme un facteur de performance de l'entreprise dans la mesure où cette démarche constitue une valeur éthique internationale et le vrai domaine de rivalité à l'échelle internationale.
- Concernant les motivations et avantages perçus en faveur de la RSE, l'objectif des dirigeants interviewés est le renforcement de l'image et de la réputation de leur entreprise. Cette démarche est considérée comme un investissement rentable qui permet de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise sur le long terme.
- Nous avons constaté en outre que ces pratiques sont influencées par des facteurs globaux (normes et standards privés, dispositifs de régulation, ...), des facteurs locaux (attentes en termes de RSE, poids des parties prenantes, dispositifs de régulation) et par les motivations propres des dirigeants à s'engager dans une telle démarche responsable.

Les apports de l'étude :

Au niveau théorique :

Au regard de la théorie des parties prenantes et des travaux de recherche portant sur les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises, cette thèse présente plusieurs apports :

- En dehors de l'influence globale des parties prenantes prises comme un groupe indissociable, nous nous sommes attelés à décortiquer cet ensemble d'influenceurs, et à les analyser selon l'intensité et le poids de leur influence dans la conception et le déploiement de la stratégie socialement responsable de l'entreprise. Ainsi, certaines parties prenantes se sont distinguées par leur forte influence (comme les Actionnaires et conseils de surveillance et l'Etat et instances de gouvernance publiques), alors que

d'autres semblent ne pas avoir d'impact sur les décisions responsables de la direction (comme le personnel et les syndicats)

- A notre connaissance, et durant nos recherches bibliographiques, nous n'avons pas trouvé d'études qui aient analysé l'intensité du pouvoir d'influence des parties prenantes pour amener la direction à s'engager dans une démarche socialement responsable.
- La littérature dédiée aux questions relevant de la RSE admet que les dirigeants sont porteurs de motivations pour l'engagement dans de telles démarches, cependant notre étude s'est démarquée par le fait qu'elle a analysé l'ensemble de ces motivations, les a contextualisées et en a évalué l'influence. Ainsi nous avons découvert que pour les cas étudiés, apparaît une nouvelle motivation qui est celle du « Respect des meilleurs standards » largement mise en avant, aux dépens du respect des valeurs éthiques ou de la recherche de la légitimité qui sont cités comme dominants par la littérature.
- S'agissant de ces motivations des dirigeants, notre étude s'est distinguée par le fait qu'elle les a considérées comme élément facilitateur du déploiement de la stratégie RSE, alors qu'actuellement, on déplore le fait que ces motivations, dans leur état brut, ne sont pas suffisamment analysées par les chercheurs.

Au niveau méthodologique et empirique :

Notre travail de recherche présente un certain nombre d'avancées méthodologiques et empiriques qui peuvent témoigner de l'originalité de cette recherche :

- L'utilisation des études de cas multiples nous a permis d'enrichir le benchmark des démarches RSE des différentes entreprises étudiées ;
- La méthode de l'analyse de contenu que nous avons adoptée pour l'analyse intra-cas nous a été d'un grand secours pour comprendre l'organisation et le déploiement de la démarche socialement responsable des différentes entreprises ;

- L'analyse thématique du discours des dirigeants constitue notre apport indéniable dans la compréhension des sphères d'influence et de négociation des décisions stratégiques socialement responsables.

Au niveau managérial

Cette recherche peut aboutir à plusieurs enseignements, tant pour les pouvoirs publics, les managers d'entreprises, que pour les parties prenantes :

- En comprenant les éléments influents, le manager peut mieux intégrer les préoccupations organisationnelles lors de la négociation de la stratégie RSE avec les parties prenantes.
- Cette étude peut intéresser plusieurs acteurs, notamment les pouvoirs publics, en général, et les entreprises suivant une démarche de responsabilité sociétale, en particulier. L'intégration des questions éthiques dans l'enseignement sur la base des changements au niveau comportementale attendus de tous les acteurs et le rôle de la coopération dans le développement des synergies entre les différentes parties prenantes, peut être intéressant à enseigner afin de propager la culture du devoir sociétal. Notamment dans les modules d'enseignement universitaire concernant l'entrepreneuriat.

Les limites et pistes de recherche :

Deux groupes de limites peuvent être avancées ; leur résolution peut constituer des pistes pour un prolongement de la recherche :

- Les limites classiquement attachées à l'étude de cas (unique ou multiples) et qui sont la difficulté de généraliser les résultats et le biais éventuel lors du choix des cas. Nous avons essayé de contourner ces deux limites par un choix judicieux des cas à étudier et qui représentent l'ensemble des entreprises reconnues pour leur engagement sociétal autant par la CGEM que par les agences de

notation (nous avons exclu de ce lot, les entreprises publiques et celles privées mais dont l'engagement ne couvre pas les trois volets étudiés : social, sociétal et environnemental).

- Lors de notre étude, nous avons écarté certains facteurs qui pourraient avoir une influence plus ou moins importante dans le déroulement des trois sphères distinguées (sphères d'influence, de motivation à l'engagement et du déploiement), ce sont ;
 - La culture nationale (nous avons abordé les communautés avoisinantes et les influenceurs sociaux dans le sens de leur influence mais pas dans le sens de la culture et de l'idéologie qu'elles portent), nous pouvons éventuellement étudier (en association avec des chercheurs en sociologie), l'effet de la culture nationale sur l'importance de l'engagement des entreprises dans des processus stratégiques socialement responsable.,
 - Les facteurs organisationnels (taille, culture d'entreprise, structure, organisation, degré d'ancrage territorial, latitude financière), nous avons pris six entreprises de grande tailles, largement encrées dans l'économie et la vie sociale des marocains et qui sont pourvues de ressources financières importantes. Certains de ces facteurs peuvent booster ou au contraire freiner l'engagement dans une démarche responsable. Nous proposons d'étudier l'impact de ces facteurs sur l'engagement sociétal des entreprises.
 - Les facteurs structurels (degré de risque image, importance des impacts visibles sur le degré de rivalité, la culture métier et l'isomorphisme) n'ont pas été pris en considération. Une piste de recherche serait de s'y intéresser de plus près et d'en évaluer l'influence.

D'autres pistes de recherche peuvent découler de la présente étude. Il s'agit de tester les conclusions et les propositions de cette recherche dans d'autres échantillons d'entreprises, d'en comparer les résultats et de s'intéresser à l'investissement socialement responsable qui est considéré comme une nouvelle tendance stratégique pour la durabilité et la pérennité de l'entreprise et de la société qui l'accueille.

Bibliographie

Abrams, F. W. (1951). "Management Responsibilities in a Complex World." Harvard Business Review XXIX - 3 (May).

Acquier A. et Aggeri F. (2008), « La responsabilité sociale des entreprises: une revue de la littérature généalogique », Revue française de gestion, No. 180, p. 131-159, janvier.

Acquier A., Gond J.P (2005) : « *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953) », Working Paper, CGS, École des mines de Paris, 2005.

Allard-poesi F., Drucker-godard C., et Ehlinger S. (2003), Analyses de représentations et de discours, Méthodes de recherche en management, pp.449-475, 1999. vol.21, issue.6

Allard-Poesi, F., Maréchal, C. (1999). "Construction de l'objet de la recherche". In Thiétart et coll., Méthodes de recherches en management, Paris, Dunod, 34-56.

Amselek P. (1989)., Le droit, technique de direction publique des conduites humaines, Droits, Revue française de théorie juridique, n°10, p. 7-10.

Anadon M. (2006), "La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents", RECHERCHES QUALITATIVES – VOL .26(1), 2006, pp. 5-31. ISSN 1715-8705 – <http://www.recherche-qualitative.gc.ca/Revue.html>

Andreani, J.C., F. Conchon (2005). "Les Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, un état de l'art en marketing". Congrès des Tendances du Marketing, janvier 2005.

Aupperle K.E, Carroll A.B, Hatfield J.D. (1985): «*An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*», *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, pp 446-464.

Avenier M.J. et Thomas C. (2012), "A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité. *Le libellio d'aegis*, Vol. 8, n4, pp. 12-27

Ayerbe C. et Missonier A., (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas ; principe et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 10, n°2, Juin 2007.

Backman, J. (Ed). (1975). *Social responsibility and accountability*: New York: New York University Press.

Ballet J. et De Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Seuil.

Ballet J., de Bry F., Carimentrand A., Jolivet P. (2011), "L'entreprise et l'éthique". Nouvelle édition augmentée. Paris, éditions du Seuil.

BARÈGE A.,(2008), *L'éthique et le rapport au travail*, Bibliothèque de droit social, Tome 47, LGDJ.

Ben Yedder, M. et Zaddem, F. (2009). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?*. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84–103. [https:// doi.org/10.7202/000387ar](https://doi.org/10.7202/000387ar)

Benbasat, I. and Zmud, R (1999) "Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance" in *MIS Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 3-16.

Benoit J, (2005), "Pédagogie de l'éthique", EMS, coll. Questions de société, 2005, 440p.

BENOIT J. (2005), "Pédagogie de l'éthique", EMS, coll. Questions de société, 440p.

Benraiss-Noailles L. et Benraiss B. (2015), "La RSE et la performance de l'entreprise", in *Regards croisés sur Engagement RSE et performance*, Soufiane Frimousse et J-M Peretti. *Questions de Management*. Janvier 2015

Berger-Douce S. (2008), « L'engagement sociétal d'une PME : une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ? », *Revue Internationale de Psychosociologie*, 32, 207-223.

Berger-Douce, S. (2011), "Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?" *Revue Française de Gestion*. 37 (215) : 147-166.

Bon, V., Lacroux, A., Teller, P., & Van der Yeught, C. (2013), " Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question". *Revue Recherches en Sciences de Gestion*. 96 : 178-197.

Bonneveux E., Calme I., Soparnot R. (2011), La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants, *Gestion 2000*, vol. 28, n°2, p.69-90.

Boulerne. S et Sahut. J-M. (2008), « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise ». ». *Revue management et avenir*, n°33.

Bouyound F, PESQUEUX Y et CAPPELLETILL (dir) (2010) « le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises » thèse de doctorat science de gestion. Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper et Brothers, New York.

Boyer. L et Igalens.J ., (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise ». *Revue management et avenir*, n°3/1.

Brégeon J., (2004), "Développement durable versus responsabilité" in *Tous responsables*, ouvrage sous la direction de J. Igalens, Éditions d'Organisation, Paris, p.75-91.

Brooke, C. (2002). "What does it mean to be 'critical' in IS research?", *Journal of Information Technology*, 17, 49-57.

Brugère F., (2011), "L'éthique du « care »", *Coll. Que sais-je ?* PUF.

Bruna G. M. et al. (2014), « La désarticulation de la politique RSE des entreprises : Une étude exploratoire », *Question(s) de management* 2014/3, n° 7, p. 13-38. Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), (2003), *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility*, Vancouver, CBSR, 20 pages,

www.cbsr.ca

Brundin, E. (2007). "Catching it as it happens". In Nergaard H. and J.P. Ulhoj (eds.) Handbook for Qualitative Methods in Entrepreneurship Research. Camberley: Edward Elgar

Buchholz R.A., Rosenthal S.B. (1998), "Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles to Process", Prentice Hall, 1998 - 544 pages.

Burnham, J. (1947). « L'Ere des organisateurs ». Paris, Calmann-Levy.

Cadet. I. , (2014), " Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations". Gestion et management. CNAM.

Calame P. et Ziaka Y. (2015), « Les biens communs et l'éthique de la responsabilité », *Éthique publique* [Online], vol. 17, n° 2 | 2015, Online since 06 May 2016,. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/2306..>

Calkins, R. D. (1946). "Objectives of Business Education." Harvard Business Review October: 46-54.

Callon M. (Ed.) (1998), « The Laws of the Markets », Blackwell.

Capron M. (2003), « L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7. 1-72.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010), "La responsabilité sociale d'entreprise", Coll. repères, Paris : La Découverte, 2ème éd. 122p.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2013), « Le couplage « responsabilité sociale des entreprises et développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites, *Revue Française de Socio-Economie*, 2013/1, n°11, p.125-144.

Capron M., QUAIREL F., (2006), "Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale", in *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, Ed. Eska, p. 5-17.

CARDOT F. (2006), " L'éthique d'entreprise", Paris : PUF, Coll. Que sais-je ? 2006, 127p

Carroll A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, p. 497-506.

Carroll A.B. (1983), "Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding?", *Vital Speeches of the Day*, No. 49, p. 604-608.

Carroll A.B. (1999): « *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct* », *Business & Society*, 38.

Cherkaoui A. (2016), Perception et Sensibilité RSE des dirigeants Casablancais des PME : Un Essai Exploratoire. Actes de la 18 e université de printemps de l'audit Social, 5 et 6 Mai, ESFAM, Sofia – Bulgarie.

Cherkaoui A. (2014), La réceptivité de la RSE : Un cadre d'analyse de l'expérience marocaine, *Revue Recherches en Economie et Management Africain*, vol. 1, n° 1, p. 185-226.

Cherkaoui A. et Bennis Bennani Y. (2015), La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé, *Revue Economie, Gestion et Société*, n° 3 – Décembre.

Cheryl L., Austin L. R., et Sanchez, J.M. (2010), « Social responsibility and corporate reputation: The case of the Arthur Andersen Enron audit failure », *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(2), 160-176.

Clark J.M (1916) ; « The changing basis of economic responsibility » *journal of political economy* ; vol. 24, n°3 P209-229.

Clarkson M.B.E.(1995), A stakeholder Framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20 (1), 1995, p.92-117.

Combes M. (2005), "Quel avenir pour la responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel", *Management et avenir*, 2005, p.131-145.

Commission Européenne (2002), La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des

entreprises au développement durable, Emploi et affaires sociales, n° 347.

Comte-Sponville A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?* Paris : Editions Albin Michel, 237 p.

Coughlan D. et Brady E., (1995-a), « Self-assessment and benchmarking product development in five Irish firms », *Journal of Management Psychology*, Vol. 10 No. 6, pp. 41-7.

Coughlan P. et Brady E. (1995-b), « Understanding performance limiting practices in product development », *European operations management association*.

Crouch C., (2006), "Modeling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility", *Organization Studies*, Vol. 27, Issue. 10, pp. 1533-1551.

Davis K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, Vol. 2, No. 3, p. 70-76.

Davis K. (1973), « The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities », *Academy of Management Review*, n° 4.

De Bruyne P, Herman J, De Schoutheete M (1974) : *Dynamique de la recherche en sciences ...* Paris, Presses Universitaires de France, 240 p

Delchet-Cochet K., Vo L.C. (2012), *Impact Of CSR Tools On SMES : The Case Of Global Performance In France*, *International Business Research*, vol. 5, n°7, p. 50-55

Donham, W. B. (1927). "The Emerging Profession of Business." *Harvard Business Review* 5(4).

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., Grenier, C. (1999). "Validité et fiabilité de la recherche". In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 257-287.

DUMEZ H.(2013), " Méthodes de la recherche qualitative, Les 10 questions clés de la démarche compréhensive", Vuibert.

Eells, R. et Walton, C. (1974). *Conceptual Foundation of Business*, 3rd Edition, Irwin, Burr Ridge, IL.

Egels-Zandén N. (2009), « Transnational Governance of Workers' Rights: Outlining a Research Agenda », *Journal of Business Ethics*, 89, 169-188.

Elhauge E-R., (2005), "Corporate Managers Operational Discretion to Sacrifice Corporate Profits in the Public Interest", In *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, eds. Hay Bruce, Robert Stavins, and Richard Vietor, Washington, DC: Resources for the Future.

Epstein E.M. (1987), « The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness», *California Management Review*, 29, 99 –114.

Etchegoyen A., (1991), « La valse des éthiques », Paris : F. Bourin, 244p.

Falisse M. et Regnier J. (1992), "Repères pour une éthique d'entreprise", Lille : Editions Centre d'Ethique contemporaine, 113p.

Fifka M., (2009), "Towards a More Business-oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-established Concept", *Journal of Service Science and Management*, Vol. 2, Issue. 4, pp. 312-321.

Fombrun C., et Shanley M. (1990), « What's in a name? Reputation building and corporate strategy », *Academy of Management Review*, 133-233.

François Y. (2011), "Gouvernance éthique des entreprises ou miroir de la Morale ? Une rencontre philosophique", Berlin : Editions Universitaires Européenne.

Frederick, W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, 33: 2, 150-164 .

Frédéric W. (1960), " The Growing Concern over Business Responsibility", <https://doi.org/10.2307/41165405>.

Freeman E.R. (2004), «Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited», *Organization Science*, Vol. 15, no. 3, May-June 2004, pp. 364-369.

Friedman A. L. et Miles S. (2002), "Developing stakeholder theory", *Journal of Management Study*, Vol. 39, N°1, p.1-21.

Friedman M. (1962): «*Capitalism and Freedom*», Chicago University Press.

Friedman M. (1970), « The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits », New York Times Magazine, 13 September.

Frooman J et Murrell A. (2005), «Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants», *Business & Society*, Vol. 44, no. 1, pp. 3-31.

GAVARD-PERRET, M.L., & HELME-GUIZON, A. (2012). "Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative". In M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (Eds), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 275-344). Montreuil : Pearson.

Gendron C. (2000), « *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale* » Cahier du CRISES, n° 0004, collection « Working Papers ».

Gendron C., (2006), " Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation", *Gestion*, HEC Montréal, vol. 31, n° 2, p. 55-64.

Gendron et Turcotte M.-F., (2003), " Environnement, concertation et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des méta-enjeux", *Sociologies pratiques*, n°7, 2003, p.139-156.

Girod-Séville M., et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 13-33.

Gond J.P. et Igalens J. (2012), *Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Pearson.

Guillemette F. (2006), "L'approche de la Grounded Theory; pour innover?", *RECHERCHES QUALITATIVES-VOL.26(1)*, 2006, pp.32-50–<http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Heald M. (1957), "Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea", *Journal: Business History Review / Volume 31 / Issue 4*, Published online: 24 July 2012, pp. 375-384, <https://doi.org/10.2307/3111413>.

Hlady-Rispal, M. (2002), "La méthode des cas – Application à la recherche en gestion", De Boeck Université, Bruxelles.

Hollandt X., Valiorgue B., Titren J. et Roch B. (2012), Nos valeurs ont une valeur ! Retour sur dix années d'innovation en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises, étude du groupe ADECCO France et de la chaire Alter-Gouvernance, [http://www.groupe-adecco-france.fr/SiteCollectionDocuments/Etude Groupe-Adecco-Nos-valeurs-ont-une-valeur.pdf](http://www.groupe-adecco-france.fr/SiteCollectionDocuments/Etude_Groupe-Adecco-Nos-valeurs-ont-une-valeur.pdf).

Holstein J. A., et Gubrium J. F. (2008), « Narrative Practice And The Coherence Of Personal Stories », *The Sociological Quarterly*, 39 (1), 163–187.

Hopkins A-G., (2011), "Globalization in World History", Random House, Business & Economics, 288 p.

Huberman, M-A. et Miles, M-B. (1991), "Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes", De Beeck Université, Bruxelles

Humphreys M., et Brown A. D. (2007), « An analysis of corporate social responsibility at credit line: A narrative approach », *Journal of Business Ethics*, 80(1), 403- 418.

Husted, B.W. (2000), "A contingency theory of corporate social performance", *Business and Society*, vol. 39, n°1, p. 24-48. hal-00830582, version 1 - 5 Jun 2013 .

Igalens J. et Joras M. (2002), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation.

Jahmane A. et Louart P. (2013), "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise: une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure" *Management et Sciences Sociales*, Kedge Business School, 2013, *Responsabilité sociale des entreprises et les PME*, pp.99-117

Jenkins, H. (2009). "A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and mediumsized enterprises". *Business Ethics : A European Review*. 18 (1) : 21-36

JF Ory (2015), "Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par

les parties prenantes: l'exemple du développement durable". Reims

Johnson H. (1971), " Business in contemporary society : framework and issues", Belmont CA: Wadsworth.

Jolibert A. et Jourdan P. (2011), Marketing Research: Méthodes de Recherche et d'Etudes en Marketing, Dunod, Paris

Jonas H. (1990), "Principe de responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique", Paris : Editions du Cerf, 338p.

Jones T.M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics », Academy of Management Review, vol. 20, N° 2, pp. 404-437.

Jones, t. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, California Management Review, 22(2), 59-67.

Jones, T. M. et A. C. Wicks (1999). "Convergent Stakeholder Theory." Academy of Management Review 24(2): 206-221.

Kant (2000), "Critique de la raison pure", Paris : Folio Essais (trad. all.), 1024p.

Laget Ph. (2009), "Responsabilité d'entreprise et éthique sont-elles solubles dans la mondialisation?" De L'Aube.

Lalande A. (2010), Vocabulaire technique et critique de la philosophie, Quadrige Dico Poche. Paris; PUF.

Lauriol, J. (2004). Développement durable et corps de doctrine. *Revue Française de Gestion*. Vol 30. N°152. Sept/Oct. 137-150.

Le livre vert de l'Union Européenne, 2001.

Le Moigne J.-L.(2006), L'expérience de la responsabilité appelle l'éthique, qui appelle l'épistémique, qui appelle la pragmatique..., in ROSÉ J.-J.(dir.), Responsabilité sociale de l'entreprise, Pour un nouveau contrat social, De Boeck et Larcier,, p.375-388

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research". *Review of Educational Research*, 52, 31-60. <https://doi.org/10.3102/00346543052001031>

Lepoutre, J., et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility : a critical review. *Journal of Business Ethics*. 67 : 257-273

Leunens y., Lahrizi F.Z. et Pauchant T.C., (2016), "La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD): Similarités, différences et complémentarités", RIMEC.

Levy A et Sahut J-M (2006), "Gouvernance élargie et responsabilité sociétale, un Pepsychodrame français ?" in "Responsabilité sociale de l'entreprise; Chapitre 7".De Boeck Supérieur.

Madrakhimova, F., (2013), Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), pp. 113-117.

Maguire K., (2011), "What's Powering Wind? The Role of Prices and Policies in Determining the Amount of Wind Energy Development in the United States (1994-2008)", *Agricultural and Applied Economics Association, Annual Meeting, Pittsburgh, Pennsylvania* 103599.

Malott, D. W. (1924). "Business Advancing as a Profession." *Iron Trade Review*(June 12): 1564-65.

Manne H.G et Wallich H.C. (1972), "The Modern Corporation and Social Responsibility" Paragon House Publishers, 421 pages.

Mathey N. (2011), La responsabilité sociale et les droits de l'homme », in TRÉBULLE F.-G et UZAN O. (dir.), *Responsabilité sociale des entreprises, regards croisés Droit et Gestion*, Economica, 2011, p.163-189

Mathieu A., et Reynaud E. (2005), « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité », *Revue d'Economie Méditerranéenne*, 357-380.

McGuire J.W. (1963), *Business and Society*, Macgraw-Hill.

McWilliams, A. et Siegel, D. (1997), "The role of money managers in assessing corporate social responsibility research", *Journal of Investing*, Winter, p. 98-107

Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris : Ed. La découverte, Coll. repères, 120 p.

Mhamdi M. (2009), "La force normative du discours bioéthique", in Thibierge C. (dir.), *La force normative, Naissance d'un concept*, Ed. Bruylant, p. 623-631

Miles, M.B., et Huberman, A. M. (2005), "Analyse des données qualitatives". (2e éd.). Paris : De Boeck.

Mingers, J. (2000). "What is it to be Critical? Teaching a Critical Approach to Management Undergraduates". *Management Learning*, 31(2), 219-237.

Mingers, J., Mutch, A., et Willcocks, L. (2013). "Critical Realism in Information Systems Research". *MIS Quarterly*, 37(3), 795-802.

Mitnick, B. M. (1993), "Organizing research in corporate social performance : the CSP system as a core paradigm", In : *Proceedings of the international association for business and society*, San Diego, 2-15

Moslokai (2016), *La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence ?* *Revue Management et Avenir*, vol. 4, n°86, p. 139-162.

Moussé J. (2001), "Ethique des affaires : liberté, responsabilité, le décideur face la question éthique", Paris : Dunod, 2001, 174p.

Paone V.(2009), "La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve des faits – Contribution à l'étude d'un système de contagion – de l'épiphénomène à la contagion", Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris : 2009

Pasqueron J., (2005-a), *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique*, in Turcotte M.-F., Salmon A. (sous la dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, pp.80-111.

Perrini F., (2006), « The Practitioner's Perspective on Non-Financial Reporting », *Strategies for Corporate Social Responsibility*, *California Management Review*, 48(2), 73-103.

Pesqueux Y (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion ? *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, décembre 2008, p. 209 à 223

Pesqueux Y. Biefnot Y. (2002). « L'éthique des affaires », Editions d'organisation, Paris.

Pesqueux Y., (2005), L'articulation marchand-non marchand au cœur du débat sociétal – Jalons pour un nouveau paradigme en management, Actes du 3ème congrès de l'ADERSE, Volume 1, pp. 65-77.

Peswueux Y. (2011), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, *Innovations*, n°34, p. 37-55.

Pivato S., Misani N., et Tencati A., (2008), « The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of organic food », *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 310.

Porter M.E et Kramer M.R (1986), "Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1, pp. 2-17.

Poussing N. (2008), « Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises », *Economie, Entreprise*, n° 12, 2008.

Preston, L.E. and Post, J.E. (1975) *Private management and public policy: The principle of public responsibility*, edn. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Richard Eells (1956) , "Corporation Giving in a Free Society". New York: Harper & Bros., 1956. pp. 203.

ROSÉ J.-J. dir, (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social*, 1ère Ed. De Boeck.

ROWE, F. (2009), "Les approches critiques en Systèmes d'Information : de la sociologie de la domination à l'éthique de l'émancipation", *Économies et Sociétés*, 12, 2081-2114

- RUSS J. (1995), "La pensée éthique contemporaine", Paris : PUF, Coll. Que sais-je ? n° 2834, PUF.
- Russo A. et Perrini F. (2009), « Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs », *Journal of Business Ethics*, 102(1), 59-76.
- Salmon. A. 2003. « Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise : les deux faces d'un même mouvement ». *Revue l'économie politique*, n° 18/
- Savall, H., Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Préface du prof. David Boje (Etats-Unis), Paris : Edition Economica, 432 p.
- SELIGMANN, P. S., WIJERS, G. M., SOL, H. G. (1989), "Analysing the Structure of IS Methodologies, An Alternative Approach", *Proceedings of the 1st Dutch Conference in Information Systems*, Amersfoort, The Netherlands.
- Sethi S.P. (1975), « Dimensions of corporate social performance: An analytical framework », *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Spence L., et Rutherford R. (2003), « Small business and empirical perspectives in business ethics. (Editorial) », *Journal of Business Ethics*, 47(1), 1-5
- STAKE R.E. (1994). "Case Studies". In N.K. Denzin, et Y.S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage Publications. Chap. 14.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). "Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory". Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Swanson D.L. (1995), Adressing a theoritical problem by reorienting the corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20 (1), 1995, p.43-94
- Tallontire A. (2007), «CSR and regulation: towards a framework for understanding private standards initiatives in the agri-food chain », *Third World Quarterly*, 28,775-791.
- Thiétart R. A., et al. (2003), *Méthodes de recherche en management*. 2ème Edition, Paris, Dunod.

Thiétart R.A. (2014) " Méthodes de recherche en management, manuel et applications", Collection Gestion Sup, 2ème édition, éd. Dunod, juillet 2014. 648 pages

Thietart R-A et al (2014),"Méthodes de recherche en management", Dunod, Paris, 2014

Trauth E.M. et Jessup L.M. (2000), "Understanding Computer-mediated Discussions: Positivist and Interpretive Analyses of Group Support System Use". MIS Quarterly, vol.32, n. 1, p. 43-79.

Van Marrewijk M. (2003), Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion, Journal of Business Ethics, 44, 95–105.

Wacheux, F., 2005, « Management des ressources humaines », Méthodes de recherche, édition De Boeck .

Waldman D. A., Sully de Luque M., Washburn N., et House R.J. (2006), « Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 countries », Journal of International Business Studies, 37, 823–837.

Wartick S. et Cochran P. (1985), « The evolution of corporate social performance model », Academy of Management Review, n°4, vol.10, pp. 758-769

Wartick S., et Cochran P. (1985), « The evolution of the corporate social performance model», Academy of Management Review, 4, 758-769.

Williams C. A., et Aguilera R.V. (2008), « Corporate Social Responsibility in Comparative Perspective », 452-472 in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press. <http://business.illinois.edu/aguilera/pdf/Williams%20Aguilera%20OUPfinal%20dec%202006.pdf>.

Visser W. (2010), « CSR 2.0 and the New DNA of Business », Journal of Business Systems, Governance and Ethics, 5(3), 7-22.

Wood D.J (1991-b)., Social issues in management : Theory and research in corporate social performance, Journal of Management, 17, p. 338-406

Wood D.J. (1991 -a), « Corporate Social Performance Revisited », Academy of Management

Review, n° 16, p. 691-718.

Xuereb, J.M. (2007), « L'environnement du chercheur », in : Thiétart, R.-A. et Coll., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 538-552.

Yevdokymova M., Sakovska O., Kuznietsov E. et Zamlynskyi V., (2018) "Evolution of social responsibility applied to the concept of sustainable development: Mainstream of the 20Th century", Journal of Security and Sustainability Issues 8(1):69-78 · September 2018

Yin, R.K., (2009), "Case Study Research, Design and Methods". 4 th Ed. London: Sage Publications.

Ziek P. (2009), « Making sense of CSR communication », Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 16 (3), 137 – 145.

Liste des tableaux

Tableau 1: Confrontation de la vision protestante et de la vision managériale de la RSE.....	21
Tableau 2: Les dimensions du concept RSE suivant les décennies	36
Tableau 3 : développement durable et RSE similarités et différences	43
Tableau 4: Typologies des parties prenantes.....	54
Tableau 5: Le modèle de responsabilité sociale par l'approche « Stakeholders »	55
Tableau 6: La classification de Ferone et al. (2004)	55
Tableau 7: Les propositions de la théorie des stakeholders	63
Tableau 8: Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise	71
Tableau 9 : Attentes des parties prenantes intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	73
Tableau 10: les motivations des acteurs pour s'engager dans la RSE suivant le modèle d'Aguilera, Rupp, Williams, et Ganapathi (2007)	80
Tableau 11 ; Synthèse des divergences avancées par les chercheurs d'après les recherches de CADET (2014)	98
Tableau 12: Les domaines d'action de la responsabilité sociétale traités dans ISO 26000	120
Tableau 13 : Les commissions de la CGEM chargées de la promotion de la RSE, du développement durable et de l'éthique des affaires.	142
Tableau 14: Les domaines d'action de la responsabilité sociétale traités dans La Charte (Label) CGEM	148
Tableau 15: Les neuf indicateurs à renseigner pour aboutir au scoring Vigeo	154
Tableau 16: Hypothèses fondatrices des différents cadres épistémologiques contemporains selon Avenier et Thomas (2012)	170
Tableau 17 : Synthèse des typologies des études de cas en fonction de l'objet de l'étude et des propriétés du cas.....	179
Tableau 18 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique.....	184
Tableau 19 : Qualifications des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche.....	185
Tableau 20 : Fiche signalétique de « MANAGEM »	197
Tableau 21:Fiche signalétique de « COSUMAR »	198
Tableau 22 : Fiche signalétique de « LAFARGE HOLCIME »	199
Tableau 23: Fiche signalétique de « LYDEC »	200
Tableau 24 : Fiche signalétique de « MAROC TELECOM »	201
Tableau 25: Fiche signalétique de « BMCI Maroc »	202
Tableau 26 : : détail des propositions liées au modèle de recherche	210
Tableau 27 : Fréquence des mots : Axe 3- Sphère de déploiement (volet social)	280

Tableau 28 : Fréquence des mots : Axe 3 - volet Environnemental -.....	300
Tableau 29 (rappel): Récapitulatif des propositions émanant du modèle relationnel	308
Tableau 30 : L'intensité de l'influence des parties prenantes sur Les décisions RSE des entreprises enquêtées sur une échelle de 1 (pas d'influence), à 5 (très influent) :.....	311
Tableau 31 : Validation des propositions :	323

Liste des figures

Figure 1 : Présentation du design de la recherche.....	15
Figure 2 : Les dimensions du développement durable	42
Figure 3 : Les cercles d'influence dans une grande entreprise	51
Figure 4 : La hiérarchie des stakeholders.....	66
Figure 5 : Schéma d'influence des principales parties prenantes	69
Figure 6 : Le modèle pyramidale de Carroll (1991)	70
Figure 7: La convergence entre l'économique et le social.....	74
Figure 8 : Les combinaisons possibles entre entreprises et parties prenantes	75
Figure 9 : Première esquisse du modèle de base de l'étude	86
Figure 10 : Les sept questions centrales de L'ISO26000	119
Figure 11 : Les 9 axes de la Charte CGEM	123
Figure 12 : La méthodologie dans la démarche scientifique – essai de schématisation	167
Figure 13: Les quatre démarches de recherche	173
Figure 14: Protocole de l'analyse empirique.....	204
Figure 15 : Model relationnel base de la recherche empirique	208
Figure 16 : Modèle relationnel, base de l'étude empirique.....	211
Figure 17 : Axe 1- sphère d'influence, nuages des mots.....	272
Figure 18: Requête de recherche textuelle : mot « Parties-Prenantes ».....	274
Figure 19:: Nuages des mots : Axe 2- Sphère d'influence.....	276
Figure 20: Requête de recherche textuelle : mot « Respect ».....	279
<i>Figure 21: Requête de recherche textuelle : mot « Dialogue »</i>	<i>282</i>
Figure 22: Requête de recherche textuelle : mot « Diversité »	283
Figure 23: Requête de recherche textuelle : mot « Formation ».....	284
Figure 24: Requête de recherche textuelle : mot « Promotion »	285
Figure 25: Requête de recherche textuelle : mot « Respect ».....	286
Figure 26: Requête de recherche textuelle : mot « Clients ».....	292
Figure 27: Requête de recherche textuelle : mot « Communautés ».....	293
Figure 28: Requête de recherche textuelle : mot « Développement durable »	294
Figure 29: Requête de recherche textuelle : mot « fournisseurs ».....	295
Figure 30:requête de recherche textuelle : mot « Préservation ».....	301
Figure 31: Requête de recherche textuelle : mot « Réduction »	302
Figure 32: Déploiement de la stratégie RSE au niveau social – Analyse de discours.....	319
Figure 33: Déploiement de la stratégie RSE au niveau sociétal – Analyse de discours.....	320

Figure 34: Déploiement de la stratégie RSE au niveau environnemental– Analyse de discours	320
Figure 35: Le schéma relationnel représentant les facteurs d'influence dans l'engagement RSE des entreprises labélisées par la CGEM et classées « Top Performers » Par l'agence Vigeo	327

Annexes

Table des matières

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	III
SOMMAIRE	VI
ACRONYMES	IV
INTRODUCTION GENERALE :	1
Chapitre I :	16
La RSE concept multiforme	16
1.1 La RSE comme construit à travers l’histoire et la pensée économique	18
1.1.1 Les racines religieuses du concept : L’apport de Bowen.....	18
1.1.2 L’évolution historique du concept RSE.....	24
1.1.2.1 <i>Années 60-70 : la RSE basée sur une connotation éthique.....</i>	<i>25</i>
1.1.2.2 <i>Années 80-90 : une orientation synthétique et intégratrice de la RSE.....</i>	<i>29</i>
1.1.2.3 <i>Années 2000 à nos jours : Enrichissement de la conception et de la mesure de la RSE</i>	<i>33</i>
1.1.3 Les dimensions du concept de RSE.....	35
1.2 Le développement durable : un concept apparenté à la RSE et la responsabilité sociétale	41
1.3 Le reporting non financier pour évaluer l’engagement RSE des entreprises.....	46
Chapitre 2 :	49
L’engagement dans la stratégie RSE sous l’éclairage de la théorie des parties prenantes	49
2.1 L’identification des cercles d’influence pour la RSE à la lumière de la théorie des parties prenantes	50
2.1.1 Vers une typologie des parties prenantes dans les entreprises.....	53
2.1.2 Les stakeholders comme courant revisitant les rapports entre économie et société	56
2.1.3 La théorie de freeman	57
2.1.4 Entreprises – parties prenantes : un jeu de pouvoir hiérarchisé	64

2.2 L'approche de la RSE par la théorie des parties prenantes.....	74
2.3 Les modèles multi-niveaux pour expliquer le classement des motivations d'engagement dans la RSE	77
2.3.1 Le modèle fondateur du Bansal et Roth (2000) :	78
2.3.2 Le modèle de Garriga et Mele (2004):	79
2.3.3 Le modèle d'Aguilera, Rupp, Williams, et Ganapathi (2007)	79
2.3.4 Le modèle d'Egels-Zandén (2009)	82
2.3.5 Le modèle de Thien (2011).....	83
2.4 Le modèle d'analyse de l'engagement RSE basé sur l'influence des parties prenantes.....	85
Chapitre 3 :	96
Les règles éthiques et normatives comme soubassement à l'engagement des dirigeants dans les processus RSE.....	96
3.1 L'éthique des affaires comme base de l'action responsable	97
3.1.1 L'éthique des affaires comme système de valeurs	99
3.1.2 L'éthique des affaires et le business model.....	100
3.2 Les normes et certifications environnementales et sociales comme régulateur du comportement éthique et responsable	107
3.2.1 La codification de l'éthique à la base des normes.....	108
3.2.2 Les normes RSE.....	110
3.2.2.1 <i>Un foisonnement de normes de plus en plus contraignantes</i>	110
3.2.2.2 <i>La norme ISO26000 : une innovation en matière de RSE</i>	118
3.3 L'ISO26000 à la base de la norme marocaine de certification.....	121
3.4 Le rôle des agences de notation.....	124
Chapitre 4	128
Contextualisation et état des lieux de La RSE au Maroc	128
4-1 L'initiative publique en faveur de de la RSE	130
4.1.1 Les préoccupations du développement durable et protection de l'environnement.....	133
4.1.2 Au niveau des droits de l'Homme, droit du Travail et dialogue social.....	135
4.1.3 Au niveau de la promotion de l'éthique et de la morale	137
4.1.4 Au niveau de la normalisation : SNIMA et IMANOR.....	139
4.2 L'implication du Patronat pour l'éthique des affaires.....	140
4.2.1 Les efforts consentis par la CGEM pour la promotion de la RSE.....	141
4.2.2 La charte RSE et Label CGEM pour la RSE	147
4.3 La tendance à une reconnaissance à l'international : Le Rating Vigeo	152
4.4 Etat de l'engagement RSE des entreprises marocaines	157

Chapitre 5	166
Choix méthodologiques et empiriques	166
5.1 Posture épistémologique et choix méthodologiques	168
5.1.1 Pôles Epistémologie : Une posture interprétative.....	169
5.1.2 Le pôle théorique : une méthodologie qualitative.....	174
5.1.3 Pôles technique : Etude de cas multiples comme stratégie	176
5.1.3.1 Délimitation du cas.....	178
5.1.3.2 Le choix de cas multiples	178
5.2 L'échantillon concerné	183
5.3 La Méthode de collecte de données	185
5.3.1 Etude documentaire :.....	186
5.3.2 Rapports extra financiers :.....	187
5.3.3 Les entretiens :	187
5.4 Outils mobilisés pour le traitement, l'analyse et l'interprétation des données	189
5.4.1 Les modes de traitement et d'analyse des données recueillies.....	191
Une analyse de données à l'aide du logiciel Nvivo 11.....	191
5.4.2 L'évaluation de la validité et la fiabilité de la recherche	194
5.5 Présentation des cas étudiés.....	196
5.6 Protocole de l'analyse empirique.....	203
Chapitre 6 :	212
L'engagement et le déploiement de la RSE dans les grandes entreprises marocaines labélisées et classées « Top Performers 2018 » : analyse intra-cas	212
6.1 Cas de MANAGEM	214
6.2. Cas de MAROC TELECOM	221
6.3 Cas de la BMCI	227
6.4 Cas de COSUMAR	238
6.5 Cas de LAFARGE-HOLCIM	247
6.6 Cas de LYDEC	252
Chapitre 7	259
Ingénierie de l'engagement et du déploiement de la stratégie RSE à travers l'analyse thématique des discours	259
7.1 Présentation des verbatims retenus par cas :.....	260
7.1.1 Discours de la société COSUMAR	260
7.1.2 Discours de la société LAFARGE	261
Diversité des Pratiques RSE et Organes de Gestion	262

7.1.3	Discours de la société LYDEC	263
7.1.4	Discours de la société MANAGEM.....	265
7.1.5	Discours de la société MAROC TELECOM	267
7.1.6	Discours de la société BMCI	269
7.2	Analyse thématique comparative du discours	271
7.2.1	Sphère d'influence (Parties prenantes influentes) :.....	271
7.2.2	Sphère de négociation (motivations des dirigeants) :.....	276
7.2.3	Sphère de déploiement (stratégie et organes de gestion) :.....	280
7.2.4	La nature de l'engagement RSE :.....	305
7.2.5	Organes de gestion du volet RSE.....	305
7.3	Implications managériales de l'étude :	307
7.3.1	Axe 1 : Sphère d'influence.....	309
7.3.2	Axe 2 : la sphère de négociation	312
7.3.3	Axe 3 : la sphère de déploiement de la stratégie RSE	317
7.4	Validation des propositions et du schéma relationnel:.....	321
CONCLUSION.....		328
Bibliographie.....		335
Liste des tableaux.....		351
Liste des figures.....		353
Annexes		355
Table des matières		372

Royaume du Maroc
Ministère de l'Education Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et
Sociales-Fès



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني و التعليم العالي
و البحث العلمي
جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية -فاس

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

**Laboratoire de Recherche : Centre de Recherche sur l'Entreprise et le
Développement Local (CREDEL)**

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

**La stratégie RSE des grandes entreprises marocaines : étude de
la sphère d'influence, de négociation et de déploiement à
travers l'analyse du discours des dirigeants des entreprises
labélisées par la CGEM et Classées « Top Performers 2018 » par
l'agence de notation.**

Présentée et soutenue publiquement par :

Abdelghani HABIL

Jury :

**P. Bouchra BENRAISS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Fès Directeur de thèse et Président**

**P. Karim BENNIS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Fès Suffragant**

**P. Bouchra AÏBOUD BENCHEKROUN : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des
Sciences Juridiques Economiques et Sociale de Fès Suffragant**

**P. Amina BENRAISS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Marrakech Suffragant**

**P. Asmae HOUMID BENNANI : Professeur Habilité à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociale de Fès Suffragant**

Année universitaire : 2018/2019