



Université Mohammed V- Rabat Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal

L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE : CAS PRATIQUE DU SECTEUR AERONAUTIQUE

THESE DE DOCTORAT D'ETAT EN SCIENCES ECONOMIQUES

SOUTENUE PUBLIQUEMENT PAR

JIHANE BAKKALI

JURY

PRESIDENT :

**M.Mohammed EL HADDAD - Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales-Agdal- Rabat**

MEMBRES :

**Mme Jalila AIT SOUDANE - Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales -Agdal-Rabat**

**M.Abdenbi EL MARZOUKI - Pofesseur à la Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales-Agdal-Rabat**

**M.Mohammed DEHHAOUI- Professeur à l'Institut Agronomique et Vétérinaire
Hassan II- Rabat**

Février 2019

**L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE :
CAS PRATIQUE DU SECTEUR AERONAUTIQUE**

L'UMV n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce travail de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur

REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pas vu le jour sans la contribution de plusieurs personnes.

J'adresse ma reconnaissance, tout particulièrement, au Professeur Mohammed El Haddad, mon directeur de recherche pour sa grande confiance, ses encouragements et son encadrement bienveillant tout au long de l'élaboration de ce projet.

J'adresse également mes remerciements aux Professeurs Jalila Ait Soudane, Abdenbi EL Marzouki et Mohammed Dehhaoui pour leur grande disponibilité et leurs orientations si bénéfiques.

Mes remerciements vont pareillement au Directeur Général du Midparc, M. Aref El Hassani, qui m'a facilitée les contacts avec les entreprises du secteur aéronautique. Sans ceux là, cette recherche n'aurait pu être menée à bout, et ce projet n'aurait peut - être pas vu le jour.

Je remercie aussi Le Secrétaire Perpétuel de l'Académie du Royaume du Maroc, Abdeljalil Lahjomri pour m'avoir accordée toute latitude pour effectuer ma recherche.

Que toutes les personnes ressources qui ont acceptées de me recevoir, m'écouter et répondre à mes questions soient également remerciées.

Enfin, mes remerciements vont à tous ceux qui ont contribué à me soutenir moralement tout au long de mon cheminement.

Mes parents ont été un soutien permanent, qu'ils en soient remerciés.

« Il convient de mettre en place de nouveaux mécanismes susceptibles de renforcer la contribution du secteur privé dans la promotion du Social..... Cette contribution doit se faire aussi bien dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises... »

Discours du Roi Mohammed VI au Parlement (12 octobre 2018)

RESUME

Ce travail de recherche s'inscrit dans la réflexion autour de l'entreprise, et de sa pratique du management socialement responsable au Maroc.

Plus précisément, il s'est donné pour objectif, l'évaluation de l'opérationnalisation de ce mode de management dans l'entreprise aéronautique marocaine, en majorité filiale de grands groupes multinationaux, précurseurs dans le domaine.

A cet égard, nous nous sommes placés d'un point de vue théorique pour établir une revue de littérature délimitant notre champ d'analyse, et d'un point de vue empirique pour évaluer ce dispositif opératoire à travers une approche d'audit.

Notre approche empirique s'est basée sur une démarche de recherche hypothético - déductive donnant libre cours à l'expérience, auprès d'un échantillon de 18 entreprises. L'analyse qualitative a été réalisée à partir de données traitées par le logiciel SPSS.

A partir de la délimitation du champ conceptuel du rôle de la firme, nous avons pu apprécier l'intégration du mode de management socialement responsable par l'entreprise aéronautique.

Les résultats de notre recherche lèvent le voile sur une pratique « conformiste », respectueuse de la légalité certes, mais non stratégique. Elle demeure peu audacieuse en terme de pratiques innovantes. Ainsi, le mode de management socialement responsable de notre échantillon semble plutôt se rapprocher des référentiels socialement responsable, sans pour autant se les approprier.

Dans un essai d'amélioration, des axes de progrès ont été dégagés pour orienter les pratiques socialement responsables de ces firmes vers des pistes de renforcement de cette démarche.

Mots clés : Entreprise, management socialement responsable, compétences, gouvernance, développement durable, environnement, stratégie

ABSTRACT

This research work is part of the reflection around the company, and its practice of socially responsible management in Morocco.

More specifically, it has set itself the goal of evaluating the operationalization of this mode of management in the Moroccan aeronautical firm, which is mostly a subsidiary of multinational groups, precursors in the field.

In this respect, we set ourselves from a theoretical point of view to establish a literature review delimiting our field of analysis, and from an empirical point of view to evaluate this operative device through an audit approach.

Our empirical approach was based on a hypothetico - deductive research approach giving free rein to the experiment, with a sample of 18 companies. The qualitative analysis was performed using data processed by the SPSS software.

From the delineation of the conceptual field of the role of the firm, we have been able to appreciate the integration of the socially responsible management mode by the aeronautical company.

The results of our research shed light on a practice "conformist", respectful of the legality certainly, but not strategic. It remains little audacious in terms of innovative practices. Thus, the socially responsible management of our sample seems to be closer to the socially responsible standards, without appropriating them.

In an attempt to improve, lines of progress have been identified to guide the socially responsible practices of these firms towards ways of strengthening this approach.

Keywords: Corporation, socially responsible management, skills, governance, sustainable development, environment, strategy

LISTE DES ABREVIATIONS

- AMO** : Assurance maladie obligatoire
- CA** : Conseil d'administration
- CGEM** : Confédération générale des entreprises marocaines
- CIMR** : Caisse interprofessionnelle marocaine de retraite
- CSH** : Comité de sécurité et hygiène
- GIMAS** : Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales
- IMA** : Institut des métiers de l'aéronautique
- OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique
- ONU** : Organisation des nations unies
- RSE** : Responsabilité sociale des entreprises
- SA** : Société anonyme
- SARL** : Société à responsabilité limitée
- UE** : Union Européenne

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE	7
PARTIE I : AUX ORIGINES DE L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE	13
CHAPITRE 1 : DU ROLE DE L'ENTREPRISE: SON EVOLUTION A TRAVERS LES APPROCHES THEORIQUES	15
CHAPITRE 2 : LES PRINCIPES FONDATEURS DE L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE.....	51
PARTIE II : L'OPERATIONNALISATION DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE AERONAUTIQUE : DU DIAGNOSTIC AUX RECOMMANDATIONS	77
CHAPITRE 1 : CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE	79
CHAPITRE 2 : DE L'ANALYSE AU DIAGNOSTIC	94
CHAPITRE 3 : DES AXES D'AMELIORATION AUX RECOMMANDATIONS	145
CONCLUSION GENERALE	171
ANNEXES	181
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	214
BIBLIOGRAPHIE	215
TABLE DES MATIERES	222

INTRODUCTION GENERALE

Longtemps marginalisée en théorie économique, l'entreprise est devenue au cours de la décennie 1970, un sujet d'analyse et de réflexion académique et universitaire à part entière, car elle représente au côté du marché, l'organisation pivot de l'activité économique.

Elle est reconnue aujourd'hui le plus important agent du progrès économique et technique, et s'avère investie d'un rôle crucial pour favoriser la croissance et le développement.

De ce fait, l'entreprise peut être considérée comme une des institutions majeures du capitalisme moderne, voire son institution centrale. D'ailleurs, François Perroux n'a-t-il pas défini le capitalisme comme « une économie d'entreprises ? »¹.

Toutefois, la théorie économique néoclassique avait réduit la firme à une « boîte noire », car sa préoccupation principale était l'étude du marché, et le mécanisme de détermination de prix d'équilibre en fonction de l'offre et de la demande des biens et services produits.

Dans ce cadre, l'entreprise était considérée comme un simple atelier de fabrication, combinant les facteurs de production pour la réalisation d'une quantité d'outputs directement vendus sur le marché.

A ce stade, l'entreprise était assimilée à un agent économique individuel, et son comportement à celui de l'entrepreneur.

D'après cette théorie, l'entrepreneur comme tout agent économique, se caractérise par un comportement parfaitement rationnel, et son objectif unique est la maximisation du profit, dans un environnement de concurrence pure et parfaite, et de contraintes de prix et de technologie.

Ainsi, la conception traditionnelle confère à l'entreprise un rôle de production de richesses. Dans cette approche, le seul impératif de l'entreprise est d'optimiser la combinaison productive en faisant varier les facteurs de production, dans le respect du droit, mais sans se préoccuper des conséquences sociales et environnementales de ses actes.

La firme a alors pour mission de distribuer des revenus à ses salariés, et des dividendes aux actionnaires. Elle paie des impôts et des contributions sociales qui financent l'Etat et les organismes sociaux.

¹ Schumpeter.J « Capitalisme, socialisme, démocratie » ed électronique,2002
<http://bibliothèque.uqac.quebec.ca/index.htm>

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Cependant, cette théorie a laissé de nombreuses questions en suspens, et ne s'est pas penchée sur la compréhension de la firme dans le cadre de la délimitation de sa structure, son organisation, son fonctionnement interne et de son interaction avec son environnement.

Conjuguée à l'irréalisme des hypothèses énoncées ci-dessus, cette situation va justifier la remise en cause de cette vision de la firme, et le développement de conceptions alternatives de l'entreprise.

Toutefois, il y a lieu de souligner que la théorie schumpetérienne s'était déjà penchée sur la connaissance du rôle de l'entrepreneur.

Le sens étymologique originel du mot entrepreneur venant du verbe latin in prehendens qui signifie découvrir, voir ou percevoir, a permis d'organiser la théorie schumpetérienne de l'entrepreneur autour du principe de la perception, ou de l'identification d'un profit à la base du processus de création de richesse.

Par conséquent, un entrepreneur est considéré avant tout, comme celui qui perçoit une opportunité de profit, autrement dit un échange mutuellement avantageux non encore exploité par les agents sur le marché, l'incitant à l'innovation continue qui est selon Michael Porter « source d'avantages compétitifs pour l'entreprise ».

Cette recherche permanente de la nouveauté détruit d'une part, les vieilles sources d'avantages concurrentiels en créant de nouvelles, et contribue d'autre part, à l'amélioration du bien-être de la population, et au développement en général. Pour Schumpeter, l'entrepreneur s'avère le moteur de l'évolution économique.

Dans cette réalité, l'entreprise ne peut pas être conçue comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Effectivement, elle interagit avec des éléments extérieurs qui constituent son environnement.

Celui-ci est de plus en plus complexe, marqué par la crise économique, les scandales financiers entachant la réputation des entreprises, les problèmes environnementaux récurrents et la fragilisation du tissu social.

Leur activité économique est à la source de progrès énorme en matière de technologie et de sciences. Toutefois, en créant plus de richesse, les entreprises ont usé et usent encore de multiples pratiques socialement irresponsables, car elles sont encouragées à rechercher la rentabilité à n'importe quel prix.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En effet, leur fonctionnement, leur consommation, le cycle de vie des produits qu'elles fabriquent, les services qu'elles proposent, les conditions de travail qu'elles offrent à leurs employés ont des répercussions sociales, environnementales et économiques importantes.

Face à ce dilemme, un nombre croissant de dirigeants estiment que l'objectif de l'entreprise n'est plus seulement de faire du profit, mais qu'elle a une responsabilité résidant dans le contrôle des conséquences de ses activités.

L'entreprise doit alors non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts sociaux et environnementaux.

La mondialisation de l'économie, caractérisée par la crise financière et conjuguée à une prise de conscience croissante des dangers environnementaux et des difficultés sociales a engendré un questionnement sur le rôle de l'entreprise.

Du reste, l'interrogation sur sa responsabilité a émergé dès la fin du 19^{ème} siècle à travers les débats sur son rôle et la nature de ses obligations, pour se formaliser au début du 20^{ème} siècle, à mesure que le modèle de la grande entreprise à actionnariat dispersé et la figure du dirigeant salarié non propriétaire se généralisait.

Forcément, la naissance de la firme moderne se traduira par une nouvelle conception de la responsabilité des propriétaires, des dirigeants et de la firme à l'égard de la société, et la mise en place de nouveaux systèmes de gouvernance d'entreprise.

Aussi, la déclaration du prix Nobel d'économie Milton Friedman en 1970, « L'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits », récusant la thèse selon laquelle l'entreprise aurait une "conscience sociale" sera bel et bien remise en cause.

Dans ce cadre, les entreprises seront amenées à s'adapter, et à évoluer si elles visent leur pérennité.

Partagée par les milieux académiques, politiques, sociaux ou écologiques, la question essentielle est bien celle de la responsabilité de l'entreprise, depuis que la vision partenariale de la firme se diffuse en sciences de gestion, et dans les milieux managériaux prônant une intégration des partenaires de l'entreprise dans la prise de décision, contrairement à la vision restrictive proposée par les néoclassiques.

En effet, la théorie des parties prenantes déterminera le cadre évolutif du rôle de l'entreprise en redimensionnant son environnement, pour inclure dans l'analyse stratégique de

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

l'entreprise, l'ensemble des personnes, ou groupes qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le déroulement de sa stratégie.

Dès lors, les managers et dirigeants tendront à penser leur activité, comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes, aux intérêts parfois convergents mais souvent en conflits.

L'entreprise est ainsi de moins en moins considérée comme une organisation indépendante poursuivant des buts strictement privés, mais de plus en plus comme un acteur qui, en agissant à l'intérieur d'une collectivité, produit des externalités et doit en assumer la responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes.

L'entreprise semble alors peut être poursuivre la recherche de ses propres intérêts. Cependant, elle dépasse aujourd'hui cette simple conception, pour devenir un acteur à part entière de la vie sociale, prônant l'intérêt général.

Cette évolution de la mission de l'entreprise est illustrée par l'émergence du concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

Il est vrai qu'il n'est pas possible d'assurer que la responsabilité sociale de l'entreprise est rentable par définition. Or, une entreprise doit obligatoirement être rentable, sous peine de disparaître, mais l'idéal serait de conjuguer cette rentabilité avec la responsabilité.

Notre époque est ainsi marquée par la réalité d'un nouveau modèle de développement de l'entreprise s'inscrivant dans une dynamique globale de développement durable, soucieux de concilier développement économique et préoccupations écologique et sociale.

A ce titre, le mode de développement durable est devenu une référence majeure des politiques nationales et internationales. D'ailleurs, la constitution marocaine de 2011 a consacré le droit à la primauté d'un environnement sain et au développement durable, et le Roi Mohamed VI a inscrit la protection de l'environnement au cœur du développement du Maroc depuis son accession au trône en 1999.

A ce sujet, le Maroc a renforcé son engagement en faveur du développement durable, afin d'utiliser les ressources naturelles d'une façon rationnelle et d'améliorer la qualité de vie des citoyens depuis la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro en 1992.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Cette dynamique internationale traduit une nouvelle vision de l'articulation entre la croissance, ressources planétaires et l'individu. Soit, un nouveau regard se pose sur l'entreprise à qui sont assignées de nouvelles missions compatibles avec une vision globale du développement, le respect des personnes et la préservation des ressources naturelles.

A ce sujet, les entreprises marocaines semblent être les plus avancées du continent en matière de démarche de responsabilité sociale. En effet, en Afrique et plus particulièrement au Maghreb, le Maroc fait figure de pionnier dans les questions de responsabilité sociale de l'entreprise. Plus particulièrement, les firmes multinationales ont été celles qui ont introduit la démarche au Maroc.

Dans ce cadre, une interrogation nous interpelle sur la situation du secteur de l'industrie aéronautique dans ce domaine, sachant qu'il est constitué majoritairement de filiales de multinationales promouvant les bonnes pratiques socialement responsables.

En d'autres termes, quel est le niveau d'intégration des pratiques de responsabilité sociale dans l'entreprise aéronautique?

Partant de l'hypothèse que le concept de responsabilité sociale est devenu une réalité de la grande entreprise, l'objectif principal de cette recherche est d'éclairer sur la réalité locale de la firme aéronautique en tant qu'entreprise socialement responsable.

Aussi, des questions sont soulevées. Quel est le degré d'implémentation de la démarche socialement responsable de la firme aéronautique au Maroc ? Comment se caractérise le mode opératoire du management socialement responsable de l'entreprise aéronautique? Jusqu'où peut-on en parler ou quelles sont ses limites?

A cet égard, nous tenterons de décrire, d'expliquer et d'évaluer la consécration réelle de cette ligne managériale au travers de son opérationnalisation.

Cette recherche permettra donc de mieux comprendre l'implication du secteur dans son rôle volontaire de responsabilité sociale pour saisir au-delà des chiffres, son attitude vis-à-vis de ce mode opératoire.

Davantage, cette thématique pourrait même être une occasion de repenser le modèle de l'entreprise marocaine du 21^{ème} siècle, au vu de la fin du cycle de notre modèle économique actuel.

Afin de répondre à notre problématique, notre plan de recherche se présente en deux parties.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Dans une première partie, il sera d'abord question de présenter l'évolution du rôle de l'entreprise à travers les approches économiques et managériales de la firme, afin de dégager les tendances actuelles du développement de l'organisation en question.

Il s'agira effectivement de présenter une grille de lecture traitant du changement structurel de l'entreprise, en liaison avec son environnement ou parties prenantes l'acculant à de nouvelles responsabilités.

Ce changement est fondé sur une nouvelle organisation managériale. Cette dernière est imprégnée des valeurs et principes de bonne gouvernance et d'éthique, afin de répondre au mieux au défi du mode de développement durable.

Dans une seconde partie, et après avoir opérationnalisé le cadre théorique décrit précédemment, en un modèle de grille d'analyse relative au mode de management socialement responsable, la démarche d'investigation terrain nous permettra de dégager les résultats de la recherche. A travers leur analyse, et l'établissement du diagnostic de la démarche des firmes aéronautiques de notre échantillon, nous tenterons de formuler des recommandations pour permettre d'améliorer leur processus du management socialement responsable.

CHAPITRE PRELIMINAIRE
METHODE DE RECHERCHE

1-Posture épistémologique

2-Objet de la recherche

3-Objectifs de la recherche

4-Cible

5-Méthode de collecte de données

Le présent travail a été réalisé dans le cadre d'une recherche doctorale en sciences de gestion.

Le thème que nous avons choisi pour ce travail de recherche est ancré dans la réalité du terrain. Il est relatif à la question du management socialement responsable de l'entreprise du secteur aéronautique.

Il s'agit d'une recherche empirique qui va explorer le dispositif socialement responsable de la firme, pour établir le diagnostic de sa pratique avec l'outil d'analyse stratégique SWOT.

Cela permettra d'identifier les axes stratégiques à développer, dans une vision de progrès et d'amélioration de l'opérationnalisation du management socialement responsable de la firme aéronautique.

La question méthodologique s'impose naturellement au chercheur, dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité observée. En conséquent, ce qui suit sera consacré à la présentation de notre méthodologie de recherche.

1-Posture épistémologique

L'approche épistémologique adoptée dans le cadre de notre recherche est hybride. Elle relève aussi bien de la perspective positiviste qui permet d'expliquer la réalité à partir d'écart entre les faits et les modèles existants, que de la perspective interprétative qui prévoit une immersion dans le phénomène étudié afin d'appréhender sa réalité.

Dans la perspective positiviste, l'objet de cette recherche consistera en une interrogation objective des faits, pour tenter de découvrir et comprendre la réalité managériale des entreprises aéronautiques dans le domaine de la responsabilité sociale, à travers la mise à l'épreuve empirique de notre hypothèse formulée préalablement qui est celle de l'adoption par l'entreprise du secteur aéronautique de pratiques managériales socialement responsables.

Quant à l'approche interprétative, elle découle aussi bien d'une longue expérience professionnelle au Ministère de l'Economie et des Finances et plus précisément à la Direction Générale des Impôts (DGI), accompagnée d'occasion d'appréhender l'entreprise sous ses aspects multiples, que d'une formation académique supérieure à l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises dans le cadre du Cycle Supérieur de Gestion.

Une appréhension concrète de l'entreprise et ses difficultés, son audit à travers le Programme de Catégorisation des Entreprises lancé par la DGI en 2012, permettra l'élaboration d'une connaissance pratique, aussi bien de la situation que de l'opérationnalisation de la démarche managériale socialement responsable au Maroc, sur la base d'une démarche hypothético-déductive relevant de la posture positiviste.

A cet effet, une revue de littérature sera établie précisant les concepts, théories et modèles sur l'entreprise socialement responsable, et inventoriant ce qui est connu à propos de cette thématique.

L'identification des principales missions de l'entreprise va permettre d'appréhender la mutation du rôle de l'entreprise. Ainsi, le cadre théorique de cette étude de cas pourra être défini, permettant de déterminer les éléments clés associés à la thématique de l'entreprise socialement responsable.

Les configurations de la nouvelle mission de l'entreprise seront traduites en indicateurs opérationnels de management socialement responsable, à travers une grille d'analyse établie à

l'usage de la recherche , et assurant la possibilité de vérifier si les entreprises du secteur aéronautique procèdent à des mesures de management socialement responsable.

Alors, la réponse à la problématique sera issue de la confrontation des pistes de recherche émergeant de la littérature à la réalité du terrain, et de l'évaluation du management socialement responsable relativement au modèle pratique de recherche conçu sur la base des principes du modèle de développement durable, et de la régulation relative au dispositif de responsabilité sociale.

2-Objet de la recherche

L'objet de ladite recherche est empirique, interrogeant la réalité du management socialement responsable du secteur aéronautique pour en améliorer la connaissance, et proposer des voies de progrès.

Dans ce cadre, la question soulevée est la suivante: "Quel est le degré d'intégration de la pratique managériale socialement responsable par le secteur aéronautique?" ou en d'autres termes "Quelles sont les caractéristiques du processus de management socialement responsable de la firme aéronautique?".

Il s'agira alors d'analyser le comportement socialement responsable en tant qu'outil de management d'un échantillon d'entreprises œuvrant dans le secteur aéronautique, et évaluer son niveau d'intégration dans le fonctionnement de l'entreprise selon une approche d'audit.

3- Objectifs de la recherche

Pour répondre à l'objet de la recherche, il sera tenté de:

- Développer les différents concepts liés à l'évolution des missions de l'entreprise vers un rôle socialement responsable.
- Décrire et expliquer l'opérationnalisation du management socialement responsable de l'entreprise aéronautique.
- Relater les pratiques du mode de management socialement responsable du secteur aéronautique pour en cerner le dispositif.
- Relever les forces de ces pratiques et les opportunités qui s'offrent à cette démarche.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

-Identifier les faiblesses de ce processus et les obstacles qui peuvent le bloquer dans sa dynamique.

-Proposer des pistes d'amélioration pour assurer la consolidation de ce dispositif.

-Au final, cette recherche va s'atteler à analyser le mode de gestion responsable d'un échantillon d'entreprises représentatives du secteur de l'industrie aéronautique, afin de déterminer son niveau d'intégration dans le fonctionnement de la firme.

4-Cible

Le choix du secteur aéronautique a été guidé par plusieurs raisons :

*Le Maroc s'est doté d'une stratégie nationale de développement durable, respectant à la fois les besoins économiques, les besoins sociaux et l'environnement.

Dans ce contexte de prise de conscience et reconnaissance de l'épuisement des ressources, du réchauffement planétaire et de l'accélération des inégalités sociales, les entreprises marocaines sont tenues d'assurer un management en fonction des principes du développement durable afin d'améliorer leur impact sur la planète, l'économie et sur la société. L'idée est alors de se pencher sur le comportement socialement responsable du secteur aéronautique, et d'analyser son expérience en tant qu'acteur responsable.

*Le secteur de l'aéronautique n'a encore jamais fait l'objet d'une approche nationale au sujet de l'évaluation de son management responsable. Cette étude pourrait alors participer au développement de la réflexion marocaine au sujet de l'entreprise socialement responsable.

*L'Etat marocain a fait du développement de l'aéronautique une de ses priorités. Le secteur représente donc un caractère stratégique dans la politique industrielle nationale.

Du reste, le secteur est soutenu par la stratégie industrielle du pays à travers un certain nombre de mesures, dont le nouveau plan d'accélération industrielle (2014-2020) destiné à entretenir la dynamique de développement du secteur industriel qui connaît un grand essor.

*Enfin, le secteur aéronautique au Maroc a connu ces dernières années un développement important caractérisé par l'implantation de grandes références mondiales dans le secteur telles que Boeing, Safran, Bombardier, Eaton...Il est alors constitué de véritables centres d'excellence couvrant la production, les services, la maintenance et l'ingénierie. Dans ce cadre,

le partage d'expérience du management responsable pourrait constituer une voie vers l'amélioration des systèmes de management des entreprises d'autres secteurs.

*Les entreprises du secteur aéronautique semble intéressantes à étudier, car il s'agit de filiales de grands groupes internationaux déjà sensibilisés, informés et formés à cette démarche au niveau international. Par conséquent, l'interrogation soulevée concernant l'implémentation de ce processus au niveau local sera peut-être plus aisément compréhensible.

Adossées à ces groupes expérimentés, et avec un train d'avance dans le domaine de la responsabilité sociétale exigée directement par les réglementations juridiques de leur pays d'origine renforçant leurs obligations, ou par les réglementations internationales non contraignantes (lignes directrices mondiales, les cadres normatifs et les règles sectorielles), les filiales marocaines devraient pouvoir intégrer une conduite socialement responsable dans leurs pratiques fondamentales inspirées des bonnes pratiques internationales.

5-Méthode de collecte des données

Cette recherche se basera sur des informations de deux types:

- Des informations du domaine public: rapports et études, ouvrages, périodiques, journaux, revues.....
- Des informations internes issues de l'investigation sur le terrain auprès des firmes de l'échantillon. Dans ce cadre, une enquête qualitative sera déployée en usant de questionnaires, et en organisant des entretiens et entrevues avec la cible.

Les guides d'entretien et les questionnaires traiteront des différents aspects de la pratique managériale socialement responsable, tout en essayant de dégager les impressions propres des différents acteurs, ainsi que leur proposition d'amélioration du mode de management socialement responsable de la firme aéronautique.

PARTIE I
AUX ORIGINES DE L'ENTREPRISE
SOCIALEMENT RESPONSABLE

INTRODUCTION

Le débat autour du rôle de l'entreprise n'est pas propre à notre époque. La révision de sa fonction est une interrogation qui est devenue récurrente, depuis la première révolution industrielle jusqu'à notre modèle actuel de globalisation économique. Ainsi, l'ambition de faire de l'entreprise un lieu de changement est un dessein ancien.

Sur le plan théorique, les approches économiques et managériales ont comme point commun de reconnaître l'entreprise comme une forme d'organisation productive et un centre de décisions, combinant des facteurs de production de façon optimale pour une production et vente de produits fabriqués sur un marché.

Son rôle économique est alors de créer de la richesse, et de la répartir dans un contexte d'innovation. Toutefois, la vision classique de la firme, limitée à la seule maximisation du profit sera remise en question par un nouveau contexte marqué, par le développement de la grande société par actions, la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires, tendant à séparer la propriété et le contrôle de l'entreprise, et les questions cruciales autour de la problématique du développement durable.

Ainsi, cette partie tentera de décrire la mutation des responsabilités des firmes dans le cadre d'une prise de conscience mondiale pour un développement durable, qui prône un comportement éthique et de bonne gouvernance des entreprises, sur fonds de conflits d'intérêt entre parties prenantes.

CHAPITRE 1

DU ROLE DE L'ENTREPRISE: SON EVOLUTION A TRAVERS LES APPROCHES THEORIQUES

A-L'approche économique

B-L'approche contractuelle

C-L'approche évolutionniste

D-L'approche des parties prenantes

E-L'approche primaire de la responsabilité sociale de l'entreprise

**F-L'approche contemporaine de la responsabilité sociale de
l'entreprise**

La mission de l'entreprise a évolué dans le cadre d'un processus défini par un contexte déterminé.

Les firmes sont conscientes que les pressions environnementales ne peuvent que s'accroître dans l'avenir, et être une entreprise responsable devient donc une évidence sous la pression des différentes parties prenantes et acteurs extérieurs.

Mais avant d'aboutir à cette prise de conscience, le comportement de l'entreprise s'est progressivement modifié et élargi, dans un processus dynamique.

La responsabilité des dirigeants d'entreprise n'est plus limitée à la recherche du profit. A fortiori, la mission de l'entreprise a dépassé la conception traditionnelle pour s'inscrire dans une conception élargie de sa responsabilité d'acteur responsable dans la vie sociale.

Ainsi, ce chapitre passera en revue l'évolution du rôle de l'entreprise à travers les approches économique et managériale, rappelant que cette dernière cherche plutôt la forme d'organisation la plus efficace et non plus la technique de production la plus efficace, introduisant ainsi la dimension organisationnelle qui fait défaut à la théorie classique, lançant par là les prémices d'un changement de processus managérial dans l'entreprise.

A . L'approche économique

La théorie économique a longtemps limité la mission de l'entreprise à celle de la production. Selon cette approche, l'entreprise est une structure productive de biens et services destinés aux marchés de consommation, et de biens de production dans le cadre d'une économie stationnaire. Toutefois, la dynamique c'est-à-dire la croissance ne peut venir que du comportement de l'entrepreneur qui est à l'origine des innovations. Dans ce cas, l'entrepreneur apparaît ainsi avoir un rôle révolutionnaire, alors que l'analyse économique classique ne prend en compte ni l'entreprise, ni l'entrepreneur.

Section 1 : L'entreprise comme fonction de production

a. Caractéristiques

L'entreprise a été réduite dans la théorie économique à une fonction de production, car l'objet central de cette théorie est le fonctionnement du marché et les mécanismes de prix, et l'entreprise y est considérée comme un agent passif, producteur individuel.

Sur la base des hypothèses du modèle classique de la firme à savoir, la maximisation du profit, la rationalité parfaite des agents, la concurrence pure et parfaite, et les contraintes de technologie et de prix, l'entreprise est considérée comme une organisation qui transforme, de manière efficiente des facteurs de production, en production vendue sur le marché, car il est supposé qu'elle a une connaissance parfaite des techniques disponibles, et des besoins des autres agents grâce au marché.

Davantage, elle s'adapte même mécaniquement aux contraintes techniques rencontrées et aux environnements donnés en cherchant la combinaison productive la plus efficace afin de maximiser son profit.

En résumé, la firme classique est un site de production sur le marché, régulé par la loi de l'offre et de la demande. Quant au producteur, il est un agent avec un comportement parfaitement rationnel dont l'objectif est la rentabilité qu'il cherche sous les contraintes de ses capacités technologiques.

Du reste, Coriat et Weinstein¹ la présentent bien en théorie classique comme : « la firme est une boîte noire qui se réduit à un point dans l'espace des rapports de marché, dotée du même statut que le consommateur individuel ».

Pourtant l'entreprise est davantage que cela, elle peut être considérée comme « une cellule où la richesse se forme et les emplois se créent », et bien comme un acteur véritable du système productif.

b.Limites de l'approche économique de l'entreprise

La théorie économique ne semble pas en mesure de cerner l'entreprise selon les postulats néoclassiques. Ainsi, les entrepreneurs y sont absents, puisque son objet n'est pas de proposer une conceptualisation réaliste de la firme, mais d'analyser l'allocation des ressources et la formation des prix.

Elle s'est même construite en ignorant l'entreprise, et plus encore, la fonction d'entreprise est pratiquement exclue du modèle classique.

En effet, la discipline économique s'est construite dans un monde rural et artisanal jusqu'au milieu du 19^{ème} siècle. Dans ce contexte, la majorité des agents n'interagissait avec le reste de la société que par des relations d'échange entre individus, aussi bien dans le rôle de producteur que dans celui de consommateur. L'entreprise semble alors être centrée sur le producteur individuel qui est également le propriétaire.

Il demeure, que ce modèle est éloigné de la réalité, car les agents économiques sont aussi bien des organisations complexes que des individus.

En effet, il s'avère que l'entreprise est bel et bien un véritable acteur du système productif, et une réalité complexe composée de groupes aux préoccupations et aux objectifs souvent divergents.

En effet, dans le monde industriel moderne, une majorité d'individus participe à la production à travers une entreprise. Toutefois, les relations de ces individus avec l'entreprise ne se limitent pas à des contacts de marché, mais s'élargissent à des relations de travail et de répartition de la contrevaletur de la richesse produite.

¹ Coriat.B et Weinstein.O, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Livre de poche, 1995.

En revanche dans leur rôle de consommateur, les mêmes individus interagissent avec ces entreprises, et expriment d'autres besoins, face auxquels elles sont contraintes de répondre car l'entreprise ne fera pas de profit sans le consommateur.

De même, la vision restrictive classique ne laisse aucune place à l'initiative, la prise de risque et à l'innovation qui est au cœur de la dynamique capitaliste. Surtout, les économistes classiques ne conçoivent pas la capacité à innover de l'entrepreneur comme un trait distinctif et sont ainsi, éloignés de la question de l'organisation interne de l'entreprise.

Section 2 : L'entrepreneur comme source d'innovation

a. Rôle de l'entrepreneur

En marge du courant classique, J.A. Schumpeter¹ va souligner le rôle de l'entrepreneur, comme acteur principal du capitalisme, car il est porteur d'innovation impactant le développement économique et social. Il agirait alors dans l'intérêt général.

En effet, l'entrepreneur semble être au cœur du processus d'innovation de la firme répondant par conséquent, aux besoins des êtres humains jamais satisfaits.

Selon Schumpeter, il révolutionne les modèles de la production en exploitant une invention technologique ou organisationnelle.²

Alors, l'entrepreneur dépasse son rôle de producteur. C'est l'initiateur de l'innovation, un innovateur qui a le goût de la prise de risque des opportunités nouvelles. Il est lancé dans une dynamique d'action qui réside dans sa capacité à apporter du nouveau.

L'innovation paraît alors être une source de destruction créatrice, contraignant les activités établies à s'adapter ou à disparaître.

En effet, à un certain moment, un système utilise toutes ses ressources qui deviennent inférieures à celle produites par un autre système qui émerge, et qui va bousculer le premier.

¹ Schumpeter.J , « Théorie de l'évolution économique », Dalloz, 1999

² Harrison.D, « L'innovation sociale et l'entrepreneur schumpétérien », Revue Interventions économiques, N°45 /2012.

Par conséquent, l'innovation est à la base de la dynamique du changement dans l'économie capitaliste caractérisée par les cycles¹, et des mouvements alternés de l'activité économique d'amplitude récurrente, et de périodicité régulière.

A ce titre, l'entrepreneur est à l'origine de l'augmentation de la production, et de l'investissement générant de la croissance et des créations d'emplois, grâce à sa créativité autant qu'à la recherche du profit. Il est alors acteur de changement, jouant un rôle essentiel dans le développement économique et social.

b. L'innovation entrepreneuriale et la croissance

Les travaux de Schumpeter montrent que l'innovation et le progrès technique sont les principaux ressorts des progrès économiques.

Financées sous forme de crédit, les innovations dont la condition de succès est de se produire par à coup, en discontinu, et se diffusant par grappe dans un ou quelques secteurs d'activité, enclenchent le processus cyclique de l'évolution économique.

A ce sujet, J.A Schumpeter distingue 5 types d'innovation :

- Les innovations de produits
- Les innovations de procédés
- Les innovations commerciales
- La découverte d'une source nouvelle de matières premières ou d'énergie
- L'innovation organisationnelle avec la réalisation d'une nouvelle organisation industrielle comme la création d'une situation de monopole, les firmes multinationales, l'invention de la société anonyme ou du trust...

Suite à cette distinction, les innovations semblent bien ne pas être uniquement fournies par le progrès technique, mais aussi par l'invention de nouvelles combinaisons de facteurs de production affectant la croissance des entreprises, et davantage, permettant à l'économie de sortir de la stagnation vers la croissance.

Du reste, l'innovation est considérée aujourd'hui comme le principal moyen d'assurer la croissance des entreprises, et de même le développement économique et social des nations, car

¹ Les cycles sont des périodes plus ou moins longues caractérisées par une succession de 5 phases : expansion, crise, dépression, creux, reprise.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

pour Schumpeter, il n'y a de développement que lorsqu'il y a « destruction créatrice » autrement dit, une réorganisation du système sous l'effet d'une recombinaison de l'appareil productif ou innovation.

L'entrepreneur joue alors un rôle dynamique et révolutionnaire, c'est-à-dire qu'il consacre son énergie, et risque son argent pour produire et vendre autre chose ou autrement, comparé à ce que font les entreprises sur place, non pas sans raison.

En effet, M.Porter¹ précisera plus récemment, que la capacité d'innovation constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise, car cette dynamique lui permet de se différencier et de produire à un coût moindre que les concurrents.

B. L'approche contractuelle

Dans cette perspective, la firme s'analyse comme un système de relations contractuelles sous coordination administrative (autorité et la hiérarchie) permettant de gérer d'éventuels conflits. Cette coordination se traduit par des coûts de coordination internes inférieurs aux coûts de transactions sur le marché expliquant alors l'existence de la forme organisationnelle de l'entreprise.

Section1 : L'entreprise : lieu de réduction des coûts de transaction

a-Aspects généraux

A partir des années 1970, le développement de la théorie de la firme va connaître un nouvel élan avec la redécouverte d'un célèbre article de Ronald Coase² datant de 1937, « The nature of the firm ». Ce dernier soulève la question de l'existence de la firme et de sa définition réaliste.

Partant du postulat que toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation, les coûts de fonctionnement du marché paraissent à l'origine de l'existence de l'entreprise³.

En effet, d'après R.H Coase, la coordination par les prix entraîne des coûts de transactions. Quand ces coûts sont supérieurs aux coûts d'organisation interne, la coordination dans la firme s'impose.

¹ Magretta,J, « Comprendre Michael Porter », Ed Eyrolles,2012

² R.H .Coase (1910-2013) est un économiste britannique, père fondateur de la théorie des coûts de transactions.

³ Gillis.H, « R.H Coase, la nature de la firme », Revue Française d'Economie, 1987.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

L'entreprise apparaît alors une forme d'organisation économique efficace, puisqu'elle minimise les coûts de transaction.

b. Raisons de l'existence de l'entreprise

D'après la théorie des coûts de transaction, la firme existe car elle permet l'exécution de transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché et ce, par l'internalisation d'une partie de sa production.

A contrario, l'externalisation des activités fera supporter des coûts de transactions¹ à l'entreprise, sachant que ces coûts contractuels sont minimisés dans une entreprise.

La raison en est que la firme fait usage de contrat à long terme fixant la grille de la rémunération des facteurs de production, au lieu de spécifier les prix dans chacune des nombreuses transactions de facteurs employés.

L'entreprise permettrait ainsi de limiter ou d'éviter certains coûts de transaction de marché, réduisant ainsi les coûts de production par un mécanisme de coordination interne basée sur l'autorité.

Pour rappel, l'existence des coûts de transaction sera expliquée par Williamson² par les facteurs d'incertitude aggravés par l'existence d'asymétries d'information, qui permettent de laisser libre cours à l'opportunisme des individus. Ce dernier est défini comme la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt, en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire.

Ainsi, Coase légitimera-t-il l'existence de la firme aux yeux des économistes libéraux, fervents admirateurs du marché, comme seule institution économique efficace permettant l'exécution de transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché³.

¹ Il s'agit :des coûts de recherche et de négociation initiale d'un contrat avec un partenaire économique, des coûts de contrôle du bon déroulement du contrat, des pertes possibles en raison d'un contrat initial inadapté à la situation réelle, des coûts de sa renégociation éventuelle, des coûts d'opportunité dus à l'immobilisation du capital destiné à garantir éventuellement le respect des clauses du contrat (couverture, caution...)

² Williamson.O (1932) est un économiste américain qui a réalisé des travaux sur la théorie des coûts de transactions.

³Ghertman.M, « O.Williamson et la théorie des coûts de transaction », Revue française de Gestion, N°142 /2003.

Section 2 : L'entreprise : un nœud de contrats

a. Définition contractuelle de l'entreprise

La théorie des contrats se développe avec la volonté de dépasser certaines limites de l'approche classique de la firme, sans pour autant la remettre radicalement en question.

L'approche contractuelle de la firme considère alors l'entreprise, comme un système particulier de relations contractuelles entre individus qui sont libres à l'intérieur de sa structure.

A ce sujet, citons R.Coase : « une firme peut se définir comme un système de relations qui apparaît quand la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur ».

Pour O. Williamson, la firme est un système contractuel particulier, « un arrangement institutionnel ». L'activité de la firme n'est alors déterminée que par l'échange et les contrats, qui sont librement consentis.

Elle se caractérise par un principe hiérarchique permettant à la direction de l'entreprise, de prendre les décisions en cas d'évènements non prévus par les contrats, et de limiter les comportements opportunistes.

O. Williamson démontrera ainsi que la coordination dans l'entreprise est préférable à celle par le marché.

b. L'entreprise : système de relations contractuelles

Depuis le début des années 1990, la nouvelle firme désintégrée verticalement, et intensive en capital humain domine le monde. Elle se caractérise par le développement de l'externalisation¹, le recours accru à la sous-traitance lui permettant une consolidation de son métier de base.

A travers cette pratique, elle vise à renforcer sa compétitivité en se spécialisant sur son cœur de métier, et en se focalisant sur ses compétences spécifiques. Ce qui lui permet de réduire ses coûts et de rationaliser ses activités.

¹ L'externalisation peut être définie comme l'appel à un prestataire externe pour une activité qui était réalisée au sein de l'entreprise.

A ce titre, le réseau de coopération interentreprises s'est étendu sur la base d'un réaménagement de la chaîne de valeurs, mais également dans une logique de complémentarités productives.

Les relations contractuelles établissant des droits et des obligations (contrat de long terme), semblent alors dominer les affaires internes de l'entreprise. Les contrats sont même étendus au-delà de ceux liés à la fonction de production (visant les contrats avec les employés) pour inclure l'ensemble des contrats établis entre l'entreprise et son environnement (clients, fournisseurs, créanciers).

La firme peut être alors perçue comme une somme d'individus unis dans un réseau de contrats, et non plus comme une propriété des actionnaires. Ainsi, elle est investie d'une capacité à entrer en relation contractuelle avec d'autres entités.

Elle se définit alors comme un système de relations contractuelles canalisant leur comportement dans un sens conforme à l'intérêt des actionnaires par des systèmes de contrôle évitant les déviations opportunistes déclenchées par le phénomène d'asymétrie d'information.

Effectivement, les limites essentielles de coordination et de construction des contrats résultent de ce que les individus appartenant à la firme ont des intérêts différents, et qu'il existe entre eux des asymétries d'information¹.

A ce propos, un collaborateur peut disposer d'informations que les autres n'ont pas, et en tirer un profit personnel, d'où les comportements dits opportunistes². Dans ces conditions, il y a lieu de rechercher le système contractuel le plus efficace, en fonction de différents paramètres, et en particulier des contraintes techniques et de la nature des informations détenues par les parties.

C.L'approche évolutionniste

Les travaux de R.Nelson et S.Winter.S³, ont fondé la théorie évolutionniste de la firme. Celle-ci disposerait, nous citons « d'un ensemble de compétences individuelles, de techniques de production, de procédures organisationnelles ou de routines »⁴, pour assurer sa fonction de production satisfaisante.

¹ Weinstein.O, "Les théories de la firme", Idées économiques et sociales", N°170, 2012.

² Weinstein.O, « Les théories de la firme », Idées économiques et sociales, N°170, 2012.

³ Nelson.R et Winter.S, « An evolutionary theory of economic change » Cambridge. Harvard University Press

⁴ Arena.R et Lazaric.N, « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », Revue économique, Presses de sciences Po, 2003, N° 540 pp 329-354

Ces auteurs y affirment alors la vision de l'entreprise comme le lieu d'apprentissages collectifs et de conditions de constitution d'une capacité collective à produire.

Section1 : La dimension cognitive de l'entreprise

a. Les concepts de base

Rappelons que certaines conceptions théoriques de la firme reposent sur le principe que la nature de la firme est fondamentalement contractuelle. Cette vision conçoit alors la firme comme un ensemble de contrats. Agissant dans un univers d'information imparfaite, elle gère donc les conflits individuels et canalise les comportements déduits de signaux informationnels détectés dans son environnement. Elle est alors considérée en tant que « processeur d'information ».

Par contre, l'approche évolutionniste donne une place centrale aux compétences des ressources humaines. Elle définit la firme comme un « processeur de connaissances » ou un ensemble de compétences ou routines accumulées par apprentissage au cours de son développement.

C'est ainsi que l'accent est mis sur la distinction entre information et connaissance. A ce sujet, il est à préciser que l'information recouvre des propositions bien établies portant sur des éléments et des ensembles définis, alors que la connaissance n'est pas une simple description d'une réalité donnée, mais se présente comme un construit social.¹

Cette approche alternative à la conception contractuelle présente la firme comme le lieu de production et de gestion de connaissances, et de compétences spécifiques.

Plus précisément, il s'agit de lieu où des connaissances se forment, sont mises en œuvre, conservées, diffusées et développées.

Sur cette base, l'activité de production de la firme implique la prise en compte des caractères spécifiques du travail humain, qui ne peut plus être considéré comme un facteur de production passif qu'il suffit d'acheter sur le marché.

Sous cet angle, la production repose donc sur la manière dont le travail est effectivement mis en œuvre, sur les capacités propres des individus, et sur les conditions de coordination dans lesquelles ces capacités sont effectivement favorisées et mobilisées par l'organisation.

En l'occurrence, la firme est présentée comme une dimension cognitive et une accumulation de ressources.²

¹ Azoulay.N et Weinstein.O, « Les compétences de la firme », Revue d'économie industrielle, vol 93, 2000.

² Weinstein.O, "Les théories de la firme" , Revue Idées économiques et sociales, N°170, 4/2012.

b .La dynamique de compétences

Chaque firme détient des compétences qui lui sont propres, que les autres firmes ne peuvent pas acquérir rapidement parce qu'elles sont difficiles à imiter, et qu'elles ne peuvent pas être acquises sur le marché.

Sur le plan managérial, les compétences se déclinent en savoirs (connaissances), en savoir faire (pratiques) et en savoir être (comportements relationnels).

En fait, les compétences reposent sur des connaissances tacites, non formalisées et donc difficilement transférables entre individus ou entre organisations.

Sur le plan global, il s'agit de l'aptitude de l'entreprise à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le but d'atteindre ses objectifs.¹

Toutefois, la firme ne peut se contenter d'utiliser et maintenir ses connaissances et ses compétences actuelles ; elle cherche à progresser par un processus continu et permanent d'apprentissage, de formation et de collecte d'informations tout en réagissant aux évolutions de l'environnement.

Cette analyse se situe alors dans une perspective dynamique d'acquisition et de création de compétences, donnant une grande importance aux changements technologiques et aux processus d'évolution des compétences face à l'accélération des changements de l'environnement.

En effet, citons « les compétences se construisent avec le temps »². Dans cette conception, le rôle de la firme est conçu comme un processus dynamique qui évolue.

Dans cette lignée, une manière importante d'apprendre pour les organisations repose sur la création de relations entre des compétences préexistantes. Ainsi, la capacité d'une organisation à résoudre certains problèmes dépendra de la richesse du réseau de collaboration qu'elle abrite.

En d'autres termes, les compétences organisationnelles et la richesse de leur réseau peuvent expliquer le dynamisme des firmes, celui des industries et des économies nationales.

¹ Pantin.P, « La conduite du processus d'intériorisation par les compétences de l'équipe dirigeante », Revue management et avenir, N°2 , 2004.

²Cohendet.P et Ilerana.P, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », Revue d'économie industrielle, vol 88, 1999.

Section 2 : Les compétences et performances de l'entreprise

La notion de compétence est aujourd'hui largement utilisée, et la littérature consacrée aux compétences s'avère riche.

L'approche par les compétences repose sur une valorisation des ressources internes de l'organisation. Plus encore, un nouveau courant managérial émerge dans les années 1990 expliquant la performance de l'entreprise à travers les compétences des entrepreneurs.

a .Les ressources : source de croissance de l'entreprise

A savoir, les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en cinq catégories : financières, humaines, physiques, organisationnelles et technologiques.

Alors, la fonction de la firme semble être l'acquisition interne des ressources et l'accumulation des connaissances dans le but de vendre in fine avec profit, sur le marché, des biens et des services. A juste titre, selon E. Penrose¹, l'entreprise est un cadre organisé de gestion dans lequel s'organise une connaissance en perpétuelle évolution au fur et à mesure de l'utilisation de nouvelles ressources et du changement de l'environnement.

A signaler, que ce processus endogène de création et d'accumulation de ressources spécifiques semble placer l'entreprise dans une perspective dynamique de croissance, reposant sur le rôle des connaissances et des compétences si elle en fait un usage performant.

En effet, la croissance des entreprises relève de la capacité de la direction managériale à combiner les ressources disponibles de la firme avec de nouvelles ressources nécessaires, pour être compétitive.

A ce propos, E. Penrose estime que la connaissance tacite des dirigeants est essentielle dans les performances stratégiques des sociétés, et comme chaque dirigeant maîtrise plus ou moins cette connaissance, ceci expliquerait les différences de croissance entre les entreprises.

Ainsi, l'expansion de l'entreprise ne dépend pas seulement de son positionnement externe ou du secteur dont elle relève, mais une bonne part de sa réussite émane des ressources intrinsèques dont elle dispose, et que l'entrepreneur combine de façon efficace.

¹ Penrose.E (1914-1996) est une économiste anglaise. Elle a développé la théorie des compétences.

b .Les compétences: déterminant de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

E.Penrose a été l'un des premiers auteurs à identifier l'importance des ressources d'une entreprise, et leur combinaison dans la position concurrentielle de celle-ci.

Toutefois, la coordination optimale entre les ressources dans des processus de production exige des compétences qui ne se limitent pas à la dotation en facteurs, ou encore à la détention d'information.

Les compétences sont surtout le produit des efforts antérieurs accomplis par la firme pour se constituer un capital humain, informationnel et organisationnel lui permettant ainsi de se différencier sur le marché, et partant de se procurer un avantage compétitif sur ses concurrents¹.

En effet, ces compétences s'avèrent être un élément de singularisation de la firme, car elles ont comme caractéristiques de ne pouvoir être imitées en raison de leur spécificité, leur caractère tacite et leur complexité.

Ainsi, l'enjeu pour l'entreprise semble dépasser la seule dotation en ressources. En fait, il paraît lié à la mobilisation et la coordination des ressources disponibles pour constituer des compétences.

Ces dernières sauront détecter et agencer les ressources propres à la firme à la fois physiques et humaines pour se singulariser et assurer leur croissance.

D. L'approche des parties prenantes

La volonté de renouvellement des théories actionnariales de la firme a donné lieu à l'élaboration de la théorie des parties prenantes au cours de la décennie 1980, qui se construit alors contre celle des stockholders.

C'est-à-dire, dans une opposition à l'idée que les actionnaires sont les seuls envers qui l'entreprise a des responsabilités et donc des comptes à rendre². En conséquence, les partisans des parties prenantes remettent bien en cause, la priorité octroyée aux actionnaires dans la vision stratégique de l'entreprise.

¹ Alcouffé.A, Kammoun.S, « Une approche économique des compétences de la firme », HAL, 2015.

² Casal.D, "RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat", Revue de la régulation" En ligne 15/06/2011.

Section 1 : Cadre conceptuel

a.Le cœur du management de l'entreprise: les stakeholders ou parties prenantes

Aujourd'hui, cette théorie est au cœur des débats portant sur le rôle joué par l'entreprise dans nos sociétés. En effet, il a été constaté que l'entreprise n'était plus au centre de son environnement social. Les protagonistes de l'entreprise sont devenus le centre en fonction duquel le management doit reconstruire la définition de la firme et sa stratégie¹.

En effet, c'est une re-conceptualisation de la nature de l'entreprise pour considérer les ayant intérêts externes, au-delà de la sphère traditionnelle des actionnaires.

Il semble qu'I. Ansoff², soit le premier à avoir employé le terme de parties prenantes dans sa définition des objectifs organisationnels.

Le paradigme de partie prenante ne s'est toutefois véritablement imposé dans la littérature en management, qu'avec les travaux de E. Freeman³.

Ainsi, la définition la plus mobilisée des parties prenantes est bien celle que propose E. Freeman, nous citons « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »⁴

En d'autres termes, il s'agit des entités en relations avec l'entreprise, et qui ont soit une influence sur cette dernière, ou bien qui sont influencées par celle-ci.

A cette définition, E. Freeman ajoutera le célèbre schéma de la « roue de vélo » qui réunit :

- les différentes parties prenantes au sein de cercles concentriques autour de l'entreprise,
- les différentes parties prenantes entre elles à l'aide de flèches bidirectionnelles reflétant la double relation de l'entreprise avec son environnement(peut être affecté ou être affecté).

L'approche des parties prenantes défendue par E. Freeman théorise donc les relations entre les entreprises et les différents groupes économiques et sociaux qui les entourent. L'identification de ces relations est sensée mener les dirigeants à tenir compte des parties prenantes dans leur

¹ Lépineux.F, Rosé J.J, Bonanni.C, Hudson.S, "La responsabilité sociale des entreprises", Dunod 2016.

² Ansoff.I, (1918-2002), professeur russo américain, fondateur de la stratégie d'entreprise moderne. Il est l'auteur de « Corporate strategy »(1965).

³ Freeman.Ed (1951) est philosophe américain. Il est le père fondateur de la théorie des parties prenantes.

⁴ Bonnafous-Boucher.M,Dahl Rendtorff.J, « La théorie des parties prenantes », ed La découverte 2014.

management. Ainsi, la gestion des relations avec les parties prenantes est aussi importante que celle des facteurs internes de l'entreprise.

Les actionnaires et les employés sont des parties prenantes essentielles, tout comme les clients et les fournisseurs. Dans notre société moderne, il faut aussi inclure les médias, les groupes de pression et les différents paliers gouvernementaux. D'ailleurs, quelques grandes entreprises américaines comme General Electric reconnaissent déjà dans les années 1930, quatre parties prenantes à savoir les clients, les employés, la communauté et les actionnaires.

En conséquent, la théorie des parties prenantes plaide en faveur d'un management prenant en compte les demandes et attentes d'une variété de partenaires à identifier et à mobiliser. D'où découle le modèle de gouvernance négociée prôné par E. Freeman.

b. Vers une stratégie de responsabilité sociale des entreprises

E. Freeman considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes ou parties prenantes qui sont en relation directe avec elle, à savoir dirigeants, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, distributeurs et la communauté locale.

La complexité des relations entre les parties prenantes et les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance de l'entreprise implique donc de les intégrer dans une stratégie de responsabilité sociale.

Aussi, l'un des postulats fondamentaux de cette théorie est que l'équilibre entre les finalités économiques et sociales de l'entreprise peut s'établir sur la base d'une action individuelle volontaire responsable.

La nature de l'entreprise est ainsi reformulée, et elle devient un moyen pour satisfaire les fins des différents acteurs permettant de réaliser du profit en fin de compte.

Dans ce cadre, S. Mercier¹ énoncera que la théorie des parties prenantes a également une dimension éthique du fait que les dirigeants de la firme considèrent les enjeux et les intérêts de leurs parties prenantes autres que les actionnaires, propriétaires du capital.

¹Mercier.S, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique », Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

D'ailleurs, la théorie souligne que les directeurs des entreprises ne sont pas les agents des actionnaires, mais qu'ils sont les constructeurs des relations entre les différentes parties prenantes.

Ce faisant, il semble donc que l'objectif principal de la théorie des parties prenantes est d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités de l'entreprise.

En effet, si le manager limite la responsabilité de l'entreprise au strict respect de la loi et à la maximisation du bénéfice des actionnaires (« shareholders »), il se prive du contrôle d'éléments stratégiques qui influencent l'entreprise, et qui pourraient lui nuire considérablement.

Section 2 : Une nouvelle vision de l'entreprise

a.L'entreprise : lieu de médiation avec les parties prenantes

La théorie des parties prenantes se présente comme une réponse à la complexité croissante des organisations modernes, et aux interrogations sur l'influence de ces organisations sur leur environnement et sur la société.

Cette présentation de la réalité rejoint la vision du courant de pensée systémique né de la prise de conscience de la complexité qui se caractérise par, nous citons : " l'instabilité, l'ouverture, la fluctuation, le chaos, le désordre, le flou.. »¹

L'analyse systémique repose sur l'idée que pour bien comprendre le fonctionnement d'un tout, il y a lieu d'examiner les relations existantes entre les parties de ce tout. Il s'agit alors d'envisager l'entreprise dans sa complexité, composée d'un ensemble d'éléments en relation entre eux, et touchée par un flux perpétuel de relations avec l'environnement pour atteindre son objectif, tout en se centrant sur les interrelations dynamiques de ses sous systèmes.

Selon cette logique, la théorie des parties prenantes, redéfinit la place de l'entreprise dans la société. Elle conçoit alors une firme fondée sur des relations multilatérales dynamiques soutenue par une gouvernance négociée car :

- la firme reconnaît les intérêts et les droits de ses parties prenantes
- elle procède à leur intégration dans les systèmes de décision organisationnels.

¹ Groupe AFSCET, « L'approche systémique : de quoi s'agit-il ? » Synthèse des travaux du groupe, 2003

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Alors que M.Friedman proclame que l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits¹, la théorie des parties prenantes prône une gestion équilibrée des intérêts des parties prenantes.

A cet effet, l'entreprise ajuste ses objectifs de manière à donner à chacun des participants une part équitable de satisfactions, parmi lesquelles le profit.

Ce qui signifie, que l'entreprise est supposée équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération assurant sa pérennité.

A cet effet, certains auteurs affirment que la satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer sur le long terme les objectifs de performance économique et financière de l'entreprise.²

D'ailleurs, l'entreprise ne peut maximiser sa valeur si l'une des parties prenantes est ignorée ou maltraitée.

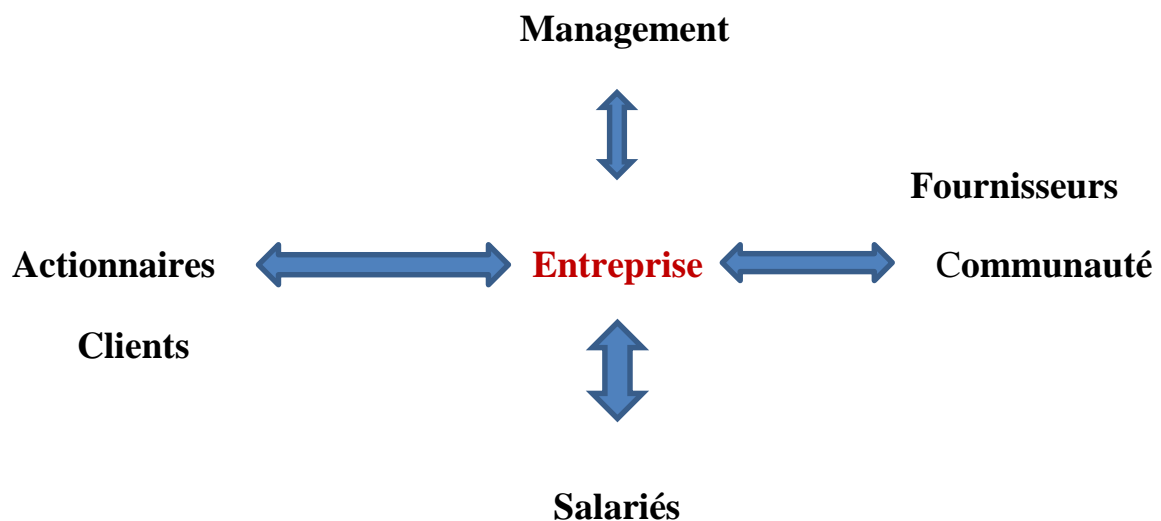


Figure 1 . Modèle restreint de l'entreprise en termes de parties prenante

Source : Elaboration personnelle à partir des données de l'ouvrage de M.Boucher, J.Rendtorff, « La théorie des parties prenantes », ed la découverte, 2014.

¹Friedman.M, « The social responsibility of business is to increase its profits », The New YorkTimes magazine, 1970.

²Mercier.S « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique » Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

b.L'éthique au centre du management de l'entreprise

La théorie des parties prenantes fait fondre la firme dans son environnement avec qui elle ne fait plus qu'un, car celle –ci ne se définit que par les relations économiques qu'elle entretient avec un ensemble de groupes. Le management dirigeant est défini alors par son rôle en tant qu'agent de ces groupes.

Ainsi, la firme étant au centre des relations avec ses parties prenantes, les transactions d'affaires impliquent l'obligation morale pour l'entreprise de traiter les parties prenantes de manière équitable.

D'ailleurs, E.Freeman rappellera régulièrement que la théorie des parties prenantes vise à intégrer éthique et management.¹ Il s'agit alors pour l'entreprise de se doter de mécanismes de gouvernance efficaces et morales.

Dès lors, la vision restrictive de l'entreprise, se limitant à sa confrontation avec ses seuls actionnaires semble dépassée. Effectivement, l'entreprise n'est plus envisagée comme un cercle fermé donnant la primauté à la satisfaction des actionnaires.

L'entreprise est désormais envisagée comme une entité ayant plus que des transactions et des contrats avec quelques partenaires, mais des relations avec son environnement² au cours desquelles se nouent des liens avec, et entre les parties prenantes qui sont l'ensemble des personnes ou des groupes susceptibles d'affecter et/ou d'être affectés par le déroulement de la stratégie de l'entreprise³.

Elle devient le lieu de négociation et de gestion des relations avec ses parties prenantes externes et internes, garantissant la survie de ces relations qui assurent le succès de l'entreprise à long terme. Dans ce sens, l'entreprise se positionne dans un environnement dépassant les considérations purement économiques et financières, car "aucun organisme ne prospère dans le désert"⁴.

La théorie des parties prenantes apporte alors un renouveau dans la façon d'appréhender la gestion d'une entreprise, visant à intégrer les dimensions économiques et morales afin de développer des relations de confiance, base de toute performance globale.

¹ Cazal.D, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », Revue de la régulation, 2011.

² L'environnement de l'entreprise est élargi aux organisations non gouvernementales, les groupes activistes, les groupes politiques...

³ Gond.JP, Igalens.J, "La responsabilité sociale de l'entreprise", PUF 2016.

⁴ F.Lépineux,JJ.Rosé,C.Bonanni,S.Hudson, "La responsabilité sociale des entreprises", Dunod 2016.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Nous constatons alors, un glissement de logique passant de la gestion des stakeholders où l'entreprise est située au centre d'un réseau de parties prenantes, à la gestion des relations de l'entreprise avec ses stakeholders dans un système de relations complexes.

Le management des relations avec les parties prenantes devient alors stratégique. En effet, il s'agira pour l'organisation de comprendre les attentes des parties prenantes comme facteur de développement de l'organisation, ensuite leur participation à la création de valeur pour l'entreprise, tout en intégrant des pratiques morales et éthiques.

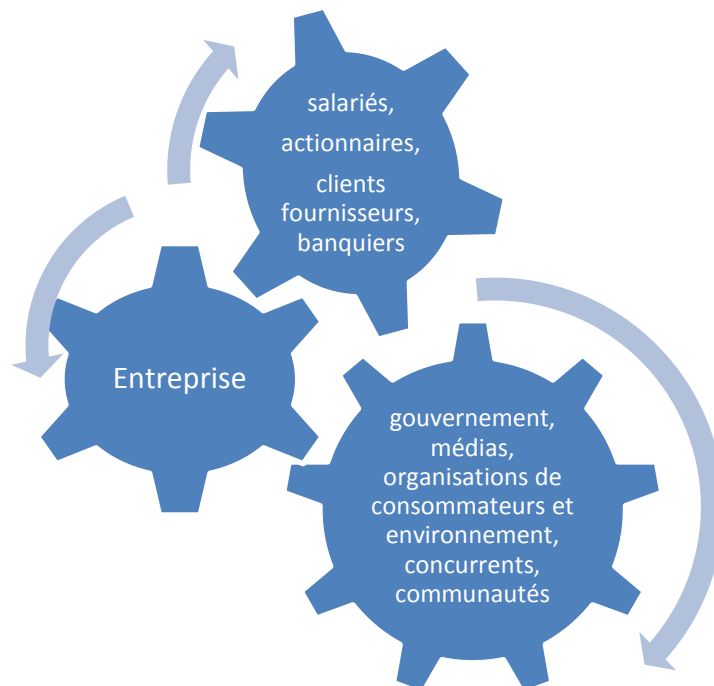


Figure 2. Modèle élargi de l'entreprise en termes de parties prenantes

Source : Elaboration personnelle partir des données de l'ouvrage de M.Boucher, J.Rendtorff « La théorie des parties prenantes » ed la découverte, 2014.

E.L'approche primaire de la responsabilité sociale de l'entreprise

Le temps où la seule production économique est attendue de la part de l'entreprise est révolu. Le rôle de l'entreprise s'est élargi, et dépasse désormais son objectif classique de maximisation de profit au bénéfice des actionnaires.

Sur le plan académique, le glissement progressif des responsabilités de l'entreprise de la sphère économique vers la sphère sociale a été évoqué pour la première fois, en 1916 par l'économiste John Maurice Clark dans un article du "Journal of Political Economy".¹

L'expression « la responsabilité sociale de l'entreprise » couvre alors les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles opèrent.

Aujourd'hui, le concept en tant que tel, paraît être largement accepté. Il est diffusé à grande échelle, et est utilisé aussi bien par les universitaires, que par les entreprises. La RSE est devenue une préoccupation permanente, et parfois une priorité des entreprises.

Mais avant d'aboutir à cette prise de conscience, le comportement de l'entreprise s'est progressivement modifié et élargi, dans un processus dynamique.

Section 1: Vers la mutation du rôle de l'entreprise

a-Le modèle de philanthropie corporative

En rappel historique, le modèle de la responsabilité sociale des entreprises semble d'abord être apparue à travers le mouvement philanthropique, qui renvoie au désir profond de lutte contre les discriminations et les maux sociaux, par amour de l'humanité.

Cependant, la philanthropie ne saurait être confondue avec la charité, car si cette dernière consiste à éradiquer la pauvreté, la philanthropie cherche plutôt à agir sur ses origines structurelles à travers le soutien des causes humanitaires.

Historiquement, il ressort que ce mouvement s'est développé dans la société anglo saxonne, où il est ancré dans tous les domaines de la vie sociale, économique et religieuse.

Il sera soutenu par les grands industriels qui vont constituer les principaux philanthropes à l'époque de la révolution industrielle et de la réorganisation des entreprises, se traduisant par l'accumulation de grosses fortunes.

Dans ce contexte, il sera reconnu que l'homme d'affaire prospère a le devoir de justifier sa réussite, en contribuant au bien être de la communauté au sein de laquelle ses affaires ont pu prospérer.

¹ Gond.J.P, Igalens.J, "La responsabilité sociale de l'entreprise", PUF, 2016.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Selon cette optique, les tous premiers projets industriels anglo-saxons seront d'inspiration philanthropique, comme le cas des communautés de Robert Owen¹ installées en Angleterre et aux Etats Unis entre 1820 et 1860.

Ces projets à connotation socialement responsable, ont consisté à mettre en place des communautés autonomes de travailleurs comprenant édifices publics, cuisines, réfectoires, écoles, églises, bibliothèque afin d'élever le niveau de vie des ouvriers².

Les efforts de R.Owen ont porté non seulement sur les conditions sociales et économiques des ouvriers mais également physiques et morales, car il estimait que l'amélioration des conditions de vie améliorerait leur productivité, et fixait une main d'œuvre compétente.

Ainsi, il a tenté de démontrer à travers l'organisation de ses cités industrielles, que de bons salaires et des conditions de vie saines bénéficiaient réellement, à la fois aux employeurs et aux travailleurs.

Toutefois, les bases théoriques de l'action philanthropique ne seront lancées qu'en 1889 avec la publication de l'article « The gospels of wealth » d'Andrew Carnegie³.

Ce grand industriel de l'acier, d'origine écossaise, annonça alors sa responsabilité à rendre à la société une partie de ce qu'il avait gagné. A la fin du XIXème siècle, il estima du devoir des hommes d'affaires devenus riches de mener une vie modeste, et que les surplus de richesse dont ils bénéficiaient devaient être gérés et redistribués en vue de l'intérêt public, allant jusqu'à prôner la maxime « il est indécent de mourir riche ».

Egalement, le producteur d'automobiles Henry Ford accordait beaucoup d'importance au bien-être et à la santé de ses employés ; il tenait à leur offrir les meilleurs soins surtout qu'il n'y avait pas de sécurité sociale en ce début du XXème siècle.

De telles actions ont été par la suite reproduites par la majorité des entreprises, et il y a eu un virement de la charité individuelle à des actions sociales de la part des firmes.

Ainsi, la nouvelle génération d'industriels était-elle bien consciente du fragile équilibre entre profit individuel, accomplissement personnel et justice sociale.

¹ R.Owen (1771-1858) est chef d'entreprise, philanthrope et théoricien socialiste britannique réputé. Il donnera libre cours à ses projets philanthropiques.

² Lépineux.F, Rosé J.J,Bonanni.C,Hudson.S, "La responsabilité sociale des entreprises", Dunod, 2016.

³ A.Carnegie (1835-1919)

b. Le modèle de management paternaliste

A la fin du 19^e siècle, face à la contestation ouvrière et à la prise de conscience de la misère urbaine, un discours et des pratiques de management paternalistes se sont amplifiées pour régler la question sociale.

Ainsi, le patronat américain commencera à consacrer des moyens importants au logement, à l'éducation, à la santé, et aux loisirs des travailleurs exprimant sa volonté d'assumer ses devoirs et ses responsabilités vis-à-vis de l'entreprise, et d'éviter de mettre l'Etat dans l'obligation de traiter des questions pour lesquelles il n'est ni légitime, ni performant.¹

Dans ce contexte, le modèle de l'entreprise sera révisé, et connaîtra une innovation organisationnelle et sociale inspirée du modèle coopératif de Owen.

Des moyens financiers et matériels importants seront consacrés par quelques grandes firmes, pour faire converger les intérêts des employés et des employeurs selon le principe que la réalisation des objectifs de l'entreprise peut profiter à tous.

En modèle, Francis Cabot Lowell² sera à l'origine de la création d'un centre industriel innovant dans le Massachussets au début du 19^e Siècle. Il y érigea la première usine intégrée de textile, transformant le coton brut en vêtement dans un seul et même bâtiment.

Cette cité industrielle, symbole de l'industrialisation nord - américaine fut un modèle de base pour la technologie et l'organisation, mais également pour son fonctionnement social relatif au système de logement et de pension, et le niveau de salaires au regard des standards de l'époque. Ce qui se traduit par des conditions sociales respectueuses de la main d'œuvre, traduisant le sens de la responsabilité des dirigeants envers les travailleurs.

Les usines de cette cité employaient essentiellement des jeunes femmes des fermes avoisinantes, qui étaient logées à proximité des usines, dans des pensions appartenant à leurs entreprises. Le cadre de vie et de travail était respectueux des besoins des employés, faisant régner un sentiment d'égalité et un climat de confiance. Le mode de management paternaliste apparaissait alors comme une « coopération amicale »³, qui fondait les relations du capital avec le travail, sur un lien de bienveillance.

¹Lépineux.F,Rosé J.J.,Bonani.C,Hudson.S,"La responsabilité sociale de l'entreprise", Dunod, 2016.

² Industriel américain (1775-1817).

³Jorda.H, « Du paternalisme au managérialisme », Revue innovations, 1 /2009, ed de Boeck

L'entrepreneur investissait dans des opérations à caractère social telles que la construction de logements, d'hôpitaux, écoles, bibliothèques... Il mettait en place des systèmes de prévoyance, des coopératives de consommation.... Il assurait la sécurité économique et la protection sociale, en échange de la loyauté et du renoncement à toute forme de revendication.

Bref, il se comportait comme un père vis-à-vis de ses employés, à qui il donnait le moyen de gagner leur vie¹, tout en les faisant adhérer aux projets de l'entreprise.

Section 2: La genèse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise

a. Contexte de l'émergence de la doctrine RSE

L'évolution de la société industrielle du 20^{ième} siècle, marquée par l'accroissement de la taille des entreprises industrielles, leurs mutations organisationnelles liées à la séparation entre la propriété et la gestion, la dispersion de l'actionnariat et la recherche de légitimité, a fourni un creuset favorable à la diffusion de l'idée de responsabilité sociale.

C'est ainsi que dans les années 1920, plusieurs chefs d'entreprises ont commencé à s'intéresser ouvertement à la RSE, et ses conséquences aboutissant à un discours sur la RSE aux Etats Unis.

Portées par des valeurs morales et sociales, de nouvelles pratiques d'entreprises sont apparues dans l'objectif d'améliorer le bien être des employés d'un côté, et permettre d'augmenter la production et diminuer le nombre de grèves d'un autre côté.

Dans ce contexte, l'article pionnier dans le champ de la responsabilité sociale intitulé "The changing basis of economic responsibilities" du Journal of Political Economy, date de 1916.

L'économiste américain J.M Clark² y évoquera l'élargissement progressif des responsabilités des dirigeants de la sphère économique vers la sphère sociale, et l'idée d'un contrat social des affaires. Ce qui annonce alors la naissance d'une nouvelle approche des relations entre l'entreprise et la société, sur la base de notions d'intérêt et de service public.

Dans une dimension plus large, la population américaine s'intéressera aux problématiques liées à la responsabilité sociale des grandes entreprises juste après la crise de 1929.

¹ Jorda.H "Du paternalisme au managérialisme" Revue Innovations 2009/1 Ed De Boeck Supérieur

² Clark J.M (1884-1963), économiste américain.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En 1932, A.Berle et G.Means¹ démontraient que la pression sociale exercée sur les chefs d'entreprises avait conduit au changement de mode de management.

En effet, ces managers étaient amenés à assumer leurs nouvelles responsabilités envers différents acteurs à savoir , les salariés, les consommateurs et l'Etat, car une prise en compte de l'opinion dans la conduite de l'entreprise s'imposait pour légitimer la firme.

Puis, la pratique de la RSE s'institutionnalisera, passant du monde des affaires au monde académique avec les travaux de H. Bowen² considéré comme "le père fondateur de la RSE".

Du reste, son ouvrage est celui qui illustre le mieux le passage de la responsabilité sociale, du statut de doctrine formée dans le monde des affaires à celui de concept académique, enjeu de débats théoriques, présentant le contenu opératoire permanent de la RSE.

H.Bowen positionne son analyse de la doctrine de la responsabilité sociale à un niveau macroéconomique :

- D'une part, il appréhende cette notion comme une troisième voie située à mi - chemin entre la régulation étatique, et le pur laisser faire permettant de parer aux dysfonctionnements sociaux.

- D'autre part, il l'évalue en soulevant la question de sa relation avec le système économique, et de sa capacité à générer un niveau de bien être plus élevé dans la société.

Enfin, pendant les années 1950-1960, les ouvrages et les articles académiques sur la RSE vont se multiplier. Toutefois, le développement de ces travaux seront marqués par une série de débats opposant les défenseurs de l'idée et ses détracteurs.

b-De Levitt à Friedman: contestation du comportement socialement responsable de l'entreprise

Dès 1958, l'opposition à la RSE s'est exprimée à travers la position de l'économiste américain Théodore Levitt³ qui a mis en garde contre les "dangers de la responsabilité sociale".

¹ Berle.A (1895-1971), Means.G (1896-1968), juriste et économiste américains, auteurs de « The modern corporation and private property » publié en 1932.

² Bowen.H (1908-1989), économiste américain , auteur de " Social responsibilities of the businessman", 1953.

³ Economiste américain (1925-2006).

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Selon lui, le comportement socialement responsable de l'entreprise était une intervention du monde des affaires dans la sphère politique, menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste.

Sans conteste, l'entreprise se plaçait hors du champ de sa légitimité démocratique, car le domaine social et le bien public sont notoirement des prérogatives de l'Etat, et l'entreprise n'était pas un service public.

Pour T. Levitt, les entreprises ne devaient pas se substituer à l'Etat pour ce qui était de sa fonction sociale, et devaient se concentrer sur leur fonction industrielle et commerciale.

Dans un contexte des années 1960, marquée aux Etats Unis par la montée en puissance des grandes entreprises qui contrôlaient une part toujours plus importante de richesse nationale¹, et la dispersion de l'actionnariat rendant difficile son contrôle sur les directions d'entreprise, la seconde critique de la doctrine de la RSE a été exprimée par Milton Friedman dès 1970.²

En effet, "The Social Responsibility of Business is to increase its profits" que M. Friedman a publié en 1970 dans le New-York-Times, est certainement l'article le plus critique, mais aussi le plus cité de la littérature sur la RSE.

M. Friedman y juge que la responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser les profits, car aucune entreprise ne peut survivre sans générer de bénéfices nets. Dans ce cadre, le manager n'a d'autre mission que de satisfaire les attentes des actionnaires en tant que propriétaires de l'entreprise, et de garantir sa rentabilité. En aucun cas, il ne peut réorienter l'affectation des bénéfices, si ce n'est sous le bon vouloir des actionnaires.

En effet, un comportement socialement responsable de l'entreprise signifierait que le dirigeant va s'approprier une partie du revenu des actionnaires de manière illégitime, et même opportuniste.

Plus encore, M. Friedman a émis une théorie selon laquelle les entreprises qui augmentent leur performance sociale subissent des coûts, et perdent leur avantage concurrentiel. Or tous ces facteurs diminuent leur rentabilité.

Milton Friedman a alors expliqué que les performances sociale et financière présentaient une corrélation négative. En conséquent, le coût de la responsabilité sociale est présenté comme

¹ 67% des actifs en 1967.

² Girard.B, "Responsabilité sociale des entreprises: retour sur l'article de M.Friedman", Les cahiers de la CRSDD, N°4/2013.

prohibitif, car il est lié aux charges de restructuration organisationnelle et de mobilisation des ressources humaines.

Dès lors, les premières recherches soulevant la problématique des performances financières des entreprises dites « socialement responsables » sont lancées au début de la décennie 1970¹.

Depuis, de nombreuses études quantitatives ont été menées dans le but d'établir un lien statistique entre la responsabilité sociale et la performance financière de l'entreprise dans la volonté de légitimer les pratiques de responsabilité sociale à l'heure de la création de valeur actionnariale. Toutefois, les différents efforts fournis n'ont pas pu démontrer de lien évident.

Malgré tout, ce courant de recherche demeure toujours tenace, et continue d'alimenter de nombreux travaux.

F.L'approche contemporaine du comportement socialement responsable de l'entreprise

Le débat autour de la doctrine de la RSE a connu plusieurs périodes d'accalmie, notamment durant la deuxième guerre mondiale, ou encore dans les années 1980.

Cependant, depuis la fin des années 1980, les thèmes de l'éthique organisationnelle, de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable font l'objet d'un intérêt croissant.

Au milieu des années 1990, les médias et les gouvernements profitent des nombreux scandales et crises économiques de l'époque, pour remettre d'actualité le sujet du comportement socialement responsable de l'entreprise.

Section 1:Evolution de la définition de la RSE

a.De la pluralité des sens

Il est certain que la RSE n'a pas un sens identique, tout le temps et pour tout le monde. C'est une notion admettant de nombreuses définitions et pratiques. En outre, sa compréhension et sa mise en œuvre diffère considérablement pour chaque entreprise et pays.

¹ Acquier.A, "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", Revue Française de gestion, N°11/2007 p387-413

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique, ou au développement durable, et d'autres encore l'associent aux actions de charité.

La commission européenne définit en 2001 la responsabilité sociale des entreprises comme "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société", ou encore "Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage dans le capital humain".¹

La RSE vise, dans le cadre du développement durable, la satisfaction des consommateurs et, plus généralement, de toutes les « parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite »². La responsabilité est ainsi élargie aux collectivités locales, à la société tout entière, voire à l'environnement puisque la RSE a pour objectif la croissance économique à long terme, la cohésion sociale et la protection de l'environnement.

La norme ISO 26000 définit, clarifie et uniformise la responsabilité sociale des organisations au niveau international.

Elle nous indique que la responsabilité sociétale des organisations est "la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts des décisions et activités sur la société et sur l'environnement », se traduisant par un comportement transparent et éthique:

- Qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Qui prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur
- Qui est en accord avec les normes internationales de comportement
- Qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Son sens est alors très large, car elle aborde de nombreux sujets tels que les droits de l'homme, la gouvernance d'entreprise, la santé et la sécurité, les effets sur l'environnement, les conditions de travail et la contribution au développement économique et social.

Par ailleurs, Kofi Annan³ énoncera l'idée de la responsabilité mondiale. Nous citons "La mondialisation de l'économie implique la mondialisation de la responsabilité", signifiant que

¹ Commission Européenne, "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", Livre vert 2001.

² Commission Européenne, "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » Livre vert 2001.

³ Secrétaire général des Nations Unies de 1997 à 2006 (né en 1938- décédé en 2018)

la RSE donne à l'entreprise une démarche globale de prise en compte de la mondialisation de l'économie.

Mais quelle que soit sa définition, la RSE semble être devenue un processus de conduite du changement vers le développement durable.

En effet, le concept de développement durable appréhendé selon la perspective de l'entreprise est parfois assimilé à celui de RSE dans les textes officiels des institutions telles que l'Union Européenne ou les Nations Unies.¹

De ce fait, au vu des défis du développement durable dans l'agenda international, la responsabilité sociale des entreprises peut être définie comme la façon dont les entreprises intègrent les objectifs de développement durable dans leurs pratiques de management, en veillant à la maîtrise de leurs impacts sur la société, tout en étant à l'écoute des attentes de celle-ci.

Nous pouvons alors avancer que le comportement socialement responsable de l'entreprise s'inscrit au cœur du management, dans un cadre global de développement durable ou de changement permanent.

b-La convergence commune des définitions

Aujourd'hui, il n'existe pas de définition consensuelle de la responsabilité sociale des entreprises. Toutefois, toutes les définitions proposées se rejoignent à travers un certain nombre de caractéristiques communes, à savoir:

- L'intégration volontaire des préoccupations sociales des entreprises à leurs activités économiques et commerciales, et leurs relations avec leurs parties prenantes.
- La pleine satisfaction aux obligations juridiques applicables.
- Le dépassement des obligations légales par l'investissement dans le capital humain, l'environnement, le système organisationnel, et les relations avec les parties prenantes, notamment :
 - *L'investissement dans des processus, procédés technologiques et des pratiques environnementales et commerciales responsables, au-delà des obligations légales.
 - *L'investissement dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations au travail.

¹ Gond.JJ, Igalens.J, "La responsabilité sociale de l'entreprise", PUF, 2016.

*L'investissement dans des systèmes organisationnels éthiques et responsables.

Sous cet angle, nous pouvons donc dire que la responsabilité sociétale encourage les entreprises à être, au-delà de leurs obligations économiques et légales, plus conscientes de l'impact de leurs activités sur le reste de la société et l'environnement.

D'ailleurs, d'après J.Pasquéro¹, la RSE peut être envisagée comme l'ensemble des obligations, légales et volontaires, qu'une entreprise assume afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné.

Alors, elle ouvre indubitablement le chemin à une conciliation entre les préoccupations économiques face aux préoccupations sociales humaines, et environnementales, et entre l'intérêt général et privé.

Au final, nous citons "la RSE apparait comme un processus, et comme une rupture des schémas traditionnels de la pensée moderne".²

Néanmoins, la responsabilité sociale des entreprises ne peut être considérée comme un substitut à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales, y compris à l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée.

Section2: La résurgence de la RSE

a. Appel à la mondialisation du rôle de responsabilité sociale de l'entreprise

C'est au forum économique de Davos en 1999 que Kofi Annan³ alors Secrétaire général de l'ONU, mentionna l'idée d'une sorte de nouveau contrat économique et social planétaire, soit un Pacte Mondial entre l'ONU et le secteur privé.

Il s'agit en fait d'un appel aux entreprises, pour déployer et renforcer leur rôle de responsabilité sociétale vis-à-vis des tiers, dans le cadre de pratiques exemplaires répondant à de nouvelles exigences de partenaires de l'entreprise dont les clients et consommateurs, les investisseurs, salariés, actionnaires, pouvoirs publics et ONG.

Lancé au siège de l'ONU à New York en juillet 2000, la finalité du Pacte Mondial est de faire adhérer les entreprises à des principes essentiels, partagés entre les différentes parties prenantes, propageant alors la notion de responsabilité sociétale des entreprises à un niveau

¹ Pasquéro.J, "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion", Turcotte MF.

² Lépineux.F,Rosé.JJ, Bonanni.C, Hudson.S, "La RSE", Dunod, 2016.

³ Kofi Annan (1938), 7^{ième} secrétaire général des Nations Unies (1997-2006) et prix Nobel de la paix en 2001.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

mondial, et favorisant la responsabilité civique des entreprises vis-à-vis de la société civile et du monde du travail. Il s'inspire des instruments ci-après :

- La Déclaration universelle des droits de l'homme,
- La Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail,
- La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement,
- La Convention des Nations Unies contre la corruption.¹

Ainsi, Kofi Annan proposera aux entreprises présentes de sceller, nous citons «un partenariat novateur entre les Nations unies et le secteur privé [...]. Plus précisément, je vous demande – individuellement, dans le cadre des sociétés que vous dirigez, et, collectivement, par l'intermédiaire de vos associations – d'embrasser, de promouvoir et de faire respecter une série de valeurs fondamentales touchant les droits de l'homme, les conditions de travail et l'environnement ».

Basé sur le volontariat des entreprises, celles qui y adhèrent s'engagent à adopter une stratégie responsable dans le cadre d'une mondialisation plus humaine.

Aujourd'hui, le Pacte Mondial représente l'initiative d'entreprise la plus importante au niveau mondial, puisqu'il intéresse plus de 2000 sociétés dans 90 pays.²

En parallèle, en mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne lancera un appel au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social.

Ensuite, la prise en compte de la RSE par l'Union Européenne a été posée par le Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », publié en 2001 par la Commission Européenne.

Pour cette dernière, les entreprises s'acquittant volontairement de leur rôle de responsabilité sociale s'engagent, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, dans un processus d'intégration des préoccupations en matière sociale, environnemental, éthique de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base.

¹ Voir Annexe.

² Kofi Annan –Discours au Forum économique mondial à Davos -26/01/2006.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En l'occurrence, la RSE semble devenir un outil au service d'une économie, nous citons : « capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi, et d'une plus grande cohésion sociale »¹.

En juillet 2002, la Commission a publié une nouvelle stratégie qui vise à promouvoir la contribution des entreprises au développement durable. Elle préconise alors un nouveau rôle social et environnemental pour les entreprises.

Par ailleurs, la directive 2014/95/UE sur le reporting extra-financier, du Parlement européen et du Conseil, entrée en vigueur le 6 décembre 2014, consolide le cadre normatif de la RSE à l'échelle de l'Union Européenne, car elle prévoit l'obligation de la publication d'informations relatives au respect des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption, aux questions environnementales et sociales.

Cette ligne directrice se présente alors comme un moyen de renforcement de la contribution des entreprises au développement durable, et à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable².

Son impact élargi, la RSE vise, dans le cadre du développement durable, la satisfaction des consommateurs et, plus généralement, de toutes les « parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite ». La responsabilité est ainsi élargie à la société tout entière, et la RSE aura pour objectif la croissance économique à long terme, la cohésion sociale et la protection de l'environnement.

b. Les dispositifs d'encadrement du comportement socialement responsable de l'entreprise

La question de la responsabilité sociale des entreprises est soulevée dans divers espaces institutionnels, certains intergouvernementaux³, d'autres privés⁴ et d'autres mixtes⁵.

Dans ce cadre, l'approche de la RSE par les entreprises s'appuie sur plusieurs instruments, résultat de négociations et de partenariat entre différentes parties prenantes : codes de bonne conduite, mécanismes de certification et de labellisation, chartes, directives....

¹ Commission européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité des entreprises » Livre vert, 2001.

² Les ODD ont été adoptés en septembre 2015 au Sommet des Nations Unies à New York, prenant la relève des objectifs du millénaire.

³ Nations Unies, OCDE, OIT, UE, Société Financière internationale.

⁴ Organisation Internationale de Normalisation, Global Reporting Initiative.

⁵ Pacte mondial, Principes volontaires sur la sécurité et les droits, Principes de Kimberley.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

A ce sujet, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sont les normes de comportement les plus anciennes offrant aux entreprises un cadre en matière de pratiques responsables et du développement durable. Ils cherchent à guider l'activité des multinationales qui ne relèvent pas de la seule législation d'un Etat.

Ces principes sont aujourd'hui largement utilisés par celles qui souhaitent être à la pointe des pratiques responsables. D'ailleurs des recherches¹ sur les entreprises européennes indiquent que ces principes directeurs sont largement reconnus, mais qu'ils pourraient être plus largement utilisés.

Adoptés en 1976 et révisés en 2000, ils figurent parmi les tous premiers instruments globaux pour aider les entreprises à promouvoir un comportement socialement responsable et consolider des relations de confiance entre l'entreprise multinationale et les gouvernements des pays dans lesquelles elles s'installent.

Contrairement aux initiatives privées, les principes directeurs ont été élaborés par les 30 pays membres de l'OCDE, qui y ont tous adhéré, en étroite consultation avec les organisations patronales et syndicales et le soutien d'ONG.

Avec la déclaration de Principe Tripartite de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale (1977), et le Pacte Mondial des Nations Unies, les principes directeurs de l'OCDE restent l'un des rares instruments d'orientation sur la responsabilité des entreprises qui jouissent d'une reconnaissance gouvernementale officielle.

De même, les principes énoncés dans la Déclaration sur les multinationales par l'OIT sont destinés à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.

Plus récemment, la norme de recommandations ISO 26000, publiée en 2010, précise l'intégration des concepts de responsabilité sociétale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie en fournissant un cadre de réflexions et d'actions.

Elle se présente comme un guide de lignes directrices proposé aux entreprises et organisations, ainsi que d'une méthode de mise en application destinée à tout type de structure (entreprise,

¹ Hohnen.P, "Pour une gestion responsable", Revue L'Observateur, OCDE, N°270/2008, N°271 /2009.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

ONG, collectivités, syndicat..), complémentaire avec les normes ISO 9001 (management qualité) et l'ISO 14001 (management environnemental).

Parallèlement à cet encadrement normatif, il n'existe aucune loi qui oblige les entreprises à mettre en place une stratégie de RSE. Néanmoins, de nombreux Etats notamment européens ont développé un corpus réglementaire qui encadre la RSE en incitant aux pratiques responsables par des procédures légales que sont les reporting ou les bilans carbone par exemple.

A ce propos, alors qu'en Europe, la RSE est surtout marquée par un cadre de régulation, les pratiques responsables de l'entreprise américaine semblent davantage relever de la liberté individuelle des entreprises, sachant par ailleurs, que la culture d'entreprise est fortement ancrée dans ce pays.

A titre d'illustration, un article publié¹ en 2014 par l'Observateur de l'OCDE, précise que 93% des 250 principales entreprises mondiales publient des rapports annuels sur l'exercice de leur responsabilité, dont 60% sont issus d'audits indépendants.

¹ Nelson J. Directrice de l'Initiative RSE, Harvard Kennedy School

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Le premier chapitre de cette thèse avait pour finalité la présentation de l'évolution de la mission de la firme, à travers les diverses approches théoriques que nous avons jugé pertinentes pour établir le cadre d'analyse de notre travail .

De part la recherche bibliographique, il peut être précisé que la mission de l'entreprise a évolué dans le cadre d'un processus défini par un contexte déterminé.

Dans le monde agricole qui était celui du 18^{ième} siècle, la forme primaire de l'entreprise se présentait comme un centre de production satisfaisant les besoins vitaux individuels.

Les révolutions industrielles et les développements des innovations technologiques ont vu apparaître la grande entreprise, et la naissance d'une nouvelle structure.

Cette dernière s'est caractérisée par la dispersion de l'actionnariat, et la séparation de la propriété de l'entreprise et de son management.

Dès lors, la structure de la firme a subi des mutations marquées par une révision de son rôle, et de son organisation.

En fait, le comportement socialement responsable de l'entreprise trouve ses origines, notamment dans les pratiques managériales des entreprises anglo--saxonnes du 19^{ième} siècle et plus précisément, les entreprises américaines.

Ainsi, ce ne sont ni les théoriciens, ni les universitaires qui ont élaboré le concept de RSE, mais plutôt les hommes d'affaires de l'époque par leurs pratiques du paternalisme inspirées par les discours sur la philanthropie, et la distribution des richesses des plus nantis aux moins favorisés.

En conséquent, la notion d'entreprise socialement responsable repose sur l'idée que l'activité de l'entreprise est liée à la communauté au sein de laquelle elle agit, et qu'au-delà, la responsabilité des dirigeants d'entreprise n'est plus limitée à la recherche du profit.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Plus précisément, la pratique actuelle de la gestion socialement responsable par l'entreprise est une réponse aux revendications liées à la dégradation des conditions sociales et environnementales portés par la société civile, les entreprises, les gouvernements et les grands organismes internationaux.

En conséquent, l'entreprise a dépassé la conception traditionnelle pour jaillir de l'interaction complexe entre les parties prenantes qui sont au centre de son environnement social.

Dans ce contexte, notre recherche bibliographique a enfin révélé que la prise de conscience de sa responsabilité sociale, et sa pratique étaient de plus en plus encadrée par des dispositifs de natures diverses, renforçant le phénomène d'institutionnalisation de la RSE observé mondialement depuis les années 1990.

CHAPITRE 2

**LES PRINCIPES FONDATEURS DE L'ENTREPRISE
SOCIALEMENT RESPONSABLE**

A- Le principe de gouvernance

B- Le principe de développement durable

Le chapitre précédent a consisté en la présentation des différentes configurations théoriques de l'entreprise.

Dans ce cadre, nous avons essayé de cerner son rôle, et de délimiter ses frontières par rapport à son environnement interne et externe.

Agissant dans l'intérêt des investisseurs, son action va s'élargir au fur et à mesure de l'évolution des besoins de la société. Nous verrons ses missions s'étendre à des domaines extra- financiers pour répondre à des aspirations managériales philanthropiques et paternalistes.

Puis, la théorie des parties prenantes représentera l'entreprise agissant dans un contexte vertueux de coopération et de responsabilité.

Ainsi, l'entreprise semblera négocier la meilleure décision pour tous ses partenaires, en dépit de leurs divergences.

Plus encore, nous pouvons ajouter que les fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise paraissent liés aux principes d'éthique et de bonne gouvernance dans le cadre du développement durable, devenant même une nécessité stratégique car ils sont un élément d'identité, de différenciation par rapport aux concurrents.

En effet, ces principes tissent des liens étroits avec le comportement socialement responsable de l'entreprise car ils bâtissent des compromis entre les actionnaires et les autres partenaires de l'entreprise en développant des rapports sociaux entre eux. Ils nuancent ainsi l'objectif de maximisation des profits, plaçant la responsabilité de la firme dans le champ relationnel du système économique et de la société.

A- Le principe de gouvernance

Au niveau microéconomique, la performance financière est tombée dans une approche globale. Alors, l'entreprise assure ses objectifs en prenant en compte différents aspects de son fonctionnement, notamment la bonne gouvernance.

En effet, la bonne gouvernance d'entreprise est d'autant plus importante, qu'elle autorégule le schéma de la structure et de l'exercice du pouvoir en son sein, pour agir dans le cadre d'un partenariat entre les dirigeants, les actionnaires et les salariés.

Le système de bonne gouvernance de l'entreprise paraît donc relever de valeurs éthiques liées au développement de relations harmonieuses avec l'ensemble des parties prenantes.

Section 1: Caractéristiques

a- Origine : L'éthique d'entreprise

A l'origine, la notion d'éthique se définit comme la science de la morale. Plus largement, elle peut être définie comme la recherche du bien dans l'agir de l'homme. Il s'agit donc d'un principe général, appréciant le bien et le mal en fonction de ce qui est conforme.

Mais l'éthique n'est pas la morale. En effet, cette dernière est constituée de principes transcendants liés à la culture et qui s'imposent à celui qui s'y réfère. Elle est donc absolue et indissociable du respect.

L'éthique n'est pas non plus la déontologie qui se définit comme l'ensemble des règles qui régissent une profession. La déontologie est alors associée au concept d'obéissance aux lois, règlements et pratiques en vigueur. Elle se traduit par la soumission aux règles.

En fait, la définition de l'éthique balance plutôt entre l'expression d'une intention « humaniste » fondée sur la notion du bien, et l'énoncé de *règles normatives* applicables par tous sous la forme de *déontologies*.

Ainsi, l'éthique d'entreprise repose sur l'utilisation de moyens favorisant l'application de règles de conduite adoptées délibérément et fondées sur des principes moraux.

Il s'agit d'une éthique pragmatique développée face à divers événements, tous reconnus comme des scandales financiers, écologiques ou sociaux.

Dans ce contexte, les dirigeants des grandes firmes se sont vus accuser de profiter personnellement de surfacturations, de négliger l'intérêt des actionnaires minoritaires, ou encore d'obtenir de grands contrats de l'Etat par des moyens illicites.

Afin de réagir aux scandales qui révoltent l'opinion publique, et nuisent au développement commercial de l'entreprise, la dimension de l'éthique sera intégrée dans la gestion de l'entreprise loin de la maximisation du profit, le monde des affaires ne pouvant plus désormais

se focaliser sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires et se satisfaire de la seule perspective financière.

En effet, citons que "le succès d'une entreprise dépend aujourd'hui non seulement du respect des règles du jeu économique mais aussi de la référence à des valeurs supérieures telles que l'honnêteté, le respect des autres, la solidarité...."¹

Par ses caractéristiques, la dimension éthique se rattachera à la notion de gouvernance d'entreprise à qui elle donnera une dimension morale, tout en combinant les nécessités de l'action.

Au-delà, l'éthique deviendra un outil de gestion et une source de compétitivité de la firme, concourant à la création de valeur, en instaurant une certaine régulation des conduites.

b-Révision du statut des différentes parties de l'entreprise

La constitution de la gouvernance d'entreprise en tant que courant de recherche est traditionnellement attribuée à Adolf Berle et Gardiner Means, qui avaient engagés une réflexion sur ce thème dans les années 1930, à travers leur célèbre ouvrage².

Ces auteurs ont mis en évidence l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation, la société de capitaux, ou forme collective d'entreprise. Cette dernière se caractérise par la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires, répondant alors à une nécessité technique de rassembler des capitaux pour une production de masse.

Dès lors, la séparation de la propriété et le contrôle de l'entreprise est consacrée, et le pouvoir de décision passe alors des mains des actionnaires, aux managers dont le rôle se renforce en prenant le contrôle des affaires.

Dans la société par actions, les managers prennent les décisions concernant l'affectation des ressources à l'intérieur de l'entreprise, et le contrôle de son capital.

A.Berle et G.Means précisent donc que les actionnaires ne sont plus que des propriétaires passifs, car ils n'ont plus le contrôle des opérations dans les entreprises.

Dans ce cadre, ils perdent le droit légitime et exclusif à s'approprier le profit, car celui-ci ne concernerait que les acteurs exerçant les fonctions entrepreneuriales actives. En effet, c'est la propriété active ou la capacité managériale qui est à l'origine de la création de la richesse.

¹ Benbrahim.Z, "Ethique et gouvernance ",Revue management et avenir, N°4/2006.

² Berle.A, Means.G ont écrit, « The modern corporation and private property » 1930.

Dans ce contexte de conflits d'intérêt déclenchés par l'ouverture du capital de la firme, et de la possibilité de détournement d'une partie de ses bénéfices par les managers, ces auteurs préconisent une démarche partenariale dans laquelle l'entreprise managériale prendrait en compte les intérêts de l'ensemble de ses partenaires, et de la société.

De ce fait, A.Berle et G.Means ont soulevé la question des incitations ou des contraintes qui conduiraient les managers à ne pas abuser de leur position.

En effet, au vu d'une asymétrie informationnelle, les managers bénéficient d'informations privilégiées (insiders) sur la situation et les potentialités de l'entreprise qu'ils peuvent exploiter à leur avantage.

Ils prennent aussi quotidiennement une multitude de décisions plus ou moins stratégiques, que les actionnaires n'ont pas la capacité de contester et qui peuvent leur être défavorables, car les dirigeants peuvent orienter la gestion de la firme vers leur propre intérêt.

En outre, les dirigeants peuvent opter pour une politique de croissance qui ne profite pas aux actionnaires.

De même, la rémunération excessive de certains dirigeants, et les avantages en nature dont ils bénéficient font souvent l'objet d'interrogations de la part des investisseurs.

D'ailleurs, Adam Smith ¹notait déjà les conséquences de l'évolution de la structure des entreprises et les divergences d'intérêt, citons alors « les directeurs de ces compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui...le gèrent de façon négligente et dispendieuse » et non « avec cette vigilance exacte que les associés d'une société apportent au maniement de leur fonds ».

Cette situation conflictuelle au sein de l'entreprise pose crucialement la question de la gouvernance d'entreprise, dans une perspective de régulation du comportement des dirigeants et de définition des règles du jeu managérial. Il s'agirait alors de protéger les intérêts des actionnaires contre le partage de la valeur en faveur d'autres parties prenantes.

En effet, les managers n'étant pas propriétaires du capital, tendraient à s'éloigner de l'unique et suprême objectif de maximisation du profit, prenant en considération d'autres variables, parmi

¹ Adam Smith (1723-1790), philosophe et économiste écossais, fondateur des sciences économiques, auteur de « La richesse de Nations », Ed Flammarion 1991.

lesquelles, les dépenses faites à leur discrétion, ce qui nécessite la spécification de règles de conduite édictant un comportement à suivre afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

c-Divergence d'intérêts des parties de l'entreprise

La théorie de l'agence apparaît aujourd'hui comme l'explication théorique dominante du principe de gouvernance d'entreprise.

Elle est centrée sur l'analyse des dysfonctionnements suscités par la séparation des fonctions de propriété et de décision, et sur les moyens dont disposent les actionnaires leur permettant de s'assurer que l'entreprise est gérée conformément à leurs intérêts.

Développée par M. C. Jensen et W.H. Meckling¹, elle introduit la notion de relation d'agence qui est défini comme un contrat par lequel, une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation à l'agent, d'une partie de l'autorité de prise de décision.

De par sa nature, la relation d'agence semble problématique, dans la mesure où les intérêts personnels du principal et de l'agent semblent opposés, car chaque individu rationnel recherche son intérêt personnel.

De plus, rappelons que l'existence d'une asymétrie d'information entre le principal et l'agent crée des situations de manipulation d'information, privilégiant l'intérêt des uns au détriment des autres, et des situations incertaines dans l'affectation des résultats.

Dans ce contexte, la théorie de l'agence se concentre sur la question, à savoir comment construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement défavorisant les intérêts du principal.

D'après cette théorie, l'atténuation des divergences d'intérêts entre les différentes parties prenantes de l'entreprise qui ne disposent pas d'informations similaires, passe par l'établissement de contrats formels et informels car ces derniers sont supposés contrecarrer tout comportement opportuniste dans l'entreprise.

Toutefois, la mise en place d'un système d'incitation et de contrôle de l'agent semble présenter un coût pour l'entreprise. Effectivement, l'ensemble des dépenses effectuées pour inciter et contrôler l'agent constitue le coût d'agence. Le coût d'agence est constitué des coûts

¹ Jensen.M.C (1939) et Meckling.W.H (1922-1998) sont des économistes américains.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

monétaires et non monétaires que supportent les deux parties, du fait de la nécessité de mettre en place un système d'obligations et de contrôle.

Dans la littérature, le coût d'agence se décompose en trois principaux types de coût :

1-Les coûts de surveillance et d'incitation qui sont supportés par le principal. Ils comportent les coûts liés à la gestion de l'information, la surveillance et l'incitation.

2-Les coûts d'obligations qui sont supportés par l'agent pour signaler la bonne exécution du contrat à travers la publication des comptes, rapports...

3-Les coûts résiduels liés aux risques financiers des actionnaires, professionnels des dirigeants, crédit social des administrateurs et des dirigeants (réputation).

De là, nous pouvons dire que le rôle principal d'un système¹ de gouvernance est de déterminer l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de contrôler, et inciter les parties prenantes de façon à ce que le potentiel de création de valeur soit réalisé au mieux.

Du reste, l'organisation de la société anonyme par actions se présente schématiquement de la façon suivante :

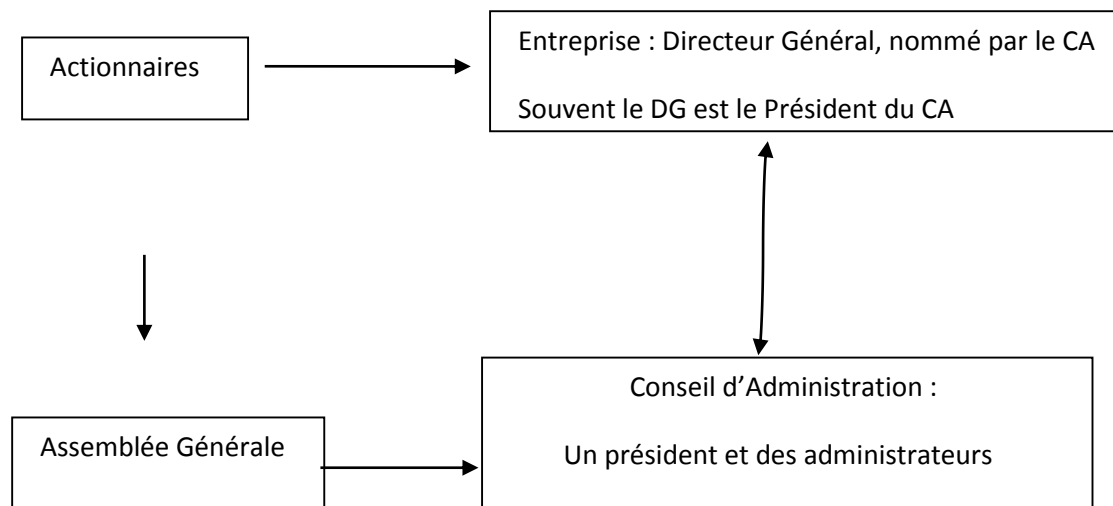


Figure 3. Organisation de la société anonyme

Source :Loi N°17-95 sur les SA

¹ L.V Bertalanffy (1901-1972), biologiste d'origine autrichienne, fondateur de la théorie systémique. Il définit un système comme « un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé. »

D'après les travaux de Berle et Means, quand la propriété est dispersée avec moins de 20% du capital, aucun individu ni petit groupe n'a suffisamment de participation minoritaire pour dominer les affaires de la société. Dans ce dernier cas, l'entreprise est dite sous « contrôle managérial ».

Et c'est ce contrôle managérial qui donne l'occasion aux dirigeants de léser les intérêts des actionnaires.

Effectivement, les managers qui ne sont pas actionnaires de la firme, ne se préoccupent pas du profit que l'entreprise versera aux actionnaires. Ils affichent des comportements individualistes et de maximisation de leur propre fonction d'utilité.

D'après M.C Jensen et W.H Meckling, les dirigeants ont tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme sous forme de privilèges pour leur propre consommation. Leur but est aussi bien de maximiser leur rémunération et de minimiser leurs efforts, que de servir l'intérêt social de l'entreprise avant de satisfaire les intérêts des actionnaires.

Si le contrôle des actionnaires est faible ou inexistant, les dirigeants consacrent une part importante des ressources de l'entreprise à la satisfaction de ces objectifs. Ils ont alors un comportement discrétionnaire qui affecte les performances de l'entreprise, et la valeur patrimoniale des actions.

D'ailleurs, toute action de la part des dirigeants qui ne visent pas à maximiser le profit, fait tort au propriétaire qui recevra des dividendes plus faibles, et qui verra la valeur de son action diminuer sur le marché financier.

Dans la réalité, l'entreprise apparaît alors comme le lieu de confrontations d'intérêts différents entre les deux parties en relation, ce qui procure au mode d'organisation interne de l'entreprise toute son importance.

La théorie de l'agence répond alors à la problématique de l'établissement des modes d'organisation qui permettent de limiter l'opportunisme des individus, et de réguler le comportement des dirigeants afin de réduire les conflits considérés comme coûteux.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

A ce titre, Gérard Charreaux¹ met bien en évidence le rôle de l'organisation interne de l'entreprise. Il écrira que « le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »².

En outre, M.C Jensen et W.H.Meckling affirment que la seule réalité de l'entreprise est l'existence de relations contractuelles ou d'agence multiples, alors que dans la théorie économique néoclassique, l'organisation interne ou le système de gouvernance de l'entreprise n'étaient pas considérés comme éléments de facteurs de production dans la stratégie de développement de l'entreprise.

La théorie de gouvernement d'entreprise s'attache à expliciter, et décrire les mécanismes de gouvernance permettant de résoudre les conflits d'intérêts actionnaires et dirigeants car comme le précise Charreaux « le thème de Corporate governanceest un aspect particulier de la question éternelle du partage des pouvoirs ».

Fondamentalement, le concept renvoie alors à l'organisation du pouvoir au sein d'une entreprise visant un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

Soit, elle a trait au contrôle, à l'administration, à la gestion et à l'obligation de rendre compte des dirigeants dans l'objectif de sécuriser les investissements financiers des actionnaires. La gouvernance d'entreprise semble alors liée à un mécanisme de gestion responsable et partagée de l'entreprise.

Section 2- Apport de la notion de gouvernance d'entreprise

a – Une forme élargie de management

Lorsque l'entrepreneur est l'unique ou le principal propriétaire de l'entreprise, les problèmes de gouvernance entre actionnaires et dirigeants n'existent pas.

Mais lorsque, dans une société de capitaux, il y a séparation entre propriétaires et dirigeants salariés, se pose la question de la pratique du pouvoir compte tenu des divergences d'intérêts qui peuvent apparaître entre eux.

¹ Gérard Charreaux (1950), professeur français en sciences de gestion, pionnier de la recherche en gouvernance en France.

² Charreaux.G « Le gouvernement des entreprises : corporate governance .théories et faits », Economica,1997

En effet, les actionnaires attendent une rémunération des capitaux investis à travers la distribution des bénéfices sous forme de dividendes.

Ainsi, les actionnaires cherchent à rentabiliser leurs investissements, et les dirigeants visent à maximiser leurs profits personnels en exploitant leur position de détenteur de l'information.

Pour réguler les comportements de ces dirigeants, et mettre fin à la situation d'asymétrie d'informations lésant les actionnaires et d'autres parties prenantes, ces derniers sont amenés à mettre en place un dispositif de gouvernance d'entreprise permettant de réduire le risque d'investissement.

Donc, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme le système de direction et de contrôle des entreprises¹, et comme un ensemble de relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties prenantes².

Du reste, même l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) affirme que les principes de gouvernement d'entreprise reconnaissent l'importance des relations avec les parties prenantes pour bâtir des entreprises durables.

Ainsi, la notion de gouvernance d'entreprise sera de plus en plus utilisée dans le monde des affaires marqué par la multiplication des défaillances de plusieurs entreprises dans les années 1990³.

Devenu un standard international, elle répond au besoin d'une nouvelle conception du processus de décision accordant toute sa place à la concertation entre les parties prenantes de l'entreprise.

Il s'agit alors d'une nouvelle forme de management de l'entreprise responsable des intérêts multiples et contradictoires de ses partenaires, car trop souvent le management exécutif est tenté d'accorder la priorité à la performance de son propre compte bancaire plutôt qu'à celle de l'entreprise.

Dans un milieu caractérisé par la prédominance des relations de pouvoirs et de coalitions des intérêts, la meilleure solution est de trouver un compromis entre toutes les parties prenantes de l'entreprise, évitant tout conflit découlant de la séparation des pouvoirs.

¹ Rapport Cadbury, 1992, p 15.

² « Principes de gouvernement d'entreprise », l'OCDE, 2004, p 11.

³ Notamment Enron aux Etats Unis, France télécom, Vivendi universal

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Les dirigeants des entreprises auront alors pour mission d'ajuster les intérêts divergents des différents acteurs et partenaires de l'entreprise faisant appel alors au principe de « gouvernance d'entreprise ».

En conséquence, le concept de gouvernance d'entreprise s'est traduit par des initiatives et pratiques managériales multiples (fonctionnement du conseil d'administration, indépendance des administrateurs, mise en place de comités d'audit et de rémunération...).

Le gouvernement d'entreprise peut être alors défini comme un corps de principes et de règles régissant les relations entre les parties prenantes, contenus dans des obligations légales et des codes de bonne conduite prescrivant le rôle, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration.

Pour se faire, plusieurs dispositifs institutionnels et comportementaux permettent aux parties prenantes internes de limiter le pouvoir des dirigeants afin qu'ils n'abusent pas de leur position et de s'assurer que leurs exigences en termes de rémunération de leurs apports soient respectées par les dirigeants.

Sont distingués trois grands types de mécanismes capables de résoudre les éventuels conflits :

- Le contrôle interne réalisé par diverses instances (conseils et comités) chargés de surveiller, et d'infléchir éventuellement l'action des dirigeants,
- Les mécanismes incitatifs destinés à réduire le conflit d'objectif entre dirigeants et actionnaires (rémunérations sous forme d'actions..),
- Le contrôle externe exercé par les marchés et les intermédiaires financiers.

Plus précisément, les actionnaires peuvent exercer leur contre - pouvoir (souvent en se regroupant au sein d'associations lorsqu'il s'agit d'actionnaires individuels) au sein des assemblées générales (AG), dans lesquelles ils utilisent leur droit à l'information et leur droit de vote pour participer à la vie de la société et donc, pour contrôler directement les dirigeants.

Il y a lieu de souligner que ce contrôle est également indirect, par le biais du conseil d'administration , dont les membres sont majoritairement élus par les actionnaires.

Le pouvoir de contrôle du conseil d'administration est renforcé avec la nomination d'administrateurs indépendants, et la constitution de comités autonomes par rapport à la direction générale.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Ces administrateurs indépendants et ces comités sont chargés de préparer les travaux du conseil d'administration, ce qui leur permet de cadrer le comportement des dirigeants et de limiter leur pouvoir, dans l'intérêt principal des actionnaires.

Il y a lieu d'ajouter également, que la gouvernance interne de l'entreprise peut être conçue dans une optique plus large.

Elle concerne alors les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés. Pour défendre leurs intérêts, les salariés s'appuient sur l'existence de droits et d'organes représentatifs du personnel prévus par le Code du travail à savoir : les délégués du personnel, les représentants syndicaux et le comité d'entreprise.

Ce dernier dispose d'un droit d'information et de consultations obligatoires sur certains sujets, ainsi que d'un droit d'alerte et de participation lors des assemblées générales qui permettent aux salariés d'exercer un contre-pouvoir, dans leur intérêt mais aussi dans l'intérêt des actionnaires.

L'entreprise semble alors se situer au cœur d'un réseau de parties prenantes qui lui confèrent légitimité et ressources.

Enfin, dans tous les pays, le dispositif de gouvernance d'entreprise repose sur la « gouvernance de la gouvernance (lois règlements), le « management de la gouvernance (commissaire aux comptes, agences de rating, autorités de marché) et enfin sur le conseil d'administration qui constitue le « management du management »¹.

Enfin, constatons que la notion de gouvernance n'a pas encore franchi l'étape réglementaire, et que les codes qui la régissent sont adoptés sur la base de l'adhésion volontaire et non de l'obligation.

¹ Belkahia.R, Vice président de l'Institut marocain des administrateurs, Revue Regards, février 2014.

b- Gouvernance et performance de l'entreprise

En évoquant la notion de la gouvernance d'entreprise, plusieurs auteurs insistent sur son rôle primordial dans la création de valeur, que ce soit au profit des actionnaires, ou de celui de l'ensemble des parties actives au sein de l'entreprise.

Théoriquement, les deux modèles de gouvernance d'entreprise à savoir le modèle « shareholder » et « stakeholder » révèlent que les objectifs à atteindre dans les deux types sont d'une part la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (profit ou cours boursier), et d'autre part, la défense des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, actionnaires, dirigeants....)¹

D'ailleurs pour G. Charreaux², les réflexions sur la gouvernance d'entreprise s'inscrivent dans la perspective de l'efficacité de l'entreprise.

D'après le « Code marocain de bonne gouvernance des entreprises », la gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise, et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part (employés, clients, créanciers, Etat...) dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise.

Selon R. Belkahia « Le gouvernement d'entreprise comprend l'ensemble des procédures et des mécanismes qui encadrent les décisions de création et de répartition de la valeur ».³

Selon F. Bancel⁴, la gouvernance « propose un certain nombre d'outils de contrôle et d'incitation des dirigeants susceptibles de rétablir l'équilibre en faveur des différents groupes de partenaires, d'aboutir à une répartition de la richesse créée plus équitable afin d'améliorer l'efficacité des firmes ».

Le champ de la gouvernance d'entreprise est alors défini comme l'étude des procédés et des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement, et l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

¹ Plihon.D, « Quel scénario pour le Gouvernement d'entreprise ? », Revue d'Economie Financière, 2001.

²Charreaux.G, « Vers une théorie de gouvernement d'entreprise », Centre de recherche en gestion des organisations, Université de Bourgogne, 1996.

³ Belkahia.R, Vice président de l'IMA , Revue Regards, 2014.

⁴ Bancel.F, « La gouvernance des entreprises », ed Economica, 1999.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Les économistes E.F Fama et M.C Jensen vont jusqu'à affirmer que la séparation entre les fonctions du dirigeant et du Président du CA améliore la performance des entreprises.¹

Dans ce cadre, puisque la gouvernance d'entreprise vise principalement le contrôle du dirigeant et la minimisation de son espace discrétionnaire, et dans la mesure où les décisions des dirigeants ont une influence déterminante sur la performance de l'entreprise, il est donc évident qu'une bonne gouvernance influence positivement la performance des entreprises.

De nombreuses études internationales ont établi un lien entre la gouvernance et performance, dans un esprit de concertation et de partage afin d'éviter les conflits bloquant l'exploitation de l'entreprise.

De nombreux travaux ont tenté de démontrer l'effet de la bonne gouvernance sur la performance, et la plupart de cette littérature a montré que la gouvernance a un effet significatif sur la performance de l'entreprise, et sur sa valeur sur le marché.

Ces travaux ont analysé l'effet de la qualité de la gouvernance des entreprises sur leurs performances. Ils ont démontré que les entreprises ayant une meilleure gouvernance sont plus performantes que les autres à un taux égalant les 15% par an.

Par contre, une firme dont le système de gouvernement serait défaillant, est censée être moins efficace du fait d'une insuffisance de différenciation stratégique et d'avantage concurrentiel.

B-Le principe du développement durable

Le concept de développement durable répond à la base, à des préoccupations environnementales suite à des catastrophes écologiques engendrées par le développement industriel et notre mode de consommation illimité.

Aujourd'hui, il s'est élargi dans une vision sociétale appuyant une croissance durable portée par une gouvernance économique fondée sur le partage équitable de la richesse et de l'emploi. la gestion responsable des ressources naturelles et l'usage efficient d'énergies renouvelables.

¹ Ould Daoud Ellili.N, « La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires », Revue des sciences de gestion, N°2/2007.

Section 1: Présentation du concept

a. L'émergence du concept

La notion de développement durable ou de développement soutenable n'est pas nouvelle. Elle a commencé à être diffusé dans le giron des ONG dénonçant le gaspillage, la pollution, la disparition des espèces.. dès les années 1970.

Puis, elle apparaît officiellement pour la première fois en 1980¹ selon la réalité de la limitation des ressources naturelles, et de la capacité des écosystèmes à supporter leur surexploitation.

Enfin, elle a été définie pour la première fois officiellement, dans le Rapport Brundtland, publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement créée par l'ONU.

En 1989, le rapport fait l'objet d'un débat à l'Assemblée Générale des Nations Unies qui a abouti à l'organisation de la Conférence mondiale de Rio sur l'environnement et le développement en 1992.

« Notre avenir à tous », rapport de cette Commission mondiale présidée par Mme Gro Harlem Brundtland détermine le développement durable comme « un mode développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre, les capacités des générations futures de répondre aux leurs ».

En effet, ce rapport dévoile que l'avenir de la terre est menacé en raison du non-respect de l'environnement et de la planète.

Dans ce cadre, les problèmes environnementaux les plus graves à l'échelle planétaire sont liés aux modes de production et de consommation non durables pratiqués par les pays industrialisés. En effet, il s'avère que le mode de développement contemporain implique une pression sur les ressources naturelles, déséquilibrant les écosystèmes.

La solution apparaît alors dans un mode de développement durable qui serait un développement axé sur le principe du respect de l'environnement. Ce dernier consisterait à améliorer de façon optimale la gestion des ressources naturelles.

¹ Document « La stratégie mondiale de la conservation » PNUE-UICN-WWF, 1980

Pour aller à l'encontre des externalités négatives du modèle de développement actuel, la croissance économique serait reconsidérée dans des limites relatives à la capacité de la biosphère de supporter les effets de l'activité humaine.

Pour ce faire, un ensemble de recommandations ont été proposées, et la mise en place de stratégie permettant de conjuguer développement et respect de l'environnement dans un cadre global de paix, sécurité et de gestion commune du patrimoine a été formulée. Ainsi, le développement durable se présente non pas comme une théorie, mais comme un référentiel à dimension analytique et normatif. En effet :

-Au niveau analytique, il conduit à s'interroger sur les interdépendances entre les différents domaines (économique, social, écologique), selon les échelles temporelles (court terme/long terme) et les espaces (local, national, global).

-Au niveau normatif, il se traduit par des recommandations pour l'action, destinées aux acteurs publics et privés impliqués dans la mise en place des démarches de développement durable.

b. Les aspects du concept

Suite à l'analyse de la définition du développement durable, nous pouvons avancer que la notion paraît se base sur trois concepts clés :

Le concept de besoin et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité pour satisfaire leurs besoins primaires de se nourrir, de se loger, de se vêtir, de travailler et leurs aspirations à une meilleure qualité de vie.

Le concept temporel car le développement durable est supposé prendre en considération les besoins des générations actuelles mais également futures. En effet, le développement durable prétend éliminer les risques limitant les possibilités de vie à l'avenir. A partir de là, l'idée de la solidarité intergénérationnelle est mise en avant ainsi que la prise de conscience d'une responsabilité partagée.

Le concept de limitations des ressources car le mode de développement occidental connaît des limites qui se traduisent par la non conservation de la biodiversité, et la dévalorisation des ressources naturelles réduisant la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Ainsi, il s'avère que le principal objectif du développement durable consiste à satisfaire les besoins et aspirations actuels et futurs, selon des valeurs fondées sur un mode de production et de consommation durable ou respectueux de la limite des ressources écologiques.

Le concept d'amélioration puisqu'il semble s'inscrire dans un processus de changement. Effectivement, le développement durable ne peut être envisagé que si les systèmes de production et de consommation évoluent vers la prise en compte de la limite des possibilités des ressources naturelles.

D'ailleurs, dans le chapitre 2 du rapport, le développement durable est approché selon « un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements, l'orientation des techniques et les changements institutionnels se font de manière harmonieuse ». L'ensemble des acteurs de la société sont alors interpellés pour remettre en question le dispositif actuel de croissance d'une part, et d'autre part, renforcer son potentiel présent et à venir permettant de mieux répondre aux besoins et aspirations de l'humanité.

En définitif, le rapport Brundtland fait le constat d'un avenir planétaire compromis par la dégradation de l'environnement, et préconise alors des politiques de développement durable, axées sur la préservation de l'environnement et la consommation prudente des ressources naturelles.

Du reste, la déclaration de la présidente dans l'avant - propos du rapport Brundtland soutient bien une vision conciliante entre développement et environnement.

En effet, nous citons : « L'environnement est le lieu où chacun de nous vit, et le développement est ce que nous essayons de faire pour améliorer notre sort à l'intérieur de ce même lieu. Les deux sont inséparables. »

Section 2 - Le développement durable : un nouveau champ managérial

a- La responsabilité sociale de l'entreprise : déclinaison du principe du développement durable

« Dans l'histoire des peuples nous vivons à une époque où l'on a plus besoin que jamais de coordination... Et du sens des responsabilités ». Telle est l'affirmation de la présidente de la Commission spéciale et indépendante chargée d'examiner le problème mondial de l'environnement, dans l'avant – propos du rapport Brundtland, qui reconnaît donc la responsabilité partagée dans le processus du développement durable.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Du reste, l'Union Européenne considèrera la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme le corollaire du développement durable. A cet égard, l'une des définitions de la RSE retenues par l'UE est précisément celle qui présente la RSE, comme étant la contribution de l'entreprise au développement durable.

Au vu de cette responsabilité partagée, l'entreprise devient partie prenante de la dynamique de croissance génératrice d'un développement préservant les ressources naturelles, et assurant une répartition équitable des richesses.

Donc, la responsabilité de l'entreprise est reconnue par rapport à sa contribution à la croissance, la protection de l'environnement et au progrès de la société, sachant que les voies actuelles de croissance et de développement peuvent être néfastes, bien que sources de bienfaits.

Au regard de ces faiblesses, nous pouvons souligner que la croissance économique est tenue d'être cadrée dans des limites relatives à la capacité de la biosphère, de supporter les effets de l'activité humaine.

De ce fait, les principes du développement durable inspirent aujourd'hui les pratiques managériales de l'entreprise responsable, car les effets de son activité sur l'environnement n'ont jamais été aussi importants, couplés au poids d'une croissance démographique mondiale rapide.

Par conséquent, il y a lieu de souligner que le développement peut être inadapté mettant en danger les systèmes naturels à savoir : l'atmosphère, l'eau, les sols et les êtres vivants.

Face à ce déséquilibre, seule une utilisation plus efficace des ressources peut limiter les pressions qui pèsent sur la biosphère en respectant des seuils d'utilisation pour ne pas mettre en danger la vie sur terre, car aujourd'hui ces seuils sont presque atteints. Or, le principe du développement durable se base sur un développement harmonieux entre les hommes d'une part, et les hommes et la nature d'autre part.

Dans ce contexte, l'entreprise étant à l'origine de la croissance, elle doit participer à la diffusion de nouveaux modèles de croissance respectueux de l'homme et de la nature.

Aussi, l'entreprise responsable est encouragée à s'engager dans le développement durable et des pratiques commerciales responsables.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

A cet effet, le Pacte mondial des Nations Unies, lancé en juillet 2000, pose les jalons d'une nouvelle gestion de l'entreprise car il présente un cadre pratique, à l'intention des entreprises qui ont pris l'engagement du développement durable.

Il encourage la responsabilité de l'entreprise dans cette voie, car il vise l'alignement des activités et stratégies des entreprises sur dix principes universellement reconnus, dans les droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Dans le cadre environnemental, les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement, à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement, et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Enfin, par ce processus, les entreprises peuvent faire progresser les marchés, le commerce, les technologies et le secteur financier au service de l'économie et de la société en général, et contribuer à une économie mondiale plus durable.

b- Intégration du principe de développement durable dans l'organisation de l'entreprise

L'expansion industrielle qui a eu lieu après la seconde guerre mondiale, s'est accompagnée d'une pression sur la consommation d'énergie et des ressources naturelles. Cela s'est traduit par un accroissement rapide de la pollution et la dégradation de l'environnement.

C'est ainsi, que la course à une croissance illimitée a été dénoncée, et les débats sur les rapports entre la préservation de l'environnement et la croissance économique ont pris de l'ampleur.

Vers la fin des années 1960, les gouvernements et l'industrie ont commencé à prendre des mesures pour élaborer des principes et des programmes en matière de protection de l'environnement, et de préservation des ressources, et créé des organismes pour les mettre en œuvre.

En effet, l'entreprise a reconnu son impact sur la dégradation des ressources en tant que partie prenante du système économique. En tant que telle, son comportement face à la pollution et à au déséquilibre des écosystèmes, ne pouvait se limiter au simple respect des règlements.

Dès lors, l'entreprise a procédé individuellement à l'intégration des considérations relatives à la gestion du risque climatique dans son processus stratégique et de prise de décisions, ainsi que dans la mise en œuvre des plans d'actions.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Cette intégration des problématiques écologiques dans les mécanismes de gestion interne est sensée permettre à la firme, de globaliser dans le temps et l'espace l'enjeu du développement durable. Elle jette alors des bases crédibles pour la réduction graduelle de la quantité d'énergie et de ressources nécessaires à la croissance industrielle, et l'augmentation de l'efficacité de l'utilisation des ressources, en diminuant la quantité de déchets et en favorisant la récupération et le recyclage des ressources.

Du reste, le chapitre 8 du Rapport Brundtland souligne que l'entreprise doit désormais faire preuve d'un grand esprit de responsabilité sociale, et s'assurer qu'il y ait une prise de conscience des aspects écologiques à tous ses niveaux, en mettant en place des stratégies en matière de gestion des ressources et de l'environnement.

Les systèmes des mesures visant à réduire, à maîtriser et à prévenir la pollution industrielle s'en voient alors renforcer :

-Les dépenses relatives aux mesures de lutte contre la pollution ont rapidement augmenté dans certaines industries fortement polluantes, et des sociétés ont commencé à créer leurs propres services de protection de l'environnement. En effet, le financement de la recherche et développement a été accentué pour concevoir de nouvelles technologies et de nouveaux processus industriels réduisant la pollution et autres impacts sur l'environnement.

-Parallèlement, des réglementations normatives tels que les directives, les codes de conduite et de bonnes pratiques volontaire concernant la sécurité des produits et du fonctionnement des usines, les pratiques commerciales, le transfert de technologie ont commencé à voir le jour.

A signaler que des industries hautement polluantes telles que la sidérurgie, la métallurgie non ferreuse, l'industrie chimique et énergétique ont souvent été les premières à s'engager dans les domaines du matériel antipollution, des techniques d'élimination des déchets, des instruments de mesure et des systèmes de surveillance automatique. Corélairement, la lutte antipollution est devenue par elle-même une activité industrielle florissante dans plusieurs pays.

Ainsi, en intégrant le principe de responsabilité environnementale et sociale dans son approche dynamique de la performance économique, l'entreprise s'engage dans le mode de développement durable qui impose d'établir à l'avenir des modes de consommation et de production durables.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

L'entreprise se construit alors comme une entité morale responsable de mettre en œuvre un nouveau mode de management, par le biais d'une gestion durable et une utilisation rationnelle des ressources, permettant d'accroître sa performance globale.

Cependant, il y a lieu de souligner que la mesure dans laquelle les entreprises adoptent le développement durable varie considérablement. Elles pourraient se positionner en trois niveaux reflétant leur engagement envers le développement durable : conformiste, engagée et visionnaire.

Ainsi, les entreprises conformistes mettraient en place des pratiques environnementales de base afin de se conformer aux exigences légales et formelles.

Quant aux entreprises engagées, elles intègrent le développement durable d'une manière plus proactive, en mettant en œuvre des systèmes de gestion tels que l'ISO 26000 ou participent à des indices durables tels que le Pacte mondial des Nations Unies.

Enfin, les entreprises visionnaires sont insatisfaites des mesures environnementales classiques. Elles vont au-delà des lois et des normes volontaires pour mettre en œuvre des pratiques innovantes, qui créent de la valeur pour l'entreprise et profitent aux populations et l'environnement.

Elles développent leurs propres systèmes de gestion pour établir et mesurer leurs objectifs de développement durable. Du coup, elles ont une meilleure réputation que les entreprises engagées et conformistes. Une étude de 2012 menée par le Reputation Institute¹ fournit un classement des entreprises du CAC 40 ayant la meilleure réputation.

Dans ce cas, il s'est avéré que les entreprises visionnaires en matière de développement durable arrivent respectivement en premier, deuxième et troisième position du classement. Nous pouvons alors citer J. Mackey et R. Sisodia² : "Les entreprises responsables performant mieux à long terme que les entreprises traditionnelles".

Les entreprises les plus performantes aujourd'hui ne sont donc plus celles qui réalisent les meilleurs résultats financiers, mais celles qui ont le plus d'impact positif et le moins d'impact négatif sur leur environnement et la société en général.

¹ Le « Reputation Institute » est un cabinet de conseil spécialisé dans la mesure et la gestion de la réputation des entreprises.

² Mackey.J, Sisodia.R, " L'entreprise responsable et consciente", ed Ariane, 2016.

Tableau 1 . Evolution du rôle de l'entreprise : Récapitulatif

Approches	Rôle
Approche économique	-Lieu de production et de recherche de profit -Lieu d'innovation
Approche contractuelle	-Lieu de relations contractuelles et de conflits
Approche évolutionniste	-Lieu de compétences et d'avantages concurrentiels
Approche des parties prenantes	-Lieu de médiation et de négociation avec les parties prenantes dans un cadre éthique
Approche primaire de la responsabilité sociale	-Lieu d'actions philanthropiques -Lieu de management paternaliste
Approche contemporaine du comportement socialement responsable	-Lieu d'actions de développement durable dans un cadre de bonne gouvernance

Source : Elaboration personnelle

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre nous a permis de cerner les fondements du comportement socialement responsable de l'entreprise.

Ce dernier traduit les limites du modèle financier de l'entreprise, pour mettre en avant la priorité d'un modèle de développement durable en opposition à un mode de croissance gaspilleur de ressources naturelles, inéquitable entre pays du sud et du nord, et générateurs de pollution.

En effet, on reconnaît actuellement aux entreprises, une responsabilité sociale se traduisant sous l'angle pragmatique, par la mise en place d'outils de gestion RSE intégrés dans la vision procédurale et globale de l'entreprise, spontanément ou sous la pression des parties prenantes.

Dans ce cadre, les actions engagées sont elles même inspirées des principes relatifs au développement durable et des valeurs d'éthique et de bonne gouvernance soutenant la démarche de la responsabilité sociale de l'entreprise.

D'ailleurs, l'une des définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise retenues par l'Union Européenne est précisément celle, qui présente la RSE comme étant la contribution de l'entreprise au développement durable.

Bien que ce concept macro-économique semble avoir été lié à la gestion du risque environnemental avant tout, il peut être défini comme la possibilité de trouver un modèle économique qui concilie croissance des marchés, avec le respect des limites naturelles et des droits de l'homme.

En conséquent, il repose sur l'équilibre de trois principes: le développement économique, le bien - être social, la préservation environnementale, le tout dans une logique de responsabilité interne et externe de l'entreprise, basée sur les valeurs d'éthique et de bonne gouvernance.

A partir de là, la firme s'engage dans une remise en question de son fonctionnement afin d'éviter les risques posés par la non durabilité de son système, et parvenir à mettre en place les conditions de progrès nécessaires à la construction d'un nouveau modèle de développement.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Sans être exhaustive, cette partie aura délimité le cadre conceptuel de l'entreprise socialement responsable. Elle nous aura permis de passer en revue l'évolution historique, quelque peu linéaire, du rôle de l'entreprise vers la reconnaissance de ses engagements vis-à-vis de son environnement, et de son intégration dans notre système économique contemporain.

De la forme d'entreprise classique individuelle, à l'apparition des grandes sociétés par actions, la mission de l'entreprise a fait l'objet de mutations accompagnées de changements organisationnels majeurs marqués par la séparation propriété – direction, si chère aux auteurs A.Berle et G.Means.

Théoriquement, l'entreprise a d'abord été définie comme agent économique de production, avec pour finalité la maximisation du profit, puis la création de richesse appuyée par les efforts d'innovation risqués déployés par l'entrepreneur.

Ainsi, l'approche économique classique considère l'entreprise comme une boîte noire dans laquelle seul les inputs et les outputs sont pris en compte.

Cependant, la mission de l'entreprise sera élargie au cours de l'histoire du développement industriel dans le cadre d'un contexte mouvant riche en relations partenariales, marquant une rupture avec le schéma classique de la firme.

L'entreprise a alors été définie comme une collectivité où se tissent des contrats individuels, ou un lieu "de nœuds de contrats".

De ce fait, elle a été considérée comme une cellule sociale regroupant un ensemble de personnes à statuts variables, dont les rapports sont complexes.

Ces rapports semblent d'autant plus complexes avec la montée des divergences d'intérêts potentiels entre les différents protagonistes de l'entreprise souhaitant maximiser leur propre utilité, notamment avec l'évolution de la structure de l'entreprise vers le statut de sociétés par actions. A juste titre, la théorie de l'agence précise que le dirigeant mandaté par les actionnaires

n'agit pas nécessairement en faveur des intérêts de ses mandants du fait de l'existence d'assymétrie d'information.

Ainsi, le postulat de la dissociation entre les parties prenantes détentrices de droits sur une entreprise, et des mandataires sociaux menant les opérations de cette entreprise, va se traduire par des pratiques de bonne gouvernance d'entreprise afin de protéger l'actionnaire du risque de perte financière.

En effet, afin d'atténuer l'emprise croissante des dirigeants salariés dans l'évolution des grandes entreprises, la définition et la mise en œuvre de principes de gouvernance d'entreprise devenaient primordiales. Ce qui rappelle que le concept de RSE a été forgé dans les années 1950 par des auteurs américains à partir de considérations éthiques.

Au cours de la décennie 1970, l'entreprise essaiera d'affronter des revendications de groupes sociaux de toutes sortes, que E.Freeman va théoriser en management stratégique comme les parties prenantes de l'entreprise.

L'accent mis ici sur la relation actionnaire-dirigeant sera alors élargi à la relation de l'entreprise, avec un ensemble de parties prenantes dans le cadre de la théorie des parties prenantes.

Celle-ci développe un modèle d'entreprise, évoluant dans une dynamique mouvante et complexe formée d'un ensemble de partenaires interconnectés, et à multiples perspectives inscrites dans un schéma de négociation élargie.

Dans le cadre de ces relations, l'entreprise cherchera à établir un contrat social en amenant les actionnaires à trouver une cohérence entre la recherche de leurs bénéfices particuliers, et la recherche de ceux de la société civile toute entière pour sauvegarder l'ensemble, de préjudices éventuels.

De là, découle la notion contemporaine de la responsabilité sociale des entreprises qui est la déclinaison du paradigme de développement durable à l'échelle micro-économique. Dès lors, l'engagement de l'entreprise paraît liée au déploiement d'un mode de consommation et de production durable alliant la recherche d'un compromis entre l'efficacité économique, la lutte contre la pauvreté et la préservation de l'environnement selon des valeurs éthiques.

Sous cet angle, nous pouvons avancer que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise intègre deux critères normatifs. D'une part, les entreprises doivent honorer des obligations légales à l'égard d'une pluralité de parties prenantes.

D'autre part, elles s'efforcent de réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement. Les actions responsables de l'entreprise semblent ainsi traduire une forme

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes, outrepassant le champs légal pour s'élargir dans un périmètre volontaire.

Dans ce cadre d'analyse, notre deuxième partie tentera une évaluation de la pratique managériale socialement responsable du secteur aéronautique marocain. Nous pourrons alors appréhender le degré d'implémentation de ce dispositif dans ce secteur, sachant que la diffusion des démarches de responsabilité sociale est supposée garantir la pérennité de l'activité de l'entreprise et contribuer au développement durable de la nation, quoique sans que l'entreprise ne puisse se substituer au rôle de l'Etat.

PARTIE II :

**L'OPERATIONNALISATION DU
MANAGEMENT SOCIALEMENT
RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE
AERONAUTIQUE :**

**DU DIAGNOSTIC AUX
RECOMMANDATIONS**

INTRODUCTION

Dans la première partie de ce travail de recherche, nous nous sommes consacrés à analyser l'évolution historique du rôle de l'entreprise dans son environnement, passant d'un statut de producteur de richesse à un acteur incontournable de la société post industrielle, en passant en revue les différentes théories à ce sujet, et en tentant d'en préciser les principes fondateurs.

Telle que définie dans ce cadre, l'entreprise rendrait désormais compte de sa responsabilité sociétale vis à vis des parties prenantes de son environnement, et son domaine d'intervention s'élargit aux aspects économiques, financiers, humains, culturels et écologiques en tenant compte des intérêts des uns et des autres.

En mettant en pratique un mode de management socialement responsable, l'entreprise se consacre alors sur la maximisation des bénéfices économiques et sociaux à long terme, et non seulement sur la création de profit.

Dans cette seconde partie, nous entreprenons d'abord une analyse approfondie des résultats de notre investigation sur le terrain, au moyen d'un modèle de grille d'analyse décliné en questionnaires, ainsi que des entretiens effectués auprès des partenaires de l'entreprise aéronautique.

Elle rend compte des résultats obtenus suite à l'enquête exploratoire auprès des entreprises du secteur aéronautique et ses parties prenantes, tout en mettant en lien la question de la remise en question du modèle néoclassique de l'entreprise pour un modèle managérial de l'entreprise, acteur responsable de ses activités vis à vis de ses "stakeholders".

Dans un deuxième temps, la réalité de la pratique du management socialement responsable constatée à travers notre diagnostic, nous proposerons des recommandations et des pistes d'amélioration renforçant le degré d'implication de l'entreprise aéronautique dans cette démarche, quand cela semble nécessaire.

Enfin, nous tenons à souligner que l'objet de cette recherche est d'apporter au domaine de la recherche pratique sur le management responsable de l'entreprise au Maroc, un nouvel élément de validation de l'opérationnalisation de cette démarche managériale.

CHAPITRE 1

CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

A - Méthodologie de la recherche

B - Présentation du terrain d'étude

Ce chapitre présente le cadre pratique de ce travail de recherche. Ainsi, la méthodologie d'évaluation de l'étude de cas sera exposée pour établir l'analyse des pratiques et le diagnostic du comportement socialement responsable de l'entreprise aéronautique.

En conséquent, le degré d'engagement des entreprises du secteur aéronautique dans l'opérationnalisation du management socialement responsable pourra être révélé.

Après avoir décrit la démarche d'investigation sur le terrain, nous présenterons la cible de la recherche qui est le secteur aéronautique et son état des lieux, pour mieux appréhender l'analyse de nos résultats.

A- Méthodologie de la recherche

Il y a lieu de rappeler que l'objectif de cette recherche exploratoire est de réaliser le diagnostic des pratiques de gestion socialement responsable de l'entreprise aéronautique, en évaluant la réalité sur le terrain par le biais d'une stratégie de vérification basée sur une enquête dévoilant les données sur le sujet.

L'approche de la recherche a été alors normative, se basant sur l'appréciation de la conduite des entreprises par rapport à un certain nombre d'actions jugées responsables, selon un ensemble référentiel établi par nos soins.

A cet effet, un état des lieux a été établi après une investigation sur le terrain, permettant de répondre aux questions de recherche, et d'éclairer sur les possibles voies de progrès du comportement socialement responsable de notre échantillon d'entreprises.

Section1 : Démarche d'investigation sur le terrain

a- Le choix de l'échantillon

Cette recherche s'est effectuée en milieu industriel, et plus précisément dans le secteur aéronautique dans lequel œuvrent 120 entreprises¹.

Au départ, le choix de l'échantillon des entreprises du secteur s'était basé sur le besoin de disposer de la plus large perception du comportement socialement responsable des entreprises aéronautiques marocaines évoluant dans leur environnement, et en relation avec leurs parties prenantes.

Notre souhait était alors de pouvoir établir un large échantillon d'entreprises. Malgré toutes les difficultés de contact, et de communication auxquelles nous avons été confrontés du mois de juin 2016 à septembre 2017, nous avons pu établir un échantillon de 18 entreprises regroupant des établissements à différentes caractéristiques :

- au niveau de leur métier passant par l'assemblage usinage, le câblage, le composite jusqu'à l'ingénierie.

¹ "Industrie du Maroc", Magazine –Novembre 2017, N°30.

- au niveau de leur affiliation à un groupe international, ce critère paraissant intéressant pour apprécier l'ouverture du secteur à des groupes autres que ceux de nationalité française.

Cet ensemble a alors été conçu selon un principe d'hétérogénéité pour pouvoir observer la plus grande diversité possible des pratiques socialement responsables et leurs innovations.

b- Méthodes d'investigation

Afin de mener à bon terme ce travail de recherche, nous avons opté pour une démarche empirique vérifiant nos hypothèses.

Dans ce cadre, une étude qualitative a été adoptée, s'appuyant sur l'usage de questionnaires et guides d'entretien individuel. Et ce, pour nous permettre de récolter le maximum d'informations à propos du sujet de recherche, et comprendre l'opérationnalisation du management socialement responsable.

Notre enquête s'est déroulée sur 16 mois, soit de juin 2016 à septembre 2017 révélant la difficulté d'approche de cette thématique, et de la cible de notre sujet de recherche.

Un modèle de grille de 69 indicateurs de mesure relatifs aux différents aspects du mode de management socialement responsable a été élaboré, et décliné en questionnaire adressé à la cible et à certaines parties prenantes. Cette grille d'analyse est le résultat d'un mix établi selon des références documentaires et pratiques, ainsi que des références réglementaires nationales et internationales.

Le questionnaire en question s'avère donc être une combinaison des points relatifs à la pratique d'un management responsable étendu au domaine social, organisationnel et de développement durable de l'entreprise.

En sus des guides d'entretien adressés aux parties prenantes de ces entreprises, d'autres questionnaires ont été établis pour recueillir l'avis des répondants sur la démarche managériale socialement responsable des firmes, et identifier les freins et les obstacles éventuels à l'adoption de cette pratique.

A cet égard, nous avons sélectionné les acteurs institutionnels faisant partie de l'environnement immédiat des entreprises, et en relation directe avec le secteur aéronautique, soit le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique,

l'Administration des Douanes et Impôts indirects, le GIMAS,¹ le Midparc², l'IMA³ et la CGEM⁴.

Dans ce cadre, les personnes ressources concernées par la thématique de façon transversale ou directe ont été interrogées pour une évaluation globale de ce mode opératoire.

Le diagnostic dégagé sur la base de l'outil de développement stratégique SWOT nous a permis de comprendre le dispositif managérial socialement responsable des entreprises étudiées, et de proposer des axes d'amélioration de cette pratique.

Section 2. Cheminement de la recherche empirique

a. Processus de l'étude qualitative

Le schéma ci-dessous présente le processus de notre recherche qualitative.

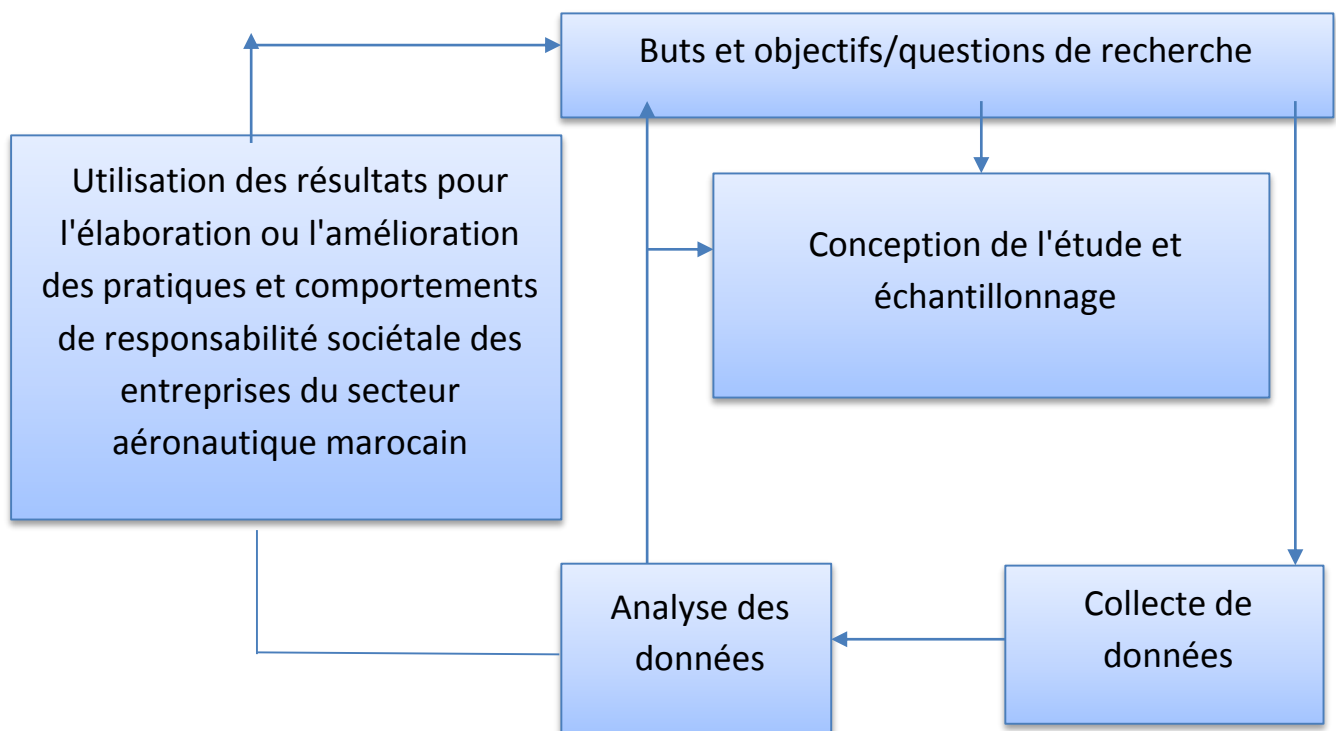


Figure 4. Le processus de l'étude qualitative

¹ Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales

² Zone franche aéronautique de Casablanca

³ Institut des métiers de l'aéronautique

⁴ Confédération générale des entreprises du Maroc

b.Démarche d'analyse des résultats de l'enquête

L'analyse des données de notre enquête a permis de se prononcer sur la situation du comportement socialement responsable du secteur aéronautique et son degré d'engagement, à travers la mesure des initiatives responsables concrètes, par rapport aux grandes lignes directrices de comportement socialement responsable des entreprises.

Dans cet objectif, il a fallu décortiquer tous les questionnaires des 18 entreprises avec leurs 72 réponses chacun.

Ensuite, nous avons analysé toutes ces données que nous avons traitées sur Excel, sous forme de thématiques définies sur la base du sujet de recherche, à savoir les différents volets du comportement socialement responsable des entreprises qui sont les aspects sociaux, de bonne gouvernance et de développement durable.

Enfin, nous les avons transposés sur le logiciel SPSS (statistical package for social sciences) réputé pour le traitement des données dans le domaine social, qui nous a permis d'obtenir une situation descriptive ou univarié des variables.

Nous avons alors procédé à la description, l'explication et l'interprétation de tous les résultats de notre enquête. Nous les avons appréciés et évalués à travers un travail de comparaison par rapport aux bonnes pratiques de responsabilité sociale. Selon une approche d'audit, nous avons pu détecter les écarts de cette pratique dans les 18 firmes de notre échantillon, par rapport à ce qui devrait être dans la réalité.

B-Présentation du terrain d'étude

Le secteur aéronautique a été érigé en tant que moteur de croissance de l'économie nationale dans le Plan Emergence Industriel lancé en 2005, et sa continuité qui est le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020.

Le secteur aéronautique marocain a connu un essor remarquable en quelques années au vu de ses indicateurs, sachant que le secteur aéronautique mondial a mieux résisté à la crise que d'autres secteurs car fonctionnant sur des cycles longs, et recourant à la sous - traitance.

Section 1. Etat des lieux du secteur aéronautique

a. Quelques repères de l'industrie aéronautique

L'acteur historique de l'industrie aéronautique est Maroc Aviation, société présente dans le pays depuis 1951, afin d'effectuer la maintenance des instruments de bords d'appareils des Forces Armées Royales.

En 1957, la création de la compagnie publique Royal Air Maroc marque le début du développement de l'industrie aéronautique marocaine, en développant un pôle industriel de maintenance aéronautique à l'aéroport de Casablanca.

En 1993, Maroc Aviation rejoint le groupe EADS Sogerma, et devient un sous-traitant reconnu des grands donneurs d'ordre du monde aéronautique, notamment équipementier pour Airbus.

Ensuite, Snecma Morocco Engine Services (SMES) est créée en 1999, détenue à hauteur de 51% par Snecma et 49% par la RAM. La société est spécialisée dans la maintenance et la réparation des moteurs d'avions civil, mais a hérité de l'activité maintenance des moteurs de la RAM.

En conséquence, avec la RAM, SMES et EADS Maroc aviation, le Maroc a montré un savoir-faire technique de niveau international. Le tissu industriel marocain en aéronautique commence alors à se développer, s'orientant désormais vers la production.

En effet, "la recherche constante de niches de compétitivité est devenue une condition de survie" dans l'industrie aéronautique¹.

C'est ainsi que des pôles industriels naissent à travers le monde, dans le cadre d'une accélération des mouvements d'internationalisation et d'externalisation des activités vers les pays émergents.

Dans cette voie d'internationalisation des entreprises opérant dans le secteur, vers des pays à bas coûts de main d'œuvre, la sous-traitance aéronautique au Maroc, connaîtra un rapide développement, que ce soit par le biais de l'installation de filiales de groupes mondiaux ou par des acteurs locaux.

¹.Benhar.Z, Etber.S,Khabbache.M"Dynamique des relations verticales et clustering : quelle stratégie pour une sous-traitance aéronautique marocaine compétitive?" Mémoire pour l'obtention du diplôme du CSG de l'ISCAE, janvier 2008

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En somme, le Maroc a pu répondre à " une demande nouvelle de sous-traitance fortement technologique, largement mondialisée, associée à des facteurs géographiques, culturels et géopolitiques"¹.

Profitant de ces orientations, le Maroc a bénéficié du développement de filières diversifiées de l'industrie aéronautique (câblage, mécanique, électronique, chaudronnerie, composite, assemblage). Ce qui le positionne comme une destination privilégiée de la sous-traitance aéronautique, en confirmant en conséquent sa capacité à attirer les leaders de ce domaine.

Tableau 2.Historique de l'industrie aéronautique

Année	Dénomination	Activité
1951	Maroc Aviation	Maintenance des appareils des FAR
1957	Royal Air Maroc (RAM)	Maintenance des appareils de la RAM
1993	EADS Maroc Aviation (filiale EADS Sogerma)	Maintenance et Sous traitance
1999	SMES (filiale Snecma et RAM)	Maintenance des moteurs d'avions civils (RAM) et Sous traitance

Source : Elaboration personnelle

b-Caractéristiques du secteur

L'industrie aéronautique est représentée par deux catégories d'activités à savoir :

*les activités de développement et de fabrication d'aéronefs,

¹Benhar.Z, Etber.S, Khabbache.M"Dynamique des relations verticales et clustering : quelle stratégie pour une sous traitance aéronautique marocaine compétitive?" Mémoire pour l'obtention du diplôme du CSG de l'ISCAE –janvier 2008

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

*les activités de maintenance d'aéronefs, de moteurs, de matériels et de pièces d'aéronefs.

Elle se compose en trois grands sous –ensembles qui se présentent comme suite:

- ✓ Les constructeurs de moteurs pour aéronefs
- ✓ Les constructeurs de cellules d'aéronefs
- ✓ Les équipementiers qui conçoivent et réalisent les sous - ensembles mécaniques ou électroniques des systèmes.

En somme, il s'agit de l'ensemble des métiers et services qui concourent à la fabrication et à la maintenance des avions. Autrement dit, c'est l'écosystème d'affaires en rapport avec la conception, fabrication, construction, commercialisation de tous les éléments constitutifs d'un avion (pièces, systèmes et véhicules).

En outre, l'industrie aéronautique se démarque des autres industries par différents éléments fondamentaux qui sous - tendent ses logiques et son organisation.

1-Tout d'abord, elle représente une industrie de pointe, en ce sens qu'elle met en œuvre les hautes technologies, et en favorise la diffusion dans les autres branches d'activité, générant ainsi d'autres activités.

2-De plus, l'exigence d'une sécurité infaillible pour les passagers est stimulatrice d'une recherche scientifique très poussée. En conséquent, le secteur est au cœur de la société de la connaissance.

3-En outre, elle se caractérise par sa dualité car l'aéronautique est aussi bien civile que militaire, et à ce titre représente un aspect stratégique. L'industrie aéronautique se traduit alors par une forte implication des états.

4-Enfin, sur le plan économique, c'est une industrie qui a un impact très positif sur la balance des échanges extérieurs pour les pays exportateurs.

En parallèle, la filière est structurée en plusieurs niveaux. Les acteurs de la filière se présentent comme suit:

1-Les exploitants ou les compagnies aériennes (transport de passager et de fret), les forces aériennes militaires, les exploitants d'aéronefs d'affaires ou privés.

2-Les avionneurs et motoristes, concepteurs et fabricants de machines volantes. Ils font appel à des sous - traitants de spécialités, et induisent le flux principal de sous-traitance au travers de leurs fournisseurs.

3-Les équipementiers et fabricants de composants sont des concepteurs et fabricants qui sont intégrés dans les programmes d'aéronefs. Ils sont alors en relations de partenariat avec leur donneur d'ordre avionneur ou motoriste. Ils font eux-mêmes appel à des sous-traitances, qu'ils encadrent avec rigueur pour garantir le respect de leurs engagements vis-à-vis du client.

A ce niveau, on trouve souvent des sous-traitances confiées à des filiales ou des joint-ventures.

4-Les grands centres de recherche publics généralistes (Laboratoires universitaires, universités techniques en Allemagne, CNRS en France..) ou spécialisés dans le domaine de l'aérospatiale. Le plus connu est la NASA aux Etats Unis sans équivalent en Europe, l'ONERA est le centre d'études spécialisé dans ce domaine pour la France, le DLR pour l'Allemagne...

c. De l'émergence à l'essor du secteur aéronautique marocain

Depuis 1999, plusieurs entreprises du secteur aéronautique se sont implantées au Maroc, pour l'essentiel des filiales des sociétés européennes, profitant des avantages offerts par cette destination.

Ces entreprises sont regroupées au sein d'une association professionnelle le "Groupement des Industriels marocains aéronautique et Spatial" (GIMAS), lancée officiellement en mai 2005.

Cette association a plusieurs missions :

- Accueillir et conseiller les nouveaux investisseurs,
- Promouvoir la création et le développement des entreprises du secteur avec partage d'expérience,
- Favoriser l'émergence de partenariats industriels dans le secteur aéronautique,
- Entretenir la communication et les synergies entre les entreprises membres.
- Représenter le secteur auprès des instances publiques.

Etabli principalement sur l'axe Casablanca-Tanger¹, le secteur industriel aéronautique marocain est fort de la présence de plusieurs opérateurs parmi les plus importants au monde, augmentant les investissements directs étrangers (IDE) jusqu'à un taux moyen annuel de 23% depuis 2009.

¹Parmi les 97 hectares du foncier réservé aux écosystèmes du secteur aéronautique, 63 ha se trouvent à Nouaceur.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Il est à signaler que les entreprises opérant dans le secteur sont pour la majorité à capitaux étrangers, soit des filiales de groupes étrangers, souvent européens, soit des joint-ventures entre la RAM et des références mondiales (Boeing, Safran).

Les filiales sont fortement dépendantes en terme de production de la société mère, permettant à l'entreprise pôle de maîtriser à la fois les coûts et les différents maillons de la chaîne de valeur.

Lorsque le sous-traitant est filiale d'un groupe étranger, ce qui est souvent le cas au Maroc, il fonctionne d'une manière captive.

Il a comme unique client sa société mère, n'a ni activité commerciale ou marketing, et son plan de production est piloté depuis la maison mère. Le schéma généralement retenu pour le fonctionnement de la sous-traitance est l'envoi des matières et composants par le donneur d'ordre aux sous-traitants. Le délai logistique dû à ce mode de fonctionnement est de deux semaines qui s'ajoutent au temps nécessaire à la production.¹

Les derniers chiffres disponibles confirment que le secteur connaît une croissance à deux chiffres. Ainsi, il a enregistré un taux de croissance de 20% en 2017 et généré un chiffre d'affaire de 1 milliard de dollars à l'exportation, représentant 6% des exportations totales. Il emploie actuellement 12 500 salariés² avec une prévision de 23 000 emplois additionnels dans les années à venir.

En parallèle, des instituts spécialisés ont vu le jour en partenariat avec le secteur privé et public pour répondre aux besoins industriels du secteur aéronautique.

Les deux centres de formation aux métiers de l'aéronautique à savoir l'Institut des Métiers de l'Aéronautique et l'Institut Spécialisé dans les Métiers de l'Aéronautique et la Logistique Aéroportuaire déploient aujourd'hui un plan de formation de 20 000 profils à l'horizon 2020, adapté aux besoins de chaque écosystème identifié³, approche adoptée par les leaders dans le secteur sur le plan international.

¹BENHAR.Z, ETBER.S,KHABBACHE.M "Dynamique des relations verticales et clustering : quelle stratégie pour une sous traitance aéronautique marocaine compétitive, Mémoire CSG ISCAE -2008

²D'après M.T. RBIAI,(mai 2017) Chef de service de l'industrie aéronautique Ministère de l'industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique

³Il s'agit de l'assemblage, la maintenance, le câblage et l'ingénierie.

Tableau 3. Indicateurs du secteur aéronautique

Indicateurs	2006	2017
Chiffre d'affaires	3 milliards de dhs	9 milliards de dhs
Nombre d'acteurs	16	120
Nombre de salariés	5000	12 000

Source : « Industrie du Maroc Magazine », Nov 2017

Section 2- Caractéristiques des firmes de l'échantillon de l'enquête

a- Origine et forme juridique des firmes

Notre enquête a révélé que 83% des sociétés enquêtées sont des filiales, de nationalité marocaine contrôlées majoritairement par les sociétés mères imposant leurs décisions et leurs stratégies à suivre, avec cependant une autonomie dans leur gestion quotidienne.

Il s'agit notamment de filiales de production aussi bien d'origine française qu'américaine, avec une prépondérance d'origine française représentant environ 53 % des sociétés questionnées.

Leur forme juridique se caractérise par des SARL à hauteur de 44% contre 28 % environ de SA.

En effet, cette forme de société est plus pratique pour les filiales de grandes firmes multinationales, car la SA doit comporter un minimum de 5 actionnaires¹ assurant sa gestion et son contrôle, alors que la société mère investit en général en tant qu'associé unique dans ses filiales à l'étranger.

¹ D'après l'art 1 de la loi n°17-95 relative aux Sociétés Anonymes

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

L'ensemble des sociétés œuvre pour 11% dans le câblage électrique, le reste pour la même proportion à 6% environ, exerçant dans les autres métiers de l'aéronautique comme la peinture, l'usinage, l'assemblage, l'ingénierie par exemple...

Ainsi, les entreprises de notre échantillon sont caractérisées par le fait qu'elles sont en majorité filiales de multinationales, opérant dans les différents métiers aéronautiques, et sont implantées dans les trois plus importants pôles économiques du Maroc (Casablanca, Rabat et Tanger).

b-Profil des managers

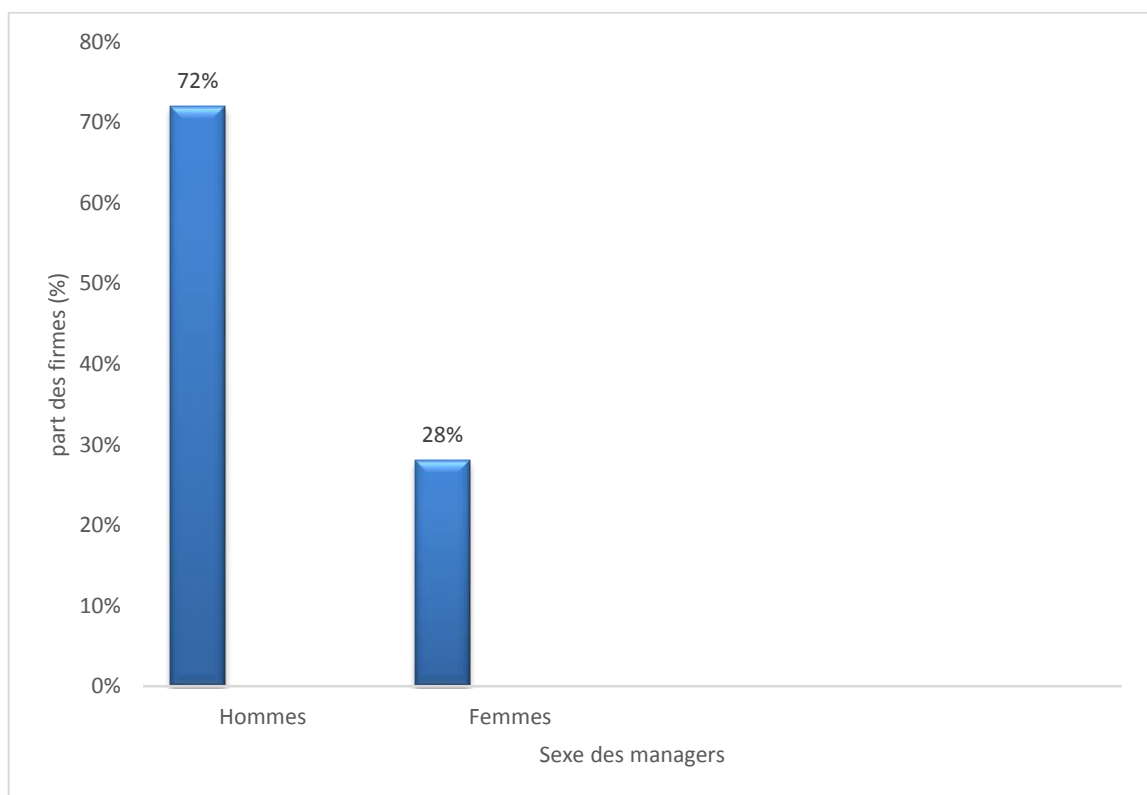


Figure 5. Profil des managers

Source : Résultats de l'enquête

Selon les résultats de l'enquête, 72 % des dirigeants des sociétés interrogés sont de sexe masculin contre 28 % de sexe féminin, avec une ancienneté moyenne de 5 années dans leur poste, mais un minimum de 0, 75 et 15 ans de service pour les plus anciens.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Notre enquête a également dévoilé que l'âge moyen des répondants à notre questionnaire est de 40 ans, avec un âge minimum de 26 ans et un maximum de 56 ans. Plus précisément, l'âge moyen des répondants est inférieur à 39 ans pour les 50 % des sociétés de l'échantillon enquêté.

Il peut être confirmé que l'âge moyen des dirigeants est jeune, révélant que les sociétés questionnées semblent donner leur chance aux nouvelles générations participant ainsi à la création d'emploi.

Il s'agit alors de sociétés dirigées par de jeunes cadres ayant moins de 45 ans. Cette population peut paraître alors comme un vecteur d'adaptation et de changement, en mesure de répondre à de nouvelles attentes, avec cette capacité d'adaptation à de nouveaux métiers que des gestionnaires plus âgés pourrait avoir de mal à détenir.

Dans l'optique d'une gestion par résultats, le défi devient de disposer d'équipes de travail où chaque employé est en mesure de maintenir le rythme imposé par les objectifs fixés, et faire en sorte que l'organisation demeure performante.

Dans cette perspective, les firmes de l'échantillon semblent favoriser le recrutement de travailleurs jeunes.

Cependant, il y a lieu de préciser que les collaborateurs plus âgés font preuve de stabilité, de loyauté et de pondération, et que leur expérience de vie hors travail peut venir nourrir leur expertise professionnelle.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre a eu pour objet d'introduire la méthodologie permettant d'établir le diagnostic, indispensable pour notre travail de recherche. En effet, il constituera la base de la formulation des recommandations d'amélioration de l'opérationnalisation du management socialement responsable des entreprises enquêtées.

Ces dernières relèvent du secteur aéronautique en pleine expansion au Maroc, qui est devenu une destination prisée par les entreprises aéronautiques mondiales en raison du développement de ses filières diversifiées, et de la compétence de ses ressources humaines.

Au mois de novembre 2018, la taille du secteur aéronautique national a atteint environ 130 entreprises. Il se caractérise par la création de 15 500 emplois, 11 milliards de Dirhams de chiffre d'affaires à l'exportation, et 20% de taux de croissance annuel moyen depuis 2010.¹

Il s'agit d'un secteur porteur de forte valeur ajoutée, car il est un secteur de pointe où la haute technologie rime avec la sécurité infaillible des passagers.

Représentantes de ce secteur en forte évolution, les 18 entreprises de notre échantillon semblent plutôt adeptes d'un management à profil plutôt jeune et masculin. Mais cela, ne semble-t-il pas discriminatoire dans un contexte de promotion de la parité genre ?

Or, il est reconnu que les multinationales sont parmi les grandes entreprises les plus réactives en matière de comportement socialement responsable. L'intérêt à ce stade de notre recherche est alors d'évaluer empiriquement, l'adoption pratique du mode de management socialement responsable par notre échantillon dominé par les filiales marocaines de grands groupes internationaux, pour pouvoir élaborer un diagnostic révélateur.

¹ D'après les statistiques (09/2018) du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique

CHAPITRE 2
DE L'ANALYSE AU DIAGNOSTIC

A- Analyse de la pratique managériale socialement responsable

B- L'environnement des entreprises

Afin d'analyser la contribution sociale des entreprises et leurs pratiques en la matière, nous avons établi une grille d'analyse reflétant l'ensemble des aspects d'un comportement socialement responsable de l'entreprise.

Cette grille a été construite sur des critères d'évaluation relatifs à trois aspects de la pratique de responsabilité sociétale à savoir: la dimension sociale relative à la gestion des ressources humaines et aux relations sociales au travail, à la dimension organisationnelle et la gouvernance de l'entreprise, et la dimension de développement durable incluant l'engagement économique, social et environnemental de l'entreprise.

Notre démarche a consisté à décrypter tous les questionnaires retournés point par point en traitant les 72 réponses par questionnaire, en sus des axes d'informations sur les répondants et les entreprises, sur le logiciel Excel.

Ce travail préliminaire était nécessaire pour pouvoir traduire l'ensemble des réponses sur le logiciel SPSS.

Dans ce cadre, nous avons passé en revue l'ensemble des mesures déployées par ces firmes au niveau des politiques de recrutement, de gestion de formation et de gestion de carrière de travail, de rémunération de prévoyance, d'hygiène et sécurité, des avantages sociaux et climat social en plus des politiques qualité, de gouvernance et de développement durable.

Ensuite, nous avons comparé ces initiatives avec notre référentiel normatif illustrant un ensemble d'actions de la démarche de responsabilité sociétale communément reconnue, pour nous prononcer sur le diagnostic et le degré d'implication sociétale des entreprises du secteur aéronautique.

A-Analyse de la pratique managériale socialement responsable

Suite aux résultats de l'enquête, une analyse a été menée soigneusement pour comprendre la situation du mode de management socialement responsable de notre échantillon, malgré l'abondance et le foisonnement des données. Il en découle le diagnostic ci-après :

Section 1. Les forces du dispositif de management socialement responsable

a-Politique de recrutement équitable et ciblée

Le recrutement vise à couvrir les besoins en ressources humaines identifiés dans le cadre de la planification des ressources humaines, en ayant recours aux canaux et méthodes appropriés pour approcher et atteindre les candidats adéquats, attirer leur attention sur les postes offerts et les amener ainsi à poser leur candidature.

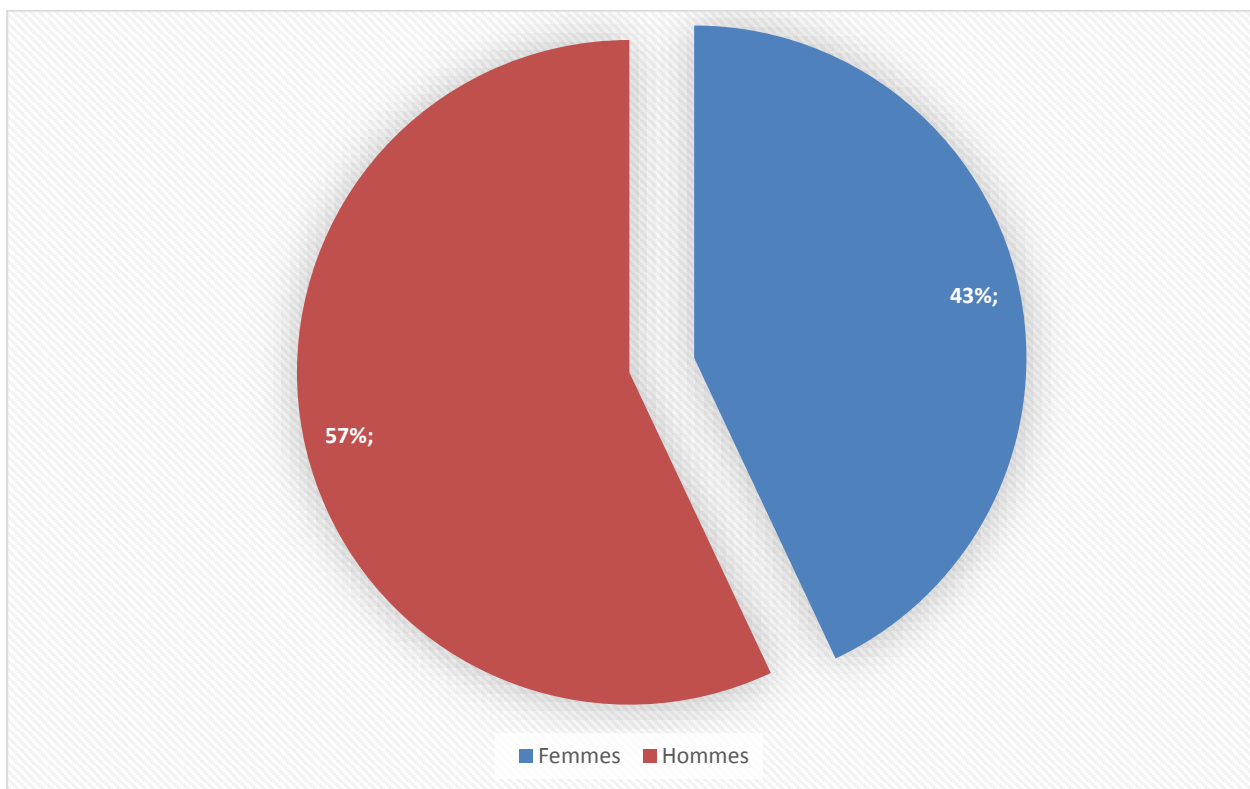


Figure 6. Politique de recrutement

Source : Résultats de l'enquête

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

A ce sujet, les sociétés recrutent des femmes à hauteur de 43 % environ en moyenne des salariés de ces organisations. Les femmes représentent alors à peu près la même proportion embauchée que les hommes.

Plus exactement, avec un pourcentage minimum de 3% et un maximum de 93% environ.

En terme de profils de compétences, 90% des sociétés recrutent des ingénieurs, suivi des techniciens spécialisés à hauteur de 78 % des sociétés. Enfin, 50% des sociétés recrutent les lauréats des grandes écoles, et 44% d'autres profils.

Il semble alors que la majorité des entreprises questionnées recrutent des profils très pointus, de concepteurs faisant appel à des qualifications issues de multiples disciplines: physique, informatique, mécanique, hydraulique.....

Les ingénieurs employés chez les constructeurs aéronautiques exercent alors une palette d'activités aussi large que les technologies suivantes: l'électronique, la mécanique, l'optique, les matériaux composites, les télécommunications.....

En conséquent, la ressource humaine des entreprises aéronautiques est constituée de profils pointus, d'ingénieurs et de techniciens spécialisés de près ou de loin au métier de l'aéronautique.

Par ailleurs, seules 50% des entreprises enquêtées recourent à du personnel occasionnel sachant que son adaptation peut éventuellement se traduire par des blocages inefficaces, car il peut ne pas être ou être peu familiarisé avec le métier.

Par contre, d'après les résultats de notre enquête toutes les sociétés, soit 100 % recrutent du personnel à besoin spécifique.

En outre, il y a lieu d'ajouter que le processus de sélection du personnel est très important, car il consiste à choisir les bons collaborateurs à embaucher correspondant au profil recherché.

A ce titre, les méthodes de recrutements privilégiées par l'échantillon des 18 entreprises aéronautiques questionnées sont aussi bien internes qu'externes.

Assurément, les deux types d'embauche sont prisés à part égale, et la recherche des candidats se fait aussi bien sur le marché interne, qu'externe de ces entreprises.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En effet, les résultats de notre enquête révèle que sur l'ensemble des sociétés interrogées, la même proportion de 83 % proposent aussi bien des postes vacants, en priorité, à leurs salariés, que des postes à des candidats externes.

A rappeler que le recrutement interne consiste à promouvoir aux postes disponibles, des personnes travaillant déjà au sein de l'entreprise. Ainsi, les frais de recrutement sont faibles et l'employé n'a pas besoin d'intégration particulière étant donné qu'il fait déjà partie de l'entreprise.

Il s'agit de personnel familiarisé avec la culture de l'entreprise, et ses perspectives à moyen et long terme.

Au sujet du recrutement interne effectué au sein de l'entreprise, il est un moyen de valorisation du potentiel humain, donc un moyen de motivation par le biais de la promotion qu'il offre.

Le salarié ainsi promu fait face à ses nouvelles responsabilités avec un sentiment d'appartenance, de reconnaissance. Ceci se traduit par l'adoption de nouvelles attitudes positives, permettant de développer de nouvelles aptitudes en vue d'être à la hauteur des attentes.

Pour l'entreprise, l'investissement en temps et en argent nécessaire pour le recrutement par l'approche directe des collaborateurs est encore plus réduit.

Globalement, les coûts et les risques liés à un mauvais choix sont très faibles lors du recrutement en interne, puisque l'entreprise connaît l'employé et peut déjà au préalable, évaluer ses aptitudes et qualifications. Le risque d'erreur de recrutement, et les coûts afférents sont nettement moins élevés que dans le cas du recrutement externe.

Cependant, au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste, une formation s'impose.

En conséquence, cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise, et la formation du candidat se traduit par un absentéisme coûteux pour elle.

En sus, signalons que le recrutement interne peut présenter des inconvénients, car il peut devenir une source de conflits, et donc de démotivation si les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées.

Un autre inconvénient est qu'il prive l'entreprise de compétences venant de l'extérieur apportant une nouvelle façon d'appréhender les choses.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En résumé, le recrutement interne permet à l'entreprise de proposer un poste à un salarié qui est déjà bien intégré, et qui connaît parfaitement l'organisation de la structure. Il a pour objectif:

- de valoriser le potentiel humain
- d'offrir une promotion à un collaborateur efficace et apte au poste proposé
- de motiver le personnel par une rémunération plus importante
- d'accorder un emploi de fin de carrière à un salarié méritant.

A contrario, quand l'entreprise décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'entreprise, elle déploie le recrutement externe permettant l'accès à un réseau de candidats plus diversifié.

Contrairement au recrutement interne, cette méthode permet de combler les besoins en personnel, puisqu'il n'est pas nécessaire de transférer un collaborateur d'un poste à un autre.

L'intégration de nouveaux collaborateurs peuvent faire progresser l'entreprise, lui procurant un avantage déterminant par rapport à ses concurrents car ils vont générer des idées et des techniques nouvelles, apportant de cette façon, plus de créativité au sein de la société.

Les frais de formation sont réduits car généralement, le candidat a déjà les qualifications nécessaires pour le poste.

Un recrutement externe est également une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement. C'est une opportunité de montrer les performances de l'entreprise et ses objectifs.

En résumé, le recrutement externe offre de nombreux avantages:

- Un choix plus vaste en candidats
- Une nouvelle dynamique en apportant des idées innovatrices et réduit ainsi le risque d'inertie de l'entreprise. Les employés issus d'autres entreprises apportent souvent de nouvelles visions et approches opérationnelles.
- Couverture des besoins en ressources humaines puisqu'il n'y a pas de transfert au sein de l'entreprise.

Toutefois, le recrutement externe engendre d'énormes coûts relatifs aux honoraires des cabinets de recrutement, au temps d'apprentissage et de formation, d'encadrement du nouveau recru, et ne présente pas toujours la certitude d'avoir le meilleur candidat.

En tout état de causes, les deux modes de recrutement présentent tous des avantages et des limites.

Au final, si la phase de recrutement représente une épreuve assez ardue pour les candidats, elle ne l'est pas moins pour l'entreprise. En effet, ce processus incontournable dans la vie d'une organisation, est un engagement dont les conséquences se font ressentir sur le long terme pour celle-ci.

b-Politique de gestion de carrière classique

Dans l'entreprise, les collaborateurs ne souhaitent pas seulement être sollicités, mais également soutenus dans leur carrière professionnelle.

Toute entreprise devrait par conséquent leur offrir la possibilité de concevoir des objectifs de carrière personnels, et les aider à les atteindre.

Il convient alors de soutenir l'évolution de carrière systématique et proactive des collaborateurs au sein d'une entreprise, par des mesures ciblées de développement professionnel, afin d'en tirer un bénéfice d'apprentissage et de développement optimal.

Il s'agit de proposer aux collaborateurs des perspectives professionnelles et personnelles à plus long terme, et de promouvoir leur potentiel de développement en harmonie avec les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, un système de gestion de carrière doit pouvoir répondre aux aspirations des ressources humaines.

Aussi, l'analyse des résultats de nos 18 questionnaires montre un comportement de l'entreprise aéronautique à l'écoute des aspirations professionnelles des RH, car 63% environ de l'échantillon des entreprises a répondu positivement à la question de l'existence d'un système de gestion de carrière répondant aux besoins des salariés.

Dans ce système, les 100% des sociétés questionnées ont répondu que leur outil de gestion des ressources humaines est bien la gestion des compétences, faisant concorder les compétences dont l'entreprise a besoin, et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise.

Elles s'assurent alors qu'elles disposent à tout moment des compétences dont elles ont besoin pour progresser, et des savoirs nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

Du reste, le management par les compétences permet de piloter l'entreprise dans un environnement instable nécessitant de l'entreprise des réajustements importants, et une maîtrise de plus en plus aiguisée de l'ensemble des collaborateurs.

Face à un environnement turbulent, les entreprises cherchent désormais à gérer l'incertitude soit :

- En interne par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion,
- En externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Ainsi, les 18 firmes aéronautiques recrutent et gèrent des compétences, des expertises, directement et immédiatement opérationnel certes, mais elles font également confiance à des potentiels prometteurs en gérant les talents.

En effet, il apparait que 60% des sociétés ont choisi de détecter et valoriser les talents en se concentrant sur leur identification, et leur développement pour construire l'avenir.

A maints égards, le management des talents est un enjeu essentiel pour les entreprises d'aujourd'hui, et cela pour plusieurs raisons:

- La première est l'obsolescence croissante des compétences: la capacité à apprendre paraît plus importante que la connaissance acquise.
- La deuxième est relative à un marché de l'emploi compliqué, sur lequel il est paradoxalement de plus en plus difficile de trouver la compétence précise dont on a besoin.
- La troisième, est relative à la compétition entre les entreprises dans la recherche et la fidélisation des talents, c'est à dire de ceux qui feront la valeur ajoutée de demain.

En parallèle, mentionnons que de nouvelles pratiques et comportements professionnels centrés sur l'individualisation des parcours professionnels se développent.

Dans notre cas pratique, l'individualisation des parcours professionnels, est pratiquée par 30% uniquement des entreprises interrogées, donnant l'opportunité au salarié de pouvoir changer d'affectation ou d'emploi s'il le souhaite en cours de carrière, ou être orienté vers un poste davantage adapté.

En effet, la construction et la mise en œuvre opérationnelle de systèmes et de parcours individualisés peut engendrer des coûts supplémentaires.

Toutefois, dans un environnement concurrentiel et de profonds changements aéronautiques, les entreprises de notre échantillon pourraient renforcer ces nouveaux modes de gestion de carrières.

Tableau 4. Politique de gestion de carrières

Rubriques	Pourcentage (%)
Existence de système de gestion des compétences	100
Existence de système de gestion des talents	60
Existence de système d'individualisation des parcours professionnels	30

Source :Résultats de l'enquête

c-Politique de rémunération légalement conforme

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments, et attirer de nouveaux candidats dans ses effectifs.

La rémunération de base obéit à des principes d'équité interne, de rendement individuel et de compétitivité.

Elle vise à offrir au cadre dont le rendement individuel rencontre année après année les attentes fixées par son supérieur, un salaire de base concurrentiel, et à offrir au cadre dont le rendement dépasse significativement les objectifs, un salaire de base plus compétitif.

Quant aux mesures incitatives, elles tâchent de répondre aux différents besoins humains moyennant le recours à certains stimulants qui peuvent être de nature pécuniaire ou non pécuniaire.

Les stimulants pécuniaires vont inciter les employés à s'impliquer davantage dans les objectifs de leur domaine de responsabilité, et contribuer de ce fait de manière décisive au succès de l'entreprise.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Les stimulants non pécuniaires, tels qu'une organisation flexible du temps et du lieu de travail, des opportunités de développement ou des responsabilités élargies jouent un rôle tout aussi important.

L'utilisation perspicace et délibérée d'un système d'incitation doit permettre de faire concorder les objectifs de l'entreprise avec ceux de l'individu.

Les systèmes d'incitation sont des outils utilisés par la direction de l'entreprise pour augmenter la probabilité que les collaborateurs décident et agissent dans son intérêt.

Les incitations stimulent la motivation et la performance des collaborateurs par leur impact positif sur l'efficacité, la productivité et l'efficience.

Somme toute, la politique de rémunération doit trouver l'équilibre entre la satisfaction des demandes des employés, et la capacité de payer de l'organisation.

Dans ce domaine, l'entreprise aéronautique pratique des modalités de paiement classiques de base, et déploie un système d'incitation moyennant le recours à certains stimulants.

Ainsi, la rémunération offerte par les 18 firmes de notre échantillon est individualisée à travers la pratique d'octroi de primes de rendement, puisque 78 % des entreprises enquêtées pratiquent ce dispositif dont l'objectif poursuivi est l'équité, sachant que cette dernière est une attente forte des salariés et un outil de stimulation des employés.

De même, la pratique d'octroi des primes d'ancienneté est largement répandue et appliquée par la totalité de l'échantillon des entreprises enquêtées, soit 100%.

En effet, les salariés acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté. Ils ont par conséquent, plus de valeurs et doivent alors percevoir un salaire plus élevé.

Par contre, seules 36% environ des entreprises sondées offrent des primes de fin d'année, et aucune initiative en matière d'intéressement aux résultats de l'entreprise ne semble être pratiquée.

A rappeler que l'intéressement est utilisé pour désigner différentes formes de participation que l'on peut subdiviser en participations aux bénéfices, à la performance, à la plus-value ou aux résultats. Elles permettent aux collaborateurs de participer, en supplément de leur salaire de base, aux résultats ou aux bénéfices de l'entreprise.

Enfin, il apparaît que 44% environ des sociétés communiquent autour de leur grille des salaires, alors qu'il s'agit d'une action en faveur d'un mode d'administration basé sur la transparence qui peut assurer un climat de confiance.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Du reste, consultants, universitaires et professionnels de la gestion des ressources humaines prêchent aujourd'hui en faveur d'une plus grande communication à la portée de tous, car la transparence et la clarté permettent de connaître l'échelle salariale associée aux emplois respectifs dans la structure salariale. Ce qui renforce la compréhension par les employés des pratiques de rémunération, et en conséquent leur positionnement salarial.

Tableau 5. Politique de rémunération

Rubriques	Pourcentage (%)	
	Oui	Non
Octroi de bulletins de paie détaillés	100	
Octroi de primes d'ancienneté	100	
Octroi de primes de rendement	77,8	22,2
Octroi de primes de fin d'année	35,3	64,7
Communication des grilles de salaire	43,8	56,3

Source : Résultats de l'enquête

d-Politique sociale légalement conformes

Les hommes ont une importance toute particulière pour une entreprise. Ils constituent sa principale source de vie et de dynamisme.

Sans leurs savoirs faire, les machines et les techniques ne serviraient à rien; sans leur faculté d'adaptation et d'intervention, l'entreprise ne progresserait pas. Aussi, la politique sociale doivent -elle occuper une place considérable dans les préoccupations des dirigeants.

La notion de politique sociale d'entreprise désigne un large éventail de mesures et de prestations, destinées dès la première moitié du 19^{ème} siècle à atténuer les problèmes sociaux

engendrés par l'industrialisation, et à faire bénéficier les "classes laborieuses" d'un minimum de sécurité sociale.

Ces prestations sociales de l'entreprise sont les dépenses de l'employeur sous forme de prestations en argent, en nature, en assurances ou autres, en faveur des collaborateurs ou de leurs familles, et qui vont au - delà du salaire régulier.

Il convient de faire une distinction entre les prestations sociales légales, conventionnelles et celles volontaires ou supplémentaires de l'employeur qui ne se fondent pas sur le Droit.

Dans ce cadre, les 18 sociétés aéronautiques questionnées paient à 100% les cotisations de retraite, et les allocations familiales légales régulièrement.

A ce titre, 94 % de ces entreprises sont adhérentes à la CIMR contre 6% uniquement adhérent à une autre caisse de retraite.

Créée en 1949, sous forme d'association à but non lucrative par des chefs d'entreprise assurant à leur personnel une couverture en matière de retraite, il faut dire que la CIMR est encore aujourd'hui la référence des régimes de retraite des chefs d'entreprise.

Sur le plan des assurances couvrant les soins de maladies, les entreprises de l'échantillon adhèrent à l'assurance AMO à 78 %.

A ce sujet, rappelons que la Caisse Nationale de Sécurité Sociale gère l'assurance maladie obligatoire (AMO) pour les salariés et pensionnés du secteur privé, régime entré en vigueur le 18 août 2005¹.

En outre, il a été dégagé que 95 % des sociétés de l'échantillon adhéraient à un régime d'assurance privé.

En fait, la politique sociale du secteur aéronautique semble légalement conforme mais insuffisamment dynamique. En effet, une protection sociale complémentaire adaptée serait un élément de sa valorisation, soutenant aussi bien le développement professionnel et social, que le sentiment d'appartenance à une communauté de travail.

¹Loi n° 65-00 portant code de la couverture médicale

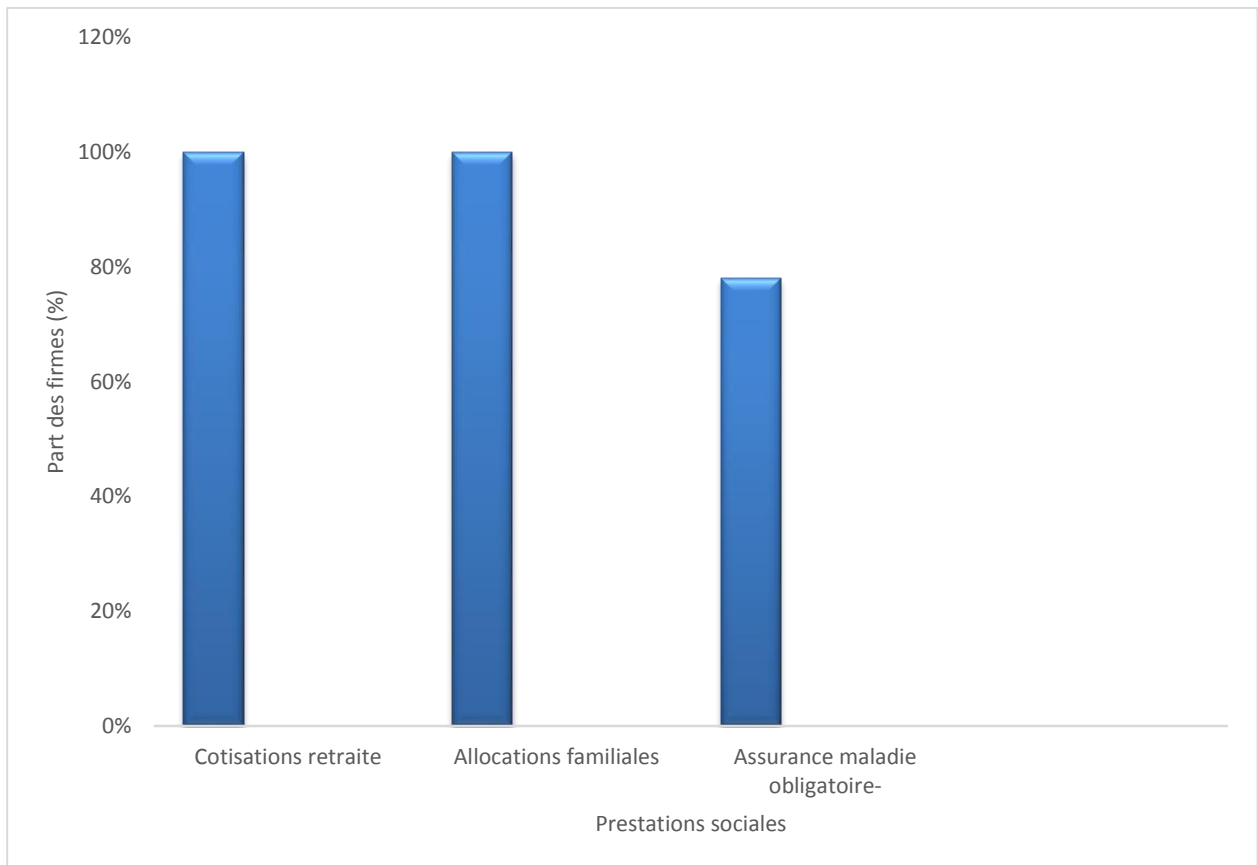


Figure 7. Politique sociale

Source : Résultats de l'enquête

e-Politique de sécurité et hygiène légalement satisfaisante

Toute entreprise devrait faire de la sécurité et de la santé de ses collaborateurs un objectif stratégique de l'entreprise, d'autant plus que cet aspect est réglementé par la loi.

En effet, la firme doit offrir à ses employés un environnement de travail sain et sécuritaire, de même que les conditions de travail établies en liaison avec les normes du travail.

La durabilité d'une gestion efficace de la sécurité et de la santé au sein de l'entreprise est assurée par l'intégration de la gestion de la sécurité et de la santé dans tous les domaines de l'entreprise, sa prise en compte lors de toutes décisions stratégiques ainsi que son ancrage dans la culture d'entreprise. Ce qui permet alors de créer une situation profitant tant aux collaborateurs qu'à l'entreprise.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

La gestion de la santé au travail comprend toutes les mesures mises en œuvre par les employeurs et les salariés, en vue de prévenir réduire ou supprimer les maladies liées au poste de travail, ou de maintenir de promouvoir et d'améliorer la santé des collaborateurs.

Pour cela, les sociétés aéronautiques interrogées ont affirmé à 71% environ, disposer d'un comité de sécurité et hygiène.

D'ailleurs, ces comités sont devenus obligatoires pour un grand nombre d'entreprises marocaines, par la législation du travail décrétée en 2004.

En effet, depuis cette date, les entreprises employant 50 salariés et plus, sont dans l'obligation de créer un comité de sécurité et d'hygiène (CSH)¹. L'employeur est alors obligé par la loi d'assurer un environnement de travail sans danger.

Ce comité permet à l'ensemble des parties prenantes (salariés et employeurs) de prévenir tous risques d'accidents, en améliorant l'environnement du travail au sein de l'entreprise.

Ainsi, ce comité semble un moyen permettant aux parties (employeurs et salariés) de prendre les bonnes décisions en matière d'hygiène et de sécurité, afin de réduire, voire éliminer tout risque d'accidents ou de maladies professionnelles.

Parmi les tâches principales du CSH, nous pouvons citer:

- Détecter et évaluer les risques professionnels liés à l'hygiène et à la sécurité au travail dans l'entreprise,
- D'assurer l'application des règles légales concernant l'hygiène et la sécurité,
- De veiller au bon entretien et au bon usage des dispositifs de protection des salariés contre les risques professionnels,
- De veiller à la protection de l'environnement à l'intérieur et aux alentours de l'entreprise,
- De contribuer à la mise en place d'une stratégie de prévention,
- Mener des enquêtes sur les accidents de travail.

Dans ce contexte, nous avons constaté que 67 % des firmes questionnées employaient un médecin sur les lieux de travail, et 88% avaient signé des conventions avec des cliniques et des cabinets médicaux.

¹Dahir n°1-03-194 du 11 septembre 2003 portant promulgation de la loi n°65-99 relative au Code du Travail art 336 à 344.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Du reste, 44% des entreprises interrogées estiment respectivement leurs conditions d'hygiène dans l'entreprise très satisfaisantes ou satisfaisantes.

Tableau 6. Politique de sécurité et hygiène

Rubriques	Pourcentage (%)
Existence de comite d'hygiène et de sécurité	70,6
Présence d'un médecin de travail	66,7
Signature de conventions avec les cliniques et cabinets médicaux	88,2
Formation des employés pour les postes et produits dangereux	94,1

Source : Résultat de l'enquête

Malgré ses enjeux financiers, une démarche hygiène et sécurité est bénéfique pour l'entreprise et ses parties prenantes. Elle a pour avantage:

- la prévention et la diminution de risques d'accidents sur le lieu de travail
- la prévention des maladies professionnelles
- de procurer une bonne ambiance du travail
- la limitation des dégâts matériels
- de réduire les interruptions de la production, pertes de temps, retards sur livraison.

La priorité des sociétés aéronautiques devrait être alors que chaque collaborateur puisse exercer son activité dans les meilleures conditions de travail possibles.

Aussi, nous avons constaté que 90% des entreprises interrogées affirmaient disposer d'un plan d'évacuation affiché dans leurs locaux.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

A ce sujet, 94% des entreprises interrogées déclarent assurer une formation à leurs salariés pour les postes et produits dangereux. Il s'agit de moyen d'information et de prévention des situations risquées, permettant aux employés de réagir rapidement à des événements inattendus.

En effet, la formation peut faire progresser une forte culture de sûreté qui préviendra efficacement les accidents.

En sus, il s'agit d'un outil de communication permettant d'obtenir la coopération et l'implication de tout le personnel dans les démarches en matière de sécurité et de santé, car la performance en santé sécurité du travail exige la collaboration de tous individuellement et collectivement.

Enfin, sur le plan du dispositif sécuritaire et hygiénique, notre échantillon paraît respecter de façon satisfaisante les normes législatives, et fait de la formation son outil de lutte majeure contre les risques humains et matériels d'incidents.

f-Climat social favorable

Le concept de climat social a pris depuis quelques années une place capitale dans le management des ressources humaines. En effet, la compétitivité et l'attractivité d'une entreprise dépendront en partie, du climat social.

Actuellement, ce dernier est un élément clé dans la stratégie des entreprises, car un climat social favorable a des impacts immédiats sur la productivité des collaborateurs, sur leur efficacité et leur confiance en l'avenir.

A l'inverse, un climat social tendu ou dégradé peut avoir des conséquences néfastes ou coûteuses pour l'entreprise (augmentation des arrêts de travail, turn-over important, absentéisme, non qualité, grève, atteinte à l'image de l'entreprise ..), mais également pour ses collaborateurs et leur santé (perte de confiance, risques psychosociaux, dépression...).

Il peut être défini comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. C'est donc un indicateur de la bonne santé humaine et sociale de la firme, en établissant la qualité des relations entre les salariés et leur travail, des relations entre collaborateurs de même niveau hiérarchique ou de niveaux hiérarchiques différents.

Les paramètres sont nombreux pour espérer dresser un état des lieux fiables du climat social, dont l'absentéisme, turn-over, conflits...

-Taux de turn over faible

Le taux de turn over est un indicateur essentiel pour la gestion des ressources humaines. Il permet d'avoir une idée de l'ampleur des mouvements du personnel dans l'entreprise ou l'organisation.

Cet indicateur est la plupart du temps perçu comme le révélateur du climat social.

D'après notre recherche documentaire, un taux faible (moins de 5%) correspondrait à une entreprise où le climat social est de qualité (bonne ambiance générale et bonne satisfaction du personnel).

A contrario, un taux élevé (plus de 15%) signifierait à l'inverse, que règne dans l'entreprise un mauvais climat social et de mauvaises conditions de travail.

Il est un signe d'efficacité, car la fidélisation du personnel permet de bénéficier d'un véritable effet d'apprentissage (les opérations, processus sont réalisés mieux et plus vite), et d'une meilleure productivité.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons observé que le taux de turn-over dans l'échantillon des 18 entreprises interrogées était inférieur à 5% pour 61 % des firmes aéronautiques, contre 28% environ dont le turn-over variait entre 5 et 10 %.

Tableau 7. Présentation du taux de turn – over

Taux de turn over	Part des firmes (%)
< 5%	61,1
<5%-10%>	27,8
<10%-15%>	5,6
<15%-20%>	5,6

Source : Résultats de l'enquête

Ainsi, le rythme de renouvellement des effectifs est faible, car plus de la moitié des firmes enregistrent un taux inférieur à 5%, et en conséquence enregistrent de faibles nombres de départ.

Nous pouvons alors conclure suite aux résultats de cet indicateur, que l'ambiance au travail est bonne pour plus de la moitié des entreprises interrogées.

En revanche, un taux anormalement élevé peut s'avérer coûteux, car un départ entraîne tout d'abord une rupture dans la réalisation des tâches, et l'amoindrissement du niveau de productivité.

Davantage, le remplacement du salarié parti est également coûteux, car il regorge de coûts directs et surtout indirects: coût du processus de recrutement, coût d'intégration du nouveau salarié (formation, équipement..), productivité souvent faible au début. Ce coût peut même exploser en cas de mauvais recrutement.

Ainsi, un turn over élevé peut signifier que l'entreprise a du mal à fidéliser ses salariés, et qu'ils sont prêts à abandonner leur poste face à la moindre opportunité.

Ce sont souvent les mauvaises conditions de travail, le climat social, le stress au travail qui sont les causes des principaux départs.

De même, une mauvaise gestion des ressources humaines peut en être la cause. En effet, les blocages dans les promotions, une mauvaise gestion de carrières sont autant d'éléments qui vont démotiver les salariés.

Sans oublier qu'un secteur fort concurrentiel pourra souffrir d'un turn -over assez élevé, du fait que les concurrents peuvent séduire les meilleurs salariés, et leur offrir de meilleures conditions.

- Taux d'absentéisme faible

D'après les définitions, l'absentéisme caractérise toute absence, qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation de travail au sens large comme l'organisation, qualité de la relation d'emploi, les nouvelles exigences du travail....

L'absentéisme serait donc est un révélateur du fonctionnement de l'entreprise, et de l'attrait que celle - ci recèle pour les salariés.

A l'image des départs de l'entreprise, l'absentéisme se traduit par des coûts importants : remplacement des salariés, retard dans les livraisons, service de qualité médiocre....

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Alors, une part de la performance de l'entreprise dépendrait de la capacité de l'entreprise à maintenir les salariés au travail.

Comme citées ci-dessus, les causes de l'absentéisme sont nombreuses. Majoritairement, elles peuvent être examinées sous différents angles, tel que présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8. Les causes de l'absentéisme

Conditions de travail	Rapports au travail	Caractéristiques des populations au travail
<p>-Les conditions matérielles du travail : configuration des locaux, leur état, les horaires du travail..</p> <p>-La qualité de la relation d'emploi (manque de reconnaissance, carences dans le dialogue entre l'encadrement et les salariés)</p> <p>-Les aspects physiques du poste de travail et sa pénibilité: efforts, déplacement de charges...</p> <p>-Les nouvelles exigences du travail liées à sa dématérialisation : exigence de qualité, contraintes de temps, accélération des rythmes de travail..)</p>	<p>-L'engagement ou l'investissement, c'est-à-dire le degré selon lequel une personne perçoit son travail comme une partie importante de sa vie et de son identité.</p> <p>-Le désengagement</p>	<p>-L'aspect démographique et sanitaire de la population salariée : l'âge et l'ancienneté (usure professionnelle)</p> <p>-L'aspect social :le genre (conciliation des temps de vie au travail et hors travail)</p>

Source : Elaboration personnelle

Le tableau ci-dessus révèle que l'absentéisme comporte de multiples aspects : administratifs, sociaux et sanitaires. En conséquent, nous ne pouvons jamais avancer une cause unique à ce paramètre.

D'après nos recherches, la référence du taux d'absentéisme est de 5% pour le secteur privé. Dans ce cadre, notre recherche a dévoilé que plus de 90% des firmes enregistraient un taux d'absentéisme faible, soit inférieur à 5%.

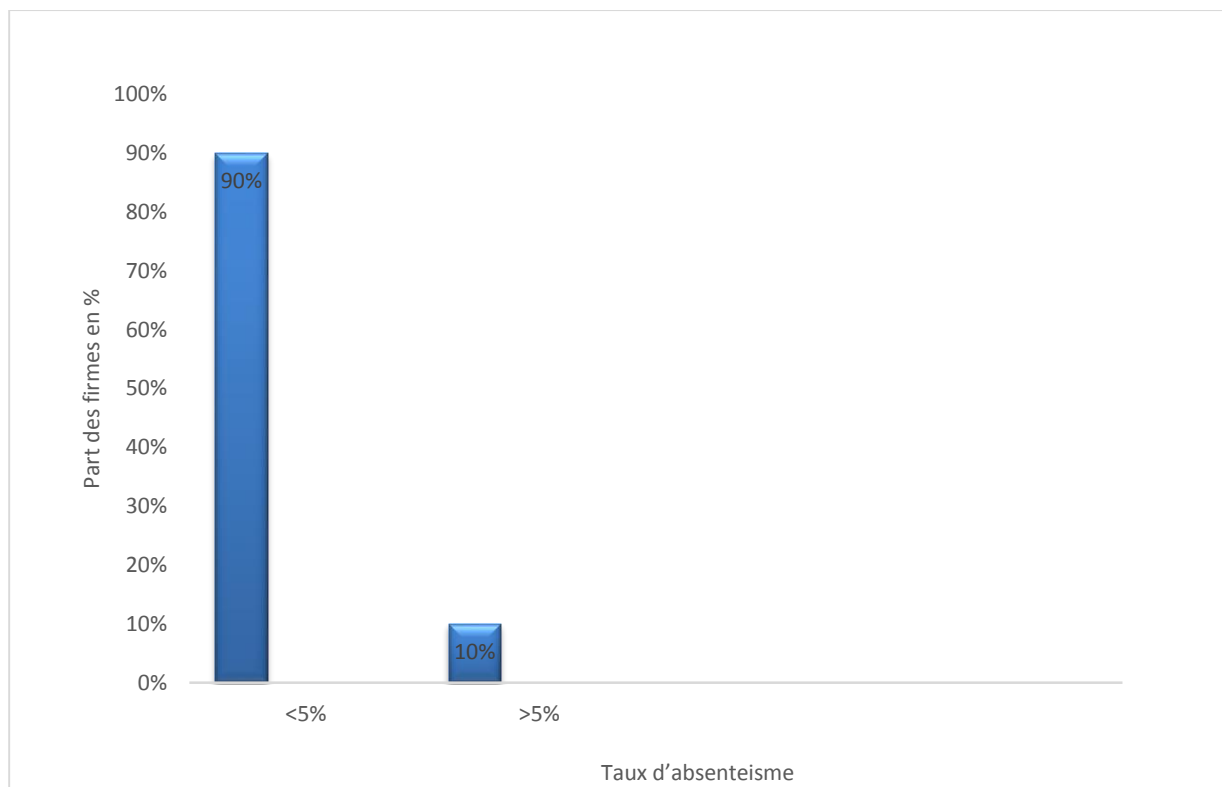


Figure 8. Situation du taux d'absenteisme

Source : Résultats de l'enquête

Les raisons d'absence évoquées sont liées à 95% environ à la maladie et donc à des problèmes de santé personnels, contre 16 % à peu près pour des raisons de surcharge de travail, dénotant alors de bonnes conditions de travail.

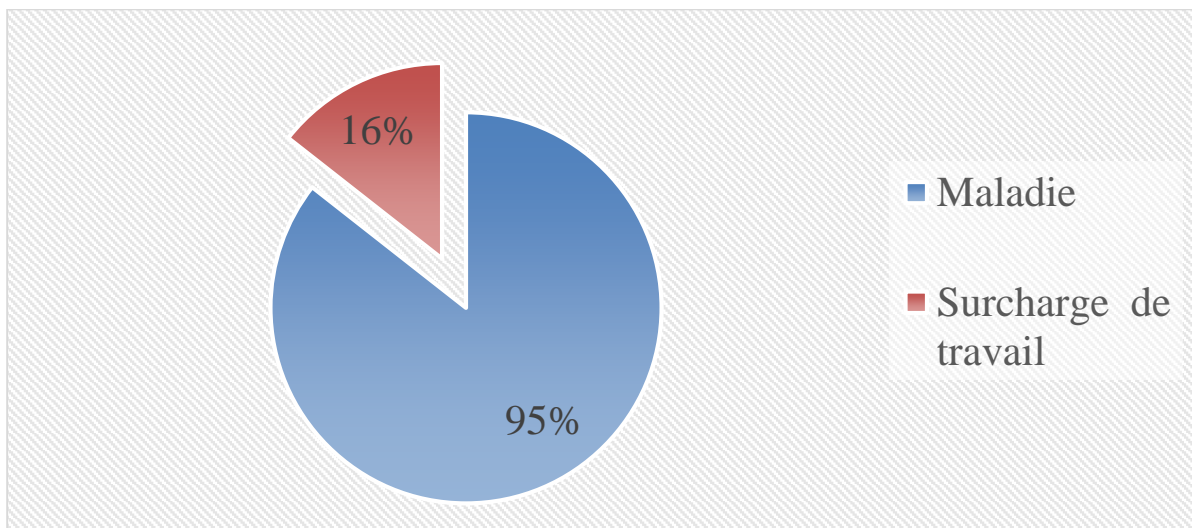


Figure 9. Causes d'absence

Source : Résultats de l'enquête

En tous les cas, les absences à répétition peuvent coûter cher à l'entreprise. Elles pénalisent également les salariés qui doivent assurer le travail supplémentaire, tout en les éloignant chaque fois un peu plus du collectif du travail aboutissant à une forme d'exclusion.

-Gestion des conflits à prédominance interpersonnel

D'après notre enquête, les conflits existent dans ces firmes aéronautiques, et sont davantage de type interpersonnel que hiérarchique, causés par des malentendus ou des incompréhensions.

En effet, 65 % des entreprises ont affirmé que les conflits déclarés sont de type interpersonnel, contre 24 % de type hiérarchique.

Il semble alors que les conflits concernent majoritairement les collaborateurs entre eux, sachant que le conflit interpersonnel est défini comme un conflit entre deux personnes, plutôt qu'un conflit d'ordre strictement professionnel. Ils sont peut-être générés par un esprit de compétition agressif, plutôt que de saine émulation.

De même, 64 % environ des entreprises ont déclaré que l'origine de ces conflits était psychologique.

Quant au fonctionnement de l'entreprise comme origine de conflit, il n'a été énoncé que par près de 36% des entreprises.

Il semble alors que le cadre de travail est satisfaisant dans ces entreprises, qui offrent de bonnes conditions de travail, les conflits étant pour plus de 50% des firmes questionnées d'origine interpersonnelle.

C'est là que s'affirme la vision de l'entreprise comme une organisation complexe constituée de groupes aux intérêts divers, dans des rapports simultanés de conflits et coopération.

Cependant, bien que nous pouvons conclure au vu des indicateurs, que le climat social est satisfaisant dans ces entreprises, il y a lieu de mettre en place des actions qui permettront non pas seulement d'éviter une dégradation du climat social de l'entreprise, mais bien d'engager une amélioration constante de ce climat social.

En effet, l'existence des conflits personnels peuvent s'envenimer, et bloquer des situations au détriment du bon fonctionnement des entreprises.

De ce fait, un climat social dégradé, en plus de nuire à la productivité, peut donc coûter extrêmement cher s'il n'est pris en compte que trop tard.

En l'occurrence, il y a lieu de souligner que la qualité du climat social est un facteur déterminant pour la qualité, et la productivité de l'entreprise.

Il s'agit alors de réunir les conditions favorable à un réel dialogue entre direction et salariés qui place l'homme au cœur des préoccupations, avec l'objectif de développer l'autonomie et le sens donné au travail, dans une perspective commune de valeur ajoutée et de performance.

Il semble alors qu'il y a surtout lieu de calmer les ardeurs au travail, et de réapprendre le vivre et le travail ensemble, afin de transformer les conflits en collaboration constructive. D'ailleurs, le code de travail marocain prévoit à ce sujet dans son livre IV des mesures de règlements des conflits collectifs du travail.

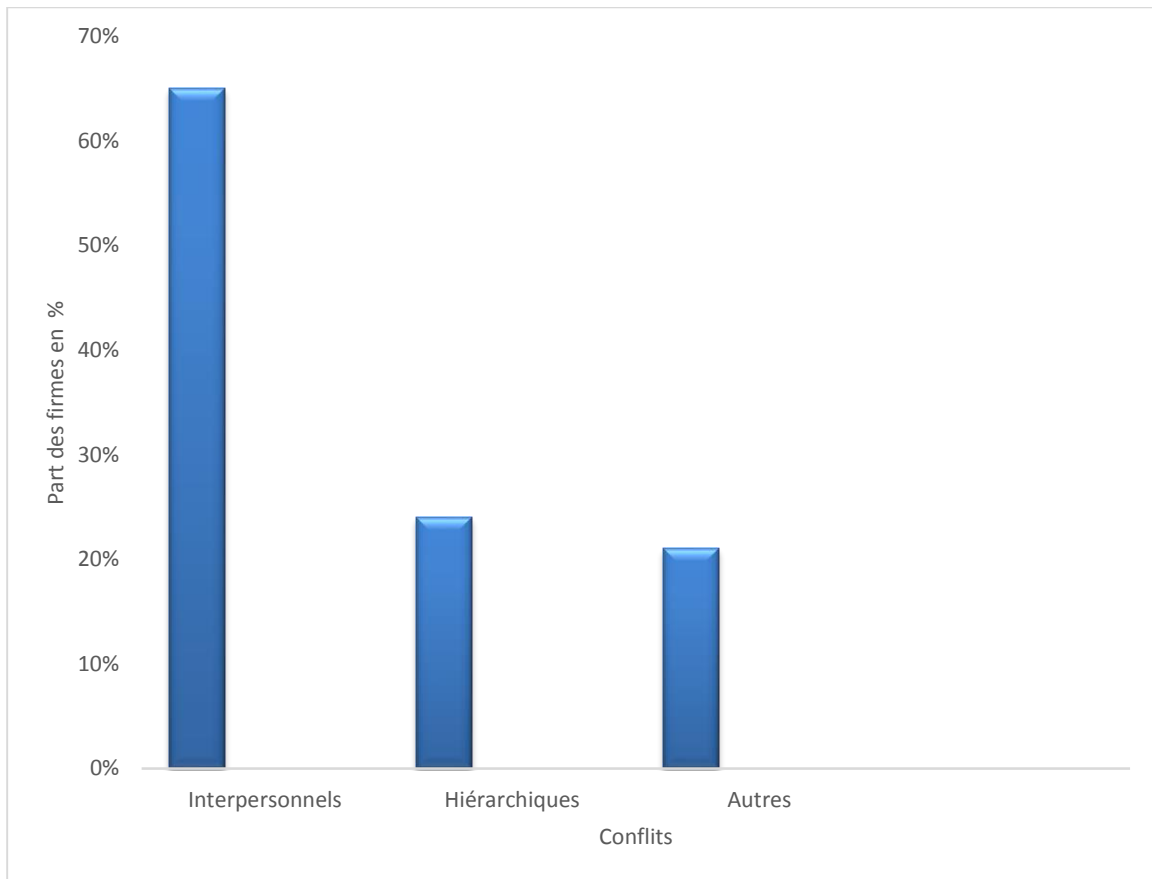


Figure 10. Types de conflits

Source : Résultats de l'enquête

g- Organisation structurée

1-Politique qualité performante

La politique qualité est un outil du management de l'entreprise. Cet outil permet de fédérer les énergies de l'entreprise autour des axes cités dans cette politique.

Il s'agit de politique destinée à la satisfaction des clients et des partenaires, tout en étant en cohérence avec les autres politiques de l'entreprise.

Elle est fondée sur la recherche de l'excellence des pratiques professionnelles, une volonté de coopération des professionnels et de mutualisation des compétences, et l'écoute des clients.

A ce titre, d'après notre analyse, la certification ISO 9001 en système de management de la qualité a été décrochée par les entreprises interrogées à hauteur de 82% .

Cette norme internationale qui spécifie les exigences d'un système de management de la qualité est un concentré de bonnes pratiques managériales en matière de qualité.

Elle fournit un cadre mettant en place une approche processus en améliorant de façon continue le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que la satisfaction des clients et des autres parties prenantes (fournisseurs..).

Cela démontre que les entreprises de l'enquête semblent soucieuses de l'intérêt de leurs clients et partenaires, déployant les moyens nécessaires pour répondre à leurs attentes par la bonne exécution de leurs prestations.

Dans ce cadre, et au sujet des procédures du système de management par la qualité¹, 95 % environ des sociétés affirment avoir établi une politique accompagnée d'une charte qualité, pour dire combien aujourd'hui les entreprises tiennent à déterminer de façon transparente les principes généraux de l'entreprise.

Les valeurs définies par une entreprise sont considérées comme des engagements à l'égard des collaborateurs, clients, fournisseurs, et autres groupes de référence liés directement ou indirectement à l'activité de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises de l'échantillon sondées ont-elles traduit leur engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité, ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité.

Elles ont alors établi le cadre pour établir et améliorer leurs objectifs qualité. En effet, les 100% des firmes interrogées avouent disposer de procédures claires vis à vis des clients. Ce qui démontre que les modes opératoires sont rédigés par écrit, clarifiant les responsabilités des acteurs de l'entreprise et ses moyens.

La formalisation est alors bien vécue comme un véritable support pour l'entreprise sur le chemin de la croissance, permettant d'assurer un travail de qualité.

En effet, 95 % environ des sociétés interrogées ont affirmé formaliser leurs procédures de travail à travers des manuels de procédures. Ce qui précise leur fonctionnement opératoire en définissant précisément qui fait quoi, comment, où et pourquoi.

En outre, 80 % des firmes questionnées ont avoué que leur système d'information était dématérialisé.²

¹Un système de management de la qualité définit l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités de chaque intervenant, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre une politique performante.

²La dématérialisation de processus est l'acte de transformer un flux de documents papier, ainsi que les traitements qui lui sont appliqués en flux numériques et traitements automatisés.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En effet, la dématérialisation présente plusieurs avantages notamment la réduction des coûts et des temps de traitement, la sécurisation des flux, l'homogénéisation des processus documentaires et de fait, une meilleure réponse aux contraintes légales et réglementaires de plus en plus fortes.

Selon les normes, le système de management de qualité de ces entreprises est bel et bien audité car 95 % environ des entreprises interrogées ont reconnu qu'elles procédaient à des audits internes de leurs procédures.

En effet, pour être performant, le système doit être régulièrement évalué car les audits permettent de prouver auprès des tiers (clients, fournisseurs, investisseurs et autres parties prenantes) que le système de management de qualité de l'entreprise est conforme aux normes.

L'orientation client étant l'un des principes du management de la qualité visant la satisfaction du client pour le fidéliser, les firmes de l'échantillon ont affirmé à 94 % qu'elles étaient à l'écoute des besoins et des attentes de leurs clients à travers la réalisation des enquêtes de satisfaction.

Ces enquêtes ont d'ailleurs révélé que l'insatisfaction des clients étaient liés à 100%:

- à la qualité de l'offre et du service
- à l'insuffisance de la communication.
- à la qualité des relations.

En conséquent, la tendance des filiales enquêtées est d'adopter en général une orientation vers les attentes clients, en les identifiant pour tout mettre en œuvre pour que les produits et services proposés y répondent et éviter ainsi les mécontentements. Leur vision semble alors bien fondée sur les principes du système de management de la qualité.

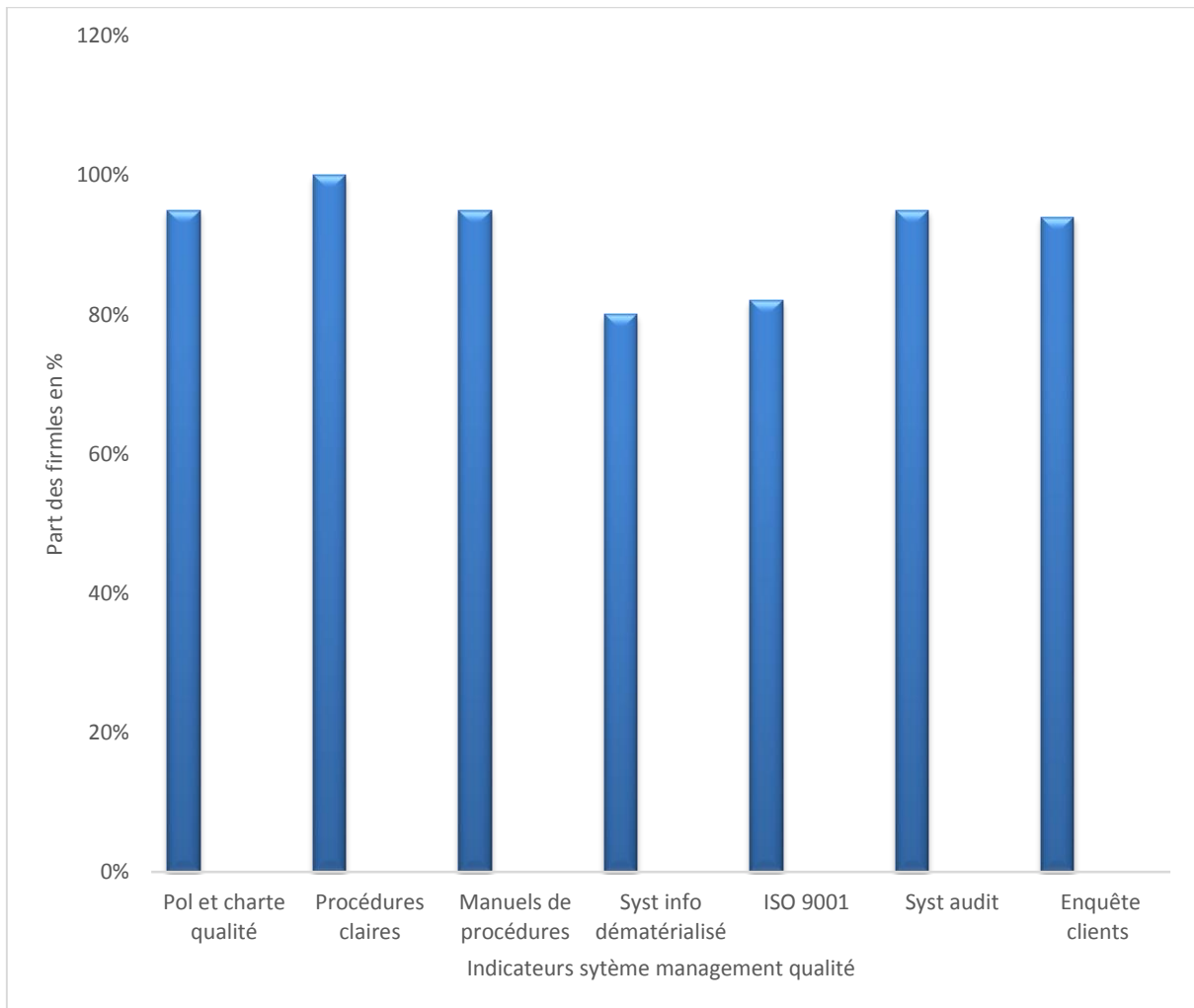


Figure 11. Politique qualité

Source : Résultats de l'enquête

2-Politique de gouvernance cadrée

D'une manière générale, la gouvernance est une notion très large qui couvre plusieurs aspects dont les principaux relèvent de l'éthique, la morale, la déontologie et la primauté de l'intérêt général.

Plus particulièrement, la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée, et qui répartissent les pouvoirs entre les différents acteurs d'une entreprise.

Elle est alors fondée sur l'équilibre des différents pouvoirs coexistants: celui des dirigeants, des administrateurs et des actionnaires, sachant qu'une bonne gouvernance favorise l'atteinte de résultats positifs tout en maintenant les intérêts des principales parties prenantes que sont

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

les actionnaires majoritaires et les dirigeants, les actionnaires minoritaires, les salariés, les fournisseurs, clients et les autres partenaires.

En effet, d'après l'OCDE "le régime de gouvernement d'entreprise doit intégrer l'idée que reconnaître les intérêts des parties prenantes et leur contribution à la réussite à long terme de l'entreprise est dans l'intérêt de cette dernière".

D'après notre enquête, il s'avère que les entreprises du secteur aéronautique sont engagées volontairement dans une démarche de pratiques de bonne gouvernance, car la majorité a établi son propre cadre de gouvernance.

Ainsi, 81% des 18 entreprises questionnées disposent d'un code de bonne conduite et d'éthique des affaires diffusant les règles d'application d'une bonne gouvernance.

En parallèle, les conditions d'une bonne gouvernance se trouvent réunies au sein de notre échantillon à travers un dispositif de respect des exigences réglementaires, de la qualité des gouvernants, de la circulation de l'information, de la surveillance des risques pour l'entreprise et des intérêts des actionnaires. En effet :

-Conformité réglementaire

Les entreprises ont pour obligation première de se conformer à la législation de leur pays.

En l'occurrence, les firmes de notre enquête ont déclaré à 100 % être régulières au sujet de leurs obligations déclaratives et conformes au respect du droit de travail, de la réglementation fiscale, douanière, sociale, de changes....

- Efficacité des administrateurs

Dans ce cadre, l'efficacité du rôle des administrateurs pour assurer la conduite de l'entreprise de sorte qu'elle soit responsable, équitable et ouverte est assurée par les organes de gouvernance.

A ce sujet, les entreprises interrogées ont répondu à 69 % être dotées d'un conseil d'administration¹ qui assure effectivement son rôle de pilotage stratégique de l'entreprise, la surveillance de la gestion et qui prend des décisions dans l'intérêt social.

Ces sociétés anonymes sont alors administrées selon une gestion classique, c'est-à-dire par un conseil d'administration plutôt que par un duo directoire–conseil de surveillance.

¹ L'article 39 de la loi n° 17-95 prévoit que la société anonyme est administrée par un conseil d'administration.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

A ce sujet, les firmes sous forme juridique de SA ont répondu à 100% que leur processus décisionnel était efficace avec une répartition correcte des pouvoirs entre les acteurs.

-Transparence organisationnelle

A ce niveau, les principes de bonne gouvernance d'entreprise semblent être appliqués. Effectivement, le système de gestion des 18 entreprises enquêtées semble faire l'objet de transparence.

Ainsi, la totalité des entreprises de l'échantillon, soit les 100%, avouent que l'information est diffusée de façon claire et transparente à tous les niveaux hiérarchiques, sachant que chaque acteur a le droit à une information fiable et complète.

En l'occurrence, 100% des firmes affirment respecter le droit de regard des actionnaires et des associés sur les résultats et les perspectives de développement de l'entreprise.¹

En parallèle, les procédures de bonne gouvernance adoptées par ces entreprises sont relatives à la mise en place :

- d'un comité de sélection et de nomination de dirigeants par 44% des firmes,
- d'un comité de rémunération des dirigeants par 35% des firmes,
- d'un comité d'éthique et de conformité par 56% des firmes,
- d'un comité d'audit et de reporting par 65% des sociétés questionnées assurant un système d'évaluation de leur performance.

-L'intégrité comportementale

Parallèlement, Transparency International² considère que des systèmes de gouvernance d'entreprises forts constituent un élément essentiel des efforts déployés par les entreprises, pour renforcer les incitations et pratiques les plus adaptées, pour s'attaquer aux pratiques de corruption auxquelles elles peuvent être livrées et promouvoir l'intégrité.

Il semble alors, que les entreprises interrogées sont engagées à 94% dans la lutte contre la fraude et corruption, alignant ainsi leurs systèmes de gouvernance sur des dispositifs internationaux de lutte contre la corruption.

A ce sujet, les moyens et les outils déployés sont surtout la formation que 70% des firmes avouent mettre en œuvre.

¹ L'article 121 de la loi n° 78-12 modifiant et complétant la loi n° 17-95 relative aux SA, renforce l'information des actionnaires.

²The global coalition against corruption

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

S'ensuivent des campagnes de communication pour lutter contre la fraude et corruption que 36% environ des 18 sociétés utilisent pour sensibiliser sur ce thème.

Puis, 22% à peu près des 18 sociétés ont affirmé organiser des séminaires dans ce sens, et 7% des ateliers sur cette thématique. Enfin, elles sont 43 % de l'échantillon à déclarer être engagées dans cette lutte avec d'autres moyens.

Ainsi, il semble que l'entreprise aéronautique présente des conditions de gouvernance très satisfaisantes. En effet, elle met en œuvre des mécanismes servant à encadrer les activités de l'organisation en s'appuyant sur la qualité des gouvernants de l'entreprise, la transparence et l'évaluation. Ce qui pose les jalons de relations de confiance et de responsabilité durable de l'entreprise.

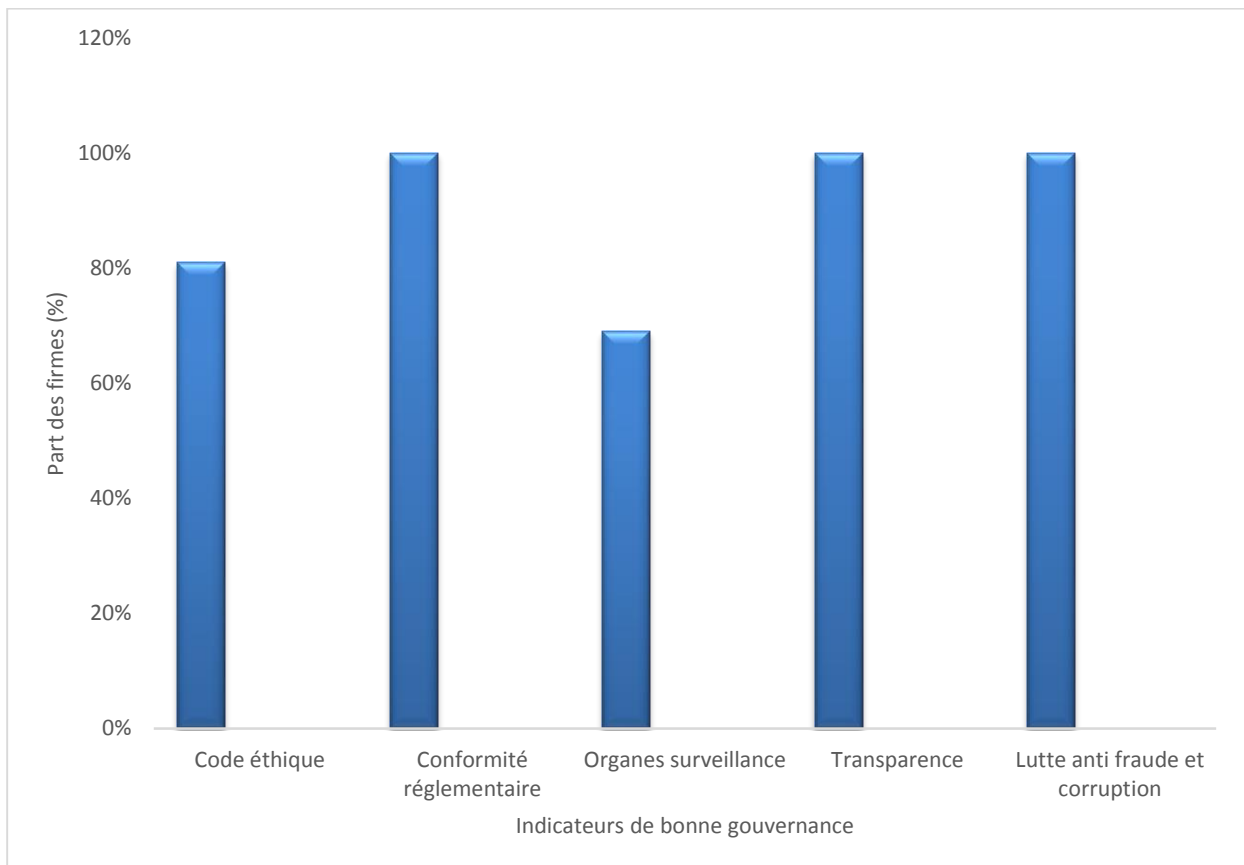


Figure 12. Politique de gouvernance

Source : Résultats de l'enquête

Section 2 : Les faiblesses du dispositif

D'après notre investigation, le management socialement responsable semble être un dispositif intégré dans le fonctionnement des sociétés. Toutefois, il présente certaines insuffisances qui ont été soulevées lors de notre analyse des résultats de notre enquête.

a- Le management socialement responsable: une mission diluée

L'analyse des résultats a montré que le questionnaire a été traité par des profils de hauts managers, à savoir les directeurs généraux qui représentent 22 % des répondants et de responsables des ressources humaines représentant environ 17% des répondants, suivi des gérants à hauteur de 11 %, le reste des répondants étant composé de directeurs industriels et financiers.

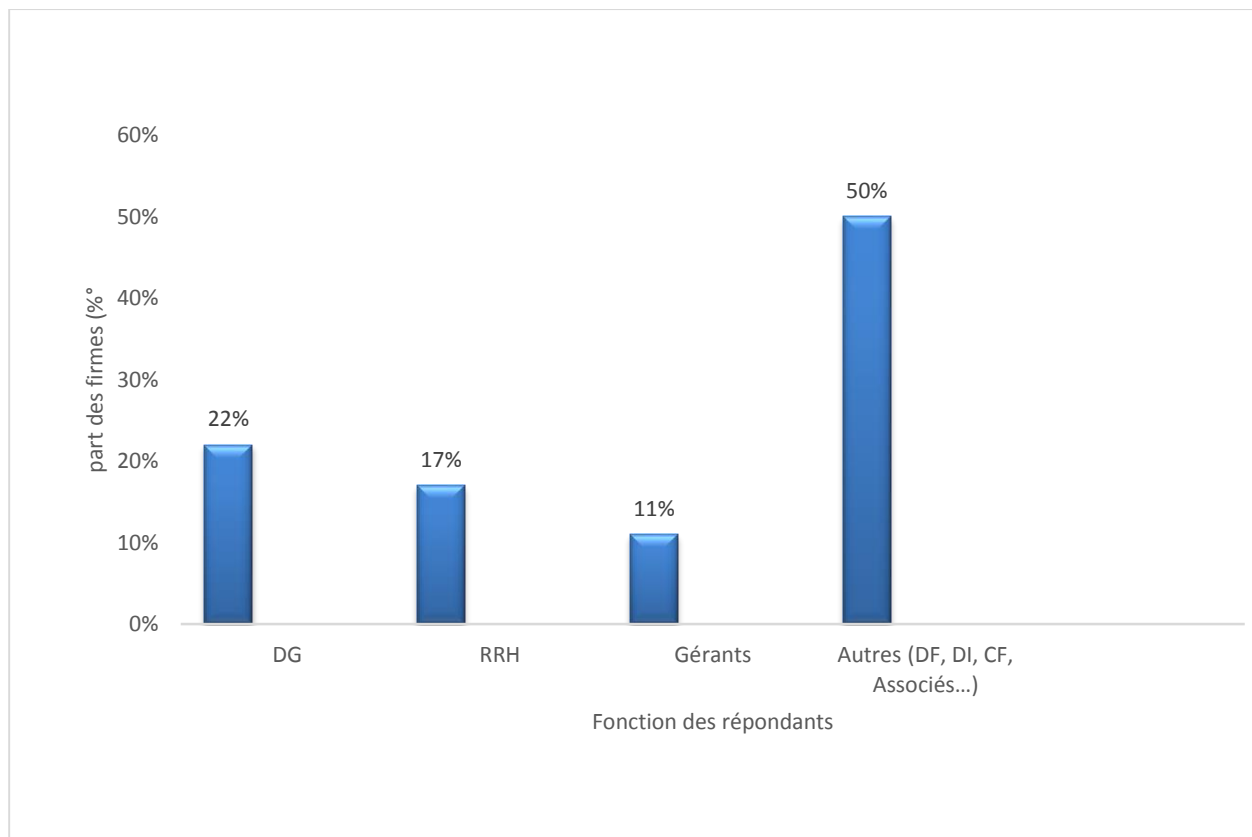


Figure 13. Profils des répondants

Source : Résultats de l'enquête

Ainsi, nous pouvons relever que le questionnaire a été traité dans l'ensemble par le top management, démontrant alors l'importance et l'intérêt du sujet de la responsabilité sociale de l'entreprise pour la hiérarchie des sociétés enquêtées.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Toutefois, le déploiement du management socialement responsable semble concentré soit entre les mains de personnes ressources à large compétence comme les directions générales, soit entre les mains de personnes ressources à domaine d'intervention précis comme les responsables de ressources humaine, les directeurs financiers et industriels....

De ce fait, l'opérationnalisation du management socialement responsable pourrait s'effacer par rapport aux autres priorités intrinsèques de l'entreprise.

Or, le management socialement responsable et la gestion de son dispositif relève d'un projet d'entreprise en interaction avec son environnement politico-socio-économique.

De ce fait, les projets de RSE constituent un véritable challenge pour la firme. Ils se traduisent par une démarche relevant de dispositifs spécifiques, car le management socialement responsable est pareillement une culture et une pratique déployées à tous les niveaux de l'entreprise.

b-Politique de formation tournée vers les besoins des sous - traitants

De nos jours, la formation est essentielle dans un environnement dynamique allant de pair avec une évolution constante des savoirs, et avec le fait que les connaissances n'ont qu'une durée de vie limitée.

De ce fait, il s'agit d'un investissement consistant en l'organisation d'un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs, propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre, tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

En somme, pour rester compétitif, il ne suffit donc pas d'engager des collaborateurs qualifiés, encore faut-il que ceux - ci continuent à développer leurs compétences professionnelles et sociales en permanence.

En conséquent, le développement des ressources humaines contribue au renforcement du capital humain, et à l'amélioration simultanée de la motivation et de la satisfaction au travail dans l'entreprise.

Il se traduit par une plus grande fidélité des collaborateurs par rapport à l'entreprise, combinée à une réduction des temps d'absence.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

L'investissement en formation devient alors un facteur clé de création de valeur dans l'entreprise. D'ailleurs en France, la loi consacre le droit à la formation continue au profit des salariés.

L'entreprise aéronautique est consciente de son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois.

D'après l'enquête, elle dispose d'un plan de formation en cohérence avec ses besoins alors que la législation de travail marocaine¹ est muette au sujet de la formation dans l'entreprise moderne, comme une cellule économique et sociale participant au développement social et économique.

A cet égard, 50% des sociétés enquêtées allouent à la formation un budget inférieur à 2% de leur masse salariale, sachant que la France impose aux entreprises un montant de cotisation à la formation en fonction de la taille de la société, et que le taux légal de cotisation au financement de la formation professionnelle est de 1,6% de la masse salariale pour les entreprises de 20 salariés et plus.

Le reste des sociétés, soit les 43% restantes, consacrent entre 2 et 4% de leur masse salariale à la formation, et 7% plus de 4% de leur masse salariale.²

¹Loi N° 65-99 relative au Code du travail.

²Les taux légaux en France sont: cotisation à hauteur de 0,55% de la masse salariale de l'entreprise de moins de 10 salariés et de 1,05 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés.

Figure 14. Budget alloué à la formation/masse salariale

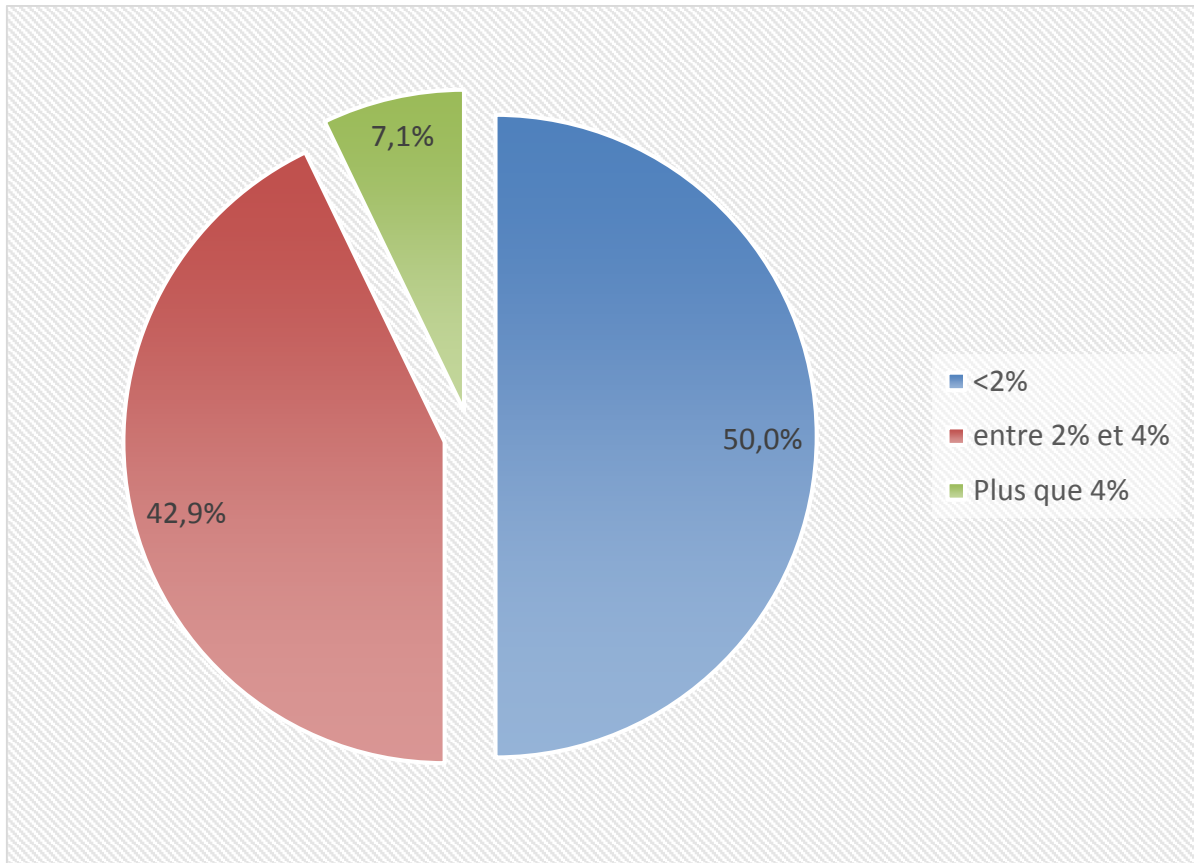


Figure 15. Budget alloué à la formation/masse salariale

Source : Résultats de l'enquête

Au vu de leur budget, les entreprises aéronautiques organisent en moyenne 157 jours de formation annuelle avec un minimum de 6 jours, et un maximum de 437 jours. Ces entreprises apparaissent alors comme un lieu d'apprentissages collectifs¹.

Ce qui se traduit par une moyenne de 10 jours de formation par salarié, avec un minimum d'un jour jusqu'à un maximum de 40 jours par an.

¹ Cyert et March, "A behavioural theory of the firm", 1963

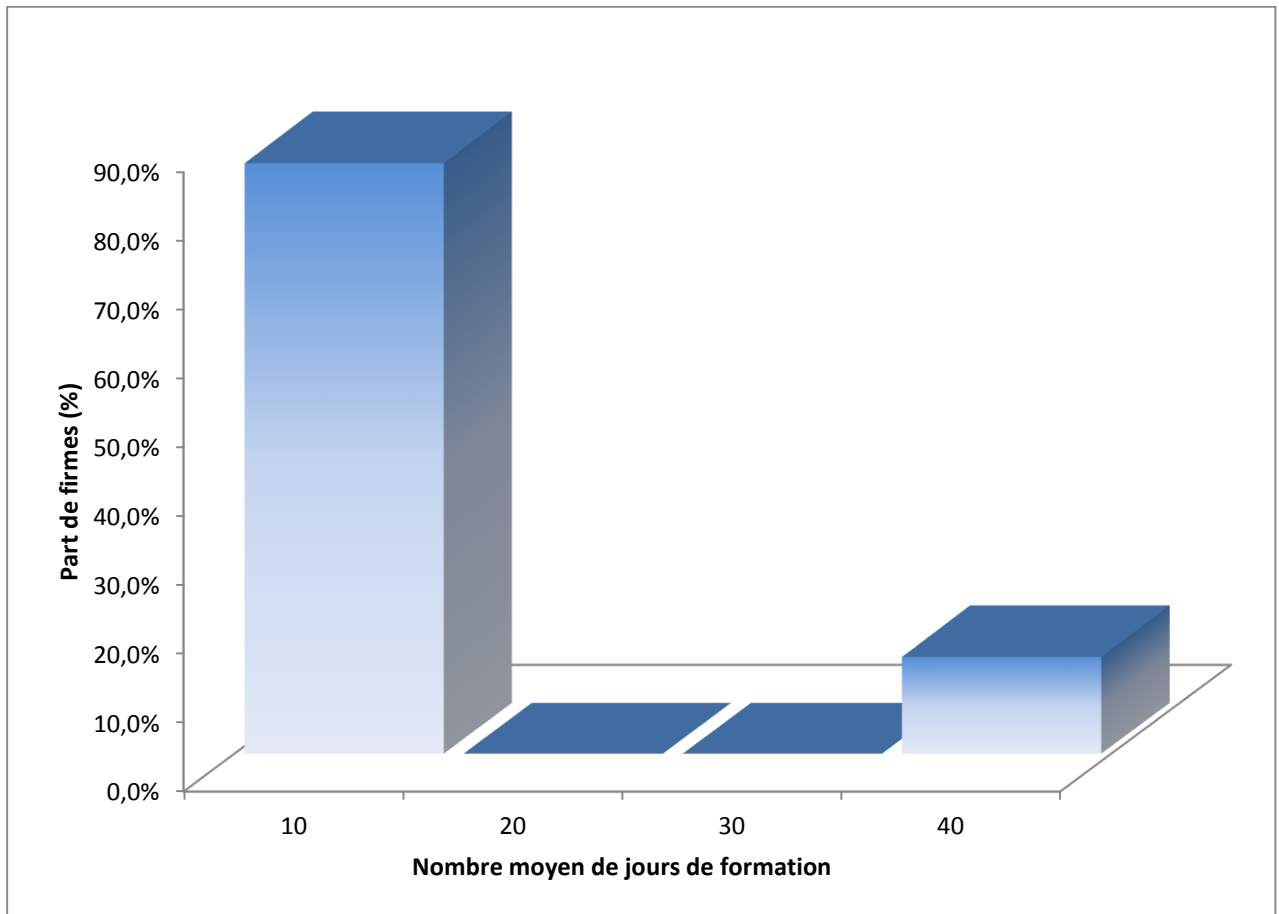


Figure 16. Nombre moyen de jours de formation annuelle

Source : Résultat de l'enquête

Dans ce cadre, soulignons qu'un institut de formation aux métiers de l'aéronautique (IMA) a été créé en 2011, en partenariat avec le GIMAS offrant aux participants des formations initiales qualifiantes et des formations continues.

D'après le Directeur Général de l'IMA, les entreprises du secteur participent financièrement à la formation continue, et très partiellement aux formations initiales.

Ce qui signifie que les entreprises enquêtées sont plutôt penchées vers des formations adaptées à leurs besoins du moment, c'est-à-dire la production de sous-traitance.

Toujours d'après la Direction Générale de l'IMA, ce dernier forme actuellement en moyenne annuelle 600 salariés, respectivement en formation initiale et continue¹, et 97 % des stagiaires sans emploi formés par l'IMA sont recrutés par le secteur aéronautique².

D'ailleurs, notre enquête révèle que le nombre global moyen annuel de jours de formation au profit du secteur aéronautique est très élevé.

A souligner, que l'effort de formation et l'investissement de moyen, long terme, dans le développement des compétences est un indice de bonne gestion du capital humain, car il s'agit d'un critère de valorisation du capital humain, procurant à l'entreprise un avantage concurrentiel difficilement imitable.

Ainsi, la politique de formation des firmes de notre échantillon semble peut être active et respectueuse de la légalité, néanmoins, elle paraît orientée vers l'adaptation aux besoins des donneurs d'ordre des entreprises.

c-Des avantages sociaux usuels

Le panel d'avantages sociaux est l'une des principales motivations qui incitent les employés à rester dans leur entreprise après la rémunération.

A ce propos, les avantages sociaux sont une rémunération facultative, non salariale offerte aux employés en plus de leur salaire ou traitement.

L'action sociale constitue un ensemble cohérent et s'exerce dans plusieurs domaines distincts:

- Professionnel en s'efforçant de dégager l'agent des soucis liés à sa restauration, son logement, la garde de ses enfants...
- Accompagnement social en organisant la médecine de prévention ou le recrutement des personnes handicapées,
- Solidarité en apportant une aide à l'agent qui rencontre des difficultés individuelles..
- Extra professionnel, en proposant de favoriser le bien être des agents et l'épanouissement familial en soutenant l'aide aux vacances, à la culture aux sports aux loisirs...

¹D'après le DG de l'IMA

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Ces avantages peuvent comprendre une assurance collective, un régime de retraite complémentaire, des services de garde, congés de maladies, d'autres congés, conditions de travail souples, financement de la formation, chèques ou cartes cadeaux....

Dans chaque structure, il est primordial de mettre en place des avantages sociaux à destination des salariés dans le but de les motiver, les stimuler et récompenser leur investissement au travail.

Offrir de tels avantages au personnel constitue un excellent moyen d'attirer, et de retenir les employés qualifiés ainsi que d'augmenter la productivité au travail.

Dans ce sens, il semble que les entreprises questionnées ont mis en place un certain nombre de dispositions permettant d'améliorer la qualité de vie des employés, et leur situation financière de manière directe ou indirecte.

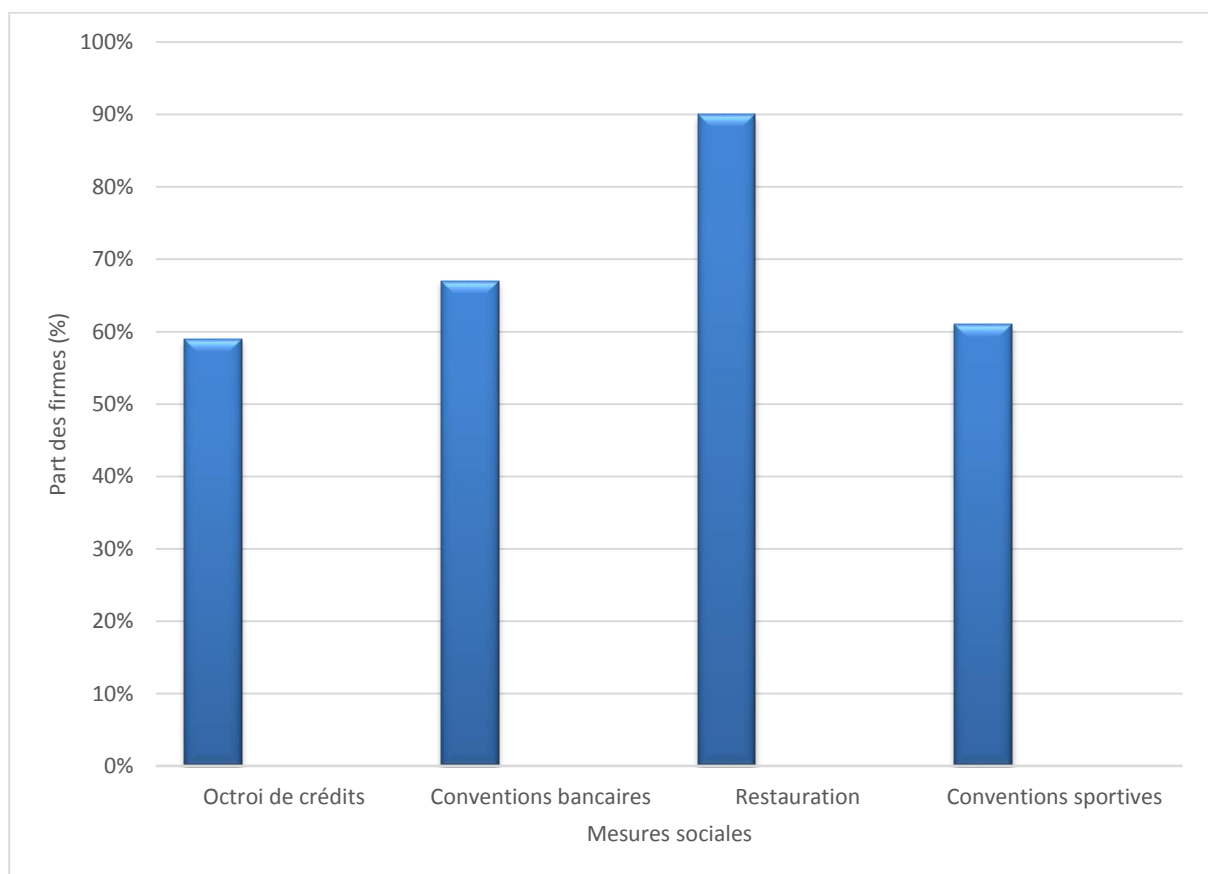


Figure 17. Avantages sociaux

Source : Résultats de l'enquête

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

D'après notre graphique ci-dessus, 59% environ des firmes de l'échantillon affirment octroyer des crédits à leur salariés, et 67 % à peu près déclarent avoir signé des conventions avec des organismes bancaires ou financier en faveur de leurs employés.

Pour faciliter leur organisation quotidienne et améliorer leur qualité de vie au travail, les sociétés mettent à la disposition de leurs collaborateurs des services de restauration sur place. Ainsi, 90% des firmes interrogées disposent de cantines sur place pour leurs équipes.

De même, l'épanouissement et le bien être des ressources humaines passant par des activités de loisirs, elles sont 50% à organiser des activités de rencontre sportive en faveur de leur collaborateurs, et 61% à avoir signé des conventions avec des centres sportifs toujours en leur faveur.

Les entreprises de l'échantillon semblent déployer des efforts plus ou moins satisfaisants pour améliorer leur environnement de travail, et œuvrer pour une qualité de vie professionnelle essentielle pour un bien-être global. Toutefois, ces avantages sociaux paraissent courants.

Aussi, d'autres avantages sociaux pourraient être octroyés pour encourager les collaborateurs. Les firmes en question pourraient alors faire preuve de plus de créativité et d'innovation dans ce domaine.

d-Politique de développement durable mitigée

Le mode de développement durable s'est imposé sur la scène internationale au tournant des années 1990. Cette nouvelle vision relativise le développement économique en insistant sur le nécessaire respect des ressources limitées et non renouvelables de la planète.

Sous la vision royale, le développement durable est devenu un projet de société et un nouveau modèle de développement prenant en compte la nécessité de protection de l'environnement et de bonne gouvernance.

En entreprise, l'intégration du concept opératoire de développement durable se traduit par la prise en compte dans la détermination de sa stratégie et de ses objectifs, de la combinaison des principes suivants:

- L'efficacité économique, l'équité sociale et la responsabilité environnementale.

En conséquent, notre grille d'analyse devait se pencher sur la question des initiatives prises par les entreprises du secteur aéronautique, contribuant au développement durable.

A cet égard, il s'agissait d'analyser si les 18 firmes de l'échantillon de la recherche procédaient à des pratiques renforçant leur démarche de création de valeurs et de richesses locales, tout en

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

prenant en considération les agents économiques qui font partie de l'entreprise (salariés, actionnaires...), et ceux qui lui sont extérieurs (fournisseurs, consommateurs, organisations de consommateurs syndicats).

A ce sujet, seules 41% des sociétés ont adopté une charte de développement durable, et 50% ont affirmé s'inscrire dans les lignes directrices de la norme ISO 26 000 qui se structure autour de 7 questions centrales à savoir:

- La gouvernance de l'entreprise, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

Ce qui révèle une prise en compte moyenne par les entreprises de notre échantillon, des préoccupations de promotion du mode de développement durable.

Engagement communautaire ponctuel

Concernant leurs démarches responsables envers les communautés et développement local, 77% des 18 entreprises interrogées affirment être engagées en faveur des communautés locales. Cependant, d'après les entretiens effectués, il s'avère que les actions entreprises sont surtout ponctuelles. En effet, une société aéronautique approchée a évoqué une action humanitaire annuelle en 2017, qui a consisté en la distribution de matelas au profit de Dar Attaleb dans la région de Ouazzane.

Les interventions des entreprises sont réalisées sous forme d'actions de sponsoring à hauteur de 50% , contre 33% qui déploient des actions de mécénat.

Ces firmes procèdent aussi par des actions de partenariat à hauteur de 25%, et 16% par le lancement de projets au bénéfice des populations locales.

En somme, ces chiffres dévoilent la faiblesse de la contribution de ces entreprises au développement local, et l'amélioration des conditions sociales de production.

Leurs décisions et activités gagneraient en se mettant davantage en conformité avec les objectifs sociaux du pays dans lesquels elles exercent, tout en tenant compte de la politique de développement durable des pouvoirs publics.

D'ailleurs, dès le milieu des années 1970, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales auxquels d'ailleurs le Maroc a souscrit, ont visé à encourager les multinationales à adopter une contribution positive au progrès économique environnemental et social.

De même pour la déclaration tripartite de 1977 de l'OIT sur les multinationales, à laquelle s'est ajoutée la déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux du travail (liberté syndicale et négociation collective, interdiction du travail forcé ou obligatoire, non-discrimination et égalité de traitement et élimination du travail des enfants).

Engagement environnemental insuffisant

Pour ce qui est de leur engagement environnemental, seules 33% des entreprises sont certifiées 14001 en matière de management environnemental. Toutefois, elles participent à la préservation, l'amélioration et la valorisation de l'environnement et des ressources naturelles sur le long terme.

Effectivement, elles font usage des matériaux recyclables, des énergies renouvelables et traitent les eaux usées et les déchets dangereux.

En l'occurrence, elles ont répondu à 100% qu'elles pensaient minimiser l'impact de leur activité sur l'environnement par l'usage de matériaux recyclables, à 80% qu'elles pensaient agir sur l'amélioration de l'environnement par l'usage des énergies renouvelables, et à 83 % qu'elles minimisaient leur impact par le traitement des eaux usées. De même, elles ont acquiescé à 100% qu'elles minimisaient leur impact sur l'environnement par leur traitement des déchets dangereux.

La dimension environnementale du développement durable est prise à cœur, car elles sont 84 % environ à sensibiliser et informer leur personnel de la problématique environnementale et du changement climatique.

Pourtant, elles ne sont que 44% à soutenir des actions locales ou régionales en faveur de l'environnement, alors que la loi cadre¹ portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable définit les engagements de l'ensemble des acteurs du système en matière de protection de l'environnement et de développement durable.

Or, dans les entreprises ayant des activités dans plusieurs pays du monde, les managers doivent impérativement s'adapter aux différents contextes locaux, tout en maintenant une cohérence d'ensemble fondée sur des valeurs communes.

De ce fait, les engagements économiques, sociaux, environnementaux des 18 sociétés enquêtées, au profit de la communauté locale semblent encore balbutiants, relevant surtout d'actions particulières.

¹ Loi cadre n° 99-12 (6 mars 2014)

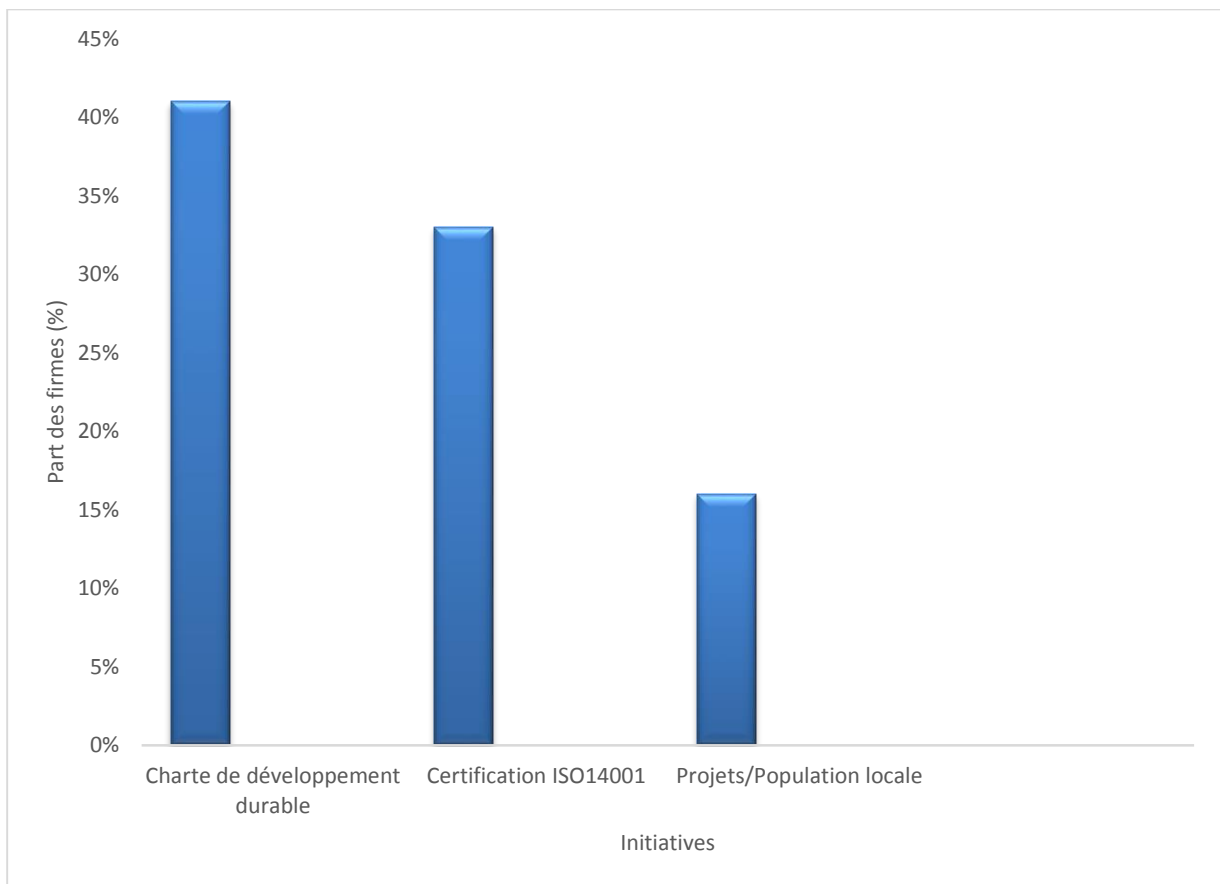


Figure 18. Engagement durable

Source : Résultats de l'enquête

B- L'Environnement des entreprises

Section 1-Opportunités pour la démarche socialement responsable

a-Environnement normatif international favorable

Dans le management des firmes, la RSE constitue la matérialisation du concept de développement durable. Elle traduit l'engagement volontaire des entreprises à prendre en compte les attentes sociétales des parties prenantes.

S'inscrivant ainsi dans l'approche tridimensionnelle du développement, la RSE fournit une réponse collective aux problèmes de coordination entre l'économie et la société.

Un cadre approprié et encourageant a été déployé pour favoriser un comportement responsable et durable de l'entreprise dans l'intérêt général, et ce, depuis fort longtemps.

Les principes directeurs pour les multinationales sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales afin de favoriser une conduite

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

raisonnable des entreprises dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie et de la concurrence.

Néanmoins, c'est à partir de l'initiative Global Compact de l'ONU lancé en 2000 que le concept micro économique de RSE se popularise.

Ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la pauvreté.

Depuis, des efforts ont été déployés pour accentuer la démarche de responsabilité sociétale au niveau mondial, et des standards internationaux de RSE apparaissent donc à travers un certain nombre de normes et de règles de conduites traduites à travers les principes mondiaux.

Ainsi, les normes internationales du travail et la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT encouragent le dialogue pour un impact positif des entreprises, et pour limiter et prévenir leurs effets négatifs.

De même, l'ISO 26000 publiée en 2010 donne des lignes directrices, et non des exigences aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer au bien-être, et à la prospérité matérielle de la société.

A souligner, que ces initiatives semblent indispensables au vu du phénomène de mondialisation et du nombre de 50 000 entreprises multinationales exerçant dans le monde en 2016.

Contrôlant près de 450 000 filiales et employant directement plus de 200 millions de personnes, leur responsabilité apparaît évidente tout au long de la chaîne de valeur de production. En conséquent, des lignes d'orientation semblent être opportunes, dans le sens de la prise en compte de leurs engagements responsables vis-à-vis des principes du mode de développement durable.

b-Cadre réglementaire national encourageant

Durant les années 2000, le Maroc s'est engagé dans un processus de développement durable mettant à niveau tous les domaines clés de l'économie nationale, dont l'industrie.

Le développement industriel est alors soutenu par les plus hautes instances nationales pour répondre au mieux aux défis présents et futurs du développement durable.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Dans ce cadre, trois stratégies industrielles ont été lancées depuis 2005, à savoir le Plan émergence en 2005, le Plan national pour l'émergence industrielle en 2009 et le récent Plan national d'accélération industrielle en 2014.

En l'occurrence, des efforts sont déployés pour soutenir l'implantation des entreprises du secteur aéronautique, qui sur le plan mondial connaît une concurrence de plus en plus accrue, et cherche à externaliser à travers le monde une majeure partie de ses activités.

La conjoncture exceptionnelle de l'aéronautique devrait permettre d'attirer un maximum d'acteurs fondamentaux dans les différentes parties de la chaîne des valeurs du secteur, au vu des atouts du Maroc en terme de compétences de qualité, et à sa proximité par rapport aux bases aéronautiques importantes européennes.

D'ailleurs le Maroc, bénéficie déjà de ce mouvement d'externalisation d'une partie de la production des grands groupes aéronautiques renforçant la réduction de leurs coûts.

Bien que toutes les organisations soient concernées par la RSE, les grands groupes sont les plus interpellés par la démarche.

Le Maroc est parmi les 13 pays adhérents aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et non membre de l'OCDE.

Il partage alors les recommandations adressées aux multinationales pour prendre en compte les besoins des parties prenantes, et mettant en place des dispositifs de bonne conduite de l'entreprise et de ses salariés.

L'objectif du Maroc est d'encourager l'impact positif que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnementale et social, et de réduire au minimum les difficultés que leurs diverses activités peuvent entraîner.

En parallèle, des structures dédiées à la thématique de la responsabilité sociétale ont également vu le jour, comme l'observatoire de la RSE qui a été lancé en septembre 2017.

Ce dernier a pour objectif de constituer une plateforme d'information et d'échanges sur la RSE au Maroc, mettre en avant l'exemplarité des pratiques des entreprises en la matière, promouvoir les pratiques responsables, et stimuler la recherche scientifique ad hoc au Maroc.

Une dynamique de normalisation cadrée par des textes législatifs¹ est bel et bien réelle portée par des organes de normalisation existants sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de

¹Dahir n°1-70-157 du 30 juillet 1970 relatif à la normalisation industrielle, en vue de la recherche de la qualité et de l'amélioration de la productivité

l'Investissement, du Commerce et de l'Economie numérique¹, ou des autres départements ministériels concernés par la normalisation².

En outre, de nombreux labels³ et certifications sont mis en place par différents organismes et institutionnels invitant leurs partenaires à se préoccuper de la situation de leur responsabilité sociétale.

Ainsi, nous pouvons confirmer qu'un cadre global existe pour encourager le dispositif de la responsabilité sociétal au Maroc auprès de l'entreprise.

Section 2 -Les menaces qui guettent la démarche socialement responsable des entreprises

a-Communication publique lacunaire

D'après les parties prenantes du secteur aéronautique interrogées pour notre recherche, le domaine de la responsabilité sociale des entreprises souffre d'insuffisance en matière de communication publique provoquant la méconnaissance du domaine, et donc la désaffection à son égard.

En effet, en tant qu'adaptateurs et intégrateurs, les forces institutionnelles jouent peu ou pas leur rôle d'arbitre et d'orientation des initiatives qui n'émanent pas forcément d'elles, mais qu'elles peuvent soutenir et encadrer par des procédures.

Une démarche de communication transversale, continue et nationale au sujet de la thématique ne semble pas exister d'après les avis recueillis, et les entreprises ne semblent pas au fait de cette pratique.

Cette méconnaissance est un facteur atténuant l'intérêt des entreprises pour ce mode opératoire qui peut apparaître alors complexe et contraignant, d'autant plus que la démarche de responsabilité sociale des entreprises est une initiative volontaire, non régie par un cadre réglementaire juridique national.

En effet, aucune entreprise marocaine n'est contrainte de déployer des pratiques socialement responsable telles que préconisées par les référentiels normatifs nationaux et internationaux.

Aussi, les entreprises filiales marocaines de groupes multinationaux ne sont pas dans l'obligation d'en déployer localement malgré les stratégies des maisons mères, davantage prédisposées à fixer des politiques socialement responsables, résultant des obligations

¹Service de Normalisation Industrielle Marocaine promeut la normalisation nationale

²Comité technique de Normalisation regroupant les représentants de l'Administration, des fabricants, des utilisateurs, des laboratoires, des instituts de recherche..

³ Le label RSE CGEM entre autres

auxquelles les grandes firmes multinationales sont soumises dans le cadre des législations de leur pays.

b- Absence d'encadrement législatif national

Dans le monde, il n'existe aucune loi qui oblige les entreprises à mettre en place une stratégie de RSE. Néanmoins de nombreux Etats ont développé un corpus législatif qui encadre la démarche de responsabilité sociale, notamment en incitant les entreprises à être plus responsables.

Ainsi, l'Etat peut jouer un rôle de catalyseur pour amener les entreprises à adopter ce mode de management. Or, nous constatons un vide juridique autour du processus de responsabilité sociale de l'entreprise.

Ainsi, le secteur public marocain ne joue pas complètement son rôle au sein des nouveaux paramètres du monde contemporain.

En effet, aucune obligation législative de délivrer une information sociale dans un rapport annuel n'est imposée, avec pour ambition de responsabiliser les entreprises afin qu'elles prennent davantage en compte leurs impacts sociaux et environnementaux.

Par contre, la France, par exemple, a accéléré l'évolution de sa législation dans un sens favorable au comportement socialement responsable depuis le début des années 2000.

Les avancées françaises les plus marquantes se résument schématiquement en trois temps : la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001 (Loi NRE), et les lois « Grenelle I » de 2009 et « Grenelle II » de 2010.

La loi NRE prévoit que toutes les sociétés cotées en bourse ont pour obligation de rendre publique des informations, sur la manière dont sont pris en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Les lois de Grenelle se fixent comme programme d'actions, entre autres, le développement de l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes, et le développement durable lié à l'activité des entreprises.

Plus encore, depuis le mois de juillet 2017, toutes les sociétés de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de total bilan ou de chiffre d'affaires doivent assurer une publication d'information extra - financières dans leur rapport de gestion.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Dans notre cas, l'absence de contraintes juridiques et d'incitations, de mécanismes de contrôle du respect des engagements pris en matière de démarche de responsabilité sociale peut sembler aller à l'encontre du renforcement des pratiques de management socialement responsable.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Rappelons que la seconde phase de notre recherche est basée sur une logique d'évaluation des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise aéronautique marocaine.

Ce deuxième chapitre a alors eu pour objectif de diagnostiquer les pratiques de management socialement responsable, pour dégager les éventuels écarts par rapport aux indicateurs définis dans notre grille d'analyse, relative à la typologie des diverses actions de management socialement responsable, et éclairer sur le degré d'implication de cette firme dans l'opérationnalisation de ce management.

Suite à notre analyse, force est de constater que la thématique du comportement socialement responsable de l'entreprise semble occuper une place importante aux yeux des entreprises, car les questionnaires de notre enquête ont été traités en grande majorité par les dirigeants responsables de ces entreprises.

L'entreprise aéronautique apparaît loin d'être un monde clos ou "boite noire", dirigée par un entrepreneur propriétaire, mais plutôt comme une entité qui entretient des relations avec son environnement dans sa grande diversité, débouchant alors sur une organisation systémique et se basant sur les principes de la théorie des parties prenantes qui a replacé l'entreprise dans un environnement concurrentiel composé de différentes entités.

Aussi, le management des relations avec les parties intéressées occupe une place de choix, et qui plus est avec les collaborateurs et leurs représentants qui sont un facteur important de réussite.

Ainsi, dans le domaine social et de la gestion des ressources humaines, les 18 sociétés de l'échantillon veillent bien à assurer des conditions de travail saines et encourageantes. Elles ont alors su créer un climat de travail favorable.

En effet, des efforts sont déployés dans la recherche de l'équité à l'embauche et de la justice sociale, en conséquent:

- La majorité d'entre elles (100%) emploie des personnes à besoin spécifique,
- Les employés de sexe féminin représentent en moyenne 43% de leur effectif global.

Sur le plan de la formation et sachant que les collaborateurs d'une entreprise sont un facteur important d'innovation et de réussite, les firmes en question veillent à assurer le maintien et le renforcement des compétences et des capacités des employés, reconnaissant donc le droit à la formation aussi bien initiale que continue.

- Les firmes ont toutes affirmé disposer d'un plan de formation cohérent aux besoins des salariés.
- Sur l'ensemble de l'échantillon, 50% des firmes ont révélé un budget de formation inférieur à 2%, et 43% ont précisé un budget compris entre 2 % et 4% de leur masse salariale.

Il s'avère qu'en moyenne les firmes allouent des budgets de formation aussi bien dans des limites légales par rapport à leur référentiel que dépassant cette conformité légale,¹ participant alors à la création et au développement de la formation avec leurs partenaires (IMA).

La gestion des carrières semble également être un sujet stratégique pour l'échantillon questionné, car plus de 60% des firmes ont déclaré disposer d'un système de gestion des carrières répondant aux aspirations des employés. Dans ce cadre, la majorité des entreprises (100%) exercent un mode de gestion des compétences et 60% identifient et gèrent leurs talents.

Dans ce cadre, plus de la moitié sont à l'écoute de leurs employés pour répondre à leurs attentes, tout en considérant les besoins de l'entreprise en termes de compétences, et de talents.

Ces entreprises semblent donc engagées moyennement, dans une démarche de dialogue social, et l'employé n'est plus considéré comme un facteur de production mais au contraire comme un investissement à faire prospérer.

Du reste, développer un dialogue social qui ne nie pas les divergences d'intérêts, mais les aborde dans un esprit constructif de confiance et d'écoute réciproque, doit être un objectif prioritaire en particulier pour les entreprises les plus engagées sur la responsabilité globale.

Au niveau de la politique de travail qui doit se fixer comme objectif la réhabilitation du travail, la durée de travail ²est bien conforme à la législation, ainsi,

- Les jours de repos sont respectés à presque 95%.
- Les jours fériés sont respectés par plus de 80% des entreprises de l'enquête.

¹En France par exemple, les employeurs sont tenus de participer au développement de la formation professionnelle de leurs salariés en y consacrant 1,6% de leur masse salariale pour les entreprises de 20 salariés et plus.

² Titre III - De la durée du travail "Code du travail" 4^{ième} ed , 2017

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

- La totalité des entreprises offrent des congés payés à leurs salariés selon la législation en vigueur.

La représentativité des salariés des sociétés est également bien assumée, puisque les délégués sont élus selon la réglementation¹ dans l'ensemble des firmes questionnées (100%), et le droit de négociation est respecté par plus de 90% des entreprises.

Toutefois, une politique du travail peut être beaucoup plus large que le seul cadre réglementaire de l'activité salariée qui figure dans le code du travail.

La politique de rémunération semble également se conformer à la législation du travail² qui définit le salaire et les primes d'ancienneté octroyées par les firmes à 100 %.

Sur le plan social, les entreprises du secteur aéronautique respectent leurs obligations légales en tant qu'employeurs en payant à 100% leurs cotisations de retraite et allocations familiales, et en adhérant à près de 95% à un régime d'assurance privé et à 78 % à l'AMO.

Elles sont plus de 60% en moyenne, engagées dans l'amélioration des conditions de travail et l'épanouissement, en proposant des avantages sociaux professionnels et extra professionnels aux salariés (cantine, crédits aux salariés, signature de conventions avec les organismes bancaires, activités de loisirs).

Selon la législation du travail³, les entreprises du secteur aéronautique questionnées tentent d'assurer un environnement de travail sans danger et sain en respectant l'obligation de disposer d'un comité de sécurité et d'hygiène à hauteur de 71 % environ, de même que l'aspect de la sécurité et de la prévention de risques des postes et produits dangereux est assuré par des formations par près de 94% des entreprises.

En l'occurrence, nous pouvons affirmer que sur le plan social, la politique de gestion des ressources humaines est bien conforme à la législation du travail, avec une tendance au déploiement d'actions et de mesures d'amélioration des conditions de travail professionnelles et extra professionnelles, dans le sens du mieux - vivre professionnel et de l'épanouissement des collaborateurs.

Au-delà de leur mise en conformité légale, les entreprises du secteur semblent enregistrer un climat social favorable avec une bonne ambiance générale, et satisfaction du personnel.

¹ Titre II- Des délégués des salariés "Code du travail" 4^{ème} ed, 2017

² Titre V-"Du salaire" "Code du travail"

³ Titre IV –de l'hygiène et de la sécurité des salariés- "Code du travail"

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

En effet, le taux de turn-over est inférieur à 5% pour 60% environ des firmes interrogées. Quant à leur taux d'absentéisme, il est inférieur à 5% pour plus de 90% d'entre elles, et les conflits déclenchés sont d'origine interpersonnelle pour plus de 50 % des firmes questionnées.

Sur le plan organisationnel, elles semblent adhérer à la mise en place d'un climat de confiance basé sur des principes éthiques, à travers l'adoption de système de management de qualité et de bonne gouvernance.

Leur fonctionnement et organisation semblent efficaces, car 95 % environ des 18 entreprises questionnées ont mis en place un système de management de la qualité, reconnaissant que la recherche de la satisfaction du client assure un succès durable à l'entreprise.

En effet, elles sont près de la majorité (95%) à avoir adopté une politique et charte qualité. En conséquence, un grand nombre adhèrent à l'ensemble des principes de la démarche qualité car plus de 80% de ces firmes sont certifiées ISO 9001¹.

Cependant, une seule entreprise sur 18 s'est distinguée par le label national CGEM pour la RSE en novembre 2017, qui reconnaît l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale des entreprises et son intégration dans leur stratégie managériale, et deux entreprises uniquement se sont engagées dans une démarche de labellisation fiscale à travers leur adhésion au Programme de catégorisation des entreprises de la Direction Générale des impôts.

Enfin, seules 50% des firmes de l'enquête déclarent que leur management suit les lignes directrices de l'ISO 26000, tout en estimant à 80% que cette dynamique de responsabilité est nouvelle.

Leur système de direction et de contrôle est cadré par des codes de bonne conduite pour plus de 80% des entreprises, recherchant le meilleur équilibre des pouvoirs dans l'entreprise pour établir une relation de confiance dans l'intérêt des parties prenantes, et 50% à peu près ont adopté les principes de gouvernance fondés sur la création de structures de contrôle et de surveillance.

Pour ce qui est de leurs engagements de développement durable, elles sont 41% à avoir adopté une charte de développement durable, 16% à soutenir des projets de développement local, et

¹ L'ISO 9001 est une norme reposant sur un certain nombre de principes de management de la qualité notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche et l'amélioration continue.

elles sont 33% à être certifiées ISO 14001¹, alors que cette norme fait désormais partie intégrante de la stratégie RSE de très nombreuses entreprises.

Ces chiffres peuvent alors dévoiler la faiblesse de la contribution de ces entreprises au développement local face aux impératifs écologiques, et l'amélioration des conditions sociales.

Leurs activités gagneraient alors davantage en responsabilité sociale, si les entreprises optaient pour la conformité avec les objectifs sociaux du pays dans lesquels elles exercent en tenant compte de la politique des pouvoirs publics.

A ce sujet, il y a lieu de rappeler que le Maroc a signé et ratifié les principales conventions internationales et régionales, en matière d'environnement et de développement durable.

En conclusion, les résultats de notre recherche ont révélé que les entreprises de notre échantillon semblent moyennement engagées dans une démarche volontaire de management socialement responsable telle que définie par la norme ISO 26000. Malgré tout, cette dynamique demeure soutenue par leurs dirigeants.

En somme, l'analyse a dégagé que les 18 entreprises enquêtées abordaient pratiquement la question de la responsabilité sociale sous différents angles, et que le degré de leur implication dans ce domaine était lié à la typologie des actions sociétales.

En effet, ce travail a mis en exergue les constats suivants:

- D'une part, la pratique du management socialement responsable des entreprises de l'échantillon correspondrait à l'observation de la législation nationale.
- Au-delà, les entreprises de l'échantillon pratiquent un mode de management se rapprochant des référentiels et lignes directrices de responsabilité sociale au travers du déploiement d'un ensemble d'initiatives à caractère économique, social, de bonne gouvernance et de transparence, et de mesures de préservation environnementale.

Plus précisément, ces entreprises proposent un cadre de travail respectueux du cadre législatif national, et offrent d'avantageuses conditions d'emploi se traduisant ainsi par un climat de travail sain.

¹ Créé en 1996, l'ISO 14001 encadre les démarches de management environnemental maîtrisant les impacts environnementaux.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Les règles d'éthique et de bonne gouvernance sont le fait dans ces firmes, et une organisation basée sur un système de management qualité est mise en place selon les normes internationales, alors que les normes nationales en matière de responsabilité sociale sont délaissées.

Pour ce qui est de leurs engagements en matière de développement durable concernant leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux, ils pourraient être améliorés et leur implication socialement responsable renforcée pour contribuer de manière volontaire à cet objectif.

Globalement, la dynamique de management socialement responsable des entreprises analysées semble conformiste et liée à des actions ponctuelles volontaires, ne relevant pas d'une stratégie globale de responsabilité sociale des filiales, spécifique au contexte local.

CHAPITRE 3

DES AXES D'AMELIORATION AUX RECOMMANDATIONS

A - Méthodologie de détermination des axes d'amélioration

B- Les recommandations

Le chapitre précédent était consacré à l'analyse des résultats de l'enquête aboutissant à dévoiler les forces et les limites de l'intégration par les sociétés aéronautiques d'un mode de management socialement responsable dans un contexte d'opportunités et de menaces.

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la méthodologie adoptée, aboutissant à la proposition des pistes d'amélioration de la pratique de la responsabilité sociale de ces entreprises.

Dans un premier temps, nous avons établi la matrice SWOT synthétisant la situation du dispositif de responsabilité sociale des 18 sous-traitants aéronautiques de notre échantillon. Puis nous avons recensé les principales propositions théoriques émanant de notre recherche bibliographique, et toutes les propositions pratiques émanant du terrain.

Leur croisement avec les résultats du diagnostic a permis de dégager des axes stratégiques, et des recommandations au sujet de l'amélioration du mode opératoire de la responsabilité sociétale auprès des 18 entreprises de l'échantillon de l'étude.

A- Méthodologie de détermination des axes d'amélioration

Pour proposer des voies de progrès du management socialement responsable des firmes en question, nous avons choisi de nous baser sur les propositions théoriques, avis et propositions pratiques émanant de nos entretiens avec les parties prenantes du secteur aéronautique, et des questionnaires qui leur ont été adressées pour interpréter le terrain étudié. Ces propositions ont alors été confrontées aux résultats de notre enquête synthétisé dans une matrice S WOT.

Ainsi, à partir des forces et des insuffisances du mode de management socialement responsable dégagées de notre enquête, de la détermination des opportunités et menaces de l'environnement des entreprises, nous avons pu ressortir plusieurs pistes pouvant constituer des axes d'amélioration du comportement socialement responsable des entreprises du secteur aéronautique selon leur contexte.

Section 1 : Les pistes d'amélioration de la pratique socialement responsable

a. Etat des lieux de la pratique socialement responsable

Afin d'avoir une image synthétique de la situation de cette pratique de gestion, nous avons utilisé l'outil d'analyse stratégique SWOT et établi la matrice suivante :

Tableau 9. Matrice SWOT de la pratique socialement responsable

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil des managers favorable au changement ▪ Politique de recrutement équitable et ciblée ▪ Politique de gestion de carrière classique ▪ Politique de rémunération légalement conforme ▪ Politique de sécurité et hygiène légalement conforme ▪ Climat social favorable ▪ Politique qualité performante ▪ Politique de gouvernance cadrée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le management socialement responsable : une mission diluée ▪ Politique de formation orientée vers les besoins des sous-traitants ▪ Des avantages sociaux usuels ▪ Politique de développement durable mitigée ▪ Engagement économique et social communautaire faible ▪ Engagement environnemental insuffisant
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement international favorable à l'opérationnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise ▪ Cadre réglementaire national encourageant la pratique managériale de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication publique lacunaire ▪ Absence d'encadrement législatif

b-Identification des pistes d'amélioration

Comme étape préliminaire à l'élaboration de nos recommandations, nous avons répertorié les faiblesses à améliorer de la démarche de responsabilité sociale, ressortant de notre enquête.

Ensuite, nous avons essayé de les regrouper à partir de thèmes ressortant des limites déterminées selon l'outil d'analyse SWOT, lesquels thèmes pourraient représenter les pistes d'amélioration de cette pratique.

C'est ainsi que nous avons défini les thèmes suivants :

- **Thème organisation** : -Le management socialement responsable : une mission diluée
- **Thème gestion des ressources humaines** : -Formation orientée vers les besoins de production - Avantages sociaux usuels
- **Thème de développement durable** : -Engagement communautaire faible- Engagement environnemental insuffisant

Section 2 : Détermination des axes d'amélioration

a.Recensement des propositions théoriques et pratiques

Comme étape préliminaire à l'élaboration des principales recommandations, nous avons procédé au recensement de toutes les propositions théoriques susceptibles d'améliorer le comportement socialement responsable de l'entreprise de façon générale, ressortant de notre étude bibliographique et documentaire. Du reste, la liste des documents étudiés est donnée en bibliographie, et comporte des ouvrages, des thèses, des articles parus en relation avec notre thème de recherche.

Puis, nous nous sommes penchés sur toutes les propositions pratiques qui sont ressorties de notre enquête sur le terrain. En effet, les entretiens que nous avons réalisés auprès des 6 parties prenantes du secteur aéronautique nous ont permis de répertorier les avis au sujet de l'opérationnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise aéronautique.

Nous les avons toutes analysées et regroupées en thèmes relatifs aux domaines du management socialement responsable.

Puis, nous les avons rapprochés des principes fondamentaux du comportement socialement responsable, et des principales limites du management socialement responsable des entreprises

de notre échantillon de recherche constatées dans notre diagnostic, pour dégager les axes stratégiques de développement du dispositif.

b-Détermination des axes d'amélioration

Afin de définir nos axes d'amélioration et recommandations, nous avons analysé toutes les propositions théoriques et pratiques, et les avons regroupées en thèmes relatifs aux domaines du management socialement responsable .

Puis nous les avons rapprochés des thèmes dégagés des limites de notre diagnostic du management socialement responsable des 18 entreprises de l'échantillon de recherche.

Nous avons alors sélectionné les thèmes communs aux différents cas de propositions théoriques et pratiques et des thèmes définis à partir du diagnostic du secteur, pour dégager les axes stratégiques de développement du mode de gestion socialement responsable de ces entreprises.

Propositions théoriques retenues/Thèmes

- **Thème gestion des ressources humaines** : L'entreprise source d'innovation et de compétences, l'entreprise lieu de médiation avec les parties prenantes.
- **Thème organisation** : L'entreprise source d'éthique et de bonne gouvernance.
- **Thème développement durable** : L'entreprise levier de développement durable et réponse aux besoins d'intérêt général.

Propositions pratiques retenues/Thèmes

- **Thème organisation** : Renforcer la dynamique socialement responsable.
- **Thème gestion des ressources humaines** : Améliorer les conditions de travail et redéfinir la formation.

- **Thème développement durable** : Renforcer les actions de développement local et territorial, renforcer l'engagement environnemental

A partir de là, nous avons pu fixer les axes d'amélioration suivants :

- **Le renforcement de la démarche de management socialement responsable**
- **La redynamisation qualitative des conditions de travail**
- **La consolidation des engagements de développement durable**
- **Le renforcement des compétences**

B- Les recommandations

Suite à l'analyse de la situation du mode de management socialement responsable des entreprises aéronautiques, un diagnostic a été établi sur la base du modèle SWOT.

A partir de l'étude des forces et des faiblesses, des opportunités et menaces définies, des axes d'amélioration à partir des limites du processus ont été dégagés. Ces axes ont alors été traduits sous forme de recommandations.

Ces recommandations pourraient permettre de renforcer l'opérationnalisation du management socialement responsable des entreprises enquêtées.

Section 1: Renforcement de la démarche de management socialement responsable

a- Vision stratégique de responsabilité sociale de l'entreprise

D'après certaines parties prenantes, le comportement socialement responsable n'est pas significatif dans le secteur.

Il relève plus d'actions ponctuelles que de stratégie car la démarche socialement responsable ne semble pas être leur priorité. En effet, elle paraît secondaire par rapport à leur cœur de métier qui est la production.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Quand elles se lancent dans des actions socialement responsables, les sociétés semblent portées par l'objectif de performance financière, car les sociétés aéronautiques sont des filiales de maisons étrangères qui ont délocalisées leurs activités à des fins de compétitivité.

En outre, notre enquête a bien révélé leur désintérêt pour la démarche nationale en responsabilité sociale, car une seule entreprise du secteur aéronautique¹ a intégré la démarche socialement responsable de la CGEM jusqu'à présent, et s'est vue octroyée le label RSE de la CGEM.

De même, la démarche de labellisation douanière ou fiscale ne semble pas avoir de succès auprès de ces firmes², alors qu'il s'agit d'une procédure fédérant les entreprises autour de valeurs communes, donnant l'assurance de conformité à des exigences spécifiées dans ces programmes en contrepartie d'un ensemble d'avantages administratifs.

D'autre part, nous avons constaté suite à notre enquête, que le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise était géré de façon éparse, par les directeurs généraux suivi des responsables des ressources humaines.

Les questionnaires ont été effectivement traités à hauteur de 22% environ par les directeurs généraux, et à hauteur de 17% à peu près par les responsables des ressources humaines, le reste ayant été traité par des directeurs financiers, des gérants et autres.

Relevant des ressources humaines, le dispositif de management socialement responsable pourrait se limiter uniquement à l'aspect social de ce mode de gestion pour faire face aux risques de l'impact de l'activité des firmes sur les différentes parties prenantes : salariés, actionnaires, investisseurs, fournisseurs, consommateurs, collectivités locales...

Or la démarche de responsabilité sociale dépasse ce point, pour poser au final la question de l'éthique et de bonne gouvernance des entreprises, en passant par l'instauration d'un dialogue social dans les domaines tels que la santé et sécurité, la diversité, l'éducation la formation, le développement de la zone économique de l'entreprise, l'écologie....

Autant de domaine de gestion qu'il serait préférable de déléguer à une personne ressource qui serait uniquement responsable de la question du management socialement responsable.

¹ Il s'agit de la société « Safran Electrical and power Morocco » du groupe « Safran ».

² Une seule firme a été catégorisée à l'Administration des douanes, et deux firmes ont été catégorisées à la Direction générale des Impôts.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Au vu des remarques des parties prenantes au sujet du caractère particulier et ponctuelle des actions socialement responsables, et du désengagement des entreprises enquêtées des démarches nationales socialement responsables, il est recommandé de dédier une structure qui serait en charge de ce processus managérial socialement responsable, et de l'établissement d'une stratégie locale de RSE pour donner toute son ampleur à l'engagement socialement responsable de la firme.

Cette entité interne aux firmes serait bien spécifique, et reconnue auprès des maisons mères. Elle serait directement liée à la direction générale locale, en charge de promouvoir ce projet auprès des partenaires de l'entreprise tout en gérer le changement qu'il pourrait provoquer.

Cette structure devrait avoir des prérogatives bien définies. En effet, le projet d'une stratégie RSE nécessite une maîtrise continue de tous les aspects de gestion de projet qualité, car il s'agit bien d'un projet d'ordre économique, social et environnemental pour l'entreprise s'intégrant dans le processus d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

Cette structure aurait pour mission de réfléchir, d'assurer l'élaboration d'une stratégie RSE, en collaboration avec les maisons mères ou les directions générales ainsi que de la mettre en œuvre, d'assurer son suivi, son évaluation et son actualisation.

b-Présentation de la structure dédiée

Nous proposons alors que cette cellule soit constituée de la manière suivante:

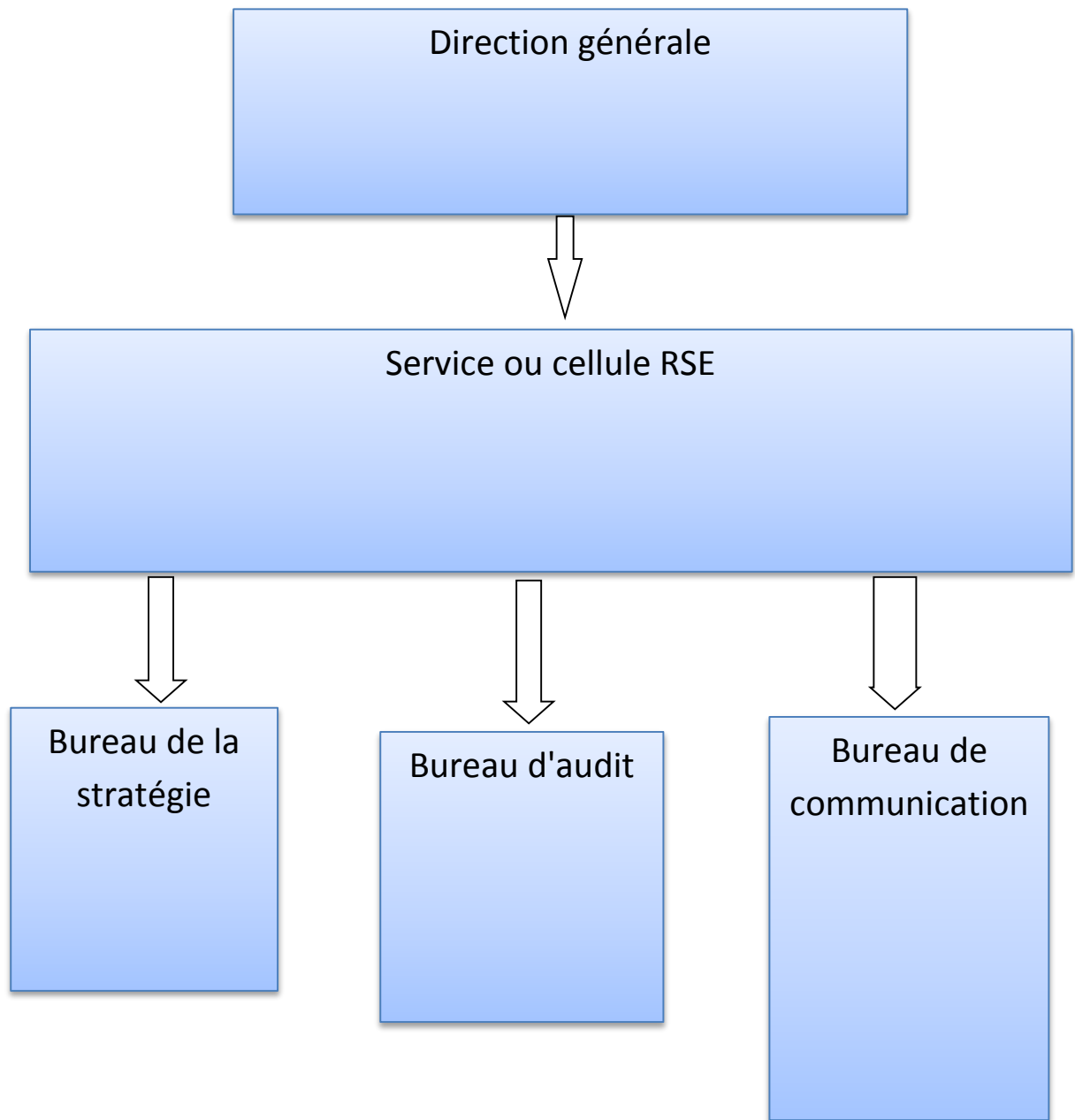


Figure 19. Organisation de la structure dédiée

Les missions de chaque bureau seraient:

Missions du bureau de la stratégie

1. Etablir la stratégie RSE avec une vision globale de l'entreprise et de ses relations interdépendantes avec son environnement
2. Etablir le plan d'action des initiatives en matière de responsabilité sociale en fixant des objectifs et délais de réalisations clairs
3. Assister et aider les différents services dans le déploiement des actions responsables
4. Prévoir et gérer le budget annuel des actions RSE.

Missions du bureau d'audit

1. Etablir le programme d'audit annuel des mesures responsables au niveau des services de l'entreprise
2. Evaluer l'état d'avancement et la réalisation des actions qui ont été programmées au sein de l'entreprise
3. Réaliser des audits au sujet des actions entreprises et faire des propositions d'amélioration de la mise en œuvre de ces mesures.

Missions du bureau de communication

1. Etablir un plan de communication autour de la RSE
2. Sensibiliser les collaborateurs dès les programmes d'intégration aux défis de la RSE.
3. Organiser des formations pour sensibiliser et impliquer les collaborateurs aux enjeux de la RSE car les premiers maillons d'une entreprise sont les salariés.
4. Communiquer sur les enjeux de la RSE au travers la publication de documentation interne et des réalisations de l'entreprise dans ce domaine.
5. Développer et enraciner "la culture" de responsabilité sociale à tous les niveaux de l'entreprise par l'implication des collaborateurs dans les engagements responsables des firmes.

En conséquent, la création d'une cellule ayant pour mission spécifique d'établir, accompagner suivre et évaluer les initiatives de management socialement responsable permettrait de construire une stratégie globale et intégrée de la RSE autour de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, salariés, fournisseurs, consommateurs, collectivité locale....)

L'intérêt de la création d'un service tel que décrit précédemment, serait de faire collaborer l'ensemble des collaborateurs à la fixation des mesures et des objectifs de responsabilité sociale

des entreprises, tout en assurant leur suivi et leur évaluation, maintenant en l'occurrence une dynamique continue du mode de management responsable.

Section 2: Redynamisation qualitative des conditions de travail

Il ressort de nos entretiens, que les 18 sociétés de l'étude de cas sont engagées dans l'amélioration des relations employés, employeurs.

Toutefois, au vu de la nature du travail stressant et rigoureux dans le secteur, il y a lieu de renforcer les bonnes conditions de travail¹, et éventuellement les adapter aux salariés femmes qui constituent d'après notre recherche 43% environ des effectifs employés.

La santé et le bien-être au travail sont deux notions qui prennent de plus en plus de place dans la vie d'une entreprise.

Les firmes aéronautiques de notre échantillon semblent bien reconnaître leur part de responsabilité dans le développement d'un environnement de travail sécurisé, et de prévention des accidents professionnels à travers le respect du Droit.

Sachant que le respect des lois et règlements conduit à minimiser la prise de risque, la gestion de la sécurité et de la santé au travail ne s'arrête pourtant pas dès que toutes les obligations légales en la matière sont remplies.

Il s'agit alors de compléter ces obligations minimales par des prestations volontaires de l'entreprise visant à améliorer la sécurité et la santé au travail, et à élargir le champ d'action des firmes dans la gestion des risques d'entreprises à travers l'objectif du bien-être au travail.

C'est à dire en lançant le défi de la préservation de la santé physique et mentale des salariés par l'émergence d'une culture durable "Santé sécurité au travail", sur la base d'un changement des comportements.

a- Innovation en avantages sociaux

Les firmes enquêtées pourraient faire preuve de plus de créativité ,et d'innovation dans le domaine des avantages sociaux qui ont tendance à être limités.

A priori, tout salarié peut bénéficier d'avantages annexes. Mais deux grands paramètres jouent: la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

¹ Il s'agit de l'environnement du travail à savoir l'organisation, les moyens et le cadre de travail, les exigences de salariés, l'environnement de l'entreprise et du travail et les relations professionnelles.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Du fait de leur situation souvent plus florissante et plus stable, mais aussi de par leur obligation de disposer d'un comité d'entreprise à partir de 50 salariés¹, les grandes entreprises sont de très loin, supposées offrir le plus d'avantages à leurs salariés.

Il peut s'agir alors de :

- Jours de congés supplémentaires en fonction des évènements de la vie (naissance, décès, mariage...)
- La possibilité de choisir les horaires autour de plages imposées, de penser à des aménagements du temps de travail, et aux facilités d'organisation du temps personnelles pour concilier vie personnelle et milieu de travail (semaine comprimée, horaire flexible, des programmes d'aide aux employés, des offres de service pour les femmes sur les sites...).
- Il peut être accordé des facilités de vacances à travers l'octroi de chèques vacances,
- L'octroi de stocks options qui sont l'une des déclinaisons de l'actionnariat des salariés en entreprise.

A ce propos, les stocks options sont apparus dans les petites entreprises innovantes pour attirer le personnel qualifié malgré la petite taille de la société. Le créateur accepte alors d'ouvrir une partie de son capital à ses salariés. C'est un outil d'intéressement variable à la performance à long terme de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, la formule intéresse surtout les sociétés cotées et leurs salariés, notamment pour des facilités de fixation du cours de l'action et de détermination et réalisation de la plus - value à la revente.

Dans ce cadre, il y a lieu de préciser qu'accorder des avantages sociaux a de multiples avantages sur le long terme, à savoir:

- Une meilleure qualité de vie au travail et réduction des arrêts de travail,
- Diminution de l'absentéisme,
- Sentiment d'appartenance à l'entreprise,
- Fidélisation des salariés et meilleure gestion des compétences.

¹ L'article 466 de la loi 65-99 relative au Code du travail précise que le comité d'entreprise est en charge de l'élaboration de projets sociaux au profit des salariés et leur mise en exécution.

De ce fait, les avantages sociaux se traduisent par une amélioration de la productivité des collaborateurs, car ces derniers sont plus efficaces lorsqu'ils bénéficient d'une sécurité pour eux même et pour leur famille, et sont plus rassurés.

L'amélioration des conditions de travail paraît être en l'occurrence un renforcement du processus du management socialement responsable, car il est un facteur de qualité de vie au travail et de performance pour l'entreprise.

b-Ergonomie des postes de travail

L'ergonomie est une discipline qui étudie les conditions de travail, soit l'interaction entre les salariés et leur environnement et plus particulièrement des interfaces hommes – machines.

A ce sujet, et selon les entretiens effectués, les conditions de travail dans le secteur aéronautique peuvent s'avérer difficiles. Plus précisément, l'activité de production aéronautique se caractérise par sa rigueur, sa précision indispensables à la sécurité du produit et des personnes et par les répétitions des opérations effectuées.

Aussi, l'adaptation des conditions de travail aux capacités physiques de l'employé, et à ses capacités d'adaptation à sa fonction s'avère utile.

Certes, le milieu industriel est soumis à une quantité de réglementation et de normes issues surtout de la sécurité des personnes et des matériels qu'il convient d'abord de respecter au niveau du poste de travail.

Cependant, plusieurs maladies professionnelles sont dues entre autres, à une mauvaise ergonomie du poste de travail. Par exemple, les troubles musculo-squelettiques sont provoqués par les gestes répétitifs associés à des efforts excessifs (mal de dos, tendinites du poignet, du coude, de l'épaule, des affections des vaisseaux sanguins et des jambes). Ils peuvent s'expliquer par le déséquilibre entre les capacités du salarié et les sollicitations auxquelles il est exposé.

Afin d'éviter ces risques, le poste de travail conçu de façon ergonomique permet d'optimiser l'activité de l'opérateur en fonction des tâches à réaliser et de minimiser ses gestes.

En matière d'ergonomie des lieux du travail, une série d'obligations sont prévues notamment en ce qui concerne le choix du matériel, le respect de certaines dimensions, l'éclairage, la température, l'acoustique et l'information des travailleurs quant à un ensemble de risques pour

leur santé (prévention des troubles musculo –squelettiques). Le travail sur écran est également visé.

En milieu industriel aéronautique, de nombreux mobiliers ergonomiques spécifiques aux postes, conditions et activités de travail, peuvent être proposés:

- Les postes de travail complets (chaise, pupitre, tiroirs et étagères, éclairage et alimentation électrique, repose pieds, appui-bras)... ergonomiques et réglables en hauteur, modulables allant du poste standard à du sur mesure grâce à l'intégration d'accessoires spéciaux tels que porte-outils, passage de câbles, dissipation des charges électrostatiques etc...

- Les sièges ergonomiques très robustes pour poste de travail destinés à une utilisation intensive en milieu industriel avec système modulaire permettant d'innombrables solutions adaptées à tout poste de travail

- Les tapis antifatique qui permettent un travail en station debout prolongée tout en évitant les TMS et les problèmes de circulation sanguine.

- Les caillebotis de sécurité en bois qui augmentent la sécurité des opérateurs en station debout et protègent les sols industriels.

- Les chariots ou dessertes d'ateliers ergonomiques, maniables et légers.

Au final, l'ergonomie offre aux opérateurs la possibilité d'ajuster leur poste de travail selon leurs caractéristiques morphologiques, les tâches à réaliser et le produit ou l'équipement à réparer ou à assembler.

En conséquence, la conception de postes de travail ergonomiques permet de gagner à la fois en productivité pour l'entreprise, et en confort et sécurité pour les collaborateurs du secteur prévenant les troubles musculo-squelettiques.

C'est pourquoi il est important de réfléchir aux améliorations que l'on peut apporter aux postes de travail du secteur aéronautique.

A cet égard, il est proposé la création de postes d'ergonomes au sein de l'entreprise aéronautique, intervenant soit au stade de la conception (de l'objet, du poste de travail ou de l'installation, de l'atelier, du processus...), soit en correction d'un poste suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle.

L'ergonome agirait aussi dans l'aménagement d'un poste de travail pour l'adapter à un handicap de l'opérateur, ou lorsque les objectifs visés par l'entreprise ne sont pas atteints (qualité ou productivité insuffisante...).

Section 3: Consolidation des engagements de développement durable

Rappelons d'abord que le concept de développement durable voit officiellement le jour en 1987 dans le rapport Brundtland.

D'après ce dernier, le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Depuis, le développement durable s'est affirmé comme un objectif de société.

Le concept d'un développement durable fait maintenant partie des enjeux auxquels font face les industries réactualisant ainsi le concept de management des entreprises.

En effet, dans le cadre du développement durable, l'entreprise doit prendre part à la vie du territoire sur lequel elle est implantée. Et ce, sur le plan social, économique, environnemental, et culturel pour favoriser le développement de sa zone économique, et améliorer le cadre de vie de ses riverains.

a-Vision stratégique du développement durable

D'après notre enquête, les entreprises questionnées sont plus de 90% à avoir affirmé participer à l'amélioration du bien-être général au sein de l'entreprise, par des actions en faveur de la cohésion et l'équité sociale au sein de l'entreprise, l'accès à la formation et à la promotion, au développement personnel de leurs employés.

En parallèle, elles reconnaissent à 76% environ être engagées en faveur de la communauté locale.

Pour ce faire, leurs actions sont réalisées à 33% environ à travers le sponsoring, et à 22% à travers le mécénat dans le domaine de l'éducation, la formation, la culture, l'innovation et la recherche, l'humanitaire.

Malgré tout, nous avons relevé que les remarques des partenaires institutionnels portaient sur le fait que les firmes aéronautiques déployaient des actions sociétales éparses et ponctuelles.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Ainsi, les entreprises de notre échantillon sont engagées dans diverses actions de développement durable, toutefois, seules 42% environ disposent d'une charte de développement durable.

En conséquence, nous pouvons noter que leurs actions ne relèvent pas d'une vision stratégique et globale de leurs engagements en matière de développement durable, participant à la transformation des modes actuelles de production et de consommation en mode plus responsables.

Sachant que le Maroc a opté pour un modèle de développement durable axé sur les ODD¹ et soutenu par une stratégie nationale de développement durable 2030², il est proposé que les firmes de notre échantillon adoptent une démarche globale de développement durable, en mobilisant les parties prenantes dans un processus décisionnel conjoint.

Alors, afin d'améliorer leur mode de management responsable vis-à-vis de leur environnement, il est recommandé aux entreprises de notre échantillon :

- De renforcer la généralisation au niveau local de charte de développement durable³, en impliquant les responsables et les salariés pour diffuser et imprégner ces valeurs.
- D'interagir avec les acteurs publics locaux, qui sont les charnières de l'application des politiques publiques en matière d'environnement, de développement économique et social ou territorial, se rapprocher d'eux pour s'intégrer efficacement dans les politiques publiques, bénéficier de leurs conseils, ou de leur expertise sur les sujets de responsabilité pour participer au développement local.

Il serait opportun alors :

- De renforcer les partenariats durables avec des acteurs associatifs pour des opérations de dons, de mécénat, ou se lancer dans des programmes de coopération avec les fondations dans le cadre du développement durable, ou financer des investissements ou projets sociaux défendus par des élus locaux.
- D'instaurer une communication interne au sujet de ce projet pour sensibiliser le personnel, et le faire participer aux initiatives de développement durable.

¹ Les Objectifs de développement durable ou l'Agenda 2030 du développement durable ont été adoptés en 2015 par les Nations Unies.

² La stratégie nationale de développement durable a été adoptée en juin 2017.

³ Seules 40% environ des entreprises de l'échantillon ont adopté une charte de développement durable

- D'instaurer une communication externe pour informer les partenaires des engagements des entreprises à travers l'élaboration de brochures, et de publication d'articles dans la presse nationale et la presse spécialisée.

b-Un système de management environnemental performant

La protection de l'environnement est devenu un sujet fondamental de notre ère. Il est partout établi qu'une croissance qui ne respecte pas l'environnement est inefficace. En effet, le développement économique et social dépend d'une gestion durable des ressources naturelles de notre planète.

C'est à la Conférence de l'ONU, qui s'est tenue à Stockholm, en Suède, du 5 au 16 juin 1972, connue aussi sous le nom de premier Sommet « Planète Terre », qu'une déclaration a été adoptée sur les principes pour la préservation et la promotion de l'environnement humain, ainsi qu'un plan d'action contenant des recommandations pour une action internationale sur les questions d'environnement.

Dans une section portant sur l'identification et le contrôle des polluants posant problème, la Déclaration a soulevé pour la première fois la question du changement climatique, demandant aux gouvernements d'être attentifs aux activités qui pourraient entraîner un changement climatique, et d'évaluer la probabilité et la magnitude des effets climatiques.

La conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement aussi appelé Sommet de la terre en juin 1992, a établi un nouveau cadre de négociations des accords internationaux pour protéger l'environnement mondial.

Au Maroc dès 2003, la loi N° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement énonce les principes directeurs de protection et de gestion de l'environnement.

Ce cadre législatif global de la conservation de l'environnement est renforcé par le message royal à la troisième édition en 2005, de la conférence internationale des "Intégrales de l'Investissement" sur la thématique de l'investissement socialement responsable.

Le message royal souligne que le développement humain et la protection de l'environnement doivent constituer des critères fondamentaux pour les investissements, politiques, et les stratégies en matière de croissance économique.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Ce sujet est devenu perceptible auprès de la société marocaine, car d'après une enquête réalisée par le Haut-Commissariat du Plan entre le 1 et le 19 août 2016, une large conscience nationale se dégage quant aux exigences de la durabilité pour une croissance soutenue.

En effet, il s'est avéré qu'environ 60% des enquêtés soient au fait des changements climatiques et de leurs effets sur la régularité des pluies, le niveau des températures et des ressources en eau.

En mars 2014, la promulgation de la loi cadre n°99-12 portant charte nationale de l'environnement et du développement durable affirme l'engagement du Maroc de protéger et préserver l'environnement dans un processus global de développement durable.

Par ailleurs, au mois de novembre 2016, le Maroc a abrité la COP 22 qui est la 22^{ième} conférence des parties à la convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

Cette convention universelle est le principal traité international sur le climat. Elle reconnaît l'existence d'un changement climatique d'origine humaine et donne aux pays industrialisés le primat de la responsabilité pour lutter contre ce phénomène.

Elle a été adoptée au cours du Sommet de la terre de Rio de Janeiro en mai 1992 avant d'entrer en vigueur en mars 1994.

La conférence des parties qui constitue l'organe suprême de la convention se réunit chaque année lors d'un sommet mondial où sont prises les décisions pour respecter les objectifs de lutte contre le changement climatique.

Force est alors de constater que la question de l'environnement est prioritaire pour donner à la question du changement climatique une place centrale dans le développement durable du Maroc.

Le Roi Mohamed VI a d'ailleurs assuré dans son discours à la 22^{ième} conférence des parties le 15 novembre 2016, que le Royaume n'allait pas dévier de son engagement climatique.

Le sujet de l'environnement concerne alors plus que jamais les différents acteurs économiques pour atténuer les externalités négatives de leurs activités sur l'environnement.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Seulement, nous avons constaté que seules 33% des firmes de notre échantillon étaient certifiées ISO 14001.

En outre, certaines parties prenantes interrogées estiment par ailleurs que les actions de traitement des eaux usées et des déchets dangereux des activités des entreprises du secteur aéronautique étaient insuffisantes, car difficilement gérables au Maroc en raison d'une insuffisance de structures et de compétences dans ce domaine.

Au vu de toutes les préoccupations nationales et le positionnement du Maroc par rapport au sujet de la lutte contre les changements climatiques, les parties prenantes questionnées ont estimé que les initiatives des entreprises pour la préservation de l'environnement ne semblaient pas exprimer suffisamment un engagement écologique de leur part.

En l'occurrence, les firmes enquêtées pourraient davantage s'engager dans le domaine de la protection environnementale et la préservation des ressources naturelles par des initiatives globales car l'entreprise est un système de composantes et de relations interdépendantes.

Il est alors proposé qu'elles renforcent la dynamique de certification ISO 14001 aboutissant à la mise en place d'un système de management environnemental intégré. Ce qui est la preuve d'un engagement sociétal soucieux de la préservation de l'environnement, d'autant plus que le Maroc fait aujourd'hui de la lutte contre le changement climatique un combat quotidien, et que toutes les sociétés cotées exigent désormais en France par exemple, de leur fournisseurs la preuve de leur engagement environnemental.

Toute organisation consomme de l'énergie, des matières premières et génère des déchets. Ce processus pourrait être géré en assurant un développement durable protégeant l'environnement.

Aussi, la mise en place de politique environnementale pourrait alors être déployée par ces firmes pour produire mieux, avec moins et recycler plus.

Cette politique environnementale déterminerait clairement les orientations, les objectifs généraux de la firme dans le domaine de la préservation environnementale et des ressources naturelles, ainsi que les moyens de les assurer en compétences techniques et ressources financières.

Il est alors recommandé qu'elle soit:

- un projet d'entreprise global mobilisant l'ensemble du personnel
- adaptée aux valeurs culturelles de l'entreprise marocaine
- soutenue par les dirigeants des sites de production marocains afin de mobiliser concrètement les salariés autour de ce projet fédérateur

Il y a lieu alors de mettre en place une démarche participative avec les collaborateurs leur montrant l'intérêt de cette démarche par la sensibilisation, l'information et la formation.

En effet, en se fixant une politique environnementale, l'entreprise crée d'abord un cercle vertueux de réduction de coûts par la baisse de sa consommation en eau et énergie, et ses besoins en matières premières, suivi de procédés techniques de gestion de déchets.

Cette démarche relative à des plans d'économie d'énergie, à des choix de transport écologique, et le choix de matières premières et sources d'énergies durables est un pas vers le développement durable de façon globale.

Effectivement, elle se traduit par des actions en faveur de la préservation des ressources naturelles à travers un mode de production propre ou technologies propres conciliant les intérêts de la nature et de l'homme, anticipant et maîtrisant les risques d'impact négatif.

A cet égard, les parties prenantes interrogées ont mis l'accent sur l'intérêt de la création d'un parc solaire au bénéfice des entreprises aéronautiques, sachant que le Maroc a initié une véritable révolution verte depuis l'an 2000 qui inclut les énergies renouvelables dans la puissance électrique installée. Ainsi, il est prévu que les énergies renouvelables représentent 42% de la puissance installée à l'horizon 2020.

En conséquence, cette démarche paraît être une source d'innovation car elle amène l'entreprise à chercher de nouveaux débouchés pour ses déchets, ou encore à valoriser ses efforts environnementaux.

En sus, elle s'accompagne d'avantages concurrentiels certains pour les firmes, car elle permet d'éviter les surcoûts de réorganisation éventuelle imposés par les hausses des prix de l'énergie, et des taxes environnementales.

Section 4: Renforcement des compétences

Dans un contexte de compétition nationale et internationale, la croissance des entreprises reste liée inévitablement à l'optimisation des compétences des collaborateurs, mais également à la détection des ressources humaines d'exception pour l'entreprise.

a-Acquisition de nouveaux savoirs

Le succès de certaines entreprises repose en grande partie sur leur capacité à conserver, à accroître et à optimiser le savoir des membres de leur personnel.

Ainsi, l'entreprise est impactée par la gestion interne des connaissances et des expertises qui améliorent sa valeur, les révélant actifs importants au service de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises qui sont pleinement conscientes de la valeur de leur personnel, et qui investissent dans leur développement sont souvent celles qui réussissent le mieux à augmenter leurs performances globales.

En effet, le niveau de formation et de compétences ont un impact déterminant sur la qualité des produits et services, et sur l'orientation client.

A ce niveau, le secteur aéronautique est exigeant, et est acculée à répondre à des normes extrêmement sévères et précises.

Afin d'atteindre ce niveau d'exigence, le secteur de l'aéronautique adopte des technologies avancées relatives à la gestion informatisée, la conception, l'ingénierie, la fabrication, l'assemblage, contrôle de la qualité, la manutention ou au programme d'amélioration de la production.

Répondant ainsi avec performance aux commandes de donneurs d'ordre internationaux, les entreprises marocaines d'aéronautique participent au développement de la formation continue ou en alternance à travers leur partenariat avec l'Institut des Métiers de l'Aéronautique (IMA) afin de répondre à leurs besoins de production. En effet, les entreprises interrogées ont estimé à 100 % , leur plan de formation correspondre à leurs besoins.

En sus, rappelons que le nombre moyen annuel de jours de formation au profit des entreprises est très élevé d'après le directeur général de cet institut, confirmant par là le comportement responsable des firmes vis-à-vis de la société.

Cependant, nos entretiens avec les partenaires institutionnels du secteur aéronautique, ont dégagé l'idée que la formation continue ou en alternance pouvait être renforcée car le secteur de l'aéronautique évolue technologiquement et que des travailleurs compétents, contribuent à renforcer la capacité d'innovation de l'entreprise.

En effet, les évolutions technologiques actuelles, comme le passage partiel du métallique au composite, à la simulation numérique ou encore de l'hydraulique à la puissance électrique, vont transformer certains métiers, et en générer de nouveaux, souvent plus complexes et pluridisciplinaires.

Réellement, les matériaux composites à base de carbone semblant promis à un bel avenir, leur utilisation demandera des opérateurs, des techniciens et des ingénieurs qualifiés dans ce domaine par exemple.

A cet égard, signalons les efforts déployés par le Gimas pour hisser le secteur au diapason des nouvelles technologies émergentes, et s'inscrire dans des relations partenariales avec des donneurs d'ordre, à travers le lancement en 2017 du projet de cluster aéronautique¹ pour soutenir la recherche dans le domaine, et les projets novateurs améliorant la fiabilité des avions et la sécurité des passagers.

A ce sujet, des auteurs ont souligné le rôle de facilitateur que peuvent jouer "les compétences techniques des employés" dans l'introduction de l'innovation au sein des firmes, et tout particulièrement les technologies avancées de production, sachant que dans les industries d'assemblage complexe comme l'aéronautique, le manque de personnel qualifié peut être un frein au processus de création et de transfert de connaissances.

Au regard des évolutions en cours, il serait alors opportun que le management socialement responsable des entreprises aéronautiques marocaines puisse déployer des formations plus diversifiées et élargies, au profit de leurs équipes pour améliorer la performance industrielle des sites marocains et la compétitivité du secteur, tout en soulignant la nécessité d'un budget conséquent.

Aussi, nous en concluons qu'il y aurait peut être lieu d'investir dans une démarche de formation adaptée et évolutive au regard des nouveaux besoins du secteur aéronautique.

¹D' après M.Kahalaoui, Chef de projets du Gimas.

b. Développement du management des talents

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions pour assurer sa survie. Elle tentera alors d'agir sur la mobilisation des salariés à travers le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

De nouvelles pratiques professionnelles caractérisent aujourd'hui la gestion des carrières, dans le but de renforcer les capacités, et valoriser le personnel. Ce qui consolide la gestion socialement responsable de l'entreprise, et lui procure un avantage concurrentiel à travers l'éclosion d'innovations.

En effet, l'entreprise a besoin de "talents", et de personnes qui relèvent de l'exception constituant alors l'atout différentiel majeur, dans un souci de réactivité par rapport à la concurrence.

Les entreprises aéronautiques pourraient peut-être alors mieux exploiter les nouveaux dispositifs de gestion des carrières allant de la gestion des talents, à l'individuation des parcours professionnels pour consolider l'excellence.

1-Concernant l'individualisation des parcours, 30% uniquement des firmes ont affirmé disposer d'un système d'individualisation des parcours professionnels qui pourrait être renforcé.

L'individualisation des parcours professionnels se traduit par la prise en compte du vécu et des compétences de la personne, acquises à travers son expérience professionnelle et personnelle, dans la construction et l'organisation de sa formation. Ce qui valorise le parcours de la personne validant le savoirs acquis dans le travail.

L'individualisation des parcours repose sur un double phénomène de reconnaissance, à savoir la reconnaissance de la personne comme acteur et décisionnaire de son parcours, mais aussi la reconnaissance de la personne comme détenteur d'un savoir acquis par son expérience propre.

Ces personnes pourraient représenter un avantage pour l'entreprise au vu de leur expérience pragmatique, leur parcours professionnelle et leur savoir acquis.

Effectivement, il semble bien que, dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes qualifiés de « talents ». Ces individus n'ont pas de poste de dirigeants ou des leaders,

néanmoins ils disposent d'atouts personnels exceptionnels qui peuvent être déterminants pour l'entreprise.

2-Quant à la gestion des talents, elle est pratiquée par 60% des sociétés interrogées. Afin de faire face aux défis relatifs à l'arrivée de nouvelles technologies, il serait opportun que les firmes de notre échantillon renforcent cette pratique.

A eux deux réunis, la gestion des talents et celle des parcours individuels pourraient représenter une source d'innovation, et donc d'avantages concurrentiels et d'éléments de différenciation.

Cependant, la gestion des talents est un exercice difficile puisqu'il s'agit de développer et de repérer des compétences futures donc latentes. Pour y parvenir, l'entreprise doit se doter d'un double dispositif.

-Un dispositif de détection et de repérage des talents potentiels.

-Un système d'accompagnement et de développement pour permettre aux talents repérés de renforcer leur compétence.

Nous proposons alors deux manières de se procurer des talents dont l'entreprise a besoin:

- ✓ Les attirer par un recrutement adapté, ce qui suppose des moyens d'attraction supérieurs à ceux de la concurrence au niveau par exemple de la formule salariale, et des perspectives de carrière.
- ✓ Investir en interne dans l'éclosion et l'épanouissement de ses propres talents.

Dans les deux cas, il peut être projeté le lancement d'une structure pouvant jouer le rôle de détecteur et de développement de talents notamment, « l'Université d'entreprise », qui pourrait être accessible aux salariés et aux dirigeants. Dans ce cadre, sa mission dépasserait celle d'un simple centre technique de formation car elle managerait le capital de la connaissance de l'entreprise et stimulerait l'innovation. Ainsi, gagnerait-elle en impact sur la perception de l'entreprise par les talents internes et externes.

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE ET DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette partie, le déploiement de la démarche d'investigation terrain a débouché sur les résultats qualitatifs de la recherche. Enfin, une démarche de développement stratégique, basée sur un diagnostic du secteur, a permis de dégager des pistes d'amélioration pour une meilleure implémentation du mode de management socialement responsable.

Suite à notre diagnostic, nous pouvons constater que l'attitude des entreprises vis-à-vis du dispositif managérial socialement responsable est positive.

La majorité des sociétés questionnées ont déclaré l'existence d'une démarche managériale socialement responsable à travers leur affirmation majoritaire à 80% que les pratiques de RSE étaient nouvelles dans l'organisation, mais qu'elles étaient bien ancrées et intégrées dans leurs actions.

Pourtant l'opérationnalisation du management socialement responsable est encline à des limites qui peuvent bloquer son évolution, alors qu'il s'agit d'un processus dynamique d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

En amont de son opérationnalisation, le mode de management socialement responsable des entreprises du secteur aéronautique pourrait faire preuve de plus d'audace, et intégrer les spécificités réels des défis du développement de notre société dans un cadre de réflexion stratégique locale.

CONCLUSION GENERALE

Le présent travail de recherche porte sur le sujet de l'entreprise socialement responsable, et traite du cas pratique du secteur aéronautique.

Préalablement, l'entreprise a évolué vers une forme qui se caractérise par l'extension de son champ de responsabilité.

Aussi, la question soulevée était d'évaluer le degré d'engagement socialement responsable de l'entreprise aéronautique à travers sa pratique managériale, sur la base de l'hypothèse que les firmes marocaines du secteur aéronautique sont engagées dans des démarches socialement responsables au vu de leur affiliation aux grands groupes internationaux reconnus mondialement pour leur implication sociétale.

Partant d'une part, de la recherche bibliographique et des données de notre enquête-terrain, via questionnaires et entretiens, nous nous sommes efforcés de diagnostiquer le mode d'organisation socialement responsable du secteur aéronautique, et de faire un état des lieux de ses pratiques de management.

A la suite de quoi, nous proposons des voies d'amélioration à partir des limites soulignées dans le cadre de l'analyse des résultats de notre enquête selon le modèle stratégique SWOT.

La structure de ce travail est induite directement de la méthodologie de la recherche que nous avons adoptée. Le corps du mémoire est ainsi constitué de 2 parties:

La première est relative à l'évolution théorique du rôle de l'entreprise, et la mutation de sa vocation pour son adaptation aux attentes de ses partenaires. Tous les concepts soulevés ont permis de comprendre l'objet étudié.

La deuxième partie présente les données issues des investigations menées sur le terrain et en analyse les résultats, autrement dit le diagnostic et propose des voies pour améliorer la démarche socialement responsable des 18 entreprises étudiées.

Dans la première partie retraçant théoriquement l'évolution du rôle de l'entreprise, nous avons présenté les différentes conceptions de la firme ainsi que la remise en question de son rôle économique, tel que défini dans la théorie économique néoclassique.

A travers notre recherche bibliographique, nous avons pu dégager que l'entreprise a été considérée tout d'abord comme une unité de production, pour se transformer aujourd'hui en une organisation ayant des missions d'intérêt général dans le but d'assurer sa pérennité.

La conception classique de la firme a maintenu cette dernière dans une mission de transformation des ressources en biens et services marchands en s'adaptant mécaniquement à son environnement. L'entreprise est alors ramenée à la seule figure individuelle du producteur et du propriétaire.

Dans ce contexte, elle est guidée par l'unique logique de la maximisation des profits, c'est-à-dire l'utilisation optimale des machines et des hommes pour en tirer le meilleur bénéfice.

Tel que relaté par la théorie, l'entreprise est aussi un lieu d'innovation, de compétences, de médiation entre ses différentes parties prenantes s'engageant volontairement à travers un mode de management socialement responsable, à répondre aux attentes des uns et des autres, dans le but de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration.

Avec l'analyse de Schumpeter, l'entrepreneur est placé au centre de l'innovation, de l'initiative et de la prise de risque.

La firme transforme alors son environnement en créant de nouveaux produits et services, de nouveaux marchés et de nouvelles formes d'organisations.

L'entreprise n'est donc plus une entité atomistique entraînée dans le réseau des relations marchandes. Elle vit plutôt des changements profonds, à travers une organisation socialement intégrée dont la finalité est de produire un bien ou un service destiné à être vendu sur un marché.

Inspirée par l'approche pionnière de A.Berle et G.Means sur la firme managériale, la théorie de l'agence représente l'entreprise comme un lieu de gestion de conflits d'intérêt avec l'avènement de la société anonyme par action et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires.

Ce qui tend à entraîner la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise faisant revenir le pouvoir de décision aux managers et la propriété aux actionnaires, et susceptible de générer des conflits d'intérêt.

D'après cette théorie, les deux parties sont liées par une relation d'agence qui consiste pour l'actionnaire à confier au dirigeant la gestion de ses intérêts. Ainsi, l'entreprise est-elle un véritable nœud de contrats entre individus ou un système particulier de relations contractuelles entre les différentes parties prenantes.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Parallèlement à cette dimension de la firme, la théorie évolutionniste expliquera la performance supérieure de certaines firmes, par la dynamique d'accumulation de connaissances et compétences.

L'entreprise est alors considérée comme un nœud de compétences. En effet, suite à une combinaison de connaissances et de compétences individuelles, l'entreprise devient un lieu d'apprentissages collectifs au fur et à mesure du processus de production.

L'apprentissage conduira alors vers une performance en matière de ressources managériales, source d'avantages compétitifs pour l'entreprise.

Dans cette dynamique d'évolution, la représentation de l'entreprise va se modifier car, elle n'est plus indépendante des réalités sociales et environnementales.

La remise en question contemporaine de la mission de l'entreprise se caractérise par une mutation de ses comportements.

En effet, elle doit désormais répondre à la pression de ses actionnaires qui exigent un haut niveau de rémunération des capitaux investis, des salariés qui exigent de bonnes conditions de travail et de rémunération, des organisations de consommateurs regardantes sur la qualité et prix des produits, et de défense de l'environnement, pour qui l'entreprise doit respecter l'environnement humain et naturel dans lequel elle se trouve.

Elle est ainsi au centre de relations interdépendantes qu'elle doit équilibrer pour répondre à tous les besoins, et s'orienter sur la voie de la performance qui apparaît comme une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes.

A ce stade, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise prend toute son ampleur car elle présente de nombreux enjeux. En effet, elle se traduit pour l'entreprise par:

- le développement de l'aspect éthique dans ses pratiques des affaires
- la recherche d'une relation harmonieuse avec tous ses partenaires
- le meilleur ajustement entre les impératifs économiques et les obligations sociétales

Rappelons que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise a fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les années 1950.

Sur la plan académique, H.Bowen a lancé le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise en l'abordant comme une obligation pour les chefs d'entreprise de prendre des décisions, de déployer des stratégies et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Pendant les années 1970, les mouvements sociaux et environnementaux prennent souvent pour cible les entreprises dont les activités se traduisent par des externalités négatives. Ces dernières s'engagent alors à répondre aux pressions sociales, économiques et environnementales par des pratiques de responsabilité sociale.

A partir des années 1980, la théorie des parties prenantes redéfinit le cadre de fonctionnement de la firme, en précisant les groupes vis-à-vis desquels elle exerce ou devrait exercer ses responsabilités sociales.

Ainsi, pour E. Freeman, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes au lieu de se focaliser que sur les actionnaires comme le fait l'analyse de la théorie de l'agence. C'est dans ce cadre que la relation organisation et parties prenantes peut être considérée comme une relation sociale impliquant la responsabilité de plus en plus grandissante des entreprises, dans le contexte de mondialisation et de libre-échange.

Cette situation de l'entreprise face à son environnement revient à opter pour un comportement éthique et transparent la guidant vers une dynamique d'amélioration influant sur sa performance économique.

A cet égard, une bonne gouvernance d'entreprise fait office de cadre permettant d'obtenir la confiance des investisseurs, d'améliorer l'accès au marché de capitaux, de stimuler la croissance et de conforter les économies en réduisant les coûts d'agence nés de la relation potentiellement conflictuelle entre les actionnaires et dirigeants, ou entre les actionnaires majoritaires et les actionnaires minoritaires.

A cet effet, elle ordonne les actions et régule le pouvoir d'agir. Autrement, elle représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise.

Ainsi, les systèmes de gouvernance d'entreprise efficaces empêchent les dirigeants d'abuser du pouvoir que les actionnaires leur ont conféré pour représenter leurs intérêts, et l'autorisation que les parties prenantes leur ont donné d'opérer.

Force est de constater que ces mutations organisationnelles de l'entreprise vont s'inscrire dans le cadre du nouveau modèle de développement durable.

Rappelons que c'est au cours des Trente Glorieuses que l'idée d'un développement durable prend ses origines. Après la Seconde Guerre mondiale, la majorité des pays développés connaissent une forte croissance économique.

Ainsi, dès les années 1960, des questions ont commencé à surgir sur les limites de cette perpétuelle croissance, et surtout sur l'impact de ce développement continu sur l'environnement et sur les aspects sociétaux.

Dans les années 1970, le rapport "Halte à la croissance" du club de Rome traitait pour la première fois des limites écologiques de la croissance économique et démographique.

Toutefois, le concept de développement durable voit officiellement le jour en 1987, avec l'élaboration du rapport Brundtland de la Commission mondiale sur le développement et l'environnement.

Il y a lieu de rappeler que le concept d'un développement durable fait maintenant partie des enjeux auxquels font face les industries qui ont été acculées à réactualiser leur mode de management pour davantage de performance.

En effet, le développement durable intégré dans la stratégie de l'entreprise se base sur la prise de conscience que les ressources utilisées par l'organisation sont limitées, et qu'il s'avère indispensable d'œuvrer pour des mode de consommation et de production durables.

En l'occurrence, le concept du management de l'entreprise s'est enrichi de plusieurs aspects économique, social et environnemental. L'entreprise doit pouvoir produire plus, en consommant moins, lutter contre la précarité sociale tout en préservant l'environnement.

Autant de défis pour l'entreprise qui se traduisent sur le plan opérationnel, par une démarche volontaire de management socialement responsable s'inscrivant dans une culture d'éthique et de citoyenneté.

Quant à la deuxième partie de cette recherche, elle a consisté à décrire et analyser la pratique du management socialement responsable de 18 entreprises aéronautiques de notre échantillon.

Le but final étant d'évaluer le niveau de leur pratique managériale socialement responsable à l'aide d'outils conçus spécialement à cet effet, et de proposer des axes d'amélioration de cette démarche.

Cette dernière partie a été alors préparée en deux phases. Dans la première phase, nous avons analysé les résultats de notre enquête- terrain et nos entretiens avec les 6 parties prenantes du secteur.

Nous avons alors procédé au décryptage des questionnaires remis aux 18 firmes du secteur aéronautique, et avons traité les réponses sur logiciel Excel pour être traduites sur le logiciel SPSS. Nous avons également analysé les entretiens menés avec les 6 partenaires institutionnels

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

du secteur. Ainsi, nous avons pu établir le diagnostic de l'opérationnalisation du management socialement responsable de ces organisations.

Nous avons analysé tout ce qui est interne à l'organisation en terme de points forts et points faibles, et tout ce qui touche à son environnement en terme d'opportunités et de contraintes.

Cette analyse nous a aussi permis de dégager deux autres types d'idées : les jugements et les propositions. Le premier type regroupe toutes les appréciations personnelles émises par les interviewés au sujet du secteur. Ils ont servi à étayer nos propos du diagnostic. Le deuxième type appelé "propositions", conjuguées aux idées dégagées de la bibliographie ont été utilisées pour l'élaboration de nos axes stratégiques.

A travers l'enquête réalisée, nous avons dégagé les points forts du comportement socialement responsable de notre échantillon qui se présentent de la sorte:

-Leur politique de recrutement est équitable car les sociétés recrutent presque à part égale les deux genres diversifiant leurs compétences, et recourent à des profils de formation de haut niveau. La ressource humaine est alors un point capital pour le secteur aéronautique.

-Au niveau de la gestion des carrières des ressources humaines, les firmes questionnées déploient toutes des méthodes de gestion des compétences. Cependant, les nouvelles méthodes de gestion de talents et d'individualisation des parcours sont faiblement à moyennement mises en œuvre.

-Leur système de rémunération est conforme aux dispositions légales du Code de travail relativement à la détermination des salaires et des primes d'ancienneté. Il se caractérise tout de même par un effort satisfaisant de rémunération supplémentaire à travers l'octroi de primes de rendement.

-Leur politique de sécurité et d'hygiène est conforme au Code du travail. En effet, elle offre un contexte de travail sain et sécurisé respectivement satisfaisant à très satisfaisant, à travers l'existence de comité de sécurité et d'hygiène et d'assistance médicale sur les lieux de travail, et à travers la prévention de risques d'accidents professionnels.

-Les firmes de notre échantillon jouissent d'un bon climat social s'exprimant à travers des taux de turn-over et d'absentéisme faibles au regard des normes à cet égard, et de faibles conflits liés à l'organisation de l'entreprise. Ce qui semble prouver que le management des firmes contente les collaborateurs.

- L'engagement des entreprises dans l'instauration de démarche d'amélioration, maîtrisant le fonctionnement quotidien de l'organisation est une réalité effective. En effet, la majorité des

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

firmes ont adopté un système de management qualité certifié, pour répondre à la satisfaction des parties intéressées, et améliorer leur performance.

-Le management de ces entreprises répond de façon satisfaisante aux conditions d'éthique, car elles ont mis en place des mécanismes de bonne gouvernance assurant la transparence, la loyauté des affaires et l'intégrité comportementale.

Les points faibles relevés sont les suivants:

-L'insuffisance de vision stratégique du management socialement responsable au niveau local se traduit par une pratique d'initiatives particulières et ponctuelles.

-La politique de formation des entreprises est active car elle demeure en phase avec les aspirations des collaborateurs, et le renforcement de leur compétence à travers des programmes de formation continue dont le nombre global de jours est très élevé et répondant aux objectifs de production des firmes.

Toutefois, dans un contexte de vive concurrence qu'est celui du secteur aéronautique mondial, et au vu de l'ambition du Maroc de se positionner comme une plate-forme de production de système entiers pour des équipementiers mondiaux, la formation de la ressource humaine gagnerait à être plus réactive.

- Leur engagement vis-à-vis de la communauté et du territoire est limité à des actions ponctuelles. Leurs initiatives en matière de développement durable demeurent mitigées, alors que la responsabilité renvoie à toutes les pratiques mises en place par les entreprises pour s'assurer qu'elles respectent les principes du développement durable, c'est-à-dire être économiquement viable, avoir un impact positif sur la société mais aussi mieux respecter l'environnement. Des efforts sont alors à déployer pour renforcer leur mission à l'égard de l'environnement local.

- Sur le plan social, les entreprises questionnées sont respectueuses du cadre légal assurant régulièrement leurs cotisations de retraite et leurs allocations familiales. Cette situation gagnerait pourtant en dynamisme si les firmes proposaient une protection sociale complémentaire.

-En outre, les firmes de l'échantillon œuvrent à l'amélioration des conditions de travail de leurs employés à travers la mise en œuvre d'actions sociales avantageuses améliorant la qualité de vie au travail. Elles offrent surtout des services de restauration sur place, et des aides financières. Toutefois, les besoins des collaborateurs évoluent, et le management pourrait s'adapter aux nouveaux besoins exprimés.

Sur la base des résultats du diagnostic, nous avons tenté de bâtir notre stratégie de développement. C'est ce qui a fait l'objet du troisième point de notre seconde partie. A cet effet, nous avons adopté une méthodologie basée sur l'analyse des deux familles de recommandations : celles théoriques et celles pratiques.

Les premières découlent de l'étude bibliographique et documentaire que nous avons entreprise. Pour ce faire, tous les fondements et principes de l'entreprise socialement responsable ont été passés en revues et classés thématiquement.

Les secondes ont été dégagées des entretiens menés, suite à une étude approfondie des propositions pratiques de renforcement de la démarche socialement responsable de l'entreprise aéronautique. Nous avons alors retenu celles qui ont été citées communément par les diverses parties prenantes interviewées. Et nous les avons regroupées également par thèmes.

Ensuite, nous avons opéré une comparaison entre les propositions dégagées de notre revue de littérature, et les opportunités d'amélioration pratiques. Au final, nous avons retenu les propositions théoriques et pratiques convergentes, ce qui revient à présenter les recommandations suivantes selon 3 thématiques :

I-Thème organisation

-Il est proposé de consolider une vision stratégique locale de la démarche socialement responsable, de sorte à ce que le management socialement responsable devienne "culture" spécifique au cas de la firme marocaine.

II-Thème gestion des ressources humaines

-La formation pourrait présenter plus de réactivité à l'apparition de nouveaux métiers dans le secteur aéronautique, par le renforcement des compétences à travers le développement de nouveaux savoirs et de la gestion des talents.

-Il serait recommandé que les conditions de travail soient plus appréciables, car la nature et le rythme du travail dans le secteur engendrent des états de stress permanents.

III-Thème du développement durable

-Le développement durable est un des principes fondateurs de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il doit être à la fois économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable. Dans ce contexte, il est préconisé que l'engagement économique et social des sociétés soit renforcé stratégiquement.

Au terme de notre recherche, il s'avère que nous avons détecté un écart entre les indicateurs établis d'un management socialement responsable, et sa pratique sur le terrain par les entreprises de notre échantillon.

Sous le prisme du mode de développement durable, et les représentations normatives de la responsabilité sociétale de l'entreprise, nous remarquons que l'opérationnalisation du management socialement responsable de nos firmes pourrait être améliorée, pour s'attacher davantage à promouvoir la démarche, dans le sens d'un renforcement de leur engagement social, économique, et environnemental vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Ainsi, nous concluons que les responsables des 18 entreprises ont majoritairement perçu le sens profond de la responsabilité sociale même si ses pratiques sont nouvelles. Ce qui paraît favorable, dénotant d'un potentiel d'adaptation à cette culture.

Toutefois, les entreprises se contentent surtout de transcrire systématiquement toutes les lois dans leurs activités. Dans ce cas de figure, le management socialement responsable de ces firmes semble "conformiste", ne s'éloignant pas du cadre législatif et tendant à négliger le dispositif national de labellisation en responsabilité sociale.

Cependant, au-delà du respect de la loi, ces firmes sont tout de même engagées à développer de bonnes conditions de travail, à assurer un bon climat social, une gestion encourageante des ressources humaines, déployer des actions ponctuelles à impact social, environnemental et économique. Néanmoins, ces dernières pourraient être renforcées dans le cadre d'une vision stratégique ancrée à la réalité locale.

En somme, nous pouvons affirmer que la pratique du management des entreprises aéronautiques enquêtées semble se rapprocher du mode de management socialement responsable tel qu'appréhendé par les principes internationaux, et par conséquent, le degré de leur implication socialement responsable pourrait être plus étendu sachant que cette démarche est par définition dynamique.

Une question nous interpelle alors. Ne seraient-elles pas surtout centrées sur leur cœur de métier qui est la production au profit des maisons mères? Ne représenteraient-elles donc qu'une fonction de production telles que citée dans notre recherche bibliographique, orientées surtout vers la réalisation de performance financière?

Cependant au-delà de cette dimension, l'entreprise n'est plus seulement un acteur à but lucratif. Aujourd'hui, elle s'active en reconnaissant ses impacts sur la société et l'environnement, adoptant alors un comportement éthique.

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Dans ce contexte, l'entreprise aéronautique marocaine sera-t-elle peut être acculée à faire preuve de mutations managériales socialement responsables innovatrices pour se hisser au diapason de producteurs de systèmes entiers, que le Maroc ambitionne de devenir?

Peut - on alors espérer son engagement élargi dans ce sens, particulièrement suite à l'appel Royal à la responsabilité sociétale de l'entreprise¹, lui reconnaissant ainsi sa part de contribution au modèle national de développement durable ?

¹ Discours Royal devant le Parlement en octobre 2018



ANNEXES

ANNEXE 1

ENQUETE QUALITATIVE

Descriptif de l'échantillon de recherche

	Raison sociale	Forme juridique	Liens juridiques ou appartenance à un groupe
1	Matis aerospace	SA	Filiale du groupe français Safran (société Safran Electrical and Power)
2	Safran electrical and power Morocco	SA	Filiale de Safran Electrical and Power
3	Morpho Maroc groupe safran	SA	Filiale de Safran Morpho (groupe Safran)
4	Hexcel Composites	SARL AU	Filiale du groupe américain Hexcel
5	Powerex	SARL AU	Société à capitaux 100 % américains
6	UMPM	SA	Société à capitaux 100 % marocains
7	CABLAGE INOV	SARL	Filiale de la société française Inovelec Investissement
8	CM Développement	SARL AU	Filiale de la société française Cetim Développement France
9	Morocco Automotive Engineering	SARL	Société à capitaux à 100 % marocains
10	Arconic Fixations Casablanca	SARL	Filiale du groupe américain Arconic
11	STTSMA	SA	Filiale de la société française STTS et de la RAM
12	RFM	SARL AU	Filiale du groupe américain UTC
13	Daher Aérospace Maroc	SARL	Filiale du groupe français Daher Aerospace France
14	Eaton Industries Morocco	SARL	Filiale du groupe américain Eaton
15	GOAM Industrie	SARL	Filiale de la société française Malichaud Atlantique
16	ACAM	SA	Filiale du groupe français Stelia aérospace filiale d'Airbus
17	NSE AERO MAROC	SARL AU	Filiale du groupe français NSE
18	Waga Engineering et distribution	SARL	Société à capitaux 100 % marocains

ANNEXE 2

Présentation de l'échantillon de recherche/métiers

	Raison sociale	Métiers
1	Matis Aérospace	Système électrique , électronique (cablage)
2	Safran Electrical and Power Morocco	Système électrique , électronique (cablage)
3	Morpho Maroc	Ingénierie
4	Hexcel Composites	Composites
5	Powerex	Système électrique
6	UMPM	Assemblage , usinage
7	Cablage Inov	Système électrique, électronique (cablage)
8	CM Développement	Ingénierie
9	Morocco Automotive Engineering	Ingénierie
10	Arconic Fixations Casablanca	Assemblage, usinage
11	STTSMA	Assemblage
12	RFM	Assemblage
13	Daher Aérospace Maroc	Composites
14	Eaton Industries Morocco	Système électrique, électronique
15	GOAM industrie	Assemblage
16	ACAM	Assemblage
17	NSE AERO MAROC	Système électrique
18	Waga Engineering et Distribution	Ingénierie

ANNEXE 3

ENQUETE QUALITATIVE

Liste des personnes interviewées ou questionnées

Prénoms Noms	Attributions
M.Aref Hassani	Directeur Général du MIDPARC
M.Abelkader Benbakhaled	Président de la CGEM Rabat –Salé-Kenitra
M.Patrick Ménager	Directeur Général de l'IMA
M.Jade Kahlaoui	Chef de projets au GIMAS
Mme Samira Acherki	Chef du bureau de l'opérateur économique agréé (Administration des douanes et impôts indirects)
M.Taoufik Rbiai	Chef de service du secteur aéronautique (Ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique)

ANNEXE 4

Questionnaire adressé aux entreprises de l'échantillon

Questionnaire adressé aux DRH, RRH ou tout autre acteur organisationnel impliqué dans les questions de la responsabilité sociétale de l'entreprise

Thèse de doctorat d'Etat

Enquête réalisée par Mme JIHANE BAKKALI

Soyez remerciés pour votre collaboration

Cochez la réponse qui convient le plus

Ce questionnaire a été dressé dans le cadre d'une recherche de doctorat d'Etat. Il a pour objectif d'éclairer sur le comportement responsable de l'entreprise aéronautique en vue d'évaluer son degré d'engagement sociétal. Les résultats de cette enquête serviront exclusivement à la recherche.

AXE 1 : INFORMATIONS GENERALES SUR LE REpondANT

- Age :.....
- Sexe.....M F
- Fonction dans l'entreprise.....
- Ancienneté (en années).....

AXE 2 : INFORMATIONS ECONOMIQUES SUR L'ENTREPRISE

- Raison sociale.....
- Forme juridique.....
- Siège social.....
- Date de création.....
- Principaux actionnaires.....
- Capitaux propres.....
- Chiffre d'affaires.....
- Résultat net.....
- Valeur ajoutée.....
- Masse salariale.....
- Effectifs total des employés.....
- Effectif hommes Effectif femmes.....
- Activité de l'entreprise.....
- Principaux clients ou consommateurs.....
- Principaux fournisseurs.....
- Date d'introduction en bourse
- Sur quelle place financière (bourse) ?.....
- Année de catégorisation DGI ?.....
- Année de catégorisation ADII ?.....
- Année de Labellisation RSE ?

AXE 3 : INFORMATIONS SOCIALES

Politique de recrutement

1- En termes de profil de compétences, votre entreprise cherche quel type de candidat ? :

- Lauréats de grandes écoles.....
- Techniciens spécialisés.....
- Ingénieurs
- Autres profils.....

2- En pourcentage, quel type de mode de recrutement privilégiez-vous ?

- recrutement externe.....
- recrutement interne.....

3- Dans votre effectif global, quelle est la part en %

- des personnes à besoin spécifique.....
- du personnel occasionnel.....

Politique de formation

4-Votre plan de formation est il cohérent aux besoins ?

- oui.....
- non

5-Quel est le nombre moyen de jours de formation ?

- par an.....
- par agent
- par genre.....

6-En % , le budget alloué à la formation/ masse salariale est :

- < 2%.....
- < 2% - 4%>.....
- >4%.....

Politique de gestion des carrières

7-Disposez -vous d'un système de gestion des carrières qui réponde aux aspirations des RH?

- oui.....
- non

8-Si oui, pouvez- vous le décrire ?

- gestion des compétences.....
- gestion des talents
- individualisation des parcours professionnels.....

Politique de travail

9-Les jours de repos sont –ils toujours respectés ?

- oui.....
- non

10-Les jours fériés sont -ils toujours respectés ?

- oui.....
- non.....

11-Les collaborateurs bénéficient –ils de congés annuels payés ?

- oui.....
- Non.....

12-Le droit d’association, négociation collective et syndical est –il respecté ?

- oui.....
- non

13-Les délégués du personnel sont –ils élus conformément à la réglementation ?

- oui.....
- non

Politique de rémunération

14-Les salariés reçoivent -ils un bulletin de paie détaillé ?

- oui.....
- non

15-Les collaborateurs sont-ils payés par virement bancaire?

- oui.....
- non

16-Les collaborateurs bénéficient-ils de primes d'ancienneté ?

- oui.....
- non

17-Les collaborateurs bénéficient-ils de primes de rendement ?

- oui.....
- non

18-Les collaborateurs bénéficient-ils de primes de fin d'année ?

- oui.....
- non

19-Les grilles des salaires par catégorie et grade professionnel sont -elles connues, transparentes, communicables à l'ensemble des collaborateurs ?

- oui.....
- non.....

Politique sociale

Prévoyance, retraite et régime de cotisations

20-Les cotisations (pensions retraites.....)et allocations familiales sont elles payées régulièrement ?

- oui.....
- non.....

21-L'entreprise adhère t- elle à une assurance ?

- AMO.....
- Privée.....

22-L'entreprise adhère t-elle à une caisse de retraite ?

- CIMR.....
- RCAR.....
- Autres.....

Politique d'hygiène

23-Avez-vous un comité d'hygiène et de sécurité ?

- oui.....
- non.....

24-Disposez-vous d'un médecin de travail dans vos équipes ?

- oui.....
- non.....

25-Avez-vous des conventions avec des cliniques, des cabinets médicaux ?

- oui.....
- non.....

26-Que pensez-vous des conditions d'hygiène dans l'entreprise ?

- Très satisfaisantes.....
- Très bonnes.....
- Bonnes.....
- Moyennes.....

Politique de sécurité

27-Un plan d'évacuation est-il adopté par tous les départements et affichés dans tous les secteurs de l'entreprise ?

- oui.....
- non.....

28-Les formations des employés pour les postes et produits dangereux sont-elles assurées par l'entreprise ?

- oui.....
- non.....

29-Comment estimez-vous votre nombre moyen annuel d'accidents de travail ?

- Très élevé.....
- Elevé.....
- Moyen.....
- Faible.....
- Nul.....

Climat social

30-Dans quel tranche situez-vous le taux de turn-over de l'organisation ?

- <5%.....
- < 5% -10%>.....
- <10%-15%>.....
- <15%- 20 %>.....

31-Comment estimez-vous le taux d'absentéisme dans votre organisation ?

- <5%.....
- >5%.....

32-A votre avis, quelles sont les raisons de ce taux d'absentéisme ?

- maladie.....
- accidents de travail.....
- charge de travail.....
- mauvaises conditions de travail.....
- Démotivation.....
- manque de reconnaissance managérial.....

33-Quels types de conflits peuvent surgir?

- interpersonnels
- entre différentes équipes.....
- Top management et équipes.....
- Top management et syndicat.....
- Autres.....

34-Si des conflits surgissent, quelles peuvent être leur source ?

- le fonctionnement de l'organisation
- des phénomènes psychologiques.....

Conditions de travail et avantages sociaux

35- Disposez - vous d'un transport pour l'ensemble du personnel?

- oui.....
- non.....

36- Accordez - vous des prêts aux collaborateurs ?

- oui.....
- non.....

37-Avez-vous conclu un accord avec un organisme bancaire ou financier en faveur des collaborateurs ?

- oui.....
- non.....

38-Disposez -vous d'une cantine sur place ?

- oui.....
- non.....

39-Organisez-vous des activités sportives ou culturelles pour les collaborateurs et leur famille ?

- oui.....
- non.....

40-Avez-vous des conventions avec des centres sportifs pour vos collaborateurs ?

- oui.....
- non.....

41-Proposez- vous des stocks options pour vos employés si vous êtes cotés en bourse ?

- oui.....
- non.....

AXE 4 : INFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

Politique qualité

42-Avez-vous mis en place une politique qualité et charte qualité ?

- oui.....
- non.....

43-Vos procédures de travail sont elles formalisées ?ou avez-vous un manuel des procédures ?

- oui.....
- non.....

44-Vos procédures sont - elles claires et transparentes vis-à-vis des clients ?

- oui.....
- non.....

45-Etes vous certifié ISO 9001 en système de management qualité ?

- oui.....
- non.....

46-Votre système d'information est il dématérialisé ?

- oui.....
- non.....

47-Procédez vous à des audits internes par rapport à vos procédures ?

- oui.....
- non.....

48-Réalisez vous des enquêtes de satisfaction auprès des clients ?

- oui.....
- non.....

49- A votre avis, les raisons d'insatisfaction peuvent être liées à :

- La qualité de l'offre ...oui........non
- La qualité de l'application de l'offre ...oui........non
- La qualité de communication ...oui........non
- La qualité des relations ...oui........non

Politique de gouvernance

50- Disposez vous d'un code de bonne conduite et d'éthique des affaires ou charte d'éthique? oui........non

1-Conformité avec les lois et réglementations

51- Les obligations légales en Droit du travail sont elles respectées ?oui.....non

52- Votre situation est elle régulière vis-à-vis ?

- de la DGI oui.......non.....
- de la Douane oui non
- de la TGR oui.......non.....

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

- de la CNSS oui..... non.....
- de l'Office de change oui..... non.....

2-Efficacité des administrateurs

53- Etes- vous doté d'un conseil d'administration effectif assurant le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion, et qui prend des décisions dans l'intérêt social ? oui..... ..non

3-Transparence organisationnelle

54- Avez-vous des comités de gouvernance ?

-un comité de sélection et de nomination des dirigeants ?

- oui.....
- non.....

- un comité des rémunérations des dirigeants ?

- oui.....
- non.....

- un comité d'éthique, et de conformité ?

- oui.....
- non.....

-un comité d'audit et reporting?

- oui.....
- non.....

55- Pensez vous que les règles fondamentales de la gouvernance sont établies et respectées ?

Transparence de l'information à tous les niveaux hiérarchiques?

- oui.....
- non.....

Respect du droit de regard des actionnaires et des associés sur les résultats et les perspectives de développement de l'entreprise ?

- oui.....
- non.....

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

Efficacité du processus décisionnel assurant à chaque acteur les pouvoirs et les informations afin d'agir à son niveau ?

- oui.....
- non.....

Système de pilotage accompagné d'audit et de contrôle d'efficacité de la gouvernance ?

- oui.....
- non.....

4-Intégrité comportementale

56- Etes- vous engagés dans la lutte contre la fraude et la corruption ?

- oui.....
- non.....

57- Si oui, quelles sont vos actions ?

- Campagnes.....
- Formations.....
- Séminaires.....
- Ateliers.....
- Autres.....

Politique de développement durable

58- Pensez-vous vous inscrire dans les lignes directrices de la norme ISO 26 000 ?

- oui.....
- non.....

59- Avez-vous une charte de développement durable ?

- oui.....
- non.....

Engagement économique et social

60- Etes-vous engagés en faveur de la cohésion et de l'équité sociale au sein de l'entreprise, et de l'amélioration du bien être général ?

- oui.....
- non.....

61- Si oui, quels sont vos principes ?

Favoriser le développement personnel des employés ?

- oui.....
- non.....

Favoriser l'égalité des chances dans le recrutement, l'accès à la formation et à la promotion ?

- oui.....
- non.....

62- Etes vous engagés en faveur de la communauté locale ?

- oui.....
- non.....

63- Formes d'action ?

- Mécénat (soutien financier et matériel).....
- Sponsoring.....
- Partenariat.....
- Projets.....
- Autres.....

64- Participez -vous à la création d'emploi local et formation des salariés de la région ?

- oui.....
- non.....

65- Contribuez-vous à des initiatives de portée nationale ou locale dédiées à :

- l'éducation oui..... .. non
- la culture oui non

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

- l'innovation et la recherche ... oui..... non
- l'humanitaire ... oui..... non

Engagement environnemental

66- Votre personnel est-il sensibilisé et informé des problèmes environnementaux et changements climatiques ?

- oui.....
- non.....

67- Pensez-vous que vous minimiser votre impact sur l'environnement avec :

- l'utilisation de matériaux recyclables.....oui non
- l'utilisation des énergies renouvelables oui non
- le traitement des eaux usées oui. non
- le traitement des déchets dangereux... oui. non

68- Etes-vous certifié ISO 14001 en matière de management environnemental?

- oui.....
- non.....

69- Soutenez-vous des actions locales ou régionales en faveur de l'environnement ?

- oui.....
- non.....

CONCLUSION

AU FINAL, COMMENT POUVEZ-VOUS EVALUER VOS PRATIQUES D'ENTREPRISE RESPONSABLE ?

Pratiques nouvelles ?

- oui.....
- non.....

Pratiques bien ancrées ?

- oui.....
- non.....

**QUELS EN SONT LES IMPACTS SUR LES RESULTATS GLOBAUX DE
L'ENTREPRISE ?**

.....

**COMMENT VOYEZ -VOUS VOTRE AVENIR EN TANT QU'ENTREPRISE
RESPONSABLE ?**

.....

ANNEXE 5

TRAITEMENT STATISTIQUE DU QUESTIONNAIRE

Notre questionnaire est formé essentiellement de questions qualitatives fermées.

Pour ne pas alourdir notre annexe, nous allons nous contenter de citer le traitement adopté par type de questions fermées.

En effet, nous avons les questions qualitatives simples, les questions qualitatives à choix multiples et finalement les questions quantitatives.

Ci-dessous les sorties appropriées à chacun de ces types de questions.

LES RESULTATS DES QUESTIONNAIRES
Exemples de sorties de questions fermées qualitatives à choix multiples

Politique de recrutement

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
En termes de profil de compétences, votre entreprise cherche quel type de candidat ?	Lauréats de grandes écoles	9	19,1%	50,0%
	Techniciens spécialisés	14	29,8%	77,8%
	Ingénieurs	16	34,0%	88,9%
	Autres profils	8	17,0%	44,4%

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
quel type de mode de recrutement privilégiez-vous ?	recrutement externe	15	50,0%	83,3%
	recrutement interne	15	50,0%	83,3%
Total		30	100,0%	166,7%

Exemples de sorties des questions qualitatives fermées simples

Politique de gestion de carrière

Disposez -vous d'un système de gestion des carrières qui réponde aux aspirations des RH ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	55,6	62,5	62,5
	Non	6	33,3	37,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Manquant	Systeme	2	11,1		
Total		18	100,0		

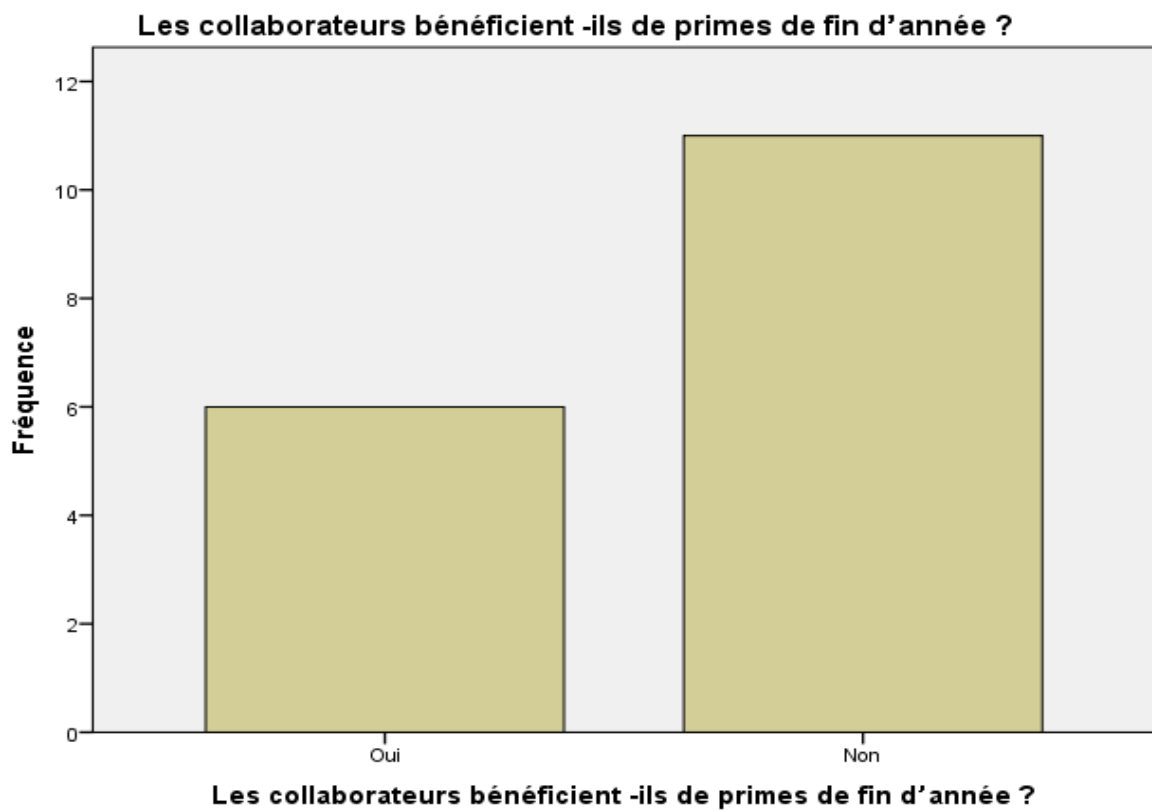
Politique de travail

Les jours de repos sont –ils toujours respectés ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	83,3	93,8	93,8
	Non	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Manquant	Systeme	2	11,1		
Total		18	100,0		

Exemples de sorties de questions quantitatives

		Age	Ancienneté
N	Valide	14	16
	Manquant	4	2
Moyenne		40,14	5,30
Médiane		39,00	3,50
Ecart type		8,26	4,30
Plage		30,00	14,25
Minimum		26,00	0,75
Maximum		56,00	15,00
Percentiles	25	35,50	2,25
	50	39,00	3,50
	75	43,50	7,75





ANNEXE 6

Guide d'entretiens aux parties prenantes

Représentants

MIDPARC

GIMAS

CGEM

Administration des douanes et impôts indirects

**Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie
numérique**

AXE 1 : INFORMATIONS GENERALES SUR LE REpondANT

- Age :
- Sexe.....M F
- Fonction
- Ancienneté (en années).....

**AXE 2 : AVIS SUR LE COMPORTEMENT RESPONSABLE DES
ENTREPRISES DU SECTEUR AERONAUTIQUE**

1-En tant que partie prenante des entreprises du secteur aéronautique marocain, pensez -vous que les entreprises du secteur aéronautique adoptent un comportement socialement responsable prenant en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales dans leur décision et activités?

2-Pensez-vous que la démarche RSE déployée soit stratégique ou ponctuelle?

3-Pensez-vous qu'elles intègrent effectivement des préoccupations liées aux questions sociétales?

4-Pensez -vous que la démarche responsable de ces entreprises soit prioritaire ou secondaire?

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

5- Si ces entreprises n'adoptent pas de comportement responsable, quelles peuvent en être les raisons?

6-Les démarches de certification nationales ont-elles du succès auprès du secteur?

AXE 3 : IMPACT SUR LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Engagement économique et social

9- Pensez-vous que les entreprises du secteur aéronautique soient engagées dans l'amélioration des conditions de travail des employés et relations employés / employeurs ?

10- Pensez - vous que les entreprises installées soient engagées économiquement et socialement pour un développement local et régional et l'amélioration du bien être général ?

Engagement environnemental

11-Pensez - vous que les entreprises du secteur aéronautique installées au Maroc minimisent leur impact sur l'environnement avec :

12-Pensez- vous qu'elles puissent avoir un impact sur le développement d'actions locales ou régionales en faveur de l'environnement ?

AXE 4 : CONCLUSION

13- Si vous pensez que les entreprises aéronautiques ont un comportement socialement responsable, quel serait son niveau?

AXE 5 : PERSPECTIVES D'AVENIR

14- Pensez - vous que les entreprises du secteur aéronautique puissent devenir un modèle de comportement socialement responsable pour l'ensemble du secteur industriel marocain?

15- Pensez-vous que l'avenir de la RSE est prometteur dans le secteur aéronautique marocain en particulier, et au niveau des entreprises marocaines en général, quelque soit leur secteur et leur taille ?

16-A votre avis, quels peuvent être les blocages à la pratique de la RSE dans le secteur aéronautique?

17-A votre avis, quels sont les aspects à améliorer dans leur comportement socialement responsable?

18- A votre avis, comment améliorer le comportement socialement responsable de l'entreprise du secteur aéronautique?

ANNEXE 7

Intitulé : L'entreprise socialement responsable, cas pratique du secteur aéronautique

Questionnaire adressé aux responsables de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique en tant que partie prenante de l'entreprise du secteur aéronautique

Thèse de doctorat d'Etat

Enquête réalisée par Mme JIHANE BAKKALI

Soyez remerciés pour votre collaboration

Cochez la réponse qui convient le plus

Ce questionnaire a été dressé dans le cadre d'une recherche de doctorat d'Etat. Il a pour objectif d'éclairer sur le comportement responsable de l'entreprise aéronautique en vue d'évaluer son impact sur sa performance sociétale. Les résultats de cette enquête serviront exclusivement à la recherche.

AXE 1 : INFORMATIONS GENERALES SUR LE REpondANT

- Age :.....
- Sexe.....M F
- Fonction dans l'entreprise.....
- Ancienneté (en années).....

AXE 2 : INFORMATIONS SUR L'IMA

- Raison sociale.....
- Forme juridique.....
- Siège social.....
- Date de création.....
- Activité de l'IMA.....
- Capital.....
- Fondateurs.....

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

- Composition du Conseil d'Administration
- Services offerts aux entreprises du secteur aéronautique?

AXE 3 : INFORMATIONS SUR LA FORMATION

4- Quel est le pourcentage de stagiaires sans emploi formés par l'IMA et recrutés par le secteur aéronautique?

- >50%.....
- <50%

5- En moyenne annuelle, combien formez- vous de participants salariés au profit des entreprises du secteur aéronautique?.....

6- Quel est le nombre de participants formés et recrutés par les entreprises du secteur aéronautique depuis votre création à ce jour?.....

7- Quel est le nombre global moyen de jours de formation que vous octroyez au profit des salariés des entreprises du secteur aéronautique?

- par an.....

5- Quel est le nombre global moyen de jours de formation que vous octroyez au profit des candidats sans emploi?

- par an.....

6- Quel est votre budget annuel moyen alloué à la formation depuis votre création?

.....

7- Les entreprises du secteur aéronautique participent- elles financièrement à la formation de leurs collaborateurs au sein de l'IMA?

- oui.....
- non

8- Comment estimez - vous votre nombre global moyen annuel de jours de formation au profit des entreprises du secteur aéronautique ?

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

- Très élevé.....
- Elevé.....
- Moyen.....
- Faible

AXE 4 : AVIS SUR VOS RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES DU SECTEUR AERONAUTIQUE:

9-Votre plan annuel de formation est- il établi en collaboration avec les entreprises du secteur aéronautique ?

- oui.....
- non

10-Comment estimez - vous vos relations avec les entreprises du secteur aéronautique?

- Très satisfaisantes.....
- Satisfaisantes.....
- Insatisfaisantes.....

11-Comment qualifiez - vous vos relations avec les entreprises du secteur aéronautique?

- de consultation ponctuelle.....
- de partenariat permanent

AXE 5 : AVIS SUR LE COMPORTEMENT RESPONSABLE DES ENTREPRISES DU SECTEUR AERONAUTIQUE

12- A travers les formations qu'elles offrent, pensez - vous que les entreprises du secteur aéronautique soient engagées en faveur de la cohésion et de l'équité sociale au sein de l'entreprise, et de l'amélioration du bien être général ?

- oui.....
- non.....

13-Pensez - vous que les entreprises du secteur aéronautique participent à la création et au développement de la:

- formation oui........non
- l'emploi oui non
- du renforcement des capacités oui..... non

14-Pensez - vous que les entreprises du secteur aéronautique soient engagées en faveur de la communauté locale et régionale?

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

- oui.....
- non.....

15-A travers votre mission, pensez vous être aussi acteur de pratiques de Responsabilité sociale des Organisations au côté des entreprises du secteur aéronautique?

- oui.....
- non.....

CONCLUSION

16-Au final, en tant que partie prenante des entreprises du secteur aéronautique, pensez - vous qu'elles adoptent en général un comportement responsable vis-à-vis de la société?

- oui.....
- non.....

17-Pensez - vous que leur comportement responsable soit:

- Très satisfaisant.....
- Satisfaisant.....
- Insatisfaisant.....
- Très insatisfaisant.....

18-A votre avis, comment peut - on améliorer le comportement responsable des entreprises du secteur aéronautique?

ANNEXE 8

Le Pacte Mondial des Nations Unies

C'est une démarche volontaire qui repose sur les 10 principes suivants:

1-Droits de l'homme

Principe 1: les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international

Principe 2: les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux

2-Normes de travail

Principe 3: les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective

Principe 4: Elimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.

Principe 5: Abolition effective du travail des enfants

Principe 6: Elimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession

3-Environnement

Principe 7: Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement

Principe 8: Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables

Principe 9: Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses

4-Lutte contre la corruption

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

ANNEXE 9

OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Objectif 1.	Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
Objectif 2.	Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
Objectif 3.	Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien être de tous à tous âge
Objectif 4.	Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
Objectif 5.	Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles
Objectif 6.	Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau
Objectif 7.	Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable
Objectif 8.	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
Objectif 9.	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
Objectif 10.	Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
Objectif 11.	Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables
Objectif 12.	Établir des modes de consommation et de production durables
Objectif 13.	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
Objectif 14.	Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
Objectif 15.	Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité
Objectif 16.	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous
Objectif 17	Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

Source: "Transformer notre monde: le programme de développement durable à l'horizon 2030" Publication de l'ONU

ANNEXE 10

Domaines d'action de l' ISO 26000

L'ISO 26000 est la référence internationale en matière de responsabilité sociale

Domaines d'action
Gouvernance de l'organisation
Relations et conditions de travail
L'environnement
Loyauté des pratiques
Les consommateurs
Communautés et développement local

Source :NM ISO26000 -2010

ANNEXE 11

Domaines d'action de la Charte de responsabilité sociétale des entreprises de la CGEM

Domaines d'actions
Les droits humains
Les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles
L'environnement
La corruption
La concurrence
Le gouvernement d'entreprise
Les clients et les consommateurs
Les fournisseurs et les sous traitants
La communauté

Source : Label CGEM pour la responsabilité sociétale des entreprises

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

FIGURES

Figure 1 . Modèle restreint de l'entreprise en termes de parties prenante	32
Figure 2.Modèle élargi de l'entreprise en termes de parties prenantes.....	34
Figure 3.Organisation de la société anonyme.....	57
Figure 4. Le processus de l'étude qualitative	83
Figure 5. Profil des managers	91
Figure 6. Politique de recrutement	96
Figure 7.Politique sociale	106
Figure 8. Situation du taux d'absenteisme	113
Figure 9. Causes d'absence	114
Figure 10. Types de conflits.....	116
Figure 11. Politique qualité.....	119
Figure 12.Politique de gouvernance	122
Figure 13. Profils des répondants.....	123
Figure 14.Budget alloué à la formation/masse salariale.....	126
Figure 15.Nombre moyen de jours de formation annuelle	127
Figure 16. Avantages sociaux	129
Figure 17. Engagement durable	133
Figure 18. Organisation de la structure dédiée	154

TABLEAUX

Tableau 1 . Evolution du rôle de l'entreprise : Récapitulatif	72
Tableau 2.Historique de l'industrie aéronautique	86
Tableau 3.Indicateurs du secteur aéronautique	90
Tableau 4. Politique de gestion de carrières.....	102
Tableau 5. Politique de rémunération	104
Tableau 6. Politique de sécurité et hygiène.....	108
Tableau 7. Présentation du taux de turn – over	110
Tableau 8. Les causes de l'absenteisme	112
Tableau 9. Matrice SWOT de la pratique socialement responsable	148

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES ET ARTICLES

- Acquier.A "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", Revue Française de gestion, N°11/2007
- Alcouffe.A, Kammoun.S, « Une approche économique des compétences de la firme », Hal, 2015
- Arena.L, « Edith Penrose et la croissance des entreprises », ENS, ed 2013
- Arena.R, Lazaric.N, « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », Revue Economique, 2003 /2, vol 54, p 329-354
- Carroll.A, "Corporate sociale Responsibility », Business and society, 1999
- Ballet.J et De Bry.F, « L'entreprise et l'éthique », ed Seuil, 2001
- Bancel.F, « La gouvernance des Entreprises », Economica, 1997
- Bazzoli.L, Dutraive.V, « L'entreprise comme organisation et comme institution », Revue Economie et Institutions, N°1/2002 p 5-46
- Beaupré.D, « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de psychosociologie, 2008/ 33.
- Bonnafous Boucher.M, Dahl Rendtorff.J, « La théorie des parties prenantes », ed la découverte, 2014
- Bowen.H, " Social responsibilities of the business", New York harper and Row, 1953
- Brunel.S, « Le développement durable », Ed PUF, 2010
- Berle (Adolf) et Means (Gardiner), « The modern Corporation and Private Property", 1932 , réed Transaction Publishers 1991
- Boudier.F et Bensabaa.F, « Responsabilité sociale des multinationales », Revue Monde en développement, 2008/04
- Casal.D, "RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat", Revue de la régulation, 2011
- Capron.M et Quairel Lanoizelée.F, « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », ed La découverte 2004
- Charreaux.G, Couret.A, Joffre.P, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », ed Economica, 1987
- Charreaux.G « Entreprise-théories et représentations », Encyclopaedia-Universalis, 2016
- Charreaux.G « Le gouvernement des entreprises :Corporate governance. Théories et faits », Economica, 1997

- Charssagnon.V, »L'apport de F.Perroux à l'analyse positive de la firme », Revue économique, 2014 /50, vol 65, p719-742
- Chinolieu-Assoulin.M, "Les stratégies de développement durable des entreprises", HAL-archives ouvertes 2008
- Cohendet.P et Llerana.P, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », Revue d'économie industrielle, vol 88,1999
- Combes.M, « Quel avenir pour la RSE ? », revue management et avenir, N°6, 2005/40 p131-145
- Damak Ayadi.S, "La théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie normative", HAL -archives ouvertes- 2011.
- Dauphin.S, "Théories du management", Revue "Informations sociales", 5/2011.
- Dionne Proulx.J, Larochelle.G, "Ethique et gouvernance d'entreprise", Revue "Management et avenir", 2/2010
- Donnadiou.G, Karsky.M, « La systémique : penser et agir dans la complexité » , ed liaisons, 2002.
- Drej.M.A, "L'état de la RSE au Maroc", Conférence RSE et communication financière: quelle articulation et quels apports?, Bourse des valeurs de Casablanca , 28 janvier 2014
- Dontenwill.E, « Comment la théorie des parties prenantes peut - elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », Revue des sciences de gestion, 2011
- El Malki.T, "La responsabilité sociale des entreprises", Afrique Orient, 2014
- Ellili.N, « La propriété managériale », Revue des sciences de gestion, N°2, 2007
- François.Y, "Le système de gouvernance éthique et morale des entreprises, principes et actions", HAL –archives ouvertes-2014
- Fray.A.M, « Comportements éthiques et responsabilité sociale : quid de la pérennité ? », revue « Vie et sciences de l'entreprise » N°168, 2005, p 20-36
- Friedman.M, « The social responsibility of business is to increase its profits », The NY times magazine, 1970
- Gauthier.B,« Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données », ed PUQ, 2016
- George.P, « L'environnement », PUF, 1976
- Ghertman.M, « O.Williamson et la théorie des coûts de transaction »Revue française de gestion, N°142 /2003

- Gillis.X, « R.H Coase, la nature de la firme », Revue française d'économie, 1987
- Girard.B, « Responsabilité sociale des entreprises, retour sur un article de M.Friedman », Les cahiers de la CRSDD, N°4/2013
- Godelier.M, « L'énigme du don », Fayard 1996
- Idllalen.S, « La charte marocaine de l'environnement et du développement durable sera-t-elle une loi fondamentale? », Revue électronique en sciences de l'environnement, "Vertigo", 2010
- Igalens.J, Peretti.JM, « Audit social », Eyrolles, 2016
- Jorda.H, « Performance et éthique », Revue française d'administration publique- 2011/4 n°140
- Mackey.J et Sisodia.R, « L'entreprise responsable et consciente", Arena 2016
- Magretta.J, « Comprendre Michael Porter », ed Eyrolles, 2012
- Maréchal.J P, « L'héritage négligé de F.Perroux », Revue économie politique, 2003/4 n°20, p 47 -63
- Meisel. N , Ould Aoudia.J, « L'insaisissable relation entre bonne gouvernance et développement », Revue économique, 2008/6, Vol 59, p 1159-1191
- Mercier.S, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique », Association internationale de management stratégique, juin 2001
- Mériaux.O, « Accompagner les parcours de professionnalisation des salariés : de l'identification des enjeux aux pistes pour l'action », HAL-archives-ouvertes, 2012
- Mirallès.P, « La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management? », Revue management et avenir, n°11/2007
- Pantin.F, « La conduite du processus d'internalisation par les compétences de l'équipe dirigeante », Revue management et avenir, N°2 / 2004
- Saulquin.J.Y, « Responsabilité sociale des entreprises et performance », La revue des sciences de gestion, n°223/2007
- Pesqueux.Y et Biefrot.Y, « L'éthique des affaires », éd d'organisation,2002
- Pascal Gond.J.J, Igalens.J , « La responsabilité sociale de l'entreprise », PUF, 2016
- Peretti J.M, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 2006
- Pesqueux.Y, « R.E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question », HAL-archives ouvertes,2017
- Pesqueux.Y et Biefrot.Y, « L'éthique des affaires », éd d'organisation ,2002
- Porter.M, « L'avantage concurrentiel», ed Dunod, 1993

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

- Quélin.B « Externalisation, stratégie et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », Revue française de gestion, N°143/2003,p 13-26
- Raqui.S, « RSE ou bienfaisance? », Revue Economie-Entreprise, n°190 ,Mars 2016
- Rasolofo Distler.F, « Opérationnalisation de la RSE:une approche par les parties prenantes », Revue management et avenir, 9/2010
- Rigollet.J, « Humagement », ed ESKA, 2001
- Saulquin J.Y, « Responsabilité sociale des entreprises et performance », La revue des sciences de gestion, n°223/2007
- Segrestin, «Une nouvelle « Modern Corporation », Annales des Mines, Gérer et comprendre, 2011 N° 104, ed ESKA
- Tietenberg.T, Lewis Lynn, « Economie de l'environnement et développement durable» ed Nouveaux Horizons, 2016
- Védie H.L, « Maroc- émergence et développement global », ed ESKA, 2014
- Thiétart R.A et coll, « Méthodes de recherche en management », Ed Dunod, 2013
- Voldoff.S et Wolff.L , « Les conditions de travail », ed la découverte, 2014
- Weinstein.O, « L'entreprise dans la théorie économique »,Cahiers français,N°34, 2011
- Weinstein.O, « Les théories de la firme », Revue idées économiques et sociales N°170, 4/2012
- Wirtz.P, « Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise », ed la découverte,2008
- Wirtz.P, « Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeurs : une appréciation critique des codes de bonne conduite », Revue comptabilité, contrôle et audit, 2005/1, p141 -159
- Woot.P, « Responsabilité sociale, faut - il enchaîner prométhée », ed economica, 2005
- Zidi.O, « COP 21 c'est quoi? COP 22 Pourquoi?», Ed Dar Attaouhidi, 2017

LES RAPPORTS ET ETUDES

- AFSCET, "L'approche systémique, de quoi s'agit -il?", 2003
- Commission européenne,« Livre vert" , juillet 2001
- Rapport Brundtland, "Our Common Futur", 1987
- Rapport 1 du Club de Rome, « Halte à la croissance »,1972
- Commission des Communautés Européennes, communication de la Commission au parlement Européen, au conseil et au comité économique et social européen: Mise en oeuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: Faire de l'Europe un pôle

d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises. Bruxelles final, mars 2006.

- Direction Générale du Trésor (France), « La bonne gouvernance est elle une bonne stratégie de développement ? », 2007
- Les cahiers de la CRSDD ,« Du développement au développement durable : cheminement, apports théoriques et contribution des mouvements sociaux par Gisèle BELEM, Collection recherche n° 06-2010
- Ministère de l'économie et des finances. Direction des Etudes et des Prévisions Financières. "Le secteur aéronautique marocain face aux nouvelles mutations mondiales", 2012
- Ministère de l'économie et des finances. Direction des Etudes et des Prévisions Financières. « Gouvernance, qualité institutionnelle et développement économique : Quels enseignements pour le Maroc ? », 2018
- Ministère de l'économie et des finances. « Rapport économique et financier », 2018
- Commission nationale de gouvernance d'entreprise, Ministère des affaires économiques et générales « Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise », mars 2008
- Instance Centrale de Prévention de la Corruption « Bonne gouvernance- entre la situation actuelle et les dispositions de la nouvelle constitution », Juin 2011
- OCDE, "Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE ", 2015
- Pwc "Landwell et Associés", "Stratégie nationale de développement durable", 2015-2020.
- Dossier RSE, "Mode, label et politique", Revue Economia, ed 2013
- Les documents de l'économiste, "Développement durable, la vision d'un Roi", juillet 2016
- ONU, "Transformer notre monde: le programme de développement durable à l'horizon 2030".

TEXTES JURIDIQUES

- Dahir N°1-70-157 du 30 juillet 1970 relatif à la normalisation industrielle en vue de la recherche de la qualité et de l'amélioration de la productivité
- Code du travail –ed 2017
- "Droit des sociétés commerciales" Dar Al Inma Attaquafi-2015

LES TRAVAUX DE RECHERCHE

- Benhar.Z, Etber.S, Khabbache.M, "Dynamique des relations verticales et clustering: quelle stratégie pour une sous traitance aéronautique marocaine compétitive?", Mémoire pour l'obtention du Diplôme du Cycle Supérieur de Gestion, ISCAE, 2008.
- Bonneveux.E, « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François Rabelais de Tours,2010.
- Colombo R.G, « La responsabilité sociale des entreprises : quel rôle pour l'Etat », Mémoire de doctorat en sciences de gestion, Université du Québec à Montréal, 2013.
- Cournac Anna, « La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Pau, 2013
- Naigeon de Boer.S, "Responsabilité sociale: un nouvel enjeu pour les multinationales", Mémoire, Université P. Cézanne-Aix marseille, 2012 .
- Pastore-Chaverot.M, « Les stratégies de RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Metz, 2011

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : METHODE DE RECHERCHE	7
1-Posture épistémologique.....	9
2-Objet de la recherche	10
3- Objectifs de la recherche	10
4-Cible.....	11
5-Méthode de collecte des données	12
PARTIE I_AUX ORIGINES DE L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE..	13
INTRODUCTION.....	14
CHAPITRE 1_DU ROLE DE L'ENTREPRISE: SON EVOLUTION A TRAVERS LES APPROCHES THEORIQUES	15
A . L'approche économique	17
Section 1 : L'entreprise comme fonction de production.....	17
a. Caractéristiques	17
b. Limites de l'approche économique de l'entreprise.....	18
Section 2 : L'entrepreneur comme source d'innovation.....	19
a. Rôle de l'entrepreneur.....	19
b. L'innovation entrepreneuriale et la croissance	20
B . L'approche contractuelle.....	21
Section1 : L'entreprise : lieu de réduction des coûts de transaction.....	21
a-Aspects généraux	21
b. Raisons de l'existence de l'entreprise	22
Section 2 : L'entreprise : un nœud de contrats.....	23
a.Définition contractuelle de l'entreprise.....	23
b.L'entreprise : système de relations contractuelles	23

C.L'approche évolutionniste	24
Section1 : La dimension cognitive de l'entreprise.....	25
a. Les concepts de base	25
b .La dynamique de compétences	26
Section 2 : Les compétences et performances de l'entreprise	27
a .Les ressources : source de croissance de l'entreprise	27
b .Les compétences: déterminant de l'avantage concurrentiel de l'entreprise	28
D. L'approche des parties prenantes	28
Section 1 : Cadre conceptuel.....	29
a.Le cœur du management de l'entreprise: les stakeholders ou parties prenantes	29
b.Vers une stratégie de responsabilité sociale des entreprises	30
Section 2 : Une nouvelle vision de l'entreprise	31
a.L'entreprise : lieu de médiation avec les parties prenantes.....	31
b.L'éthique au centre du management de l'entreprise.....	33
E. L'approche de la responsabilité sociale de l'entreprise	34
Section 1:Vers la mutation du rôle de l'entreprise	35
a-Le modèle de philanthropie corporative	35
b. Le modèle de management paternaliste	37
Section 2: La genèse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise	38
a. Contexte de l'émergence de la doctrine RSE	38
b-De Levitt à Friedman: contestation du comportement socialement responsable de l'entreprise	39
F.L'approche contemporaine du comportement socialement responsable de l'entreprise	41
Section 1:Evolution de la définition de la RSE	41
a.De la pluralité des sens.....	41
b-La convergence commune des définitions.....	43
Section2: La résurgence de la RSE	44
a. Appel à la mondialisation du rôle de responsabilité sociale de l'entreprise	44

b.Les dispositifs d'encadrement du comportement socialement responsable de l'entreprise.....	46
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	49
CHAPITRE 2 LES PRINCIPES FONDATEURS DE L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE	51
A-Le principe de gouvernance	53
Section 1: Caractéristiques.....	53
a-Origin : L'éthique d'entreprise.....	53
b-Révision du statut des différentes parties de l'entreprise	54
c-Divergence d'intérêts des parties de l'entreprise	56
Section 2- Apport de la notion de gouvernance d'entreprise.....	59
a – Une forme élargie de management.....	59
b- Gouvernance et performance de l'entreprise	62
B-Le principe du développement durable	64
Section 1: Présentation du concept	65
a. L'émergence du concept	65
b. Les aspects du concept.....	66
Section 2 - Le développement durable : un nouveau champ managérial a La responsabilité sociale de l'entreprise : déclinaison du principe du développement durable.....	67
b-Intégration du principe de développement durable dans l'organisation de l'entreprise	69
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	73
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	74
PARTIE II : L'OPERATIONNALISATION DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE AERONAUTIQUE :..... DU DIAGNOSTIC AUX RECOMMANDATIONS	77
INTRODUCTION.....	78
CHAPITRE 1 CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE	79
A-Méthodologie de la recherche	81
Section1 : Démarche d'investigation sur le terrain	81
a-Le choix de l'échantillon	81

L'entreprise socialement responsable : cas pratique du secteur aéronautique

b-Méthodes d'investigation	82
Section 2. Cheminement de la recherche empirique.....	83
a.Processus de l'étude qualitative	83
b.Démarche d'analyse des résultats de l'enquête.....	84
B-Présentation du terrain d'étude.....	84
Section 1. Etat des lieux du secteur aéronautique.....	85
a. Quelques repères de l'industrie aéronautique.....	85
b-Caractéristiques du secteur	86
c. De l'émergence à l'essor du secteur aéronautique marocain	88
Section 2-Caractéristiques des firmes de l'échantillon de l'enquête.....	90
a-Origin et forme juridique des firmes.....	90
b-Profil des managers	91
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	93
CHAPITRE 2 DE L'ANALYSE AU DIAGNOSTIC	94
A-Analyse de la pratique managériale socialement responsable.....	96
Section 1. Les forces du dispositif de management socialement responsable.....	96
a-Politique de recrutement équitable et ciblée	96
b-Politique de gestion de carrière classique.....	100
c-Politique de rémunération légalement conforme	102
d-Politique sociale légalement conformes	104
e-Politique de sécurité et hygiène légalement satisfaisante	106
f-Climat social favorable.....	109
g- Organisation structurée.....	116
1-Politique qualité performante	116
2-Politique de gouvernance cadrée	119
Section 2 : Les faiblesses du dispositif	123
a- Le management socialement responsable: une mission diluée.....	123
b-Politique de formation tournée vers les besoins des sous - traitants	124

c-Des avantages sociaux usuels	128
d-Politique de développement durable mitigée.....	130
B- L'Environnement des entreprises	133
Section 1-Opportunités pour la démarche socialement responsable.....	133
a-Environnement normatif international favorable.....	133
b-Cadre réglementaire national encourageant.....	134
Section 2 -Les menaces qui guettent la démarche socialement responsable des entreprises....	136
a-Communication publique lacunaire	136
b- Absence d'encadrement législatif national	137
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	139
CHAPITRE 3 DES AXES D'AMELIORATION AUX RECOMMANDATIONS.....	145
A-Méthodologie de détermination des axes d'amélioration.....	147
Section 1 : Les pistes d'amélioration de la pratique socialement responsable	147
a. Etat des lieux de la pratique socialement responsable	147
b-Identification des pistes d'amélioration.....	149
Section 2 : Détermination des axes d'amélioration	149
a.Recensement des propositions théoriques et pratiques	149
b-Détermination des axes d'amélioration	150
B- Les recommandations	151
Section 1: Renforcement de la démarche de management socialement responsable	151
a- Vision stratégique de responsabilité sociale de l'entreprise.....	151
b-Présentation de la structure dédiée	154
Section 2: Redynamisation qualitative des conditions de travail.....	156
a-Innovation en avantages sociaux	156
b-Ergonomie des postes de travail	158
Section 3: Consolidation des engagements de développement durable.....	160
a-Vision stratégique du développement durable	160
b-Un système de management environnemental performant.....	162

Section 4: Renforcement des compétences	166
a-Acquisition de nouveaux savoirs	166
b-Développement du management des talents	168
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE ET DE LA DEUXIEME PARTIE	170
CONCLUSION GENERALE	171
ANNEXES	181
CONCLUSION	209
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	214
BIBLIOGRAPHIE	215
TABLE DES MATIERES	222