HAL
open science

# LA RSE DANS LES PME MAROCAINES : UNE APPROCHE DE LA DIMENSION IMPLICITE À TRAVERS LES PRATIQUES SOCIALES – Cas de PME de Tanger

Hind Ait Mhamed

**To cite this version:**

Hind Ait Mhamed. LA RSE DANS LES PME MAROCAINES : UNE APPROCHE DE LA DIMENSION IMPLICITE À TRAVERS LES PRATIQUES SOCIALES – Cas de PME de Tanger. Gestion et management. Université Abdelmalek Essaadi, 2017. Français. NNT : . tel-02878957

**HAL Id: tel-02878957**

**https://hal.science/tel-02878957v1**

Submitted on 23 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Royaume du Maroc
Université Abdelmalek ESSAADI

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tanger

Unité de formation et recherche
Formation -Emploi et développement

Thèse de doctorat pour l'obtention du titre de docteur
en SCIENCES DE GESTION

# LA RSE DANS LES PME MAROCAINES : UNE APPROCHE DE LA DIMENSION IMPLICITE À TRAVERS LES PRATIQUES SOCIALES
## – Cas de PME de Tanger-

Présentée par:
**HIND AIT MHAMED**

Encadrée par:
**Pr. OMAR BELKHEIRI**

**Soutenue publiquement le 29 juillet 2017**

## Membres de Jury

| | |
|---|---|
| Pr. **Brahim BELGAID**, PES à la FSJES de Fès | **Président** |
| Pr. **Omar BELKHEIRI**, PES à l'ENCG de Tanger | **Directeur** |
| Pr. **Chafik BENTALEB**, PES à l'ENCG de Marrakech | **Rapporteur** |
| Pr. **Aziz EL KHAZZAR**, PH à la FSJES de Tanger | **Rapporteur** |
| Pr. **Mohamed TAHROUCH**, PH à l'ENCG de Tanger | **Rapporteur** |
| Pr. **Brahim TEMSAMANI**, Consultant RH, Tanger | **Examinteur** |

**Année Universitaire: 2016-2017**

*A la mémoire de my sweet heart* ***Rhita***

*A mes chers parents*

*A mon âme sœur* ***Tahar El Qour***

**Résumé**

Au Maroc, le dynamisme de la RSE est très récent, c'est ainsi par exemple qu'en 2006 on a vu apparaître l'initiative du patronat à travers le label RSE de la CGEM avec plus de 70 entreprises en majorité des grandes entreprises sont labellisées, la même année le royaume adhère à une initiative internationale piloté par les nations unies : le global compact. Au niveau politique, le pays a présenté ses réalisations concernant les objectifs millénaires et a commencé la mise en œuvre des objectifs du développement durable. Dans ce dynamisme, qu'en est il des PME? L'essentiel de l'économie marocaine?
La PME est l'objet de mon étude où je m'interroge sur l'existence de la RSE dans cette structure et s'elle existe sous quelle forme se présente en se focalisant sur les pratiques sociales car le volet environnemental est relativement développé
Ma thèse s'inscrit dans une approche qualitative par la méthode des études de cas, ce choix s'avère le plus adéquat pour atteindre mon objectif exploratoire et vu le caractère émergent de notre thématique.
L'étude de ces cas démontre que les pratiques sociales que les PME mettent en place sont socialement responsables reflétant une RSE implicite mais aussi notre recherche explique les motivations de ces pratiques et la relation des PME avec ses parties prenantes.

**Mots clés** : RSE implicite – pratiques socialement responsables- PME – Islam

The moroccan dynamism of the CSR is very recent, it is as well for example that in 2006 we have seen appear the initiative by the Moroccan confederation of business associations (CGEM) through the CSR label with more than 70 companies in majority of large firms labelled. The same year the Kingdom accedes to an international initiative Spearheaded by the United Nations: the Global Compact. At the policy level, the country has presented its achievements regarding the objectives millennia and began the implementation of the objectives of the sustainable development.
In this dynamism, What about SMEs? which are a key part of the national economy.?
The SME is the subject of my study where I wonder about the existence of the CSR in this structure and if it exists what form is present in focusing on the social practices because the environmental component is relatively developed
My thesis is part of a qualitative approach by the method of case studies, this choice is proving to be the most appropriate for achieving my goal exploratory and seen the emerging nature of our theme.
The study of these case demonstrates that social practices that SMES are putting in place are socially responsible reflecting a CSR the implicit but also our research explains the motivations of these practices and the relationship of SMES with its stakeholders.

**Key words**: Implicit CSR - socially responsible practices- SMES - Islam

**ملخص** :
تعد المسؤولية الاجتماعية للمقاولات من المفاهيم الحديثة في المغرب، حيث ظهر أول تطبيق لها سنة 2006مع مبادرة الشغيلة من خلال مشروع "سمعة المسؤولية الاجتماعية للمقاولات "، الذي أطلقته الكنفدرالية العامة للمقاولات بالمغرب، والذي يضم أكثر من سبعين مقاولة، جلها كبيرة. كما عرفت نفس السنة انخراط المغرب في مبادرة الأمم المتحدة: العهد العالمي . وفي نفس النسق عمل المغرب على تقديم مجموعة من الإنجازات تنفيذا لأهداف الألفية، كما انطلق في تنفيذ مرامي التنمية المستدامة .
في إطار هذه الدينامية، ماذا عن المقاولات الصغرى والمتوسطة التي تعد قطب الرحى للاقتصاد المغربي؟ وأي علاقة لها بالمسؤولية الاجتماعية؟
تعد هذه الأسئلة مدخلا أساسيا لدراستي، المرتكزة على واقع هذا الصنف من المقاولات ومدى توفرها على ممارسة المسؤولية الاجتماعية؟ وماهي أشكال تمظهرها؟، مع الوقوف على الجوانب الاجتماعية، على اعتبار أن الجوانب البيئية تعد، إلى حدى ما، متقدمة.
فالأطروحة تندرج في خانة الدراسات النوعية، المعتمدة على دراسة الحالات، وذلك تماشيا مع خصوصية الموضوع وجدته، وكذا رغبة في اعتماد منهجية توليدية، نظرا لغياب دراسات مماثلة في نفس زمان ومكان إنجاز هذه الدراسة.
ومن النتائج المحصلة خلال دراسة الحالات، يتضح أن هناك ممارسات شبيهة بالمسؤولية الاجتماعية داخل هذه المقاولات، ومن تم يمكن القول بأن هذه المقاولات تمارس مسؤولية اجتماعية ضمنية، وهذه نتيجة أساسية تمكننا من محاولة فهم دوافع هذه الممارسات، وطبيعة العلاقات القائمة بين المقاولات الصغرى والمتوسطة مع مختلف المتدخلين.

**الكلمات المفتاح**: المسؤولية الاجتماعية الضمنية الممارسات المسؤولة اجتماعيا المقاولات الصغرى والمتوسطة الاسلام

**REMERCIEMENT**

Au cour d'élaboration de ce travail de recherche, je suis convaincue que la thèse est loin d'être un travail solitaire. En effet, je n'aurais jamais pu l'accomplir sans l'appui d'un grand nombre de personnes dont la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifestés m'ont permis de progresser dans cette phase délicate de « l'apprenti- chercheur ». A ce titre, je souhaite que ce travail constitue un point de départ tout autant qu'un aboutissement.

En premier lieu, Je tiens a remercier mon directeur, M. **Omar BELKHEIRI** d'avoir accepté m'accompagner tout au long de mon cursus d'apprentissage : pour sa disponibilité, son écoute, ses encouragements qu'il ma prodigués tout au long de cette recherche. Je lui sais gré d'avoir accepté de diriger ce travail jusqu'à son terme. Il a su susciter ma réflexion par de riches échanges, de précieux conseils. Ce qui m'a permis de mener ce projet à son terme.

Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans l'appui précieux des dirigeants des entreprises et sans qui l'accès à de riches expériences de terrain et réflexions n'aurait pas été possible.

Ma reconnaissance est avant tout aux professeurs, membres de jury : Pr. **Brahim BELGAID**, PES à la FSJES de Fès , Pr. **Chafik BENTALEB**, PES à l'ENCG de Marrakech , Pr. **Aziz EL KHAZZAR**, PH à la FSJES de Tanger, Pr**. Mohamed TAHROUCH**, PH à l'ENCG de Tanger et Pr. **Brahim TEMSAMANI**, Consultant RH, qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Ces années de thèse ont constitué une période unique dont ce document n'est qu'une partie. Je dois, également, cette expérience aux professeurs de l'ENCG de Tanger, particulièrement, M. Tahar ELQOUR, Mme EL ABBADI Bouchra, M. BELAHCEN Noureddine, M. CHAGDALI Mustapha pour la richesse des échanges et dont les remarques ont été source d'inspiration et de réflexion.

Je ne peux clore ces remerciements sans exprimer toute ma reconnaissance et toute ma gratitude et mon amour à mes parents, mes frères et sœurs, ainsi que toute ma famille, sans leur soutien, je ne parviendrais pas à l'élaboration de cette thèse.

Enfin, ma reconnaissance va en particulier à mon mari qui a fait preuve d'amour et de patience et qui a supporté mes sauts d'humeur toute cette période.

**SOMMAIRE :**

**INTRODUCTION GENERALE** ---------- **6**

**PREMIERE PARTIE RSE : FONDEMENTS THEORIQUES ET EVOLUTION DU CONCEPT** ---------- **16**

**CHAPITRE I : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, UN SOCLE THEORIQUE TRES LARGE** ---------- **17**

SECTION I : ECOLE CLASSIQUE DE LA RSE ---------- 18
SECTION II : ECOLE MODERNE DE LA RSE ---------- 41

**CHAPITRE II : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, VERS UNE DEFINITION ?** ---------- **80**

SECTION I : LA RSE, UN CONCEPT EN DEVELOPPEMENT CONTINU ---------- 80
SECTION II : LES MODELES DE LA RSE ---------- 89

**CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE: L'ESSENTIEL DE LA RSE** ---------- **114**

**DEUXIEME PARTIE LA RSE IMPLICITE DES PME MAROCAINES** ---------- **134**

**CHAPITRE I : LES SPECIFICITES DE LA RSE DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT : CAS DU MAROC** ---------- **136**

SECTION I : RSE ET PME DANS LES PAYS EN VOIE DEVELOPPEMENT ---------- 137
SECTION II: ETATS DES LIEUX DE LA RSE AU MAROC ---------- 160

**CHAPITRE II LA RSE IMPLICITE : CAS DES PME INDUSTRIELLES TANGEROISES** **178**

SECTION I : CONDUITE DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENT ET METHODOLOGIE ---------- 178
SECTION II: LA RSE IMPLICITE DE LA PME TANGEROISE : RESULTATS ET DISCUSSIONS ---------- 198

**CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE** ---------- **233**

**CONCLUSION GENERALE** ---------- **235**

**TABLES ET FIGURES** ---------- **244**

**BIBLIOGRAPHIE** ---------- **246**

**LISTE DES ANNEXES** ---------- **258**

## INTRODUCTION GENERALE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un défi orienté par les objectifs du Millénaire pour le développement dans le tiers monde : pour un monde avec moins de pauvreté, de famine, de maladie, l'égalité des chances pour les femmes et un environnement plus sain.

Aujourd'hui, ces aspirations mondiales restent loin d'être atteintes. La question qui se pose: quel est le rôle des entreprises dans la lutte contre les problèmes critiques du développement humain et la durabilité de l'environnement dans les pays en voie de développement?

C'est ainsi que la RSE dans les pays en voie de développement représente «*les actions formelles et informelles que les entreprises entreprennent pour l'amélioration de la gouvernance, l'éthique, le travail et les conditions environnementales des pays en voie de développement dans lesquels elles opèrent, tout en restant sensible aux dimensions contextuelles telles que la dominante religieuse, historique et culturelle »* (VISSER & al, 2007).

L'auteur justifie l'intérêt de l'étude de la RSE dans les pays en voie de développement d'une manière distincte à RSE dans le monde développé en quatre points. Premièrement, les pays en voie de développement représentent des économies en expansion rapide, et des marchés de croissance les plus attractifs pour les entreprises (FMI, 2006). Deuxièmement, ces pays sont plus fragiles face aux crises sociales et environnementales (WEI, 2005; PNUD, 2006). Troisièmement, les pays en voie de développement où la mondialisation, la croissance économique, l'investissement et l'activité économique sont susceptibles d'avoir un impact spectaculaire au niveau social et environnemental (positives / négatives) (Banque mondiale, 2006). Finalement, les pays en voie de développement présentent un agenda de challenges très spécifique et différent de celui du monde développé.

La RSE est un domaine de recherche très spécifique et riche tandis que dans les pays en voie de développement, il est très spécial. La littérature résume cet aspect en un ensemble de caractéristiques, entre autres, la RSE tend à être moins formalisée ou institutionnalisée en termes de référentiel RSE fréquemment utilisés dans les pays développés : codes et rapports. Au cas où la RSE est formelle, c'est qu'elle en rapport avec les grandes entreprises et les

multinationales. En particulier ceux qui ont des marques internationales reconnues ou aspirant à l'état mondial. Les codes, les normes et directives RSE les plus applicables aux pays en voie de développement ont tendance à être thématique, par exemple le commerce équitable, d'approvisionnement, la lutte contre le VIH/SIDA) ou relatif à un secteur précis (par exemple, l'agriculture, le textile, l'exploitation minière). Une autre caractéristique de la RSE dans les pays en voie de développement est souvent associée à la philanthropie ou la charité, par exemple l'investissement des entreprises dans l'éducation, la santé, le développement du sport, de l'environnement, et d'autres services communautaires. L'idée et la pratique de la RSE sont souvent en résonance avec les valeurs traditionnelles communautaires et les concepts religieux surtout dans les pays en voie développement. Exemple, l'humanisme africain (ubuntu[1]) en Afrique du Sud et de la société harmonieuse (xiaokang) en Chine.

La recherche sur la RSE dans les pays en voie développement est embryonnaire et tend à être basée sur la commodité, avec un manque général de données de référence comparables, ce qui nécessite des constructions théoriques spécifiques pour favoriser les recherches internationales qui recensent la nature et l'étendue de la RSE dans les pays en voie développement, par rapport aux pays développés.

Les pays en voie développement est une région riche, fascinante d'enquête, qui est de plus en plus importante dans la théorie et la pratique de la RSE. Et comme elle est profondément en construction, elle représente une occasion énorme pour améliorer nos connaissances et notre compréhension de la RSE.

Au Maroc, les questions relatives à la RSE tracent un processus de pensée de choisir les tressaillant explicatives de la RSE depuis une décennie[2]. Simple effet de mode ou mouvement de fond, la RSE reste encore une notion qui se forge dans le contexte marocain.

Rachid Filali Meknassi est parmi les premiers chercheurs qui s'est interrogé sur la perméabilité du tissu économique marocain à la RSE et sur l'impact possible que peut

[1] Ce mot, qui n'a pas d'équivalent en français, exprime la prise de conscience d'un individu qu'il se définit par le contexte humain dans lequel il vit, et par ses interrelations avec autrui

[2] En l'absence d'un mécanisme de recensement et de suivi, il est difficile de tracer l'évolution de la RSE. De nombreux actes permettent néanmoins d'affirmer, sans hésitation, qu'elle bénéficie d'un contexte général favorable qui est porté par des reformes juridiques et institutionnelles convergentes et qui visent à faciliter grandement le progrès sur cette voie. En particulier : la réforme du code de travail en 2004, les Intégrales de l'investissement en 2005, Pacte National pour l'Emergence Industrielle en 2009 privilégiant la RSE en tant qu'outil pour la promotion de l'investissement et l'amélioration du climat des affaires.

produire sa mise en œuvre tant au niveau des établissements concernés que de leur environnement global.

L'analyse réalisée par l'auteur s'est basée sur un sondage aléatoire élaboré la veille de l'organisation des Assises de l'Investissement relatives à l'investissement socialement responsable, tenues à Rabat en novembre 2005. Ce sondage lancé par Vigéo sur la période de 19 au 23 novembre 2005 a consisté en l'envoi de 1000 questionnaires aux entreprises. Seulement 125 réponses étaient exploitables sur un total de 212 réponses recueillies. En plus de ce sondage, une enquête réalisée en 2006 dans le cadre de projet « développement durable grâce au Pacte Mondial », a complété les données de 2005 en limitant l'étude à un échantillon de 100 entreprises.

L'auteur a interprété ces résultats à la lumière des données macroéconomique et concluant que le champ marocain est ouvert à de telles pratiques. Cependant des entraves lourdes freinent la RSE au Maroc. Son développement futur l'inscrira probablement moins dans la sphère de l'entreprise et de ses parties prenantes que dans celles d'actions ciblées en faveur du développement. (FILLALI MEKNASSI, 2011, p. 174).

**De ce que font les PME marocaines …**

Le point de départ de notre recherche est le constat d'absence d'étude sur la nature de la RSE au Maroc, spécifiquement au sein de la PME.

Aujourd'hui, la RSE n'est pas limitée à certaines entités économiques. Cependant, elle est en règle générale discutée à partir d'études de cas relatives aux grandes entreprises généralement des multinationales, et plus rarement à partir d'exemples de PME. Sur le plan académique marocain, les études sur la PME marocaines sont très rares alors que cette catégorie accapare la part du lion dans le tissu marocain.

Les recherches menées sur la RSE des grandes firmes, ce sont les dirigeants, qui ont été sollicités, en tant que personne clé de l'organisation. Comme nous l'expliquerons ultérieurement dans la partie théorique, la question de RSE était née à la fin de 19ème siècle aux Etats Unis avec une transformation radicale de la figure du dirigeant. Dans les années 1920, plusieurs dirigeants s'exprimaient sur le sujet. L'étude de la RSE dans la PME est dûe au rôle central du dirigeant dans cette organisation, d'où l'importance est renforcée par sa petite taille. Il est polyvalent et agit à la fois sur plusieurs leviers de décisions: répondre aux

besoins des clients, établir des devis, passer des commandes, être à la production, effectuer certaines obligations comptables, fiscales, sociales …

Au Maroc, la question de la RSE s'est développée suite à l'ouverture du pays sur l'économie internationale. Les recherches marocaines insistent sur le cadre favorable de la RSE traduit par un cadre législatif développé et complété par un mouvement de normalisation inspiré des normes internationaux (Rachid FILLALI MEKNASSI, 2011 ; Mohamed M'HAMDI, TRID, 2009).

Malgré un cadre propice de développement, la PME marocaine est fragile. Le développement de la RSE est freiné par la permanence des « valeurs paternalistes traditionnelles » surtout au niveau d'adaptation avec les exigences internationales (MEZUAR, 2002). Cependant le paternalisme est l'une des ressources basiques du développement de la RSE. Pour nous ces « valeurs paternalistes traditionnelles » semblent le début d'un débat sur l'existence d'une forme implicite de RSE.

A la lumière de ce qui précède, la question de départ était formulée à partir de manque de recherche étudiant les spécificités de la RSE dans les PME marocaines. Nos premières réflexions, dont cette thèse est issus, sont le fruit d'un échange amical avec un haut cadre d'une entreprise marocaine spécialisée dans la distribution. Nous avons saisi l'occasion pour lui demander, par curiosité, si son entreprise où elle travaille depuis 4 ans est socialement responsable ? Elle m'a répondu par une autre question : « qu'est ce que tu veux dire par socialement responsable ? » nous avons expliqué notre réponse que socialement responsable est de contribuer au bien être de la société. C'est ainsi que mon amie m'a répondu qu'ils faisaient des dons en faveur des associations mais aussi des actions à l'occasion des fêtes religieuses. Sa réponse a suscité en moi une réflexion sur la nature de ces actions, sont elles socialement responsable ?

Au Maroc, les entreprises mettent en place des pratiques qui sont au-delà de la loi et qui couvrent essentiellement le volet social, comme par exemple les primes à des occasions religieuses, aide sociale…

L'étude empirique a débuté donc par cette question : peut on qualifier les pratiques misent en place par les entreprises de socialement responsable ? Et comment peuvent-elles être un point d'entrée à l'étude de la nature de la RSE au sein de ces entreprises ? La

recherche, à visée exploratoire, s'est alors proposée de recenser les pratiques sociales des entreprises et d'étudier leur vocation socialement responsable. Afin de mieux étudier cette nature et la comprendre, il fallait écarter tout facteur extérieur, en l'occurrence, l'exportation et se focaliser sur les PME marocaines opérant pour le marché national.

Sachant que le propriétaire de la PME est le dirigent et la personne source dans la firme, et comme le précise B.Habriche (2008), les patrons marocains sont souvent proches de leurs salariés et entretiennent avec eux une relation personnelle où l'affectif constitue un élément important. Donc notre population d'étude est les dirigeants propriétaires marocains.

Cette décision est prise après une étude qu'on a réalisé au cours de notre deuxième année pour tester le terrain. Cette étude auprès des cadres des entreprises marocaines, dont 20% sont des PME. Pour cette étude nous avons mobilisé le modèle de Quazi et O'brien sur la perception de la RSE. La compréhension de la RSE se situe dans une vision moderne et socioéconomique.

**… A la RSE implicite des PME marocaines**

Les recherches qualitatives se caractérisent par l'évolution de la problématique et la question de recherche lors de recueil, d'une part, et de l'analyse des données, d'autre part. C'est un principe qui fonde la démarche même : « les activités de collecte et d'analyse des données se déroulent de manière quasiment simultanée avec, de plus, de fréquents aller-retour à la littérature pour chercher à expliquer les faits nouveaux observés » ( GIORDANO, 2003, p. 31). Notre recherche se trouve sur cette voie. L'étude empirique sur la perception de la RSE a élargi le propos de la recherche. Partie d'un questionnement sur les motivations de la mise en place des pratiques sociales, la recherche s'est ouverte sur l'existence d'une RSE implicite basée sur ces mêmes pratiques. La recherche des critères a permis de statuer sur la vocation socialement responsable de chaque pratique.

Deux principaux éléments ont permis la stabilisation de l'objet et la question de recherche : premièrement les conditions d'accès au terrain et deuxièmement les études empiriques pour mieux connaître notre terrain de recherche. La PME marocaine est ouverte aux recherches du monde académique. Ainsi, la majorité des chercheurs en sciences de gestion observent les difficultés spécifiques au contexte Marocain.

L'étude sur la perception de la RSE nous a dévoilé la complexité d'approcher les PME dans la zone industrielle (seulement 20% de notre échantillon, 9 PME) et la faible prédisposition de celles-ci à s'engager dans des projets de coopération scientifique. Ce qui est délicat pour la pratique des recherches quantitatives qui supposent une présence considérable sur le terrain. Il s'avère donc difficile de rencontrer librement des acteurs. Par conséquent, la plupart des entreprises ciblées de notre échantillon théorique qui est composé essentiellement de dix PME. Ces entreprises ont été sollicitées d'une manière conventionnelle, à travers un réseau personnel et disponible pour le caractère invasif de notre projet de recherche. Seulement six des dix PME avisés ont fait l'objet de nos études de cas, à condition de les présenter de manière anonyme.

Malgré la difficulté de décrocher un entretien approfondi avec le dirigeant de l'entreprise, vue ses préoccupations lourdes, le matériau empirique recueilli, appuyé par une recherche documentaire ainsi que des entretiens avec des experts dans le domaine de l'inspection de travail, nous a dévoilé d'autres perspectives de recherche.

Les premiers entretiens nous ont permis de constater que les PME déploient des efforts considérables pour le maintien de leurs salariés et l'émergence d'un discours argumentatif éthique et surtout religieux.

Ce premier constat contrasté avec notre revue de littérature nous a permis d'avancer une première proposition sur la nature des pratiques des PME. Sommes-nous devant des pratiques paternalistes ? Ces pratiques ne reflètent-t-elles pas une RSE à la marocaine ?

A cet effet, il a fallu rechercher au niveau de la littérature les outils théoriques permettant d'interpréter et d'approfondir ces constats. Afin d'avancer théoriquement dans la compréhension de ces résultats, une recherche bibliographique large fut menée d'abord sur la spécificité de la RSE dans les PME ainsi que le rôle de la culture et les convictions du dirigeant ( BONNEVEUX, SOPARNOT, 2016 ; CHEYNEL, 2010 ; OUEGHLISSI, 2013 ; BOUTILLIER, FOURNIER, 2009 ; WERNER, 2008).

Plus précisément, le travail de Dirk Matten et Jeremy Moon, qui présente un cadre conceptuel, adéquat pour notre recherche de compréhension de la RSE, en tenant compte de son contexte de développement. Les auteurs étudient essentiellement les différences entre les entreprises européennes et américaines, en qualifiant les américains d'être plus explicites en

matière de RSE que les européens, qui sont plutôt implicites. Les auteurs expliquent les spécificités par une différence historique de développement des institutions et surtout des différences dans leurs *« national business systems »* qui comprend le niveau politique, financier, d'éducation et culturel. (MATTEN, MOON, 2008, p. 408)

La problématique, issue de ce processus de maturation, a été définie progressivement pendant et après la phase de production des données de l'étude empirique. Elle s'articule autour d'une question principale, déclinée en questions complémentaires :

**En quoi et sous quelle forme les pratiques sociales mises en place par les PME permettent-elles la construction de la RSE dans le contexte marocain?**

Des questions auxiliaires précisent cette question principale en la reliant au rôle du dirigeant propriétaire et le *« national business system »* marocain :

- La monté de la RSE au Maroc est très récente, cela signifie-t-il que les PME tangéroises négligeaient leur responsabilité sociale avant?
- Peut-on qualifier les pratiques sociales des PMEs comme des pratiques socialement responsables ? Quels sont les critères permettant cette qualification ?
- Sommes-nous devant une forme de RSE spécifiques aux PMEs ?
- Quel rôle joue le dirigeant propriétaire ? quel est l'impact de ses valeurs dans l'entreprise?

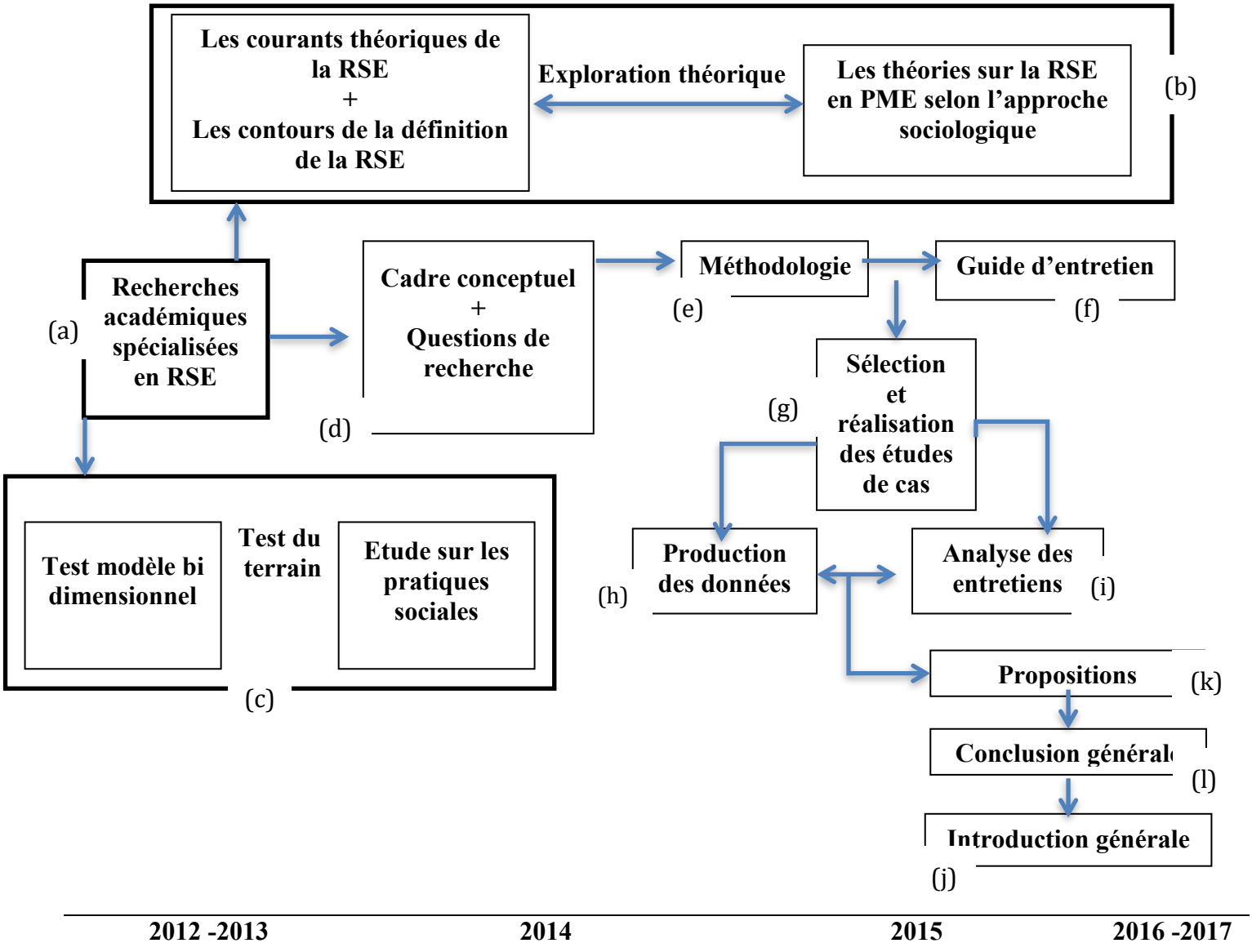
Pour répondre à notre problématique, la visée fondamentale de la recherche est exploratoire. Elle se justifie par le caractère émergent de ce champ de connaissance, mais également la rareté des études spécifiques dans le contexte des pays en voie développement. Pour explorer notre question de recherche, plutôt que d'étudier superficiellement un grand nombre d'entreprises, nous avons pris le parti d'analyser en profondeur six PME tangéroises non exportatrices respectueuses du droit de travail.

**Construction et restitution de la recherche**

Les allers-retours entre les analyses issues de notre terrain et de la littérature académique ont favorisé la construction de la recherche et sa progression. Le déroulement chronologique de notre travail nous incite à faire des va et vient régulier entre théories et résultats empiriques. Toutefois, la restitution de la thèse reflète un cheminement progressif

dans la poursuite de la recherche. Afin de mieux représenter notre démarche, le chronogramme suivant, inspiré de la construction de la recherche dans le temps de M.Rispal (1993, p10), présente une vue d'ensemble sur notre travail. Les lettres entre les parenthèses indiquent la séquence des étapes de la réalisation de la thèse et les flèches bilatérales traduisent les effets de rétroaction.

**Figure 1: Construction chronologique de la recherche**



La lecture des recherches et travaux spécialisés sur la responsabilité sociétale des entreprises est la base de notre revue de littérature consacrée essentiellement aux principaux courants théoriques sur la thématique. La séquence (a) nous a permis de cerner de manière exhaustive les principaux apports théoriques en matière de la RSE et de présenter un mapping actualisé en se basant sur les travaux de Gariga et Melé. De cette lecture, la délimitation de notre cadre conceptuel, a développé notre question de recherche et la formulation précise de notre son objet. Elle a contribué également à l'amorce de notre réflexion sur la démarche méthodologique à adopter ainsi qu'à la réalisation du guide d'entretien.

En phase d'analyse des données et de formulation, des résultats du test de terrain, la sélection des cas à étudier en profondeur et les entretiens semi directifs ont été réalisés. Puis les conclusions de l'analyse de contenu des études de cas viennent enrichir nos recommandations et les perspectives de recherche. A ce stade, les travaux académiques examinés précédemment (c) ont permis d'apprécier nos propositions. Enfin, la conclusion générale puis l'introduction sont rédigées au terme de la rédaction finale de la thèse.

Le déroulement de la recherche synthétisé dans la figure 1 ne représente pas le plan de la thèse. En effet, la première partie est dédiée à la revue de littérature. Il s'agit dans un premier temps d'analyser les principaux fondements théoriques qui ont contribué à la construction de la RSE. Pour des raisons d'organisation et afin de faciliter la lecture, nous les avons présenté sous forme de mapping selon les travaux de Garriga et Méle (chapitre 1). Notre mapping est constitué de deux grands courants fondateurs de la RSE, les classiques regroupant *business ethics et business and society* (section 1) et les modernes regroupant *sustainable business et rethink besiness* (section 2). Cette analyse est complétée par l'étude de différentes définitions de la RSE (chapitre 2) permettant ainsi de comprendre les principaux justificatifs du développement de la RSE dans le temps (section 1) et les différents modèles managériaux développés pour la mise en place de la RSE (section 2).

La conclusion de la première partie retrace l'essentiel de la RSE et synthétise ses principales idées académiques.

La deuxième partie de notre travail aborde empiriquement la problématique de notre recherche. La partie théorique révèle le caractère intrinsèque complexe de la RSE. C'est un

concept ouvert, multiforme et en construction qui doit être analysé historiquement pour une meilleure compréhension de sa genèse et des pratiques qui lui sont associées. C'est l'objet du troisième chapitre qui étudie les développements de la RSE dans un pays en voie de développement (section 1) et trace l'émergence de la RSE au Maroc et les principaux faits marquants qui ont contribué à son développement en se basant sur le *business model system* développé par Matten & Moon pour mieux comprendre la nature de la RSE (section 2). Après cette analyse indispensable de recherche, le quatrième chapitre présentera les spécificités de la RSE des PME tangéroises grâce à l'analyse de discours de six chefs d'entreprises (section 1) et permettant ainsi de construire une grille permettant l'identification des pratiques sociales comme socialement responsable (section 2).

La conclusion générale récapitule notre cheminement de recherche et présente les principaux apports, limites et perspectives de notre projet.

# PREMIERE PARTIE
# RSE : FONDEMENTS THEORIQUES ET EVOLUTION DU CONCEPT

## INTRODUCTION

Cette première partie de notre travail de recherche, subdivisée en deux principaux chapitres, vise à construire les bases théoriques que nous allons adopter pour déterminer la compréhension et la construction de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des entreprises, particulièrement les Petites et Moyennes Entreprises (PME). La partie s'articule autour d'une analyse du développement des fondements théoriques qui ont été mobilisés pour l'étude de la RSE. Elle présente les principes de chaque courant et comment chacun desdits courants a contribué à la construction du socle théorique de la RSE.

Le premier chapitre a pour objectif de cerner l'ensemble théorique et d'étudier les apports des différentes théories au champ de la RSE. Selon la perspective historique, tout en s'appuyant sur une démarche de catégorisation proposée par Garriga et Melé ( 2004), nous allons regrouper ces théories en deux grandes catégories : les premiers fondements éthiques et religieux ainsi que les managériaux. Ces deux fondements sont regroupés sous l'appellation d'école classique (section 1). Quand à l'école moderne de la RSE représente les fondements institutionnels et les nouvelles tendances théoriques pour une vue exhaustive des fondements (section 2).

Dans le deuxième chapitre nous avons envisagé de compléter le premier en traçant les contours de la RSE et en analysant les différentes propositions de définition (section 1) afin de structurer nos recherches empiriques. A partir d'une revue de littérature managériale axée sur les modèles de la RSE, l'importance de l'aspect culturel sera analysée. Dans la continuité de celle-ci, nous aborderons un ensemble de travaux qui proposent des modèles privilégiant le niveau organisationnel (section 2).

# CHAPITRE I : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, UN SOCLE THEORIQUE TRES LARGE

L'entrée de la RSE dans le monde des affaires a connu des critiques sévères. Elle était considérée comme une doctrine subversive et dangereuse. Une entrave à l'esprit libéral, qui dénature l'entreprise de ses fondamentaux. C'est ainsi que Milton Friedman, dans son célèbre article publié dans le New York Times, s'était attaqué à la RSE en avançant que « la seule responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits »( FRIEDMAN, 1970).

Depuis les années 1990, cette image n'est plus d'actualité. On assiste à un engouement des entreprises pour la question de RSE et de développement durable qu'on peut observer à travers : une floraison de discours et déclarations des dirigeants, la publication des rapports de développement durable, la mise en place de nouvelles fonctions et une profusion d'outils dédiés à la gestion de la responsabilité sociétale des entreprises.

Présentée comme étant la réponse aux pressions sociales, la RSE a connu un développement spectaculaire. Partant d'une approche imprégnée du culturel à une approche qui se veut universelle tout en répondant aux exigences de la mondialisation actuelle. Malgré ce développement les ambigüités[3] du concept demeurent. En outre, il confirme la citation de Votaw en 1979 : c'est un terme brillant qui signifie quelque chose, mais pas la même chose pour tout le monde.

Ce chapitre est ainsi consacré aux fondements théoriques qui justifient la RSE, en adoptant une approche historique aussi bien que les principales théories mobilisées pour construire le champ académique de la RSE. Dans un premier lieu, nous allons présenter les fondements religieux et éthiques « Business Ethics » qui constituent le noyau de ce concept. Ensuite les théories expliquant l'intégration de la RSE dans le monde des affaires que nous pouvons regrouper dans les fondements managériaux « Business & Society ». Ces

[3] Gond et Mullenbach précisent trois niveaux d'ambiguïtés : des ambiguïtés sémantiques qui découlent des multiples appellations utilisées pour penser et désigner le phénomène auquel elle renvoie, des ambiguïtés théoriques, liées à l'absence de consensus théorique sur le statut de ce concept et enfin des ambiguïtés idéologiques liées aux objectifs des auteurs et à la diversité des sources mobilisées par les auteurs pour penser la RSE (GOND, MULLENBACH, 2004)

fondements marquent les années 1980. Une prolifération d'instituts de conseils et des agences de notations deviennent de nouveaux acteurs de pression qui marquent l'ère de l'institutionnalisation de la RSE à travers des normes et des initiatives à l'échelle mondiale et cela à partir des années 1990. Ils ont, donc, pour fondement de base, les principes du développement durable *« Sustainaible Business ».* Enfin, les nouvelles tendances théoriques qui appellent à repenser la RSE, nous les avons regroupées sous la dénomination de *« Rethink Business ».* Comme ce sont de nouvelles théories qui remettent en question les avantages de la RSE, prennent en considération ses dangers. C'est ainsi que l'entreprise est une institution sociale dont la RSE est un mode de gestion et non pas un simple outil.

## Section I : Ecole classique de la RSE

### I. Les fondements Ethiques et Religieux de la RSE : Business Ethics

Ces fondements hérités du paternalisme du XIX$^{e}$ siècle, en Europe, et des actions philanthropiques des Hommes d'affaires aux Etats Unis, sont généralement centrés sur des valeurs morales et religieuses et font appel à l'éthique personnelle du dirigeant. H. Bowen (1953), à qui des Églises évangéliques américaines avaient commandé une réflexion sur la responsabilité du dirigeant d'entreprise, est généralement considéré comme le premier théoricien de ce courant qui sera dénommé plus tard « business ethics » ( PASQUERO, 2005). Il s'appuie sur des préceptes bibliques (Stewardship principle et trusteeship principle) en assimilant l'entreprise à un « être moral » qui a des devoirs et qui doit assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et, au-delà, celui de la communauté. Les mesures et actions sociales menées par l'entreprise ne peuvent être que volontaires et se situent en fait « hors business » (par exemple par le biais de fondations).

Dans ce sens, les actions telles que le mécénat et la philanthropie constituent le sommet de la pyramide de la RSE ( CARROLL, 1979)[4]. Ces actions visent en général à réparer les dommages causés par les activités économiques et non à les prévenir. Cette conception éthique, et surtout religieuse, qui a vu le jour aux États-Unis y est toujours largement prédominante, et constitue la pierre angulaire des fondements éthiques et religieux de la RSE.

[4] Carroll baptise les responsabilités discrétionnaires (seront développées dans le 2$^{ème}$ chapitre section 3)

En premier lieu, nous allons présenter les apports du catholicisme et du protestantisme à la définition des premières acceptions de la RSE (1.1) pour ensuite présenter les manifestations historiques de la RSE contemporaine au travers du paternalisme et de la philanthropie (1.2).

### I.1 La doctrine sociale de l'Eglise : le catholicisme (vs) le protestantisme

La dimension religieuse de la RSE est soulignée dans la majorité des travaux académiques qui précisent les contributions du catholicisme et du protestantisme à la formation de la RSE contemporaine. (ACQUIER et al. 2005).

Au niveau du protestantisme, l'ouvrage fondateur de H. Bowen montre l'importance de l'éthique protestante pour le dirigeant dans la prise des décisions. Cet ouvrage s'inscrit dans un contexte de transformation du capitalisme américain ( ACQUIER, GOND, 2007). Dans ce contexte, un nouvel objet de recherche émerge : la Grande Entreprise. En devenant une institution à part entière, elle suppose des questionnements sur son rôle, sa légitimité et sa gouvernance. Ces questionnements, étant encore d'actualité, lors de la rédaction de son ouvrage, H. Bowen a essayé de montrer aux hommes d'affaires comment ils peuvent concourir à un meilleur alignement entre les décisions managériales et les objectifs économiques et sociaux en se basant sur la « doctrine de la responsabilité sociale »[5].

Son travail s'articule autour de trois thèmes majeurs : la définition et la problématisation du concept de « responsabilité sociale », la confrontation des visions protestantes et managériales sur la responsabilité sociale et enfin, la problématique de la pérennisation et de l'opérationnalisation du concept. (ACQUIER, GOND, 2007). Ce travail basé essentiellement sur l'éthique protestante, précisément les principes *Stewardship Principale, Charity Principale* et *Trusteeship Principale*[6], a servi de base idéologique de diffusion de la notion dans un contexte purement américain.

Le catholicisme, quant à lui, la doctrine sociale de l'église au travers des encycliques constitue les principales sources de la RSE, en particulier, l'encyclique *Rerum Novarum* (RN) par le pape Léon XIII en 1891. Ce texte publié dans un contexte caractérisé par la montée des questions sociales et une radicalisation du socialisme ( ACQUIER et al., 2005), constitue la clé de voute de la doctrine sociale de l'église. Les idées maitresses de la *Rerum Novarum* sont : La dignité de l'Homme et la noblesse du travail (RN n° 16), la notion du juste salaire

[5] Pour H. Bowen, cette doctrine nécessite un accompagnement institutionnel ainsi de nouvelles formes de coopération entre acteurs pour définir l'intérêt social

[6]Ces principes postulent que « *tout propriétaire a donc pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, dans la mesure où il doit répondre de ses actes devant Dieu et la société* »(Aurélien ACQUIER et al., 2005)

(RN n° 34) et la solidarité agissante. Un grand principe de la RSE de l'Eglise Catholique (RN n° 15, 16,18).

D'une part, la religion aurait joué un rôle dans le lancement d'une notion qui serait progressivement autonomisée et durcie pour devenir un concept scientifique « mesurable», dans le sens où elle a tracé les premiers fondements de la RSE.

D'autre part, le paternalisme, ou patronage (dans sa conception étymologique) a accompagné à la fois une volonté stratégique de préserver le capitalisme face à la montée du socialisme et du syndicalisme en même temps qu'une réelle volonté de la part de certains patrons d'améliorer la qualité de vie de leurs travailleurs.

J. Ballet et F. De Bry définissent le paternalisme comme étant « un état d'esprit qui se traduit par une attitude, tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné »( DE BRY, 2008). Par conséquent, une forme patriarcale d'organisation économique se dégage et se concrétise au travers de multiples institutions et structures économiques et sociales : système de rémunération fondé sur la « participation aux bénéfices », institutions de protection sociale, logements ouvriers en location ou en accession à la propriété, structures d'éducation, structures de distraction, structures commerciales. Il existe trois approches analysant le paternalisme ( GUESLIN, 1992):

***L'approche culturaliste*** : les convictions humaines ou religieuses constituent les principales motivations de l'action paternaliste. L'auteur présente une analyse des travaux historiques traitant le paternalisme en Europe où il montre que les industriels servant autrui, en partageant les biens et contribuant au bien être, sont le signe de l'élection divine en christianisme.

***L'approche idéologique du paternalisme*** : à contrario de sa précédente qui insiste sur le consensus patrons/ouvriers, celle-ci se caractérise par la domination, voire l'exploitation ouvrière camouflée par les pratiques paternalistes.

***L'approche économique*** : le paternalisme est considéré, non comme le seul produit de coutumes traditionnelles, mais comme une réponse originale au défi de la révolution industrielle, un moyen complexe de poursuivre coute que coute l'industrialisation. Par conséquent, la politique sociale de l'entreprise est au service de son développement économique. Aucune contradiction d'ordre idéologique ne les sépare. L'auteur conclut, d'une manière synthétique, que « le paternalisme repose fondamentalement sur une contrainte

économique que seules les cultures des partenaires permettaient de promouvoir » ( GUESLIN, 1992).

Dans le contexte américain, les actions philanthropiques ont été menées par les hommes d'affaires en leurs noms et non pas au nom de leurs entreprises, tel que le cas du capitaliste Andrew Carnegie. Il s'agit d'un ensemble d'actions traduisant la volonté du dirigeant à œuvrer pour le bien être de la société, à travers des dons ou des investissements. Cette volonté est ancrée dans la doctrine protestante (la voie religieuse la plus dominante dans le contexte américain) et elle vise la construction de l'image positive de l'entrepreneur auprès de la population. William C. Frederick (2009) précise que la philanthropie constitue la base du courant *Corporate Social Responsibility* (dénommé CSR1 ou RSE1), marquant la période 1950- 1960. Cette première version de la RSE s'articule sur trois principes de base: les dirigeants d'entreprise au titre de mandataire de l'intérêt économique, l'équilibre entre les revendications concurrentes de ressources d'entreprise et l'acceptation de la philanthropie comme une manifestation de soutien de bonnes causes. Les origines de la philanthropie datent des années 1920 mais c'est à partir des années 1950 que la philanthropie devienne une pratique fondamentale et contribue à la justification de l'origine de la RSE. Selon William C. Frederick (2009), la philanthropie, probablement l'une des pratiques de RSE la plus tangibles, contribue à réduire l'écart entre les riches et les pauvres, les nantis et les démunis, transformant la communauté ainsi vers un résultat plus juste et plus équilibré socialement.

Pour Porter et Kramer, la philanthropie constitue un avantage concurrentiel car elle peut être un moyen rentable d'amélioration du contexte concurrentiel de l'entreprise, permettant ainsi de tirer parti des efforts et de l'image de marque des partenaires à but non lucratif (PORTER, KRAMER, 2002).

Ainsi la RSE trouve ses racines historiques et sa justification philosophique dans le paternalisme et la philanthropie qui constituent les bases du champ académique : Business Ethics.

### I.2. Business Ethics : la vision moraliste de la RSE

Le courant Business Ethics se base sur une analogie entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la responsabilité individuelle. Le principe de cette analogie est la « projection morale » qui affecte à l'entreprise une conscience morale au même titre qu'un individu ( GENDRON et al., 2000). L'article « *Can corporate have a conscience?* », de Goodpaster & Matthews (1982), explique ce principe au travers d'une transposition de la notion de la

responsabilité morale individuelle aux entreprises en arguant que les stratégies, les décisions et les actions d'une entreprise, vues comme une entité distincte des individus qui la composent, sont en fait le reflet de ce processus de pensée rationnelle et altruiste.

Par conséquent, la responsabilité sociale de l'entreprise découle de sa responsabilité morale : l'entreprise est dans l'obligation d'agir d'une manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire ( GENDRON et al., 2000). Pour W.c Frederick (2009), ce courant marque la décennie 1980-1990 et constitue la base de ce que l'auteur désigne par CSR 3 ou « corporate/ business Ethics ». Pour l'auteur, c'est une nouvelle signification qui va au-delà de la philanthropie qui a marqué la première ère de RSE1[7] (CSR1) et l'activisme social de la RSE2[8] (CSR2). La Responsabilité sociale d'une entreprise pourrait être reconnue par la qualité de sa culture, le type de climat éthique qu'elle affiche et les directives normatives qui guident ses politiques, ses stratégies et ses décisions. Selon le même auteur, toute entreprise se distingue par une culture organisationnelle qui influence son comportement, ses objectifs fixés, et son capital humain. Cette culture joue un rôle dominant dans l'élaboration de pratiques de l'entreprise. Pour l'auteur, la culture est la clé pour tracer une voie socialement responsable de l'entreprise. Elle englobe le climat éthique dans le lieu du travail, c'est à dire les croyances et les attitudes des gestionnaires et des employés.

Les entreprises qui font explicitement et consciemment de ces principes une partie intégrante de leurs cultures et leurs climats organisationnels dépassent bien les deux phases précédentes de la RSE (désignées par Frederick *CSR 1* et *CSR 2*), pour devenir des sociétés socialement responsables et normativement ciblées. Un arsenal d'outils est disponible à ces fins : des codes de conduite définissant les valeurs fondamentales et les principes éthiques à respecter par tous les employés; des audits d'éthique, des ateliers de formation sur l'éthique, numéro vert pour signaler des dépassements éthiques et, enfin, des primes encourageant les comportements éthiques au travail (MURPHY, 1998).

Cette panoplie d'instruments de politique RSE invoque le concept d'un «contrat social» entre l'entreprise et la communauté où des responsabilités spécifiques sont définies pour chaque côté. Donaldson et Dunfee (1999) proposent un type unique de contrat social entre les entreprises et la société qui incarne des principes universels et essentiels à la société des droits de l'Homme, tout en accordant des entreprises économiques du degré de flexibilité et de fonctionnalité nécessaires pour les opérations de marché avec succès.

[7] Responsabilité sociale des entreprises
[8] Rectitude Sociale des entreprises

*Arnsperger* et *Van Parijs* postulent que « L'éthique des affaires (ou *Business Ethics*) vise à guider le comportement personnel des dirigeants d'entreprises et, au-delà, de toute personne engagée à l'un ou l'autre titre dans l'activité économique. La question, ici, n'est pas de savoir ce que la loi doit être, mais de bien savoir ce que l'éthique requiert au-delà de ce que la loi exige – ou parfois en deçà, là où la transgression de la loi écrite est une loi non écrite » (ARNSPERGER & VAN PARIJS, 2003, 112 in (FRAISSE, GUERFEL-HENDA, 2005)).

Ce courant suscite toujours l'intérêt des scientifiques et des gestionnaires. Andrew Crane et Dirk Matten (2010) précisent qu'il constitue actuellement un champ très important et que les débats et les dilemmes l'entourant ont attiré beaucoup d'attention de divers milieux. On trouve en tête de ces débats la question de l'exigence des consommateurs et des groupes de pression avec lesquels les entreprises cherchent des moyens plus éthiques et écologiques pour légitimer leurs « *licence to operate* ».

Les auteurs énumèrent les raisons pour lesquelles l'éthique des affaires pourraient être considérée comme un champ important d'étude, que ce soit pour les scientifiques qui cherchent l'évaluation des activités des entreprises ou en tant que gestionnaires qui cherchent à améliorer leurs compétences de prise de décision. Les raisons pour lesquelles une bonne compréhension de l'éthique des affaires est importante, sont ( CRANE, MATTEN, 2010):

- Le pouvoir et l'influence des entreprises dans la société sont importants. Les études suggèrent que de nombreux citoyens sont méfiants à propos de cette évolution( BERNSTEIN, 2000). Par exemple, dans les grands pays industrialisés, près de 75% des résidents pensent que les grandes entreprises ont trop d'influence sur les décisions de leurs gouvernements. L'éthique des affaires nous aide à comprendre cette situation et les implications de ce pouvoir ;
- L'entreprise a le potentiel d'apporter une contribution majeure à nos sociétés, en termes de production des produits et services nécessaires, de création d'emploi, de paiement des taxes et en tant qu'acteur majeur de développement économique. Ce rôle majeur soulève des questions éthiques importantes qui sont au cœur du rôle social de l'entreprise dans la société contemporaine. Une enquête mondiale réalisée en 2008 par McKinsey montre qu'environ 50% des dirigeants d'entreprises pensent que les entreprises apportent une contribution plus souvent ou assez positive à la société (QUARTERLY, 2008) ;
- Les mauvaises pratiques des entreprises causent un préjudice énorme aux individus, aux communautés et à l'environnement. Grâce à l'éthique des affaires, les causes et

les conséquences de ces mauvaises pratiques peuvent être éclairées. Cette discipline vise, selon le rédacteur en chef fondateur du *Journal of Business Ethics*, à améliorer la condition humaine» ;

- Les exigences obligent les entreprises à avoir un comportement éthique envers les différentes parties prenantes qui sont de plus en plus complexes et plus difficiles à gérer. L'éthique des affaires fournit les moyens d'apprécier et de comprendre ces défis plus clairement, afin que les entreprises puissent répondre à ces attentes éthiques plus efficacement ;
- Peu d'entreprise inscrivent l'éthique d'affaires dans un processus formel de formation. L'éthique des affaires aide à la prise de décision en fournissant aux gestionnaires les connaissances et les outils appropriés pour leur permettre d'identifier, diagnostiquer, analyser et trouver des solutions aux dilemmes éthiques et problèmes auxquels ils sont confrontés ;
- La violation de l'éthique continue de se produire dans les entreprises. Par exemple, une enquête récente auprès de 1000 salariés britanniques travaillant dans les secteurs public et privé, montre que plus d'un tiers des travailleurs considèrent leurs employeurs injustes. Une autre enquête de près de 2000 cadres de Hong Kong a révélé que plus de 40% des activités en Chine sont soupçonnées de fraude. L'éthique des affaires nous offre une façon de voir les raisons de ces violations, les manières dont ces problèmes pourraient être traités par les gestionnaires ;
- Enfin, l'éthique des affaires peut nous donner la possibilité d'évaluer les avantages et les (inconvénients liés aux différents modes de gestion de l'éthique dans les organisations ;

A la lumière de ce qui précède, la philanthropie et le paternalisme sont les premières formes implicites de la RSE, dans le sens où les valeurs éthiques et religieuses servaient les entreprises comme base pour résoudre les problèmes sociaux à l'époque et contribuait aux fondements de la RSE auxquels on reproche son caractère vague. Afin de remonter cette limite, les recherches prennent un autre sens et étudient la mise en œuvre de la RSE dans la pratique du management.

## II. les fondements managériaux de la RSE : Business & Society

Au sein d'une économie de marché marquée par la dynamique d'intérêt, il était évident que la RSE devait tôt ou tard venir à une perspective utilitariste. L'avantage de cette

approche, c'est qu'elle intègre la RSE au cœur du métier de l'organisation. La relation entreprise et société n'est pas une cloison étanche mais plutôt le résultat d'un contrat social. Ce dernier se décline en plusieurs niveaux : relation avec les actionnaires (II.1), avec les parties prenantes (II.2) et avec l'environnement institutionnel (II.3).

## II.1 Les théories contractuelles de la Firme

Ces théories se basent sur le principe que l'entreprise en tant que personne morale conclut des contrats avec les parties prenantes, par conséquent, la responsabilité sociétale des entreprises est déterminée par l'approche contractuelle entre les acteurs et leurs pouvoirs. Ces théories englobent la théorie d'agence, la théorie de la dépendance des ressources et la profitabilité aux actionnaires.

### II.1.1 La théorie d'agence

La théorie d'agence est principalement mobilisée pour analyser la relation entre les actionnaires et les dirigeants, ainsi que pour déterminer les mécanismes d'incitation à mettre en place.

Le concept de « relation d'agence » recouvre toute situation dans laquelle deux agents économiques sont en présence : le mandant (ou principal), le mandataire (ou agent) et où le mandant délègue une partie (ou la totalité) de son pouvoir de décision au mandataire. Il y a donc une délégation d'autorité qui permet d'assurer la coordination. Par conséquent, le principal dépend de l'agent pour la réalisation d'un objectif. Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme : « un contrat dans lequel le principal (une ou plusieurs personnes) fait appel aux services d'une autre personne (l'agent) pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » ( LANDRIEUX-KARTOCHIAN, 2013).

La pierre angulaire de la théorie de l'agence suppose que les intérêts du principal et des agents divergent. Selon cette théorie, le principal peut limiter la divergence de ses intérêts en établissant des incitations appropriées pour l'agent d'une part, et en engageant des coûts de surveillance destinés à l'action opportuniste de l'agent, d'autre part.

Ces divergences entre les actions de l'agent et les intérêts du mandant peuvent exister, dans la mesure où cette divergence réduit le bien-être de ses commettants, entrainant une perte résiduelle.

Les dépenses de surveillance, les dépenses de liaison de l'agent, et toute perte résiduelle facultative sont définies comme les coûts d'agence. De plus, la théorie de l'agence affirme que les processus de sélection naturelle favorisent les structures de gouvernance qui économisent sur les coûts d'agence (FAMA & JENSEN, 1983; JENSEN, 1983). Par des structures de gouvernance, les théoriciens de l'agence se réfèrent aux mécanismes qui régulent les contrats explicites et implicites entre les directeurs et les agents (DEMSETZ, 1983; FAMA, 1980; FAMA & JENSEN, 1983). Il s'agit notamment de la structure de la loi régissant le comportement des entreprises et de leurs accompagnateurs juridiques, appareils, mécanismes de surveillance (tels que le conseil d'administration).

Fondée principalement sur la relation actionnaire-gestionnaire, Jensen et Meckling (1976) affirment que la théorie d'agence contribue à l'enrichissement du socle théorique des organisations qui font actuellement défaut dans l'économie et les sciences sociales en général. Jensen et Meckling considèrent le contrat implicite entre les actionnaires et les gestionnaires comme le seul nœud de contrat qui forme la fiction juridique connue dans la société moderne. D'autres contrats qui pourraient être considérés dans un cadre de l'agence comprennent ceux établis entre les gestionnaires et les parties prenantes de l'entreprise.

A la lumière de la théorie d'agence, la RSE est considérée comme un détournement de ressources de l'entreprise. Lesquelles ressources seraient mieux dépensées dans des projets internes à valeurs ajoutées ou des dividendes pour les actionnaires. Il est suggérée également que la RSE est un avantage exécutif, dans les sens où les gestionnaires utilisent la RSE pour avancer leur carrière ou dans d'autres intérêts personnels( MCWILLIAMS et al., 2006). Freidman (1979) a qualifié la RSE comme un comportement égoïste de la part des gestionnaires qui réduisent la richesse des actionnaires.

Dans ce sens, la théorie d'agence est mobilisée comme grille de lecture des relations dirigeants-actionnaires et fournit un cadre théorique analysant la « gouvernance des entreprises ». Elle défend l'idée que l'entreprise appartenant seulement aux actionnaires et que l'allocation des ressources se fait dans l'objectif de maximiser la valeur actionnariale. L'intérêt de cette approche est de définir les conditions de contrôle afin de répondre aux objectifs des dirigeants. Ensuite, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes. La responsabilité sociétale de l'entreprise s'analyse comme celle des dirigeants, qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs acteurs de la société ; il leur revient de gérer les diverses attentes.(CAPRON, QUAIREL-LANOIZELEE, 2010)

### II.1.2. La théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources met l'accent sur la manière dont l'entreprise s'organise pour gérer l'impact des forces externes (J. PFEFFER et GR. SALANCIK, 1978). Elle postule l'existence d'une variété de comportements qu'une organisation peut adopter pour gérer ses dépendances vis-à-vis de l'environnement ou pour avoir une influence sur les détenteurs des ressources critiques, et partant protéger ses intérêts (OLIVER, 1991). Cette théorie repose sur deux assertions : les organisations sont contraintes et dépendent d'autres organisations. Elles essaient de gérer cette dépendance en vue d'acquérir plus d'autonomie. Cette stratégie requiert l'interprétation des demandes, leurs dépendances et un ajustement approprié des liens inter et intra organisationnels (MAMBOUNDOU, 2007). Sur cette base, la survie de la firme est conditionnée par sa capacité à contrôler certaines ressources indispensables de façon à assouplir, par exemple, les contraintes des marchés ou à stabiliser l'environnement. La firme cherche à établir des liens inter-organisationnels avec l'environnement externe, de façon à contrôler ses ressources critiques. Lorsque l'environnement devient moins sûr ou menaçant, la firme renforce ou accroît ces liens.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources inscrit la RSE dans la vision économique traditionnelle des finalités de la firme. Les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources. (CAPRON, QUAIREL-LANOIZELEE, 2010)

### II.1.3. La profitabilité aux actionnaires

L'article du prix Nobel Milton Friedman (1970) « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits»* est l'un des articles qui remet en cause la RSE. Friedman précise que les hommes d'affaires habilité à défendre la libre entreprise réclament que les entreprises ne se préoccupent pas «simplement» du profit, mais aussi du "social"; que les entreprises ont une «conscience sociale» et prennent au sérieux leurs responsabilités pour : l'emploi et l'élimination de la discrimination, en évitant la pollution et tout ce qui peut constituer les mots d'ordre de la culture contemporaine des réformateurs. En fait, s'ils avaient appliqué cette stratégie ils auraient sérieusement prêchées le socialisme pur et sans mélange. Les hommes d'affaires qui pensent de cette façon sont des marionnettes poussées par des forces intellectuelles qui ont sapé la base d'une société libre ces dernières décennies. Les discussions

sur les «responsabilités sociales des entreprises" se distinguent par leur imprécision analytique et manque de rigueur. Qu'est-ce que cela signifie de dire que "l'entreprise" a des responsabilités? Seules les personnes ont des responsabilités. Une entreprise est une personne morale et en ce sens peut avoir des responsabilités artificielles, mais «l'entreprise» dans son ensemble ne peut pas avoir des responsabilités, même dans ce sens vague. La première étape vers la clarté dans l'examen de la doctrine de la responsabilité sociale des entreprises est de se demander précisément ce que cela implique et dans quel intérêt. Vraisemblablement, les personnes qui seront responsables sont des hommes d'affaires. C'est-à-dire, en termes clairs, des propriétaires individuels ou des cadres d'entreprise.(FRIEDMAN, 1970). Pour Milton Freidman et les Economistes néoclassiques, la responsabilité sociale de l'entreprise, au-delà de ses responsabilités légales, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité au bénéfice des actionnaires.(CAPRON, QUAIREL-LANOIZELEE, 2010)

### II.2 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est une théorie locale dans la mesure où la notion prend ses sources dans une organisation et contexte particuliers : l'entreprise multinationale et l'économie mondialisée des années 1980-1990. Elle traite les mécanismes de la décision et des rapports de pouvoir au sein de cette organisation, propose de repenser les modèles de gouvernements de la multinationale et par conséquent la possibilité de redistribuer les richesses engendrées par les entreprises en prenant en compte les parties qui agissent directement avec elle ou indirectement en l'influençant. (BONNAFOUS-BOUCHER, 2014)

Au départ, la théorie des parties prenantes s'inscrit dans la lignée des travaux sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et du champ Business and Society. Initiée par les travaux de R.E Freeman (1984), la théorie des parties prenantes rend compte des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influer sur sa performance. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des *stakeholders* identifiés par l'entreprise comme importants.(ACQUIER, AGGERI, 2005). Cette théorie repose sur la définition de «partie prenante». En fait, il semble qu'il y ait un consensus plus large sur le sens de «la responsabilité des entreprises» que pour les «parties prenantes» ( DUNFEE, 2008) .

S. Mercier et JP Gond présentent un tableau synthétique des principales définitions de « partie prenante » (figure 2) ( MERCIER, GOND, 2005) :

**Figure 2: Définitions de la "partie prenante"**

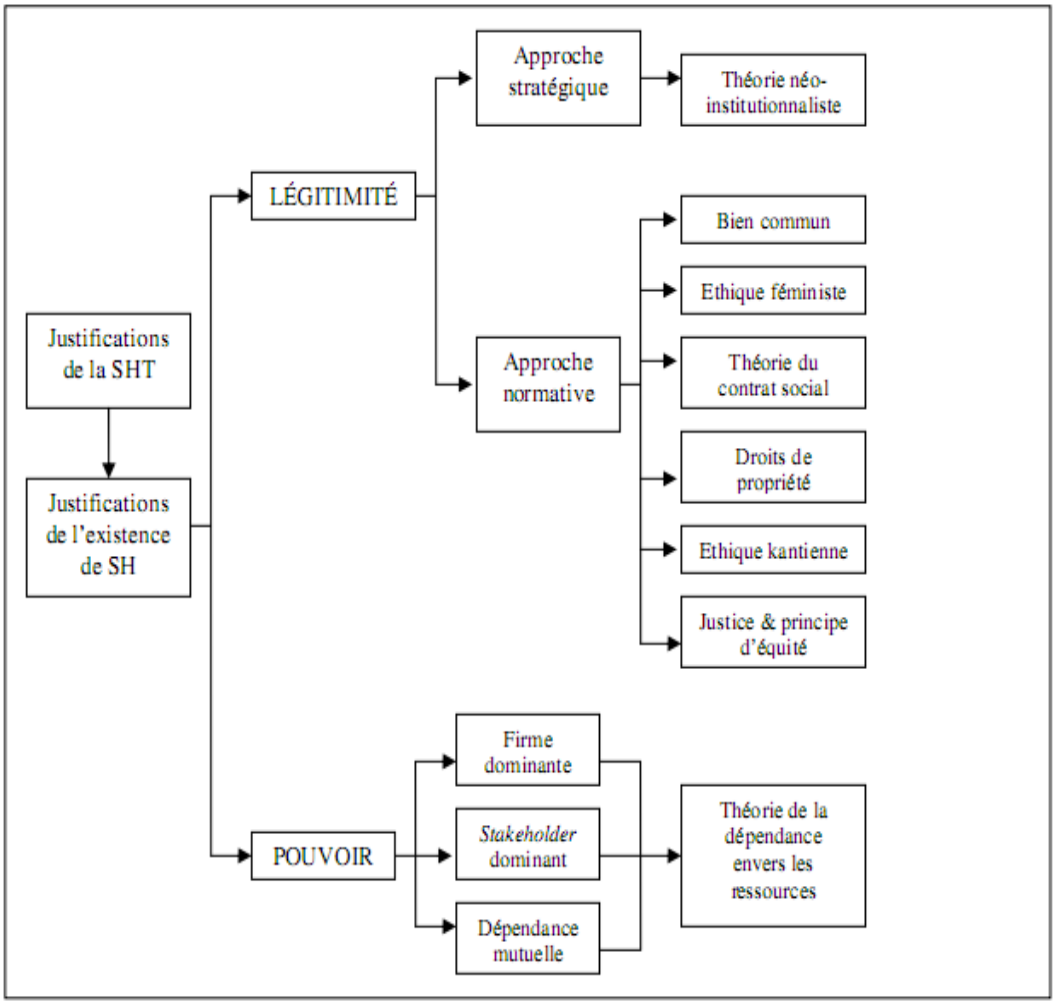
| Auteurs | Définition proposée |
|---|---|
| Stanford Research Institute (1963) | « les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984 ; p. 31) |
| Rhenman et Stymne (1965) | « groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » |
| Sturdivant (1979, p. 54) | 1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité »<br>2 – « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci » |
| Freeman et Reed (1983) | - « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89)<br>- sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91)<br>-sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984 ; p. 46 |
| Freeman (1984, p. 46) | « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » |
| Hill et Jones (1992, p. 133) | « les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise » |
| Evan et Freeman (1993, p. 392) | « groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » |
| Clarkson (1994) | « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997 ; p. 856) |
| Clarkson (1995, p. 106) | « personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » |
| Mitchell, Agle et Wood (1997) | « possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence » |
| Charreaux et Desbrières (1998, p. 58) | « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme » |
| Kochan et Rubinstein (2000, p. 373) | « apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise » |
| Post, Preston et Sachs (2002, p. 8) | « individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » |

Les acceptions les plus larges de la notion de « partie prenante » semblent poser des problèmes, soulevés, par exemple, par Orts & Strudler (2002) et de façon plus radicale par Jensen (2002) ou Sternberg (2001) : n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation. Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995) sont partisans d'une acception plus étroite du concept de SH. Ainsi, Clarkson distingue les « parties prenantes » volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) selon qu'ils acceptent ou qu'ils soient exposés à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. Dans l'acception de « *Stake* », il se réfère à la notion d'enjeu et de pari plutôt que d'intérêt. Le fait de donner une acception large

ou restreinte au terme de « partie prenante » conduit à une diversité d'approches théoriques. (MERCIER, GOND, 2005).

Quant aux soubassements théoriques de la Théorie des parties prenantes, les arguments s'organisent au sein de deux grandes catégories : légitimité et pouvoir constituent les deux justifications principales de la pertinence de cette partie (Andriof et Waddock, 2002 ; p. 30-33 in (Samuel MERCIER, Jean-Pascal GOND, 2005)). Ces deux concepts permettent de répondre à la question à laquelle renvoie le principe de Freeman (1994) : « *Who and what really counts* ? »

**Figure 3: les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes**




La théorie des parties prenantes suggère que la responsabilité de l'entreprise est beaucoup plus étendue, étant donné que celle-ci opère la relation avec différentes catégories d'acteurs internes comme externes à l'entreprise. Clarkson (1995) postule que la

responsabilité d'une organisation consiste à distribuer équitablement la richesse créée à l'ensemble de ses parties prenantes primaires ou directes.

Certains auteurs comme JP Gond et Acquier considèrent la théorie des parties prenantes comme un cadre intégrateur de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. En effet, Donaldson et Preston (1995) proposent trois perspectives de cette théorie qui sont : la normative, la descriptive et l'instrumentale, situant cette théorie aux frontières des différents domaines.

Perspective normative : Elle « vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes de groupes qui ne sont pas nécessairement en relation contractuelle explicite avec les entreprises peuvent être légitimes et doivent donc être prises en compte. »(GOND, IGALENS, 2008), p39). Cette approche s'appuie notamment sur l'éthique des affaires.

Perspective descriptive : Elle «s'efforce de démontrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les managers et dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes ». L'approche par « parties prenantes » serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers. Ibid., p39

Perspective instrumentale : Elle « s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes de parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ? » (Ibid., p. 40) .

La théorie des parties prenantes redimensionne l'environnement de l'entreprise à partir d'un faisceau d'intérêts parfois convergents, mais souvent en conflit ; elle approfondit la notion d'environnement stratégique en étendant le postulat suivant lequel faire des affaires est plus que faire de l'argent ( BONNAFOUS-BOUCHER, 2014). Elle cherche aussi à mieux situer la place et le rôle de l'entreprise dans la société, à saisir les impacts de son activité sur l'environnement économique, politique, social, juridique, culturel et écologique. Ceci donne naissance à d'autres acteurs qui statuent sur la légitimité de l'entreprise : c'est l'objet des théories sociologiques.

## II.3 Théories sociologiques

Les théories sociologiques néo-institutionnelles assurent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qui en sont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise. La RSE peut également être analysée à la lumière de la théorie des conventions.

### II.3.1 La théorie néo institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'environnement institutionnel. Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion. L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par de nouveaux acteurs. Des acteurs très influents sur le mouvement de la RSE. Ils portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisation de la société civile, d'investisseurs, de salariés et de leurs syndicats, des consommateurs. S'ajoutent à cela, de nombreux mouvements sociaux que nous regroupons sous le nom d'organisation non gouvernementale (ONG). Ces acteurs exercent des pressions sur les entreprises. Ils les incitent à suivre les règles institutionnelles et donnent lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires. Ils ont également contribué à la création d'organismes d'observation et de vérification des comportements d'entreprises et de leurs apports en matière de RSE, d'agences de notation extra financière, de cabinets d'audit et de conseil, de certification…qui ont créé des procédures de travail en matière de RSE, des instruments de mesure… Ces acteurs détiennent un pouvoir important, une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise, le pouvoir de délivrer la légitimité ( CAPRON, QUAIREL-LANOIZELEE, 2010) qui se manifeste sous une forme symbolique : la réputation de l'entreprise.

A la lumière de la théorie néo-institutionnelle, la RSE peut donc être traitée comme un processus mimétique, normatif, qui aboutit à l'élaboration de normes, référentiels, labels, qui se diffusent de manière volontaire ou imposée. Cette théorie explique que les organisations qui partagent le même environnement emploient des pratiques similaires, dû au fait que les organisations se conforment aux pressions institutionnelles pour des motifs de légitimité, ou d'incertitude. (BEN MLOUKA, BOUSSOURA, 2008)

Cette théorie explique que les organisations qui partagent le même environnement emploient des pratiques similaires, dû au fait que les organisations se conforment aux pressions institutionnelles pour des motifs de légitimité, ou d'incertitude.

Trois formes de pressions institutionnelles permettent donc d'expliquer l'isomorphisme institutionnel des organisations selon DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme coercitif (règles, lois, sanctions) où la légitimité est légale, l'isomorphisme normatif (certification, normes, accréditations…) où la légitimité est morale et l'isomorphisme mimétique (croyance et logique d'action partagée) où la légitimité est reconnaissable et culturellement acceptée.

L'isomorphisme coercitif

Lorsque les procédures de certification ISO 14001 relatif à l'environnement sont exigées par les acteurs institutionnels, ces procédures deviennent obligatoires et peuvent être assorties de sanction (pénalité pour non-respect de l'environnement, de l'hygiène…). En effet, les contraintes coercitives conduisent les organisations à se conformer à la loi et à la réglementation. Elles contraignent les comportements et régulent les actions des groupes qui ne partagent pas les valeurs que la société a traduites dans la loi, car elles sont assorties de sanctions (CAPRON ET QUAIREL-LANOIZELEE, 2007). Il s'agit donc du cadre législatif dans lequel les entreprises opèrent.

L'isomorphisme normatif

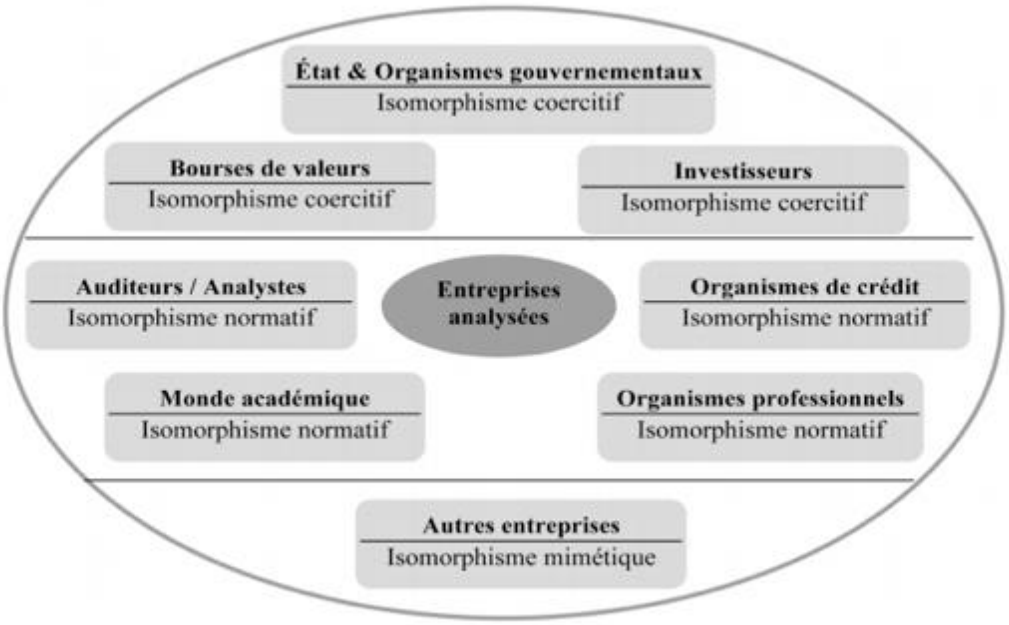
L'isomorphisme normatif est lié au concept de professionnalisation. DiMaggio et Powell (1983) citent Larson (1977) et Collins (1979) qui définissent la professionnalisation comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail, et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant. La professionnalisation, quelle que soit son origine (universitaire ou de la part des associations professionnelles), conduit à l'uniformité, car elle éduque les individus qui réagissent de manière quasi identique quelles que soient les situations

L'isomorphisme mimétique

L'isomorphisme mimétique suppose l'imitation d'autres organisations considérées comme plus performantes. Pour montrer les avantages du mimétisme, DiMaggio et Powell

(1983) citent Cyert et March (1963) qui expliquent qu'au moment où une organisation est confrontée à un problème dont les causes sont obscures ou les solutions inconnues, l'imitation des comportements des autres organisations pourrait être une solution viable et moins coûteuse. De même, Meyer et Rowan (1977) considèrent que la meilleure solution pour les organisations, et à moindre coût, est de répliquer les comportements d'autres organisations qui ont été reconnues comme performantes par et dans le marché.

En considérant que le champ organisationnel des entreprises peut être représenté par un ensemble d'organisations de la vie institutionnelle, telles que les investisseurs, les organismes gouvernementaux, les organismes de normalisation comptable, les organismes de crédit, les bourses des valeurs, les auditeurs, le monde académique, les organismes professionnels, etc. Barbu et Piot, 2012 mettent en relation les trois types d'isomorphismes institutionnels (figure 4) ainsi que les différents acteurs du champ organisationnel des entreprises qu'ils étudient. L'isomorphisme prend une forme coercitive si les influences proviennent de l'État et des bourses de valeurs ; normative si le processus est influencé par les associations ou le monde académique, les organismes de crédit et les auditeurs ; et mimétique si d'autres entreprises du champ organisationnel influencent les entreprises analysées.




Source : figure traduite et adaptée de Barbu et Baker (2010, p. 222, figure 1).

**Figure 4: la relation entre les types d'isomorphismes et le champ organisationnel des entreprises**

Les auteurs concluent que la théorie néo institutionnelle apparaît, au plan théorique et académique, comme une alternative sérieuse à la dominance du paradigme d'efficience économique, où la performance financière constitue la finalité essentielle des recherches empiriques.

### II.3.2 La théorie des conventions

La théorie des conventions s'articule sur la satisfaction d'objectifs multiples et divergents (GOMEZ, 1994, p. 219). Ce cadre théorique se focalise, entre autre, sur les systèmes de mesure des performances qui déterminent un cadre conventionnel normé non seulement par des mécanismes incitatifs formels mais également par des repères socialement construits qui indiquent implicitement les comportements à adopter. La présentation des principes de la théorie des conventions permet d'appréhender les systèmes de mesure de la performance comme des conventions d'effort qui suggèrent le comportement généralement adopté par les membres de l'organisation. (BOLLECKER, 2008).

L'approche conventionnaliste a pour ambition d'améliorer la compréhension des mécanismes socioéconomiques en étudiant l'élaboration, l'articulation et la signification des règles conventionnelles (GENSSE, 2003, p. 14). Ce cadre théorique postule que le comportement des individus est influencé par « ce qui se fait » dans l'organisation et non pas seulement à partir de systèmes d'incitations individuelles dans une perspective contractualiste.

En effet, une convention est définie comme un « ensemble de critères, implicites ou explicites, auxquels un individu se réfère au moment de décider » (GOMEZ, 1996, p. 182). Il s'agit de l'ensemble des repères communs qui permettent l'action en désignant les comportements « normaux », c'est-à-dire les choix effectués par d'autres individus supposés agir de façon identique. Il suffit donc d'imiter pour donner du sens au choix individuel. La force des conventions semble importante puisqu'elles reposent sur une construction sociale de l'action collective. Plus précisément, pour décider d'agir dans un sens ou dans un autre il suffit aux individus d'observer ce qui se pratique habituellement. De telles pratiques permettent des économies de savoir et de temps car leur connaissance de la part des agents les conduit à sélectionner le comportement qui correspond le mieux aux circonstances, sans avoir à étudier les caractéristiques des comportements ou encore à négocier une solution avec les autres agents. Le conformisme à la convention permet de sortir de ce blocage. L'existence d'une convention permet à l'individu de réduire son niveau d'incertitude concernant tant le

comportement des autres que les conditions et les déterminants de ses propres décisions. L'individu est donc naturellement incité à ne pas changer de convention. Ces développements nous amènent donc à supposer que les comportements des utilisateurs des systèmes de mesure de la performance sociétale dépendent des conventions d'efforts qu'incarnent ces systèmes.

La RSE semble également pouvoir être confrontée à l'axiomatique générale des conventions rappelées par Gomez (1994) :

- La RSE apparaît bien en situation d'incertitude radicale : l'intérêt pour un salarié de se comporter de façon sociétalement responsable est indéterminé en dehors de l'anticipation de l'intérêt pour les autres de le faire.
- La RSE peut être considérée comme une régularité des comportements permettant de résoudre des problèmes de coordination identiques : face à des situations très diverses, la RSE apparaît comme un moyen de rendre les comportements tant individuels que collectifs cohérents.

La RSE peut-elle être considérée comme une nouvelle convention sociale qui permettrait un accord commun, une conviction partagée entre les dirigeants et les parties prenantes sur le comportement « normal » de l'entreprise par rapport à l'intégration d'objectifs de développement durable dans ses stratégies sur la performance globale ?

En croisant la RSE à l'axiomatique générale de Gomez, il apparaît que la RSE présente un caractère conventionnaliste, ceci tant au niveau de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes internes qu'externes

Sur cette lignée, la RSE peut être considérée comme une règle implicite fonctionnant dans l'entreprise, acceptée de tous, et à laquelle les acteurs se réfèrent lorsqu'ils ont à effectuer un choix (GOMEZ, 1997).

### II.4 La Performance Sociétale de l'entreprise : un cadre intégrateur de la RSE ?

Plus qu'une simple dérivée sémantique de la RSE, la PSE représente un cadre intégrateur de la RSE.(DEJEAN, GOND, 2003). Le concept met au centre des préoccupations le problème de la mesure des actions mises en œuvre concrètement par les entreprises.

Les travaux fondateurs sont ceux de Carroll, Wood et de Watrick et Cochran. Leurs contributions représentent un « design » d'une démarche de déploiement exhaustive (ACQUIER, 2005).

Dans ce paragraphe nous allons présenter ces travaux afin de les comparer et d'analyser leur portée pour le champ de la RSE.

### II.4.1 Le modèle de Carroll 1979 : les trois dimensions de la PSE

Ce modèle définit la PSE en présentant trois aspects, qui sont complémentaires et inter-reliés; à savoir les niveaux de la RSE. Le premier aspect concerne les catégories de la RSE (responsabilité économique, légale, éthique et discrétionnaire de la firme); le second aspect traite les types de questions sociales auxquelles sera confrontée la firme, à savoir par exemple le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, etc.

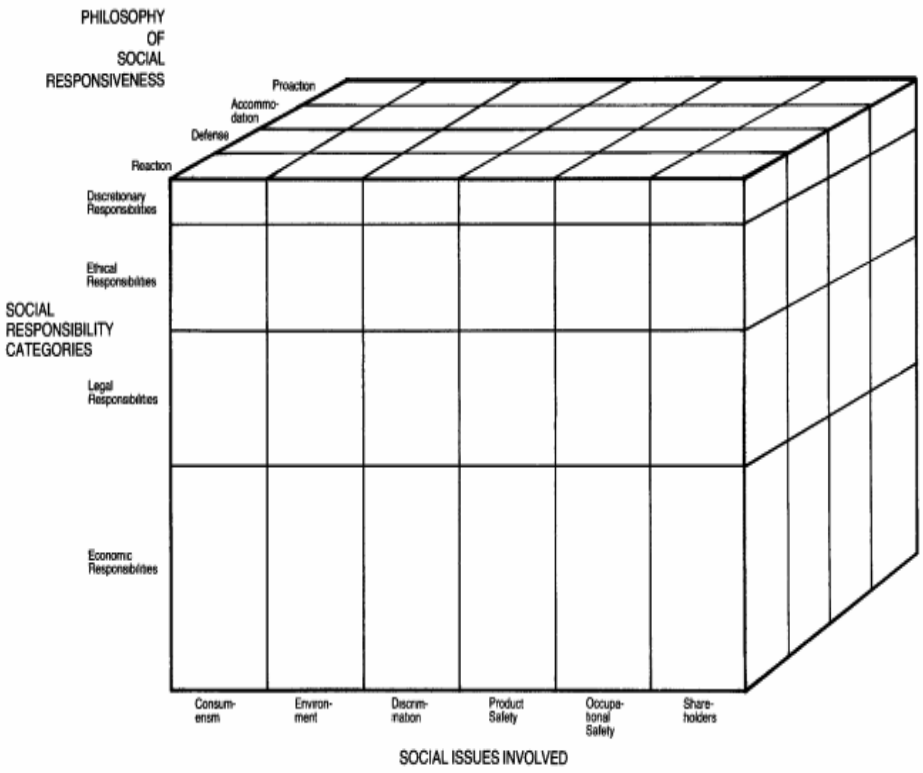



**Figure 5: Le modèle de la PSE de Carroll 1979**

Enfin, le troisième aspect est le type de réponse sociale à adopter face à ces enjeux et autres questions sociales, à savoir : la réaction, la défense, l'accommodation ou la pro-action. Le modèle permet d'expliquer que la RSE est fortement liée à la performance économique de l'entreprise dans la mesure où elle présente la base de la RSE (les niveaux de la RSE de Carroll). Ce modèle semble aider les gestionnaires à répondre de manière pertinente et adéquate à des questions sociales complexes et importantes, sans présenter à quel point les entreprises pourraient aller en matière d'implication sociale. Il s'agit plutôt d'un outil de diagnostic, de planification et de résolution des problèmes.

En somme, le modèle aide à une meilleure prise de décision par une meilleure intégration de l'ensemble des éléments qui constituent la RSE.

### II.4.2 Le modèle de Watrick et Cochran 1985

Basé essentiellement sur les travaux de Carroll, Watrich et Cochran présentent la PSE comme : « un modèle qui suggère que l'implication sociale de l'entreprise repose sur les principes de la responsabilité sociale, le processus de la sensibilité sociale et les politiques de la gestion des questions.[9]» (Steven L. WARTICK, Philip L. COCHRAN, 1985) (Figure 6).

| Principles | Processes | Policies |
|---|---|---|
| Corporate Social Responsibilities | Corporate Social Responsiveness | Social Issues Management |
| (1) Economic<br>(2) Legal<br>(3) Ethical<br>(4) Discretionary | (1) Reactive<br>(2) Defensive<br>(3) Accommodative<br>(4) Proactive | (1) Issues Identification<br>(2) Issues Analysis<br>(3) Response Development |
| Directed at: | Directed at: | Directed at: |
| (1) The Social Contract of Business<br>(2) Business as a Moral Agent | (1) The Capacity to Respond to Changing Societal Conditions<br>(2) Managerial Approaches to Developing Responses | (1) Minimizing "Surprises"<br>(2) Determining Effective Corporate Social Policies |
| Philosophical Orientation | Institutional Orientation | Organizational Orientation |

**Figure 6: le modèle de la PSE de Watrick & Cochran 1985**

[9] Traduction de : « the CSP model suggests that corporate social involvement rests on the principles of social responsibility, the process of social responsiveness and the policies of issues management"

Les auteurs expliquent comment les diverses perspectives (responsabilité économique, responsabilité publique et réceptivité sociale) peuvent être intégrées dans une seule structure. En même temps, Watrick et Cochran (1985) affirment la «hiérarchisation des responsabilités» proposée par Carroll tout en soulignant l'importance des autres niveaux de responsabilités.

Leur modèle fait aussi référence à la notion de réceptivité sociale (« Corporate Social Responsivness »). Selon Wartick et Cochran, les enjeux de la réceptivité permettent d'abord d'identifier et analyser les attentes de changements liés aux responsabilités des entreprises et par la suite mettre en place des stratégies de réponses appropriées aux problèmes sociaux.

### II.4.3 Le modèle de Wood 1991 : une nouvelle conception de la PSE

Pour Donna Wood la PSE est définie «comme étant une configuration d'entreprise où les principes de la RS, les processus de gestion sociale et les résultats observables contribuent à tisser les liens entre l'entreprise et la société.» (WOOD, 1991). Cette conception de la PSE est basée sur une interaction à trois entrées : les principes de RS, les processus de gestion et les résultats observables. A la différence du modèle de Carroll, le modèle de Wood s'appuie sur des principes qui ne donnent d'importance à aucune dimension particulière. Selon l'auteur, un chercheur doit examiner à quel degré les principes de Responsabilité Sociale motivent les actions de la société, comment l'entreprise mobilise les processus de gestion liés à la réceptivité sociale, à l'existence ainsi de la nature des politiques pour gérer les relations sociétales de l'entreprise et les impacts sociaux, au travers des actions, programmes et politiques de l'entreprise. Ces principes sont : la légitimité, la responsabilité et la discrétion managériale :

| PRINCIPLES OF SOCIAL RESPONSIBILITY | --> | PROCESSES OF SOCIAL RESPONSIVENESS | --> | OUTCOMES & IMPACTS OF PERFORMANCE |
|---|---|---|---|---|
| **Legitimacy**: businesses that abuse the power society grants them will lose that power. | | **Environmental Scanning:** gather the information needed to understand and analyze the firm's social, political, legal, and ethical environments. | | **Effects on people and organizations.** |
| **Public Responsibility**: Businesses are responsible for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society. | | **Stakeholder Management**: active and constructive engagement in relationships with stakeholders. | | **Effects on the natural and physical environments.** |
| **Managerial Discretion**: Managers and other employees are moral actors and have a duty to exercise discretion toward socially responsible, ethical outcomes. | | **Issues/Public Affairs Management**: a set of processes that allow a company to identify, analyze, and act on the social or political issues that may affect it significantly. | | **Effects on social systems and institutions.** |

**Figure 7: modèle de la PSE de Donna Wood 1991**

*Principe de légitimité* : (obligations, sanctions sociales) Selon ce principe, la société accorde la légitimité et le pouvoir aux entreprises. Si l'entreprise n'agit pas entant qu'institution ayant un pouvoir coercitif, qui relève de ses responsabilités, à appliquer, elle perdrait ce pouvoir à long terme. L'entreprise est donc supposée responsable car elle existe et opère dans un environnement partagé avec d'autres acteurs (la gestion des parties prenantes).

*Principe de la responsabilité publique* : Ce principe libère la RS des ambiguïtés qui l'ont accompagnées dans ses premiers développements. Selon ce principe, les entreprises ne sont pas responsables de la résolution de tous les problèmes sociaux. Elles sont responsables de résoudre seulement les problèmes qu'elles ont causés et aider à résoudre des problèmes et des enjeux sociaux liés à leurs intérêts et/ou à leurs opérations commerciales. Les firmes doivent avoir à la fois un engagement primaire à travers des mécanismes de coordination (relations avec le marché) de même qu'un engagement secondaire à travers les externalités.

*Principe de la discrétion managériale :* Ce principe implique : que les managers agissent dans un environnement organisationnel et sociétal diversifié ; que leurs actions ne soient pas totalement prescrites par des procédures formelles ; et que l'on considère qu'ils sont des acteurs moraux qui disposent de plusieurs choix quant aux décisions à prendre (de préférence moralement acceptables) afin de remplir leurs engagements à la fois économiques et sociaux.

En somme, la phase managériale de la RSE permet un enrichissement du champ et une production de plusieurs modèles afin de mieux cerner les contours du concept. Malgré les efforts plusieurs critiques sont dressées à ces modèles. Pour Gond (2006), le concept de la PSE présente deux grandes limites :

En premier lieu, la construction théorique de ces modèles, car ils se limitent à une proposition de listes ordonnées de composants de RSE sans préciser la logique d'interaction entre elles ; ce qui réduit leur portée conceptuelle. Deuxièmement, les ambigüités des résultats empiriques concernant les liens entre performance sociale et performance financière illustrent bien ces problèmes d'opérationnalisation.

En guise de conclusion de cette section, nous constatons les apports managériaux du courant Business & Society dans la théorisation de la RSE, en offrant des outils afin de mieux gérer la politique RSE et de mesurer son impact sur le rendement. Dans la continuité de ces théories permettant l'institutionnalisation de la RSE, on trouve un ensemble d'acteurs institutionnels qui contribuent à ce processus en mettant en place des normes et des initiatives pour permettre aux entreprises de se distinguer par leurs engagements.

Ces institutions feront l'objet de la prochaine section, en les présentant et discutant leurs apports au champ académique de la RSE.

## Section II : Ecole moderne de la RSE

### I. Les fondements institutionnels de la RSE : Sustainable Business

Dans cette section, nous allons présenter les différentes institutions internationales qui ont contribué au processus d'institutionnalisation de la RSE en se basant principalement sur les fondements du développement durable.

Dans un premier lieu, nous allons présenter le concept de développement durable (I.1) comme base de référence pour ensuite présenter le cadre institutionnel international de la RSE (I.2).

## I.1. Le Développement durable : le référentiel des institutions

L'histoire du développement durable commence quand la Conférence mondiale des Nations unies sur l'Environnement, tenue à Stockholm en 1972, avait prévu la mise en place de la « Commission mondiale sur l'environnement et le développement ». Celle-ci qui n'aurait commencé ses travaux qu'en 1984. Le Premier Ministre norvégien, Mme Gro Harlem Brundtland, présidente de la commission, a présenté, en 1987, un rapport intitulé « *Our Common Future* »[10].

Ce rapport résume par une formule simple la réflexion alors menée sur les conditions du développement : au lieu de chercher à maximiser ses activités économiques, l'humanité doit s'orienter vers le développement durable. L'expression, qui connaît dès lors un immense succès, était apparue sept ans plus tôt dans le sous-titre d'une étude préparée par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, l'UICN : Stratégie mondiale de la croissance pour la conservation des espèces vivantes au service du développement durable (UICN/PNUE/WWF, 1980).

La montée des préoccupations écologiques était sensible depuis la fin des années 1950 (DORST, 1965). La Conférence de Stockholm avait proposé, en 1972, de mettre la sauvegarde de l'environnement au premier plan des préoccupations des Nations Unies : pour y parvenir, il fallait, selon les naturalistes, renoncer à toute forme de croissance. Les classes défavorisées des pays riches et les populations du Tiers Monde ne pouvaient accepter une orientation qui les condamnerait à la médiocrité. Maurice Strong, le grand fonctionnaire canadien des Nations Unies, qui a orchestré toute l'action dans le domaine de la croissance des années 1960 aux années 1990, en était profondément conscient : en 1971, à l'occasion d'un colloque sur l'environnement organisé à Founex, en Suisse, il fait part à Serge Antoine, un des responsables de la politique française d'aménagement, des questions que posait déjà pour lui la Conférence de Stockholm : « Au fait, c'est une conférence sur l'environnement, mais on voit mal la place du développement là-dedans ? Comment ces deux notions peuvent-elles travailler ensemble ? » (ANTOINE, in SMOUTS, 2005, p. 84).

La Commission Brundtland propose une solution : elle reconnaît aux hommes le droit au développement, mais leur demande de le mener d'une telle manière qu'il ne compromette pas le futur de la planète :« Deux concepts sont inhérents à la notion [de développement durable] : le concept de besoin, plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis

[10] Notre avenir à tous

auxquels il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation impose à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir » (CMEE, 1988, Notre Avenir à tous, Montréal, Éditions du Fleuve, p. 51). On comprend donc la nature ambiguë de la notion de développement durable : ce n'est pas un concept qui décrirait une réalité existante; c'est une injonction faite aux hommes pour, que sans renoncer à la satisfaction de leurs besoins, ils laissent aux générations futures un environnement qui leur soit aussi – ou plus - propice que celui que nous connaissons. La formule reconnaît aux hommes le droit d'accéder un jour à des niveaux de consommation et de bien-être qui les font rêver ; elle leur impose de respecter l'environnement. Il y a une contradiction entre les deux termes associés, comme Gilbert Rist (1996), le souligne fortement : si l'on suit l'exemple des pays industriels, le développement est tout sauf durable ! Effectivement, c'est cette ambiguïté qui assure le succès de la formule, mais rend sa mise en œuvre délicate : comment assurer le développement sans accentuer les déséquilibres qui menacent la nature ?

La formule est officialisée par la Conférence de Rio de Janeiro en 1992. Elle définit dès lors les buts que l'action de l'humanité doit s'assigner. Elle est instantanément adoptée par les aménageurs, les hommes politiques, les chercheurs et le grand public. C'est comme cela que sont aujourd'hui analysés les rapports entre les hommes, l'espace et la nature en se basant sur la définition proposée dans le rapport qui le qualifie comme : « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs », notamment « pour les plus démunis*.

Ce concept est caractérisé par sa dimension politique, il cherche à concilier trois piliers : l'économique, le social et l'environnemental, comme l'illustre le schéma suivant :

**Figure 8: Les trois piliers du développement durable**

Les concepts de développement durable et de la RSE sont de niveaux différents .Le développement durable est un concept macroéconomique et macro-social à l'échelle planétaire, il ne s'applique pas directement à une entité particulière et ce n'est pas parce qu'une entreprise est pérenne, qu'elle contribue au développement durable. Le développement durable se conçoit en lien avec l'intervention politique.

Pour ( BEAUPRÉ et al., 2008), le développement durable exige en premier lieu, la prise en compte de l'impact des activités humaines sur l'environnement, aussi il invite à prendre en considération les impacts des décisions sur les générations futures de manière à s'assurer que nous leur léguons un actif, plutôt que des passifs environnementaux, sociaux et

économiques et, enfin, à penser une économie moins intensive sur le plan écologique en révisant nos modes de production et de consommation.

Au niveau académique, le développement durable constitue la base normative de la RSE au contexte européen. Certains auteurs le qualifient comme étant une « laïcisation » de la RSE qui a favorisé sa diffusion dans la sphère managériale européenne, ce qui a détaché la RSE de certaines de ses racines socioculturelles les plus profondes. Par conséquent l'entreprise devient l'une des parties prenantes dans l'exploration de solutions de développement durable ( ACQUIER et al., 2005).

En somme, le développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent les activités économiques. La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement, ainsi que des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance.(CAPRON, QUAIREL-LANOIZELEE, 2010).

## I.2. Le cadre institutionnel international

Les travaux de la RSE se poursuivent activement dans les institutions internationales, en se basant sur la notion de développement durable et en incitant à un engagement volontaire à travers la communication. Nous allons présenter un ensemble de dispositifs qui ont contribué à l'institutionnalisation de la RSE à savoir : la stratégie de la commission européenne, World Business Council for Sustainable, global compact et ISO26000.

### I.2.1. Commission européenne

Après un premier livre vert paru en 2001, la Commission européenne a présenté, dans une communication du 25 octobre 2011 actualisée le 7 novembre 2012, sa « nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises », étayant ainsi la précédente définition de la RSE. L'objectif était double : renforcer l'impact positif des entreprises et prévenir et limiter leurs effets négatifs.

A sa communication, la Commission européenne avait joint un programme d'actions détaillé, bâti autour de huit objectifs :

- Renforcer la visibilité de la RSE et diffuser les bonnes pratiques. L'union Européenne va créer un prix européen pour la RSE et mettre en place des plateformes sectorielles encourageant les entreprises et les parties prenantes à prendre des engagements et à assurer ensemble le suivi des progrès ;
- Mesurer et améliorer le degré de confiance dans les entreprises grâce à un débat public sur le rôle et le potentiel des entreprises et des études sur la confiance des citoyens à l'égard des entreprises ;
- Améliorer les processus d'autorégulation et de corégulation. La Commission propose d'élaborer un code des bonnes pratiques encadrant à l'avenir les initiatives en faveur de l'autorégulation et de la corégulation ;
- Renforcer l'attrait de la RSE pour les entreprises. La Commission propose que l'UE s'appuie sur ses politiques en matière de consommation, d'investissement et de marchés publics pour encourager le comportement responsable des entreprises ;
- Améliorer la communication par les entreprises d'informations sociales et environnementales avec une nouvelle directive sur le reporting extra-financier ;
- Poursuivre l'intégration de la RSE dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la recherche. La Commission soutient les projets de formation et finance la recherche dans le domaine de la RSE ;
- Souligner l'importance des politiques nationales et infranationales en matière de RSE, via des plans de promotion de la RSE ;
- Rapprocher les conceptions européenne et mondiale de la RSE en intégrant dans la réflexion les instruments internationaux susmentionnés.

Cette nouvelle stratégie vise à appeler les chefs d'entreprises européens à s'engager et d'encourager, en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes, un nombre élevé d'entreprises de l'union européenne à adopter un comportement responsable, en fixant des objectifs clairs pour 2015 et 2020, et rendre compte du respect de cet engagement publiquement. Cependant, on reproche à cette dynamique lancée par la commission européenne qu'elle n'ait pas laissé une place suffisante au dialogue avec les parties prenantes du monde associatif.(DELMAS, 2013)

### I.2.2. World Business Council for Sustainable

Les origines du *World Business Council for Sustainable development (WBCSD)* sont liées:

1) à une invitation de Maurice Strong, alors secrétaire général de la conférence des nations unies sur l'environnement et le développement, qui a été popularisé sous le nom de Sommet de la Terre de Rio (1992).

2) à l'homme d'affaires Stephan Schmidheiny (1990) en tant que conseiller professionnel pour la conférence.

Schmidheiny a décidé de créer un réseau limité dans le temps de 48 chefs d'entreprise, qu'il a appelé le conseil d'affaires pour le développement durable (*Business Council for Sustainable development* - BCSD). Il faut noter que la Chambre de commerce internationale, qui entretenait une relation de longue date avec l'ONU et le BCSD, a joué un rôle clé dans la préparation et la participation au sommet de la terre de Rio. Le centre a accueilli des consultations avec des centaines de chefs d'entreprises et des entreprises à travers le monde et a produit un rapport séminal intitulé « *changing course* ». Après la conférence, Schmidheiny a décidé de poursuivre l'initiative.

En 1995, la BCSD fusionnée avec la Chambre du conseil de l'industrie mondiale de commerce pour l'environnement forment : *World Business Council for Sustainable development (WBCSD)*.

Parmi ses activités, le WBCSD a établi un réseau de l'entreprise, conduit des initiatives de durabilité et maintenant il compte des affiliés qui fonctionnent dans plus de 60 pays.

Le club s'est donné une charte de bon comportement environnemental et se présente comme le leader du monde des affaires pour la promotion du développement durable. Les objectifs du WBCSD, entre autres, sont : le développement d'une coopération étroite entre les entreprises, le gouvernement et toutes les autres organisations œuvrant dans le même champ d'action et l'incitation à appliquer les normes élevées de gestion de l'environnement dans les entreprises membres. Le WBCSD publie des guides et des rapports environnementaux à l'intention des entreprises.

### I.2.3. Global Compact de l'ONU

Le Pacte mondial a été lancé par un discours prononcé par le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, au Forum économique mondial de Davos, en Suisse, le 31 Janvier 1999. Dans son allocution, le Secrétaire général a invité les dirigeants du monde des affaires à «adopter et à appliquer », tant dans leurs pratiques des entreprises tout en soutenant les politiques publiques appropriées, les neuf valeurs universellement acceptées et les

principes dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail et de l'environnement.

Cependant, les bases du Pacte mondial, et le défi de l'ONU pour les dirigeants du monde des affaires, peuvent être attribuées au début du mandat de Kofi Annan à l'ONU. Peu de temps après sa prise de fonction le Secrétaire général a signalé un changement dans l'approche de l'ONU pour les entreprises, décrit dans un précédent discours au Forum de Davos. Il a souligné que l'ONU a reconnu la nécessité d'établir des partenariats avec le gouvernement, les entreprises et les ONG. Ce faisant, le Secrétaire général a invité explicitement les entreprises à s'impliquer davantage dans le mandat de l'ONU pour réduire la pauvreté et promouvoir le développement durable. Cet appel au changement se reflète également à l'intérieur, grâce à un programme de réforme culturelle qui permettrait à l'ONU de travailler plus efficacement avec les entreprises.

Ce discours était un «appel à l'action», il a exhorté les chefs d'entreprises à s'attaquer à certains des déséquilibres induits par les forces de la mondialisation en donnant un «visage humain au marché mondial». Kofi Annan a fait valoir que les entreprises pourraient utiliser leur pouvoir économique et tirer parti de leur autorité pour faire respecter les droits de l'homme et assurer des pratiques de travail responsables dans leurs sphères d'influence. En outre, les entreprises devraient s'efforcer d'utiliser les normes les plus élevées, même dans les pays où la loi fait défaut et chercher si possible à influencer les politiques publiques pour améliorer les normes dans les domaines du travail et de l'environnement.

L'adresse est également importante dans le positionnement de l'ONU en tant que contributeur à des solutions. Plus précisément, trois agences des Nations Unies : le HCDH, l'OIT et le PNUE, ont été mise en place pour aider et fournir des ressources pour les entreprises prêtes à s'engager avec les défis posés.

Le discours du Secrétaire général a été bien reçu et a généré une réponse enthousiaste de la part des entreprises et des ministres présents, qui ont cherché à collaborer avec l'ONU. Cette volonté de changement a fourni l'élan nécessaire pour diriger le Pacte mondial à partir d'un énoncé des aspirations vers une véritable initiative qui repose sur un cadre crédible et pratique de l'action. Le Pacte mondial a désormais un large soutien des multinationales, des petites et moyennes entreprises à travers le monde; des principales organisations environnementales, sociales et de développement; des associations professionnelles; des

organisations syndicales et des associations nationales d'employeurs; et des institutions académiques et politiques publiques.

**Figure 9: Les 10 principe du Global Pacte**

### I.2.4. Vers la normalisation de la RSE : les lignes directrices ISO 26000

Publiée depuis le 1er novembre 2010, la norme ISO 26 000 représente le fruit d'un travail sans précédent au sein de la communauté internationale. Puisqu'ISO 26 000 constitue la première norme ISO touchant à la responsabilité sociale. Les premières recommandations pour le projet de norme ont émergé des consommateurs. Le groupe des consommateurs au sein d'ISO (ou ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO)) a en effet étudié et analysé la

pertinence et la faisabilité du projet de norme en responsabilité sociale. Leurs conclusions publiées en 2002 dans *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards* (ISO COPOLCO, 2002), soulignent la confusion régnante autour de la responsabilité sociale des entreprises et l'intérêt grandissant dans ce secteur. Selon ce même rapport, il est souligné qu'ISO est en bonne position pour prendre le leadership du développement d'un standard volontaire de système de gestion en responsabilité sociale qui permettrait de produire des résultats mesurables et vérifiables sur les mêmes bases qu'ISO 9 001 et ISO 14 001. Ce n'est toutefois pas la route que la norme a empruntée. Deux décisions importantes sur les orientations de la norme ont marqué le processus et ont peut-être même permis son succès (GENDRON, 2010).

Premièrement, la norme ISO 26 000 n'a pas été développée pour devenir une norme de système de gestion, ni pour être certifiable (ISO, 2009).

Deuxièmement, le processus de rédaction traditionnel a été complètement bouleversé permettant ainsi la participation d'un nombre important d'acteurs sociaux de tous les domaines (GENDRON, 2010). C'est une approche multi-parties prenantes que l'ISO a adoptée, permettant ainsi la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales ou ayant une assise régionale étendue, couvrant différents aspects de la responsabilité sociétale.

Ces experts étaient originaires de six groupes différents de parties prenantes: les consommateurs, les pouvoirs publics, l'industrie, les travailleurs, les organisations non gouvernementales (ONG) et les services. En outre, des dispositions spécifiques ont été prises pour parvenir à un équilibre entre les pays en voie de développement et les pays développés et assurer une contribution équilibrée des hommes et des femmes dans les groupes de rédaction. Bien que des efforts aient été déployés pour assurer une participation équilibrée de tous les groupes de parties prenantes, l'équilibre véritable parmi les parties prenantes s'est vu limité par divers facteurs comme la disponibilité des ressources et la nécessité de maîtriser la langue anglaise.

La Figure10 ci-après, présente une vue d'ensemble de l'ISO 26000 et est destinée à aider les organisations à comprendre comment utiliser la présente norme.

Adoptée en novembre 2010, la norme ISO 26000 fournit des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations. C'est une norme internationale d'application volontaire qui n'est pas certifiable. Cette absence s'explique par le potentiel d'adaptation des lignes directrices à tout type d'organisation (entreprise, association,

organisme d'Etat, collectivité locale, ONG…) en les contextualisant par zone géographique d'implantation aux particularités culturelles et sectorielles de l'organisation. En raison de son processus d'élaboration et de la spécificité de son contenu, la 26000 est qualifiée de norme de 4ème type dite « politique », voire « sociopolitique », ou encore de « norme 'hors-norme '» ( RAMONJY et al., 2013).

Pour Capron, elle représente « un texte d'orientation, voire un document s'apparentant à un guide fournissant des recommandations et des préconisations, sans contenir d'exigences contraignantes » ( QUAIREL-LANOIZELEE et al., 2010).

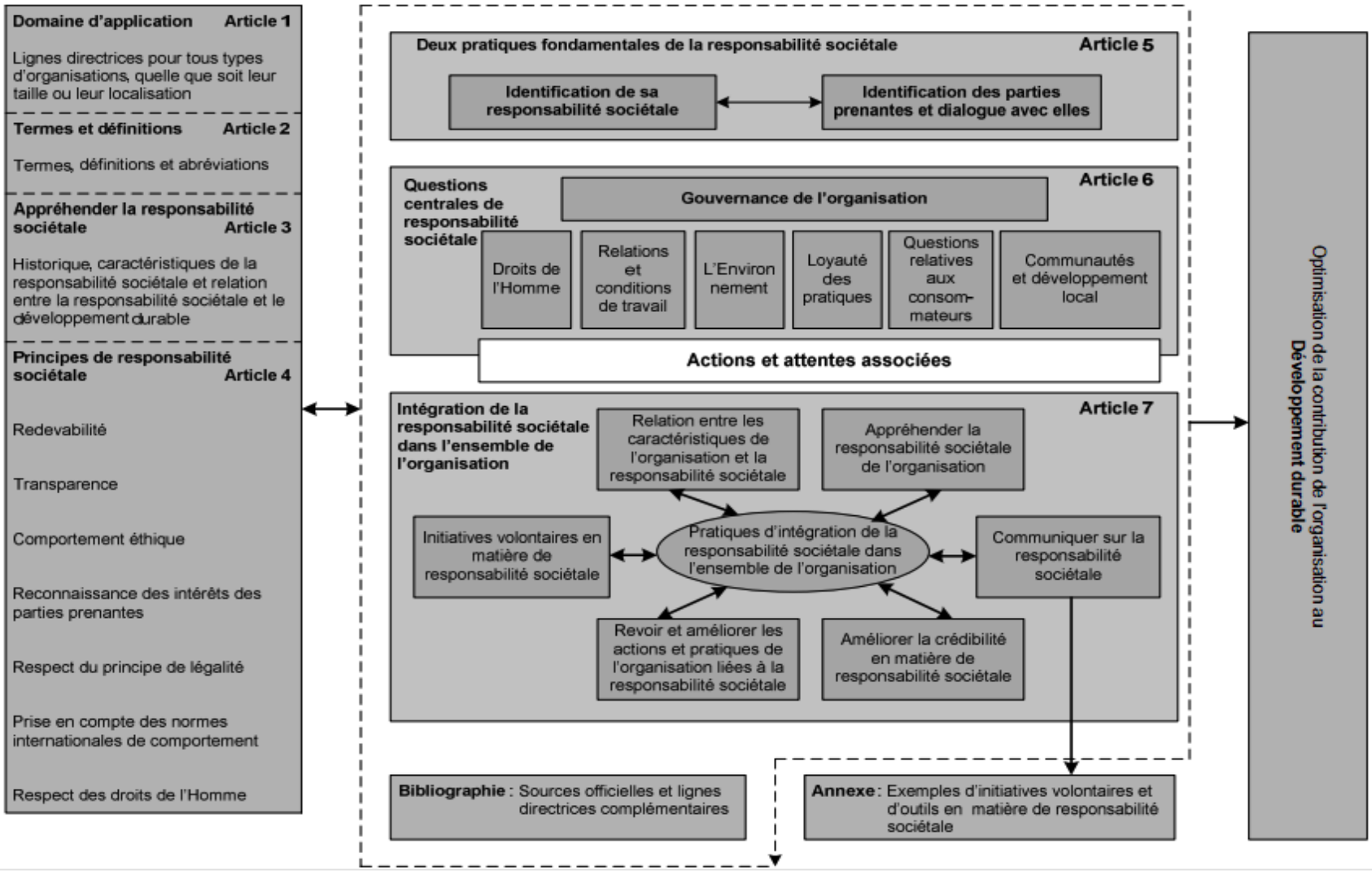



**Figure 10: Vue d'ensemble de l'ISO 26000**

## I.3. Le Reporting Extra-financier : les indicateurs Environnementaux, Sociaux et Gouvernementaux (ESG).

Certains auteurs associent l'émergence de la mesure d'une performance extra-financière des entreprises au développement de l'Investissement Socialement Responsable, notamment en Europe, où la plupart de ses protagonistes hésitent à trancher : laquelle de ces deux démarches aurait précédé l'autre. Aujourd'hui, les enjeux de la performance extra-financière semblent dépasser largement le cadre de l'ISR, encore qu'il convienne, avant d'affirmer cela, de s'accorder sur la définition de celui-ci… et du niveau de transparence qu'exige une telle approche.

La structuration contemporaine du reporting ESG remonte au début des années 1990. Elle relève d'abord d'initiatives des entreprises, qui s'appuyaient également sur des initiatives sectorielles (secteur de la chimie, par exemple, dès les années 1990), mais aussi sur des initiatives globales, comme la « Global Reporting Initiative » (GRI) et les démarches issues du monde de la qualité (ISO – SD 21000), et locales (AA 1000, une initiative britannique dans un premier temps, les lettres 'AA', dans son acronyme, signifiant AccountAbility).

Les entreprises doivent également prendre en compte les premières régulations en matière de reporting ESG. Ainsi, depuis 2002, les entreprises cotées en bourse en France doivent rendre compte de leurs impacts sociaux et environnementaux en s'appuyant sur la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques). Cinq ans après, le bilan symbolique et politique de cette loi est positif.

Toujours dans un objectif d'universalisation, les lignes directrices de la GRI forment, au sens de Latour (1999), un objet intermédiaire qui permet de créer un lien relativement neutre en apparence entre des acteurs sociaux antagonistes au sujet de la responsabilité sociale. Si ce cadre prend appui sur le référentiel comptable traditionnel pour l'énoncé des qualités fondamentales de l'information, il renvoie davantage à un système de management qui repose sur l'apprentissage d'une dynamique relationnelle avec les parties prenantes, qu'à un système normatif de reddition de comptes similaire au référentiel comptable traditionnel (QUAIREL, 2004).

La Global Reporting Initiative (GRI) est une initiative, née en 1997, visant à normaliser les pratiques d'information comptable des entreprises dans les domaines environnemental, social et économique. La GRI produit des «lignes directrices», définissant

précisément les variables (le quoi) sur lesquelles l'information comptable doit porter, de même que les principes auxquels celle-ci doit obéir (le comment). Les lignes directrices résultent d'un processus mettant en présence plusieurs parties prenantes et visant à garantir à la fois la faisabilité et la légitimité des solutions proposées par la norme. Pour les entreprises, le suivi des lignes directrices est volontaire. Elles peuvent indiquer, dans leur rapport environnemental et social, le nombre de variables s'accordant avec les principes de la GRI. Les normes issues de la GRI sont potentiellement structurantes pour le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une étude historique du processus de construction de la GRI (ACQUIER & AGGERI, 2004) permet d'abandonner l'idée d'une responsabilité sociale de l'entreprise qui serait «spontanément» calculable et comptable, en particulier dans le domaine social. Dans ce domaine, certains acteurs ont joué un rôle d'«entrepreneur institutionnel», déployant des efforts importants pour promouvoir ces démarches. Comme le souligne un responsable de l'Association for Chartered Certified Accountants (ACCA) ayant joué un rôle moteur dans le processus de construction des normes de la GRI :

De manière générale, en ce qui concerne l'information comptable, de nombreuses personnes participant aux volets environnemental et social (O.N.G., etc.) n'étaient pas très familières avec la notion de système, les systèmes d'information comptable, avec la manière dont l'information est collectée, les standards techniques à respecter, l'idée de consolider l'information sur une base mondiale. Cela ne s'appliquait pas aux domaines de la santé et sécurité ou de l'emploi dans les années 1990. Les gens ne disposaient pas d'une connaissance claire à ce sujet, je pense, et il était important que la profession comptable soit capable de transférer son expérience dans ce domaine, de même qu'il était important que les acteurs d'autres organisations nous disent : «Bon, d'accord, mais il y a des choses que vous êtes en train de rater sous cet aspect.»

De même, il est intéressant de souligner que le projet initial ne portait pas sur le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise ou du développement durable dans son ensemble mais simplement sur le volet environnemental. L'intervention de différents consultants britanniques a été déterminante dans la décision d'étendre l'objet de la GRI au champ plus large du développement durable :

Au départ, il s'agissait de standardiser et de normaliser l'information comptable environnementale. Mais l'intervention de John Elkington, lors de la première réunion des différents groupes volontaires, a fait passer l'idée que l'enjeu clé était le développement

durable et pas seulement l'environnement; donc, « si nous cherchions à traiter de la question de l'environnement, il serait peut-être bon de s'attaquer directement au chantier le plus ambitieux. Ainsi, en 1998, nous étions dans le groupe volontaire du comité directeur de la GRI, et la question était le développement durable, même si chacun de nous venait à la table avec des expériences et des compétences très différentes pour traiter de cet enjeu transversal. »

Le processus de construction des normes de la GRI montre aussi que les techniques existantes, déjà éprouvées dans le domaine de l'information comptable et financière, sont très structurantes dans ce processus de construction.

Capable d'offrir à la fois souplesse, pour que chacun y trouve son compte, et crédibilité, pour que plusieurs souhaitent y adhérer parce que confiants en sa capacité de réunir ou de constituer un monde commun, cet objet facilite l'expérimentation concrète de la RSE. La GRI tire d'ailleurs toute sa puissance de la possibilité pour le gestionnaire d'être rassuré par la mise en place de repères à vocation universelle. Ceux-ci lui permettent simultanément d'invoquer l'unicité des situations auxquelles il est confronté, en mettant l'accent sur certains indicateurs au détriment d'autres par exemple (BERRY, 1983), ainsi qu'en exploitant l'existence de lignes directrices sectorielles à la définition desquelles il aura bien souvent contribué. Ce faisant, la GRI s'éloigne du projet initial pour s'attacher à celui de ses utilisateurs, et constituer un entrepreneuriat institutionnel distribué (ACQUIER & AGGERI, 2008).

Si bien que la simple existence des lignes directrices ne scelle pas le débat du potentiel démocratique de la responsabilité sociale et de l'apport des rapports de performance sociétale dans cette perspective.

Dans tous les cas, il ne convient pas d'opposer régulation et marché, en matière de reporting ESG, mais bien de souligner que ces deux types d'initiatives sont indispensables pour progresser. Enfin, il apparaît clair que l'avenir, en matière de reporting social et environnemental, passe nécessairement par une prise en compte des spécificités sectorielles, même si un tronc commun à l'ensemble des entreprises peut être envisagé comme par exemple le critère de la formation en matière de ressources humaines.

Finalement, l'épreuve de vérité pour l'interface entre société et entreprises arrive avec le débat relatif aux obligations de reddition ou à l'harmonisation internationale des normes de

reddition sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance (ESG) (QUAIREL-LANOIZELEE, 2010). Entre, d'un côté, le monde des entreprises qui conçoit le reporting ESG surtout comme un moyen de communication dont les modalités doivent être laissées à la libre appréciation des directions et, d'un autre, les diverses composantes de la société civile (y compris les investisseurs) qui exigent toujours plus de transparence avec des pratiques réglementées. La contradiction est forte et constitue un véritable enjeu de société.

Au terme de cette section, nous constatons que ces nouveaux acteurs ont contribué au renforcement de l'institutionnalisation de la RSE et cherchent à travers les normes et les initiatives un model universel de la RSE.

Cette perspective semble être difficile à réaliser vu l'importance de la dimension culturelle du concept et ses spécificités contextuelles qui imposent une relecture plus sociologique. C'est l'objet de notre prochaine section, où nous allons présenter les nouvelles tendances théoriques dans le champ de la RSE et comment elles défendent la nécessité de revenir sur la dimension sociologique et culturelle du concept de la RSE.

### I.4. Des OMD aux ODD : bilan et perspectives

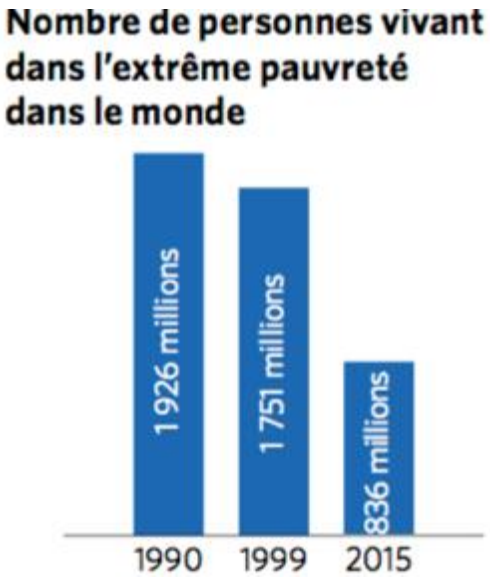
En septembre 2000, l'Assemblée générale des Nations Unies adoptait la Déclaration du millénaire, définissant, à l'aide de vingt-et-une cibles et d'une soixantaine d'indicateurs, huit Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) à atteindre en 2015, comme le présente le schéma suivant :

**Figure 11: Les huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)**

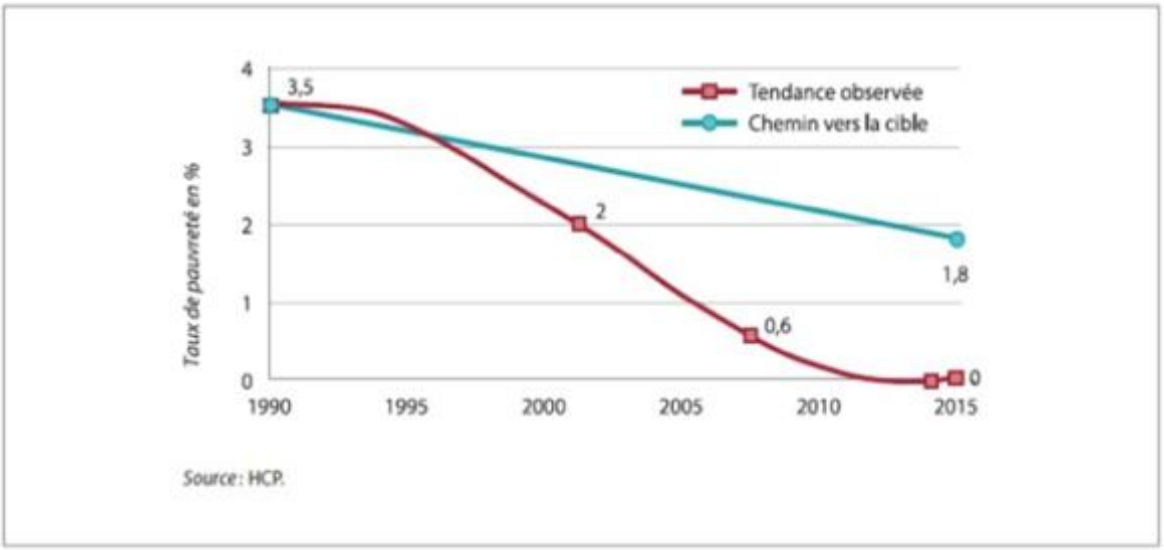
Le rapport des Nations Unis en 2015 présente les principales réalisations de ces Objectifs[11] :

**Objectif 1 : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim**

La proportion de personnes vivant dans l'extrême pauvreté, c'est-à-dire avec moins de 1,25 dollar par jour, a diminué de moitié entre 1990 et 2010, passant de 36 % à 18 %. Cela signifie que cette première cible était atteinte dès 2010.




Evolution de la proportion (en %) de la population disposant de moins de 1 $ US PPA par jour

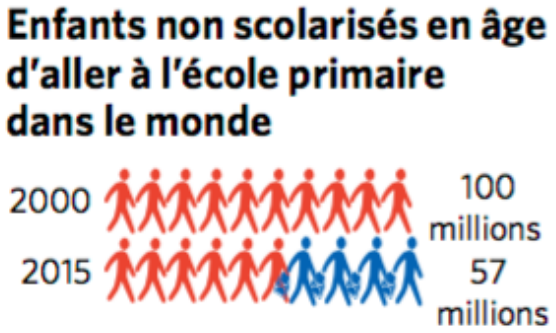


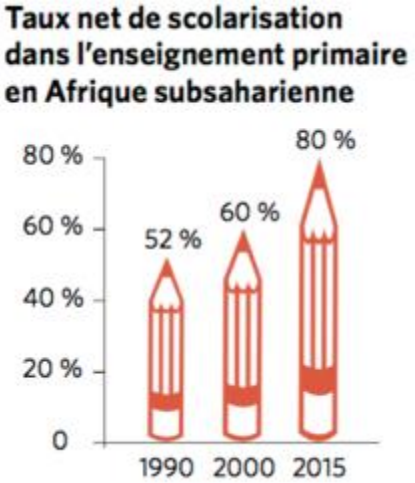

[11] Rapport disponible sur le site institutionnel des Nations Unies : http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf

Le Maroc a réduit le taux de la pauvreté, mesurée à 1 $ US PPA[12] par jour et par personne, de 3,5 % en 1985 à pratiquement un niveau statistiquement insignifiant (presque nul) en 2014, contre une valeur cible de 1,8 % à l'horizon 2015.

**Objectif 2 : assurer l'Education primaire pour tous**

Le taux de scolarisation primaire dans les pays en voie de développement est passé de 80 % à 90 % entre 1990 et 2012. L'objectif de 100 % ne sera donc pas atteint en 2015, mais les progrès ont néanmoins été signicatifs. Toutefois, un enfant sur quatre inscrits en première primaire abandonne l'école avant d'atteindre l'âge de six ans, ce qui risque de le replonger dans l'analphabétisme à l'âge adulte. Les îles de familles pauvres vivant en zone rurale en Afrique subsaharienne sont particulièrement touchées : elles ne sont que 23 % à achever le cycle du primaire. En outre, l'inscription en primaire a primé sur la qualité de l'enseignement.

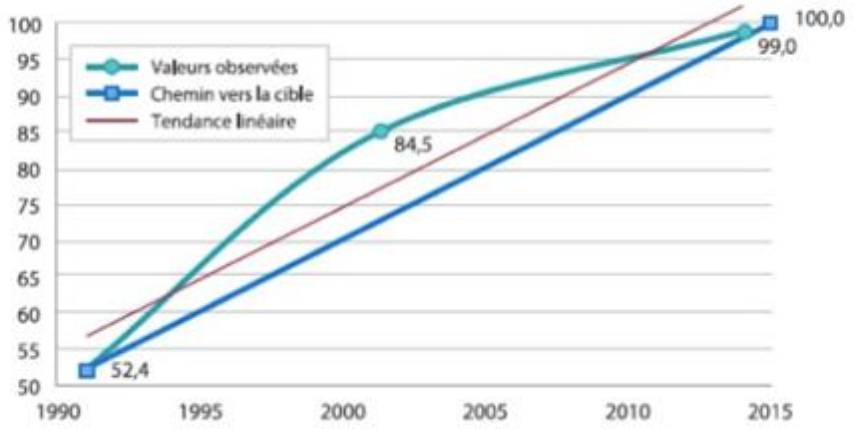



Pour le Maroc, le taux net de scolarisation au primaire a atteint 99% en 2013-2014 contre 52,4% en 1990-1991. Cette évolution de l'amélioration de la scolarisation a davantage bénéficié aux filles. En milieu rural, le taux net de scolarisation de ces dernières s'est nettement amélioré, passant de 22,5% à 100% pour la même période.

[12] Parité de pouvoir d'achat

Evolution des taux nets de scolarisation dans l'enseignement primaire (6-11 ans) *(en %)*

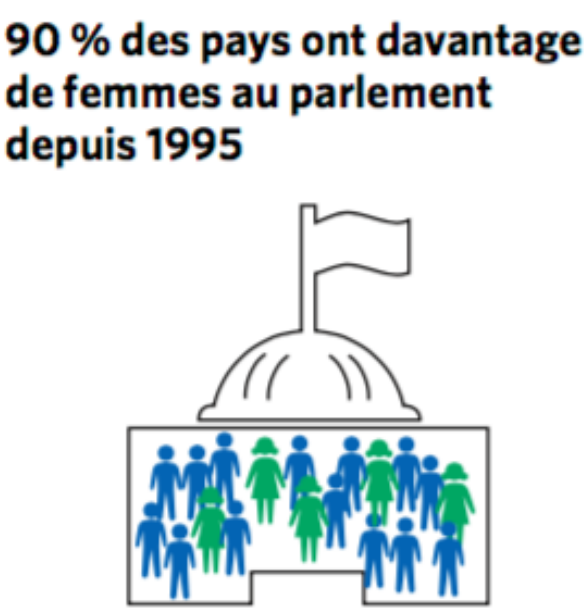


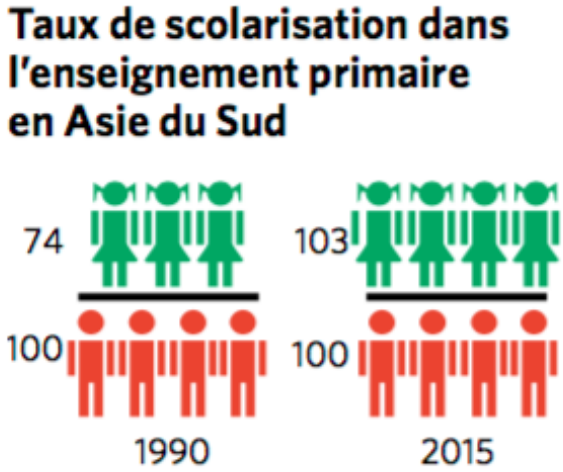

Source : MENFP.

Concernant le taux d'alphabétisation des jeunes âgés de 15 à 24 ans a atteint 90 % contre 58 % en 1994. Cette amélioration est beaucoup plus significative chez les filles, dont le taux est passé, au cours de la même période, de 46 % à 85,9 %, contre respectivement 71 % et 94,1 % pour les garçons.

**Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**

Les inégalités d'accès à la scolarisation primaire ont globalement été fortement réduites, passant d'un rapport de 69 filles pour 100 garçons en 1990 à 99 filles pour 100 garçons en 2012 dans les pays en voie de développement. Les inégalités de genre persistent par ail- leurs sur le marché du travail, puisque la part des femmes ayant accès à un emploi salarié dans les pays en voie de développement a connu une légère augmentation passant de 45 % à 48 % entre 1990 et 2012.



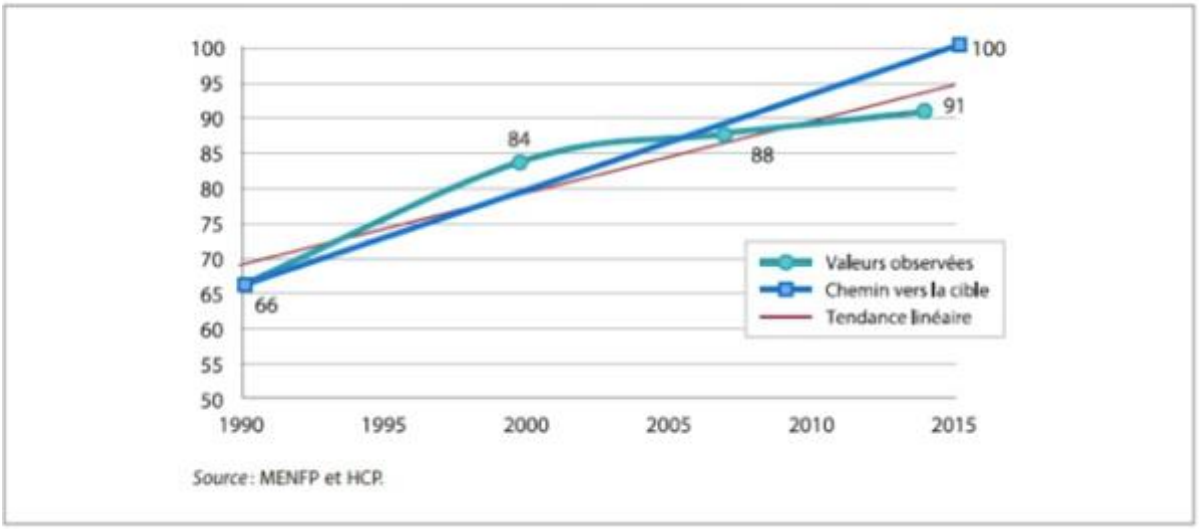

Au Maroc, L'indice de parité a connu une nette amélioration à tous les niveaux de l'enseignement entre 1990-1991 et 2013-2014. Cette amélioration a été plus importante en milieu rural grâce aux prestations d'appui social mises en place ainsi qu'à l'Initiative Royale : « un million de cartables ».

Au niveau de l'enseignement primaire, l'indice de parité entre les sexes a atteint 91% en 2013-2014 contre 66% en 1990-1991, soit une quasi-égalité des chances d'accès à l'éducation entre les deux sexes.

L'enseignement secondaire qualifiant a connu, pour sa part, une nette amélioration de l'indice de parité, qui est passé de 65 % en 1990-1991 à 90 % en 2013-2014.

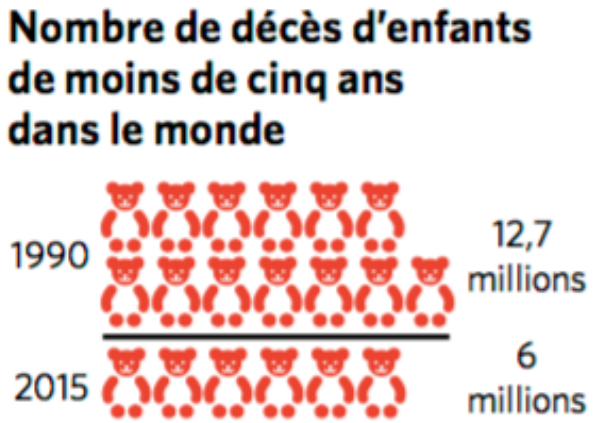
En ce qui concerne l'enseignement supérieur, en l'espace de vingt-quatre ans l'indice de parité entre les sexes est passé de 56,6 % en 1990-1991 à 93,3 % en 2013-2014. Cet indice dépasse les 100 % pour les établissements de formation des cadres (124,4 % en 2013-2014).

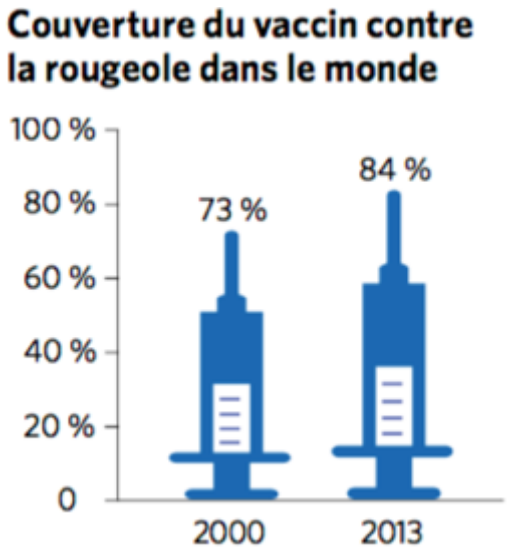
Evolution de l'indice de parité dans l'enseignement primaire *(en %)*




**Objectif 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans**

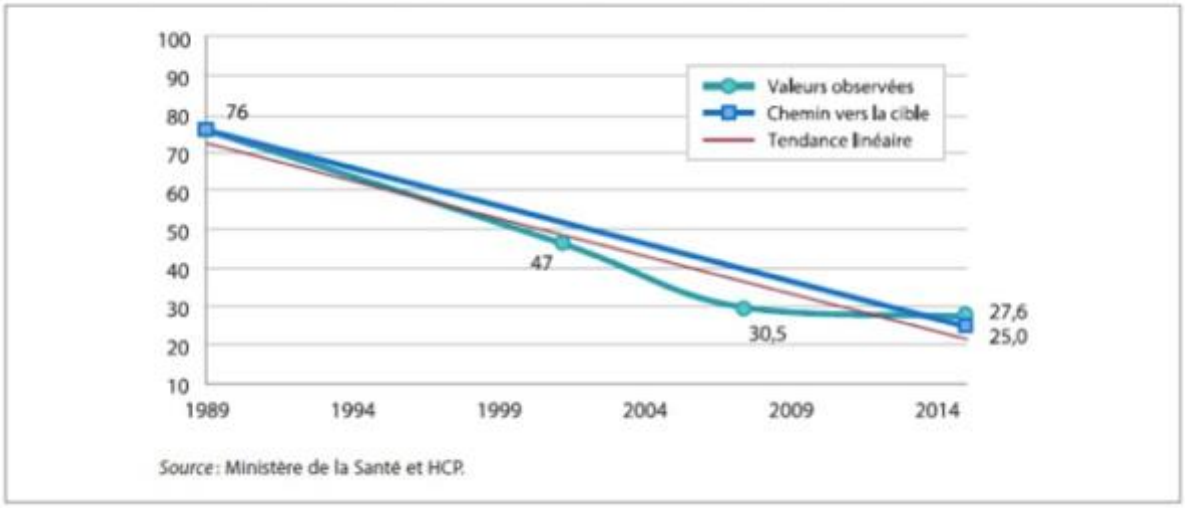
Au plan mondial, quatre décès sur cinq d'enfants de moins de cinq ans se produisent en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud. La plupart meurent de maladies infectieuses comme la pneumonie, la diarrhée ou le paludisme. En Afrique subsaharienne, où l'on annonce un boom démographique au cours des deux prochaines décennies, un enfant sur dix meurt avant son cinquième anniversaire.



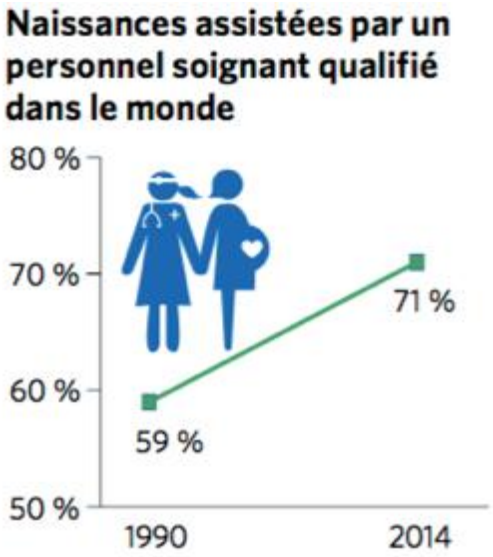

Au Royaume, la mortalité infanto-juvénile au Maroc a fortement diminué durant les trois dernières décennies, passant de 76 ‰ naissances vivantes en 1987-1991 à 47‰ au cours de la période 1999-2003 puis à 30,5‰ en 2007-2011 (ENPSF/MS, 2011). Elle passerait à 27,6‰ en 2015 selon les estimations du groupe Inter-Agences du système des Nations Unies.

Evolution du taux de mortalité infanto-juvénile *(pour 1 000 naissances vivantes)*



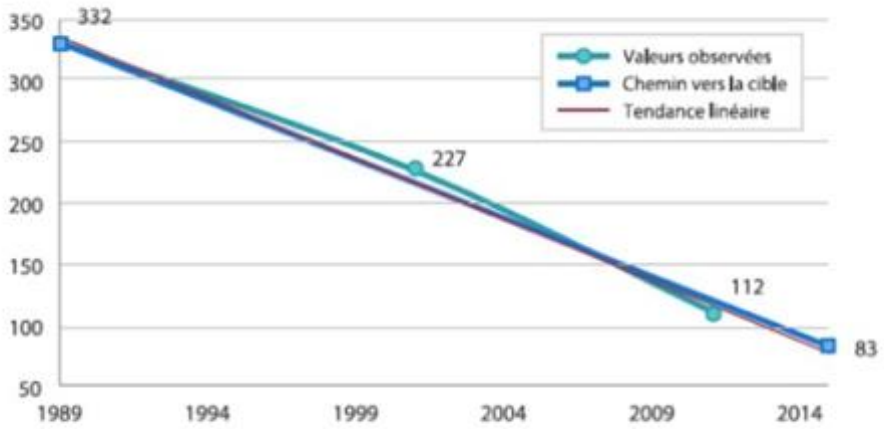

**Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle**

Au plan mondial, le taux de mortalité maternelle a diminué de 45 % entre 1990 et 2013, passant de 380 à 210 décès pour 100.000 naissances. Malgré des progrès, la cible est donc toujours hors d'atteinte. Avec 230 décès pour 100.000 naissances, le taux de mortalité maternelle dans les pays en voie de développement reste quatorze fois supérieur à celui des pays développés. Or la plupart des décès sont évitables. Plus d'un tiers des accouchements ne sont toujours pas assistés par un personnel de santé qualifié – proportion qui atteint près de la moitié en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud.



Au Maroc, le taux de mortalité maternelle a diminué de près de 66% en vingt ans, passant de 332 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes en 1985-1991 à 112 en 2009-2010.

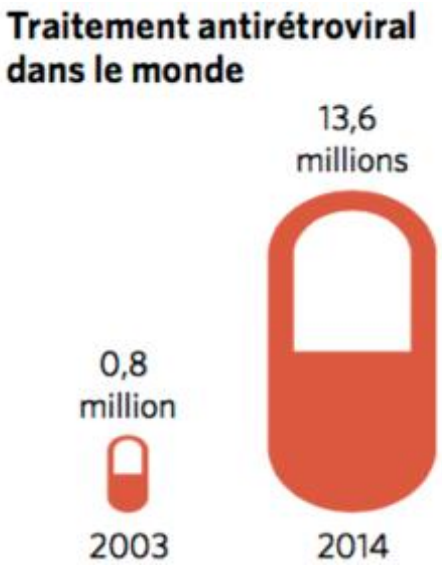
Evolution du taux de mortalité maternelle *(pour 100 000 naissances vivantes)*



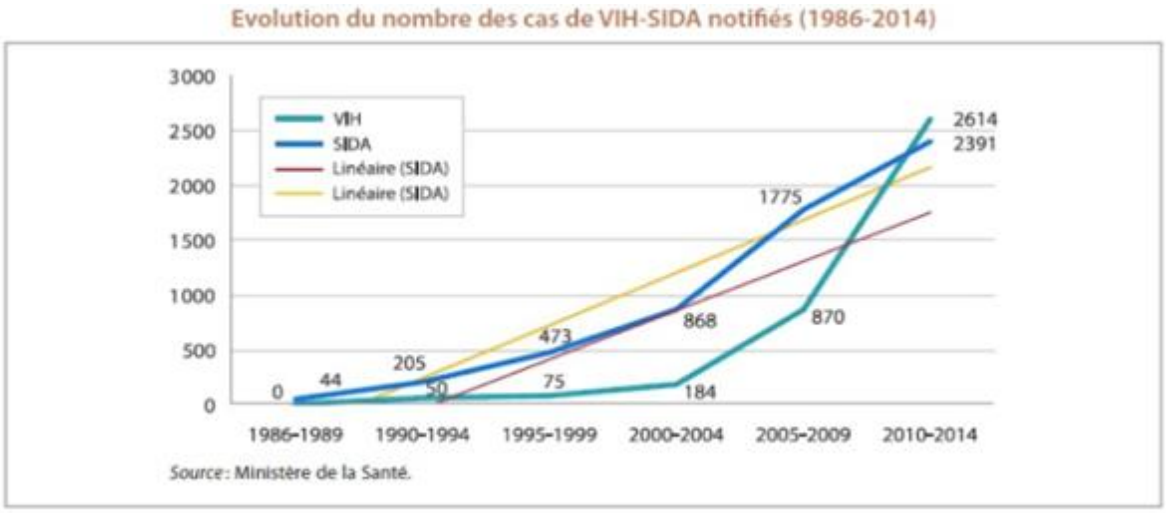

*Source* : Ministère de la Santé (ENPS (1985 et 1992), ENSME (1997), ENPSF (2003/2004), ENPSF (2011)) et HCP (Enquête nationale démographique, 2009-2010).

**Objectif 6 : Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies**

Au plan mondial, le traitement antirétroviral a sauvé 6,6 millions de vies depuis 1995 et le nombre de nouvelles infections au VIH a diminué de 44% entre 2001 et 2012, mais on estimait encore à 2,3 millions le nombre de personnes nouvellement infectées – dont 70 % en Afrique subsaharienne – et à 1,6 million le nombre de décès liés au SIDA. Par ailleurs, le taux de mortalité dû au paludisme a baissé de 42 % au niveau mondial entre 2000 et 2012 ;

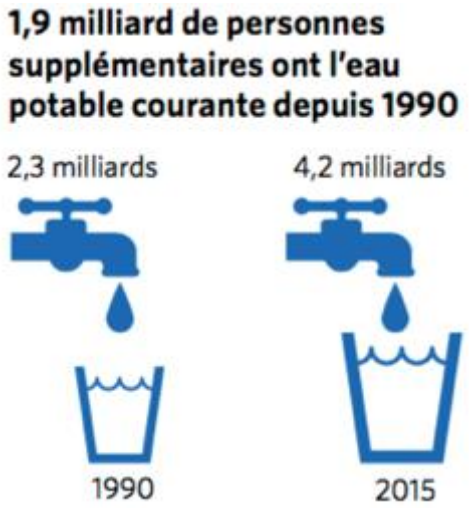


Au niveau marocain, selon les dernières estimations, le nombre de personnes vivant avec le VIH serait de 29 000 et la prévalence au VIH de 0,085 % en 2014.




**Objectif 7 : Assurer un environnement durable**

Les émissions mondiales de gaz à effet de serre ont augmenté de 50 % entre 1990 et 2011. La hausse s'est accélérée, puisqu'elle a été de 35 % entre 2000 et 2011, contre 10 % entre 1990 et 2000. Cette accélération est essentiellement due à la forte croissance économique enregistrée dans les pays émergents. Par contre, 2,3 milliards de personnes supplémentaires ont eu accès à une source d'eau potable améliorée depuis 1990 et près de deux milliards de personnes supplémentaires ont obtenu l'accès à des services d'assainissement améliorés, mais 748 millions de personnes restent privées d'accès à l'eau potable et un milliard de personnes continuent de déféquer à l'air libre.

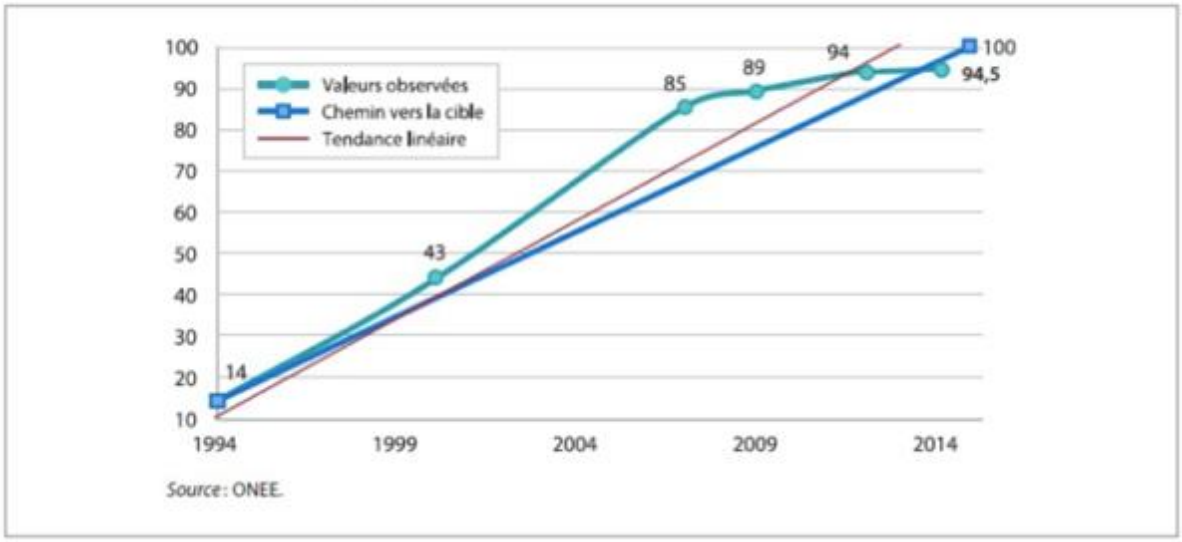


En outre, avoir accès à une source d'eau potable ne signifie pas nécessairement que cette eau est salubre. De nombreuses installations améliorées sont contaminées et ces points d'accès sont parfois difficilement accessibles pour de nombreux ménages, en particulier dans les zones rurales d'Afrique subsaharienne. Enfin, un tiers des habitants des zones urbaines dans les régions en développement vivait encore dans les taudis des bidonvilles en 2012 (contre 40 % en 2000). Cela signifie que le nombre de personnes vivant dans des taudis a augmenté de 650 à 863 millions entre 1990 et 2012.

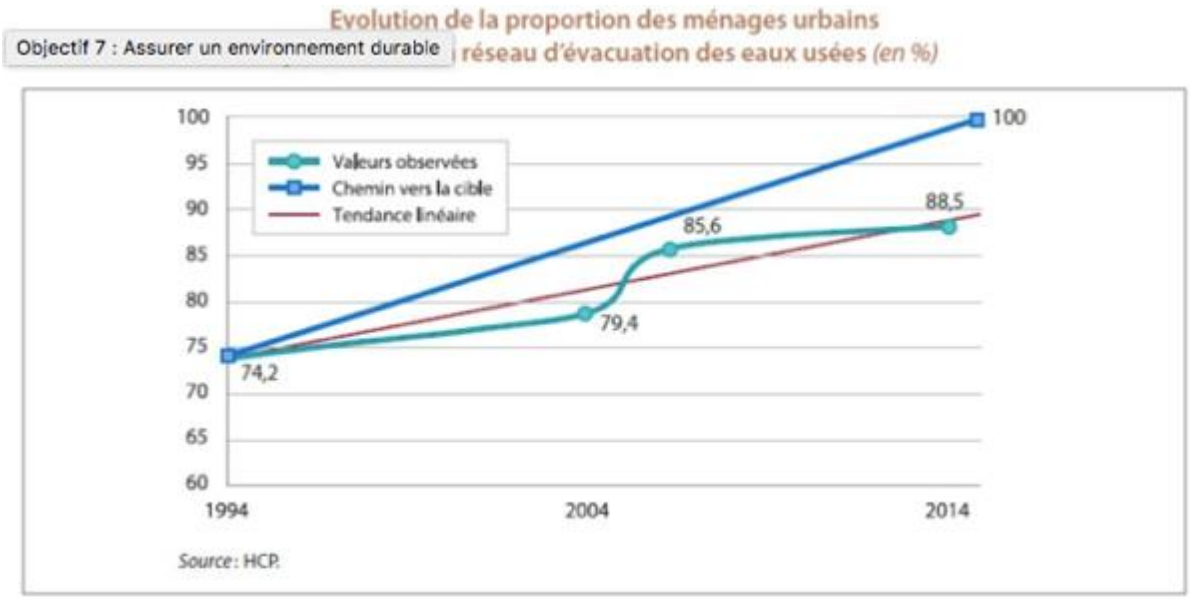
Au Maroc, l'accès a été généralisé en milieu urbain depuis 1995. En 2013, la population urbaine desservie est alimentée à près de 94% par des branchements individuels et à 6 % par des bornes fontaines.

En milieu rural, depuis le lancement du Programme d'approvisionnement groupé en eau potable rural (PAGER), le taux d'accès à l'eau potable est passé de 14 % en 1994 à 85 % en 2007 pour atteindre 94,5 % à la fin de l'année 2014.

Evolution de la part de la population rurale branchée au réseau ou ayant accès à une source d'eau salubre *(en %)*




La proportion des ménages urbains ayant accès à un réseau d'évacuation des eaux usées est passée de 74,2% en 1994 à 79,4 % en 2004 pour atteindre 88,5% en 2014, selon les résultats du dernier recensement général de la population et de l'habitat de 2014. Si on inclut la population disposant de fosses septiques, la proportion des ménages urbains ayant accès à un système d'assainissement amélioré est passée de 90,0 % en 2004 à 97,3 % en 2014.




**Objectif 8 : mettre en place un partenariat mondial pour le développement**

Le huitième objectif est à la fois le seul qui engage les pays développés et le seul qui n'est pas doté de cibles chiffrées. L'aide au développement a fortement augmenté en valeur absolue, mais beaucoup moins en pourcentage du revenu national brut des pays donateurs. En outre, l'aide destinée aux pays les moins avancés diminué en termes relatifs depuis 1990, la hausse étant essentiellement concentrée dans les pays émergents, sous la forme de prêts à taux réduits. Quant aux engagements commerciaux relatifs au « programme du développement de Doha » à l'OMC, ils sont restés lettre morte, puisque ce programme adopté en 2001 n'a jamais vu le jour.

En guise de conclusion, Les OMD ont eu le mérite de remettre les enjeux du développement social à l'avant-plan de l'agenda international. Ils se sont néanmoins limités à aborder les symptômes de la pauvreté, sans aborder la question de ses causes économiques et politiques. En ce sens, les OMD ont été un instrument de réduction de la pauvreté, plutôt qu'un instrument de développement. L'approche des OMD a en effet consisté à augmenter l'aide extérieure pour financer les secteurs sociaux des pays pauvres. Or, les pays qui ont enregistré les meilleures performances sont précisément ceux, en Asie orientale et en Amérique latine, qui ont fondé leur modèle de développement sur la création d'emplois productifs, la mobilisation de recettes fiscales et le financement de systèmes de protection sociale. En d'autres termes, plutôt que de continuer à dépendre de l'aide extérieure pour financer les services sociaux, ces pays ont préféré investir dans le développement économique générateur de recettes fiscales, pour être en mesure de financer de manière endogène les

services sociaux de leurs populations. A contrario, les pays africains qui voient baisser les montants d'aide destinés à financer l'éducation et la santé voient leurs progrès ralentir du fait des décisions budgétaires de leurs bailleurs de fonds. En outre, le développement économique dans les pays émergents s'est accompagné d'une forte hausse des émissions de gaz à effet de serre, laissant craindre que la bonne nouvelle socio-économique dans ces pays exacerbe à terme les changements climatiques.

Quelles implications en tirer pour les futurs Objectifs du développement durable (ODD), appelés à remplacer les OMD (figure 12) suite au sommet de New York de septembre 2015 ?

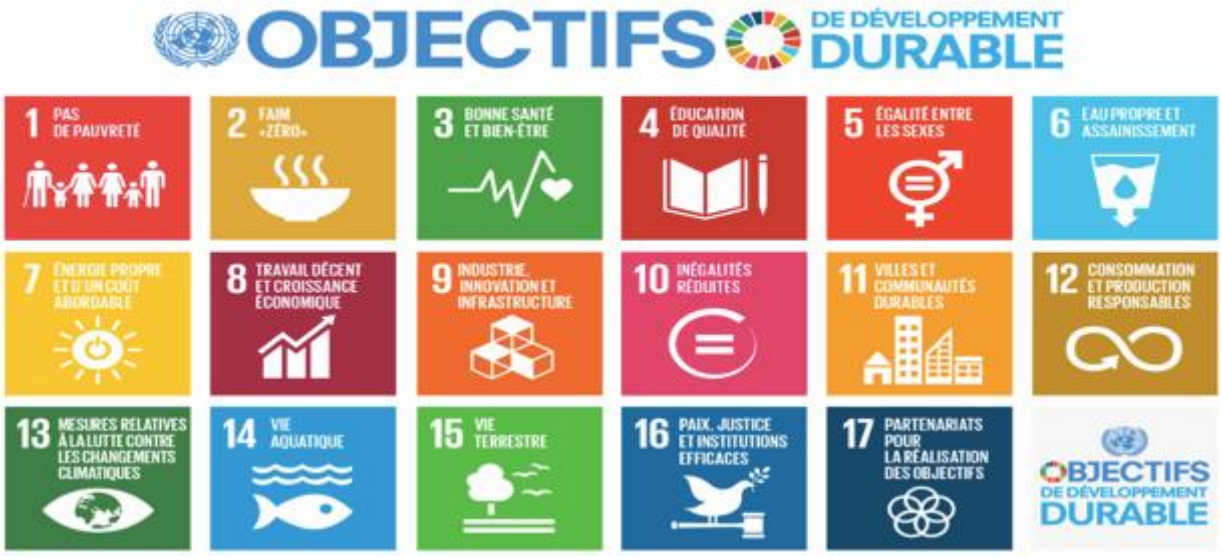



**Figure 12: Les Objectifs du Développement Durable**

Primo, les nouveaux objectifs ne peuvent se limiter à cibler les symptômes sociaux, mais doivent intégrer les leviers économiques permettant de les atteindre. Cela implique notamment de viser la création d'emplois productifs respectant les critères du travail décent, la mobilisation de recettes fiscales suffisantes et la création de systèmes contributifs de protection sociale.

Secundo, les nouveaux objectifs doivent prendre en compte l'impact environnemental du développement économique, ce qui implique de viser la promotion de modes de production et de consommation durables, la conservation de la biodiversité et la transition vers une économie bas carbone.

Tertio, les objectifs de développement durable ne doivent plus concerner que les seuls pays en voie de développement, mais l'ensemble des pays du monde. En effet, loin de ne concerner que les pays pauvres, les enjeux du travail décent, de la justice fiscale et de la transition socio-écologique sont des enjeux résolument mondiaux.

## II. les nouvelles tendances théoriques : Rethink Business

L'émergence de la RSE a causé un bouleversement de l'esprit capitaliste qui ne croit qu'à la maximisation de profit comme finalité principale de l'entreprise. Comme nous l'avons précisé dans les sections précédentes, le refus que l'entreprise se préoccupe des questions sociales, se justifie par le détournement des ressources qui peuvent contribuer à la maximisation de la valeur actionnariale. Ceci traduit la responsabilité unique de l'entreprise. Cependant, cette dimension financière s'avère indissociable de la dimension sociologique de l'entreprise. Cette institution est une personne morale, un regroupement d'individus, d'où l'importance d'intégrer les théories dites psychologiques et sociologiques dans la construction de la RSE et de ne plus s'intéresser uniquement à la réalisation de profit et sa maximisation en mobilisant la RSE comme outil, mais de se focaliser davantage sur le processus de réalisation de ce profit et d'intégrer la RSE comme mode de management. Pour ce faire, un renouvellement théorique a été proposé par des auteurs, en montrant les apports potentiels de ces courants (II.1), mais aussi la RSE devienne un objet de recherche des théories de la critique (II.2) et enfin et plus récemment, un regroupement de scientifique appelle à repenser la RSE (II.3). Ces trois volets constituent notre quatrième catégorie théorique qu'on a appelé « Rethink Business » car ils appellent à repenser la finalité de l'entreprise.

### II.1 Renouvellement des fondements théoriques

Certaines approches théoriques s'avèrent susceptibles de contribuer à développer et à renforcer le socle théorique de la RSE ce qui contribuera à la construction de nouvelles acceptions.

Gond et Mullenbach (2003) avancent que ces nouvelles conceptions de la RSE renvoient à son appropriation par les entreprises et son instrumentalisation (théories des ressources et compétences), à la reconnaissance de ses dimensions psychologiques (Contrat psychologique), au développement d'un discours critique sur la RSE (Critical Management Studies), et la reconnaissance de son caractère dynamique (Apprentissage organisationnel).

**Figure 13:Perceptives pour un renouvellement des fondements théoriques**

| Fondements théoriques « classiques » | Perspectives de Renouvellement de la RSE | Théories mobilisables | Question de recherche (ex.) |
|---|---|---|---|
| Théorie des parties prenantes | **Approche instrumentale et stratégique de la RSE** | Théorie des ressources et compétences | Construction dynamique des compétences de gestion des *stakeholders* |
| Théorie du contrat entreprise / société | **Approche dynamique de la RSE** | Théories de l'apprentissage organisationnel | Degré de profondeur des réponses sociétales aux demandes de l'environnement |
| | **Approche psychologique de la RSE** | Théorie du contrat psychologique | Caractéristiques des attentes des différents *stakeholders* envers les entreprises |
| Théorie néo-institutionnelle | **Approche critique de la RSE** | Théorie de la légitimité et approches critiques | Construction de la légitimité des acteurs sur les marchés de la RSE (audit, certification, etc.) |

*Source :* (GOND, MULLENBACH, 2004)

### II.1.1 Théorie des ressources et compétences

Gond et Mullenbach, en s'appuyant sur des études récentes dans le domaine, considèrent la performance sociétale de l'entreprise et sa capacité à gérer ses parties prenantes (Stakeholders) une ressource stratégique au sens de la théorie des ressources et compétences qui justifie l'existence d'une relation entre performance sociétale et performance financière. Dans cette même perspective, des modèles théoriques ont été construits pour poser les fondements d'une approche « ressource-based » de l'entreprise socialement responsable (LITZ 1996), ou de l'entreprise écologique (HART, 1995)

#### II.1.1.1 Théorie de l'apprentissage organisationnel

Dans les travaux de J.P Gond (2006), la théorie de l'apprentissage organisationnel se synthétise comme suit :

La notion d'apprentissage organisationnel repose sur le postulat d'existence d'une cognition collective, posée par Herbert Simon dès le début des années 1950. Une très vaste littérature théorique s'est attachée à étudier et préciser les phénomènes d'apprentissage au

niveau organisationnel, en cherchant à distinguer les caractéristiques, les interactions et les modes de fonctionnement des apprentissages individuels et collectifs (CYERT & MARCH, 1963 ; ARGYRIS & SCHÖN, 1978 ; NONAKA, 1995). Les synthèses récentes de la littérature invitent à distinguer deux grands courants de recherche complémentaires qui peuvent être mobilisés pour approfondir la compréhension du concept de performance sociétale (LEROY, 1998 ; Miner & MEZIAS, 1996 ; GLYNN, LAN & MILLIKEN, 1994).

Les approches comportementales postulent que l'apprentissage organisationnel est la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement (CYERT & MARCH, 1963 ; LEVITT & MARCH, 1988).

L'organisation est alors considérée comme un système adaptatif poursuivant des objectifs en se fixant un certain niveau d'aspiration, et l'apprentissage est défini comme un processus de construction de routines par essais/erreur qui résultent des interactions entre l'organisation et son environnement. Ces interactions conduisent à une adaptation plus ou moins importante de l'organisation dont découle sa performance. Le rôle prédominant accordé à l'environnement dans ce processus amène ces auteurs à privilégier l'organisation et/ou les populations d'organisations comme niveau d'analyse (LEVITT & MARCH, 1988).

Les approches cognitives (NEWELL & SIMON, 1972) se focalisent sur l'étude de l'évolution des connaissances au sein de l'organisation et appréhendent l'apprentissage comme un changement cognitif (HUBER, 1991). L'apprentissage est alors défini comme un processus de traitement de l'information, comme le précise Newell & Simon (1972). Huber (1991) en distinguant quatre principaux domaines qui renvoient aux principaux processus sur lesquels ont porté les recherches : l'acquisition du savoir et de l'information, les modalités de distribution de l'information, les modes d'interprétation de l'information et enfin la mémoire organisationnelle. Ces travaux mettent en avant le rôle des représentations et de leurs évolutions dans le phénomène de l'apprentissage (DAFT & WEICK, 1984) Ils s'attachent à étudier les croyances et les interprétations des évènements, les systèmes de représentations internes et les intentions, en se référant à des outils tels que les cartes cognitives (ex. Huff, 1990). Ces approches se déclinent plus volontiers au niveau de l'individu et du groupe que du secteur (WALSH, 1995).

Ces deux approches renvoient à des formes plus ou moins « profondes » d'apprentissage par l'organisation. Dans la seconde approche, l'apprentissage est conçu comme une modification et une évolution des systèmes de croyance, d'action et de représentation (ARGYRIS et SCHÖN, 1978). De ce fait, il a un caractère plus profond et plus

radical (boucle double) que l'apprentissage envisagé dans la première perspective, qui renvoie à une simple « adaptation » de l'organisation à son environnement (boucle simple).

#### II.1.1.2 Théorie du contrat psychologique

Pour J.P Gond et A. Mullenbach, la théorie du contrat psychologique est une nouvelle approche de la RSE qui constitue un prolongement de la Théorie des Parties Prenantes. Ceci se traduit par une analyse plus profonde des relations entre l'entreprise et les parties prenantes, par conséquent, chacune des parties prenantes serait liée à la firme par un contrat psychologique avec la possibilité de le rompre à tout moment en cas du non respect de ses termes.

Le contrat psychologique est défini comme un ensemble de croyances apparaissant chez les individus au regard des obligations auxquelles ils sont soumis (RESSEAU 1994). Ces croyances sont fondées sur un sentiment de confiance et/ou de promesse : l'employeur fait des promesses (des salaires compétitifs, des formations..) et le salarié a des obligations en retour de celles-ci (donner de son temps, mettre ses compétences au service de l'entreprise…).

Cette théorie affirme que l'employeur et le salarié croient, chacun de son côté, qu'ils se sont entendus sur un contrat aux termes identiques et qu'il est accepté sans condition par les deux parties. Traditionnellement, ces termes sont : la stabilité et la sécurité de l'emploi, la permanence, la prédictibilité, l'équitabilité, la tradition et le respect mutuel.

Cependant, les mutations internationales, les crises, les licenciements ont brisé les termes de ce contrat. Certains salariés le considèrent rompu puisque l'entreprise ne garantit plus la sécurité et la stabilité. Dans ce contexte, la nouvelle génération a des attentes plus grandes en matière d'autonomie, de participation à la prise de décision et de développement personnel. Cet effet implique donc la recherche de nouveaux termes de contrat psychologique. Dans ce sens, la RSE peut en constituer un nouveau : elle vise à prendre en considération les attentes des salariés qui se traduisent par le souhait de voir leurs organisations assumer les conséquences de leurs actes, tant au niveau de l'environnement que d'elles- mêmes(GOND, MULLENBACH, 2004).

### II.1.2 Les approches critiques (Critical Management Studies)

Ce cadre d'analyse-critique fournit un ensemble d'outils conceptuels pour étudier en profondeur les effets de pouvoir des discours sur la RSE et de l'ensemble des outils et des dispositifs de gestion qui lui sont associés. Ces approches critiques, découvrent les

dimensions « cachées » et offrent de nouvelles perspectives de développement théorique. Les principaux courants théoriques qui ont donné naissance aux CMS depuis le début des années 1970 sont les suivants :

- La Labor Process Theory est considérée comme le courant théorique à qui revient la contribution majeure au développement des CMS. Selon cette théorie, la modernisation des techniques de gestion et l'automatisation ont permis le développement des formes de subordination au travail et ont engendré la déqualification des travailleurs (HASSARD et al. 2001).
- La démarche préconisée de la théorie critique de l'école de Francfort, introduite par Horkheimer dans les années 1930, a pour principale vocation la critique de la société moderne et des formes de domination qu'elle a développées (ASSOUN, 1990 ; SPURK, 2001). Dans les textes fondateurs, Horkheimer (1974) considère l'attitude critique comme « caractérisée par une méfiance totale à l'égard des normes de conduite que la vie sociale, telle qu'elle est organisée, fournit à l'individu ». En management, ces travaux fournissent une analyse des formes d'exploitation et d'injustice, des relations de pouvoir asymétriques et de la déformation de la communication sur les lieux de travail (ALVESSON et WILLMOTT, 1992).
- Le postmodernisme est un mouvement intellectuel fondé sur les travaux des philosophes français comme Derrida, Lyotard, Foucault, Deleuze et Baudrillard (CUSSET, 2003). En remettant en cause les fondements du positivisme, le postmodernisme « rejette l'idée d'objectivité, il ne croit pas que l'on puisse observer sans interagir avec le phénomène observé et ensuite le modifier. De même, ce courant intellectuel ne croit pas qu'il existe un moyen adéquat pour représenter la réalité. Il s'interroge même sur l'idée de réalité.

#### II.1.2.1 Limites du paradigme fonctionnaliste

Le paradigme fonctionnaliste de la RSE est essentiellement fondé sur deux présuppositions problématiques.

Premièrement, il existe une convergence des différents enjeux dans les champs économique, social et environnemental ; non seulement les intérêts des parties prenantes sont compatibles, mais l'efficacité économique est équivalente à l'efficacité sociale et écologique.

Deuxièmement, il existe une corrélation positive entre la performance sociétale et la performance financière de l'entreprise. La démonstration d'un lien de causalité entre ces deux

types de performance est alors l'objectif principal des recherches fonctionnalistes sur la RSE. À titre d'exemple, la RSE est présentée comme un instrument de marketing externe capable d'améliorer la réputation, l'image et donc la performance commerciale de l'entreprise (KOTLER et LEE, 2004).

Cette vision fonctionnaliste peut être critiquée de nombreux points de vue, notamment idéologique et théorique. Sur le plan idéologique, l'approche fonctionnaliste de la RSE se présente comme un discours de légitimation du capitalisme, qui vise à justifier la domination hiérarchique d'un groupe (les capitalistes ou les occidentaux) sur d'autres groupes *: « [...] d'un point de vue critique, la perspective de la responsabilité sociale de l'entreprise devient un mouvement idéologique conçu pour renforcer le pouvoir des plus grandes entreprises* » (BANERJEE, 2004, p. 9). Cet auteur propose une critique sévère du concept de développement durable en pointant son caractère ethnocentrique et colonialiste, permettant aux entreprises multinationales d'obtenir un droit durable d'exploiter les ressources des pays pauvres - la plupart du temps au détriment des acteurs locaux (BANERJEE, 2003).

L'approche fonctionnaliste de la RSE ne permet pas de définir un cadre normatif pour le rôle de l'entreprise dans la société qui peut aider à déterminer si certaines activités des entreprises sont acceptables ou non d'un point de vue éthique (WICKS et FREEMAN, 1998). Son objectif implicite est surtout de produire un savoir technique sur la manière avec laquelle les entreprises fonctionnent et assurent leur survie dans un environnement très compétitif, tout en assurant les intérêts particuliers des parties prenantes les plus puissantes sans que leurs enjeux ne soient éthiquement remis en cause ( SCHERER, PALAZZO, 2007). Enfin, la troisième limite de l'approche fonctionnaliste de la RSE est le manque de fondements théoriques et conceptuels. Cette approche est véritablement sous-théorisée. Il n'existe par exemple aucune base théorique concernant l'identité d'intérêt des parties prenantes, ni la convergence des enjeux entre ces parties. Aussi, face à la profusion d'études qui cherchent à coupler performance sociétale et performance économique, Ullmann (1985) décrit « des données en quête de théorie », et Margolis et Walsh (2003) évoquent « le besoin d'une théorie causale » pour concevoir le lien entre ces deux types de performance. Le souci de dépasser ces limites dans les études sur la RSE a amené certains chercheurs à s'orienter vers les études critiques en management ( M. JONES, 1995 ; PALAZZO, BASU, 2008).

### II.1.2.2 La RSE à la lumière des approches critiques

La RSE a fait récemment l'objet d'analyses critiques. Celles-ci visent à dépasser les limites de l'approche fonctionnaliste en introduisant de nouvelles perspectives d'analyse de la relation entre l'entreprise et la société.

La figure 14, ci-après, présente une synthèse des pistes de recherches à la lumière des Critical Management Studies.

**Figure 14: la RSE à la lumière des CMS**

| | Niveau d'analyse des discours et des pratiques de la RSE | Pistes de développement théorique | Questions de recherche |
|---|---|---|---|
| **Les techniques de surveillance et de disciplinarisation de la RSE** | Micro (entreprise) | - Le pouvoir disciplinaire des outils de la RSE | - Dans quelle mesure les valeurs et les principes véhiculés par les codes de conduite, comme outil de la RSE, ont-ils des effets normalisant qui peuvent générer une homogénéité au niveau des conduites des individus au travail ? |
| | Macro (société) | Les techniques de la RSE comme instruments de contrôle des différents partenaires de l'entreprise<br><br>Les effets du champ de visibilité que créent les techniques de la RSE sur la réputation de l'entreprise | - Comment les techniques de la RSE (ex. le *reporting* social et environnemental) créent-elles un champ de visibilité des activités des entreprises à l'égard de leurs différentes parties prenantes (ex. les consultants, les agences de notation, les pouvoirs publiques, les citoyens, les ONG…) ?<br>- Dans quelle mesure les techniques de la RSE peuvent-elles mettre en jeu la réputation de l'entreprise et ses relations avec ses différentes parties prenantes ? |
| **Les techniques de gouvernement de la RSE** | Micro (entreprise) | Les processus par lesquels les outils de la RSE influencent les actions des acteurs organisationnels pour les rendre gouvernables. | - Comment la RSE opère-t-elle à travers un vocabulaire scientifique et un ensemble de pratiques pour structurer le champ d'action des acteurs organisationnels afin de les rendre gouvernables ?<br>- Dans quelle mesure la RSE produit-elle de nouvelles techniques de gouvernement des individus ? |
| | Macro (société) | - L'importance de la perspective historique dans la compréhension des changements qui se sont produits dans la pensée et la pratique de la RSE (ex. l'importance des années 1920 et des années 1950 dans le développement d'une doctrine de la RSE).<br>- L'influence exercée par les différentes parties prenantes de l'entreprise sur la construction d'un savoir sur les entreprises selon des normes et des pratiques de RSE ? | - Dans quelle mesure la construction historique des discours et des pratiques de la RSE nous permet-elle de mieux comprendre les techniques actuelles de la RSE ?<br><br>- Dans quelle mesure les activités de gouvernance des différentes parties prenantes de l'entreprise peuvent-elles influencer aussi bien les discours que les pratiques de la RSE ? |

Source : ( EL AKREMI et al., 2008)

Nous pouvons dire que les approches critiques rejettent l'objectivation du phénomène de RSE et cette manière universelle de le penser à travers des dimensions stables [13] en gommant son contexte social et historique et incidemment les rapports de force et de pouvoir qui participent à sa construction. L'approche critique découvre ces dimensions « cachées » et offre de nouvelles perspectives de développement théorique.(GOND, MULLENBACH, 2004).

## II.2 L'école de Montréal : Repenser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Un constat : la question de la responsabilité sociale de l'entreprise ne se confinait pas au comportement éthique d'un dirigeant ou à la stratégie éclairée d'une multinationale, mais elle était désormais façonnée par la société civile. En ce sens, elle participait à la redéfinition de l'activité économique qu'appellent les impératifs de la crise écologique et les visées d'un développement durable en préfigurant des innovations régulatrices à mettre en œuvre dans un contexte de mondialisation. Si bien que la responsabilité sociale proposait une redéfinition du lien entre l'économique et le politique en tenant compte de la mondialisation et des défis qu'elle pose à la régulation de l'activité économique. Elle incarnait également un nouveau rapport entre l'entreprise et son « environnement », cette société animée par des acteurs sociaux désormais reconnus comme « parties prenantes » par les gestionnaires. Mais en prétendant à des visées régulatrices, la responsabilité sociale s'était aussi instituée en lieu de débat, de concertation et de co-construction des obligations et responsabilités de l'entreprise, allant jusqu'à suggérer une reconfiguration de cette institution centrale de nos sociétés.

Ce renouvellement fondamental de la compréhension du mouvement de la responsabilité sociale de l'entreprise rompait avec les traditions de la recherche dans le domaine. Dans ce contexte, il semblait pertinent de mettre en dialogue les auteurs anglo-saxons issus des sciences de la gestion et ayant contribué à la première structuration du champ avec des auteurs issus d'autres disciplines et d'autres contextes intellectuels qui commençaient à s'intéresser au phénomène à travers de ses plus récentes manifestations.

Une nouvelle génération de chercheurs européens, préoccupés par les institutions et leur dynamisme, entrait dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise avec un autre

[13] Pyramide de Carroll 1979 et le modèle de Wood 1991

regard et de nouvelles perspectives théoriques et conceptuelles susceptibles d'enrichir les analyses.

Souvent présentée comme la plus européennes des villes américaines, Montréal semblait le lieu idéal pour mener un tel dialogue.

L'école de Montréal se distingue principalement par ses références en sociologie économique, l'ancrage empirique de ses travaux et sa problématisation politique de la responsabilité sociale. Au-delà des conceptions managériales, la perspective de cette école situe la responsabilité sociale au cœur des défis de la régulation à l'ère de la mondialisation. Elle la pense dans le cadre d'un renouvellement des modalités de gouvernement à laquelle prétend participer une société civile qui réinvente ses moyens d'actions, et elle l'analyse au regard des impératifs de développement durable ( GENDRON, GIRARD, 2013). Les programmes de recherches de l'école de Montréal se présentent comme suit :

Le premier programme, lancé en 2000 s'est penché sur les nouvelles modalités d'action de tous ceux qui investissaient le champ économique pour faire valoir leurs revendications sociales auprès des entreprises. Ce programme visait à mieux comprendre ces mouvements sociaux économiques en examinant leurs activités, leurs méthodes, leurs revendications et leurs valeurs.

Le programme « Visages de la responsabilité sociale de l'entreprise » répertoriait les compréhensions différenciées de la responsabilité sociale pour mettre en lumière les principales lignes de faille et contradictions présentes derrière l'apparent consensus d'un appel à des entreprises plus responsables. Ce programme repose sur le concept de représentation sociale développé par Jodelet et ses collaborateurs. Ils posent la représentation sociale tout autant comme résultat des dynamiques sociales, qu'agissantes dans le système social en tant que référence pour l'action.

Le dernier programme de recherche aborde la responsabilité sociale non plus comme objet, mais comme symptôme de transformations plus profondes qui touchent la définition même de l'entreprise comme institution sociale. En s'inscrivant dans une perspective historique, ces recherches s'intéressent à la construction de l'entreprise à travers les époques. Elles cherchent à comprendre son évolution au regard des enjeux sociaux, des idéologies et des contextes politiques. Selon les chercheurs, le mouvement actuel de la responsabilité sociale de l'entreprise participe à la rupture des compromis touchant la définition du progrès et la répartition provoquée tout autant par la mondialisation que par la crise écologique. L'équipe de recherche a identifié trois mutations actuelles qu'elle met en

écho avec trois mutations passées de manière à nourrir les analyses et à anticiper les configurations de l'entreprise à venir[14].

Au-delà du débat entre volontarisme et contrainte, les travaux de l'école de Montréal prennent acte des innovations régulatrices qu'illustrent les multiples dispositifs associés à la responsabilité sociale des entreprises. Ils analysent les modes d'une institutionnalisation de la responsabilité sociale portée par l'Etat, mais aussi par une transformation du marché et de l'entreprise. Envisagées comme des construits sociaux, ces institutions structurent les rapports entre les acteurs mais se transforment également, au gré des compromis qui se nouent et se rompent.

[14] Statut actionnaire et la gouvernance ; l'internalisation des externalités et les modalités de calcul de la richesse ; rapport salarial et la mondialisation.

## CONCLUSION DU CHAPITRE I

Au terme de cette analyse théorique et historique de la thématique de la RSE, il est possible de mettre en avant plusieurs enseignements concernant les dynamiques analysées au sein de ce chapitre.

Si les quatre fondements semblent contradictoires, il semble qu'ils cohabitent parfaitement et se renforcent l'un et l'autre en faisant la promotion d'une seule et même idée, comme l'ont précisée Gendron et al : «la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée » ( GENDRON et al., 2000).

Pour avancer dans l'analyse de la RSE dans le monde organisationnel, une histoire du développement des justificatifs philosophiques a été esquissée. L'analyse des travaux historiques et généalogiques permet de découvrir la vigueur des débats américains sur la notion depuis le tournant du siècle dernier. Elle témoigne aussi de l'influence des religions, protestante et catholique, sur les discours relatifs à la Responsabilité Sociale ( ACQUIER et al., 2005).

Cette revue de littérature met également en évidence le peu de place accordée historiquement aux dimensions organisationnelles et managériales associées aux démarches d'entreprises en matière de responsabilité sociale, en particulier les socles anglo saxons de la Business Ethics et Business & Society qui représentent la majeure partie de la littérature sur ce thème. En effet, jusqu'au milieu des années 1970, les cadres théoriques de la RSE ont été largement marqués par une analyse philosophique, faisant intervenir la liberté active et la conscience du manager. Cette analyse met en jeu les valeurs de l'individu, ses convictions, et appelle l'engagement de sa responsabilité dans les choix concrets de l'entreprise.

Malgré l'effort de refondation théorique du champ de la RSE à travers le business & society, la portée de ce dernier et notamment l'utilité pratique des connaissances produites s'avère ambigüe et compliquée à mettre en pratique, ce qui a élargi l'écart entre la théorie et la pratique.

Dans ce contexte de disjonction entre théorie et pratique, on est amené à s'arrêter sur les facteurs de diffusion des concepts de RSE dans le monde des affaires tout en analysant les dimensions normatives et instrumentales qui s'inscrivent dans la continuité du courant du business & Society. De nouveaux acteurs professionnels et institutionnels naissent afin de réduire l'écart entre la théorie et la pratique, en se basant sur un fondement unique qui est le développement durable. Ces travaux constituent un essai de liaison entre la théorie et les

pratiques qui mettent en évidence le rôle des consultants et d'autres acteurs professionnels et institutionnels. Ces acteurs ont proposé de nouveaux concepts, de modèles et d'outils managériaux qui prescrivent tous une approche universelle de la RSE.

Cependant, le socle théorique de la RSE ne cesse de s'enrichir et cette recherche d'universaliser la RSE sera contestée, donnant ainsi naissance à l'école de Montréal qui appelle à repenser la RSE.

En somme, en se basant sur ce qui précède, deux constats peuvent être avancés :

Premièrement, il s'avère que les difficultés des corpus théoriques sur la RSE à influencer les pratiques managériales qui résident dans la logique d'un développement scientifique loin des enjeux opérationnels des entreprises, ce qui nous renvoie à des questionnements sur l'adéquation recherche et entreprise, ainsi que les critères pertinents des travaux antérieurs.

Deuxièmement, la richesse du champ de la RSE comme carrefour d'instruments de mesure, de diagnostic et de normes internationales, rend le traçage des lignes de démarcation pour la RSE une tâche très délicate.

Finalement, comment est définit ce concept, face à ces différentes entrées à la RSE ? Cette question est l'objet du prochain chapitre.

# CHAPITRE II : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, VERS UNE DEFINITION ?

Comme nous l'avons constaté dans le premier chapitre, la RSE n'est pas une simple mode managériale mais une pratique ancienne qui trouve ses fondements dans la philanthropie et le paternalisme. Cependant l'entrée du concept au mode académique se doit au père fondateur H. Bowen avec une justification religieuse au premier plan.

A travers ce chapitre, nous allons présenter les différentes étapes historiques qui ont contribué au développement de la RSE (section I) et les principaux modèles managériaux pour opérationnaliser la RSE dans l'entreprise (section II).

## Section I : la RSE, un concept en développement continu

### I. Les contours de la RSE

Depuis l'émergence du concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les années cinquante, la recherche d'une définition est toujours une problématique d'actualité.
Ce concept se présente comme une réponse qui s'adapte aux évolutions spatio-temporelles (A. MULLENBACH, Jean-Pascal GOND, 2004 ; GENDRON, GIRARD, 2013) . Le schéma suivant résume ces évolutions :

*Le processus d'élargissement de la notion de responsabilté sociétale*

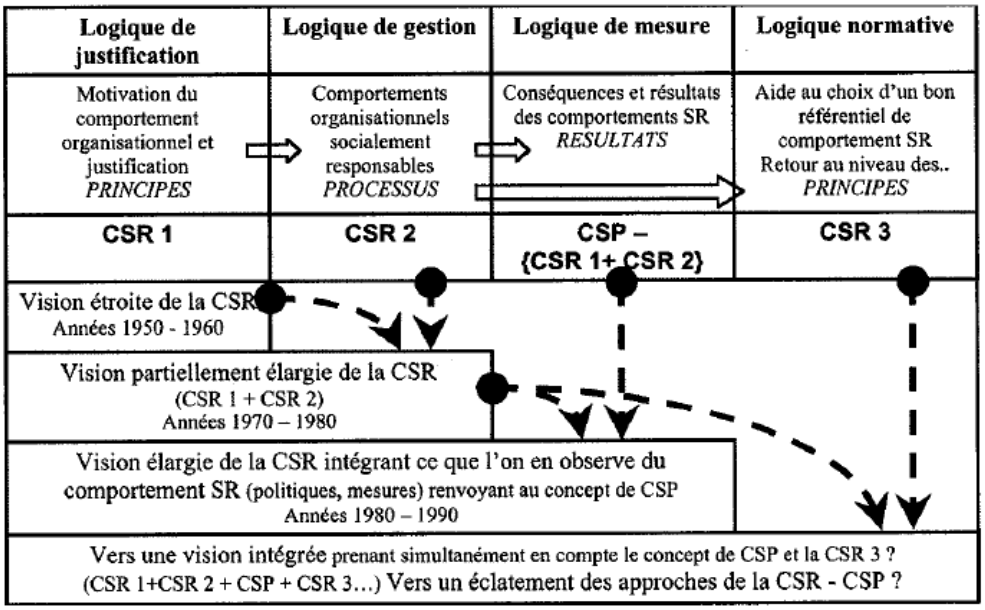



**Figure 15: Processsus d'élarggissement de la notions de la RSE**

## I.1. Logique de justification : Principes de la RSE

Le comité scientifique est unanime que le concept s'est formalisé à partir des années cinquante grâce aux travaux du prêtre économiste H. R. Bowen et plus précisément de son ouvrage *« Social Responsibility of the Businessman».* Cet ouvrage fut commandé par le Department of the Church and Economic Life, un des comités du Federal Council of the Churches of Christ in America et va donc faire la belle place à l'éthique religieuse (protestante).

Ainsi donc Bowen entame la définition de la Responsabilité sociale de l'Homme d'affaires : « *Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et à contribuer à leurs améliorations. En effet, au vu de leur grand pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont : « la responsabilité publique », les « obligations sociales », ou «la morale d'entreprise ».[..] »* ( ACQUIER, GOND, 2007)

Cette définition construit une doctrine qui renvoie à l'idée que l'initiative volontaire doit permettre un ajustement des perspectives managériales sur les perspectives sociales. Il acte la logique de l'époque qui consistait à subordonner l'entreprise à la société dans le cadre d'une mixité « propriété privée-intervention de l'Etat»[15] ( PESQUEUX, 2010).

Cependant, cette initiative volontaire basée sur des motivations éthiques et religieuses ne sera pas la bienvenue pour certains économistes tel que T. Levitt (1958) qui, dans son article « the Dangers of Social Responsibility » met l'accent sur la fonction de l'entreprise comme un créateur de profit et précise que la notion de la RSE est une avancée déguisée du système de l'économie socialiste.

Les critiques se résument comme suit :

[15] Trusteeship et stewardship: la propriété confère une obligation de gérer ses biens en fonction de l'intérêt général

- La notion de RSE amène des acteurs autres que les actionnaires à s'approprier de manière illégitime des ressources de l'entreprise
- Il ne faut pas confondre le rôle de l'entreprise et celui de l'Etat : l'entreprise est inefficace dans la résolution de problèmes sociaux
- La notion de RSE constitue un moyen détourné pour les managers d'accroître leur pouvoir discrétionnaire sans avoir à rendre des comptes.

Avec la montée des revendications sociales et la naissance de différents mouvements sociaux et écologistes tels que Greenpeace et Amnesty International, une nouvelle ère de débats émerge autour des problématiques suivantes : « de quoi l'entreprise est responsable ? Et, vis-à-vis de qui ?» Et « comment opérationnaliser ce concept dans la sphère managériale ?»

### I.2. Logique de gestion

Les questions d'ordre philosophique se capitalisent pour ouvrir le débat sur la définition du comportement socialement responsable et comment opérationnaliser ce concept dans le quotidien de l'entreprise. C'est le nouveau courant de la RSE : la Réactivité Sociale de l'Entreprise ou la sensibilité sociale de l'Entreprise ($CSR_2$ ou $RSE_2$).

Pour Frederick (1978), la Réactivité Sociale de l'entreprise (RSE2) traduit « la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales. Elle s'étale sur les années 1960 et 1970, période caractérisée par la hausse des protestations sociales. Par conséquent, les entreprises devaient aller au-delà de la philanthropie volontaire et prendre des mesures concrètes pour aider à résoudre les problèmes sociétaux.

Ce nouvel agenda social invite les entreprises à : lutter contre la discrimination raciale et sexuelle au travail, réduire la pollution industrielle, améliorer les conditions de l'hygiène et de sécurité au travail, pratiquer des prix justes pour les consommateurs, assurer la fiabilité et l'efficacité des produits, fournir des informations complètes aux investisseurs, lutter contre la corruption, traiter les fournisseurs équitablement et refuser de s'engager dans la fixation des prix avec ses concurrents. Ces bouleversements sociaux invitent les entreprises à réfléchir au « côté tangible » de la RSE afin de répondre aux nouvelles questions sociales.

### I.3. Logique de mesure

A ce stade de développement, une deuxième « digression sémantique » de la notion de responsabilité sociétale stricto sensu apparaît avec l'émergence de la notion de « Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) » (Corporate social performance).

Les travaux sur la PSE sont accès sur l'étude de la relation statistique entre la performance sociale et la performance financière (FP), de manière à justifier ou à délégitimer les appels normatifs pour les gestionnaires et à prêter attention à la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce sont les travaux de D.J Wood (1991 a, 1991 b) complétés et réorientés par les travaux de Kang 1995 ; Swanson 1995, 1999, Mitnick 1993, 1995, 2000, Wood 2010 et bien d'autres qui cadrent le champ de la Performance sociale de l'entreprise.

Pour Wood la PSE est un ensemble de catégorisations descriptives de l'activité de l'entreprise, en se concentrant sur les impacts et les résultats de la société, les parties prenantes et la société elle-même. Ces catégories structurelles peuvent être identifiées, décrites et mesurées. Celles-ci sont traduites par le modèle de la PSE.

### I.4. Logique normative

Une nouvelle approche émerge au moment du développement de la RSE. Il s'agit de la notion de « Rectitude » RSE 2 ou la CSR3 (Corporate Social Rectitude) développée par les travaux de W. Frederick (1987) où la dimension éthique est primordiale. Selon l'auteur, l'entreprise doit se référer à sa culture éthique en reconnaissant, d'une part, sa place centrale au sein du management et en essayant constamment, d'autre part, d'aligner ses actions et ses activités sur ses valeurs fédératrices. Ce niveau de développement de la notion de la RSE s'articule autour des notions de justesse et droiture, incitant l'entreprise à traiter équitablement ses parties prenantes et se doter des instruments pour favoriser sa culture éthique à travers des codes inspirés des Droits de l'Homme ou même des valeurs ethnico-religieuses. (FREDERICK, 2008).

En somme, depuis 1953, la notion de la RSE a connu une évolution spectaculaire passant d'une acception philosophique restreinte pour se transformer en une notion intégrant toutes les dimensions théoriques qui ont été proposées. J.P Gond et A. Mullenbach parlent d'un processus d'élargissement progressif du concept qui intègre au fur et à mesure les différentes approches, y compris celles qui avaient pour objectif de s'en détacher et/ou de s'y opposer.(GOND, MULLENBACH, 2004).

Ainsi, après avoir présenté ce premier input relatif à la nature de la responsabilité sociale, nous nous proposons maintenant de décrire une deuxième entrée de compréhension des contours de la RSE, en se focalisant sur la question suivante : de quoi l'entreprise est responsable ? Ce qui nous ramène à s'intéresser à la visée de la RSE.

## II. La Visée de la RSE

L'étude de la RSE reflète plusieurs niveaux d'analyse dont l'entreprise et le dirigeant constituent les principaux. De quoi est responsable l'entreprise ? C'est la question centrale d'un ensemble de recherche. Les travaux académiques se scindent en deux extrêmes. La première est restreinte, et la fonction économique y est privilégiée alors que la deuxième extrémité est plus large et essaie de balayer tout l'environnement interne et externe de l'entreprise.

L'approche minimaliste de la RSE de Friedman et Levitt adhérant à la théorie néo-classique considère que l'entreprise n'est responsable que vis-à-vis de ses actionnaires, et qu'à ce titre, son unique responsabilité est de maximiser la richesse de l'entreprise, ses profits. Seule logique garante du bien-être général. L'étendue de la responsabilité est donc ici limitée aux uniques actionnaires (« shareholder theory »). Seule partie prenante prise en compte dans cette conception.

A l'opposé, nous pouvons retrouver la « stakeholder theory », ou théorie des parties prenantes qui suggère que la responsabilité de l'entreprise est beaucoup plus étendue, du fait que celle-ci opère en relation avec de nombreuses catégories d'acteurs différents internes comme externes à l'entreprise. C'est à ce titre que l'entreprise possède des responsabilités étendues vis-à-vis de ces différents groupes d'acteurs. S'inscrivant dans cette perspective, Clarkson (1995) avance que la responsabilité d'une organisation consiste à distribuer équitablement la richesse créée par cette dernière à l'ensemble de ses parties prenantes primaires ou directes. La maximisation de la richesse pour une seule partie prenante n'est donc plus l'objectif, celui-ci devient plutôt la réussite à atteindre un équilibre équitable entre toutes les parties prenantes.

### II.1 L'entreprise est responsable de maximiser le profit pour ses actionnaires

Pour les actionnaires la seule responsabilité sociale de l'entreprise est la création de richesse et la maximisation des profits pour ses actionnaires.

Toute activité sociale dans lesquelles les entreprises pourraient s'engager ne serait acceptable seulement si elles étaient prescrites par la loi ou si elles contribuaient à la maximisation de la valeur actionnariale.

Le lauréat du prix Nobel Milton Friedman est le premier défendeur de cette vision. Dans son célèbre article publié dans le New York Times Magazine en 1970, l'auteur se défend en disant : « *la seule responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est la maximisation des profits aux actionnaires, dans le cadre juridique et la coutume éthique du pays* ».(FRIEDMAN, 1970).

Cette approche, qui est actuellement présentée comme la «profitabilité pour les actionnaires », se réfère à la maximisation de la valeur pour les actionnaires comme base suprême de la gouvernance d'entreprise et le management des affaires. En règle générale, la «profitabilité pour les actionnaires » va de pair avec la théorie de l'agence, qui domine de nombreuses écoles de commerce au cours des dernières décennies. Cette théorie postule que le propriétaire est le principal et le gestionnaire est l'agent. Ceux-ci portent devoirs fiduciaires à l'égard des premiers, et sont généralement soumis à de fortes incitations afin d'aligner leurs intérêts économiques avec ceux des propriétaires, et à la maximisation de la valeur pour les actionnaires.

La profitabilité pour les actionnaires contient plusieurs hypothèses philosophiques. Celles qui ont tendance à provenir du XVII$^{e}$ siècle, particulièrement inspirées du philosophe britannique John Locke, qui, à partir d'une vision réduite de la société, a beaucoup écrit sur les lois «naturelles» de libertés pour l'individu et la nécessité de contrats sociaux pour vivre ensemble. Ces idées arrivées en Amérique au XVIII$^{e}$ siècle, ont influencé énormément la Constitution et, dans une large mesure, ont servi de cadre économique et commercial associées aux apports d'Adam Smith sur une économie de marché libre.

La propriété privée est considérée pratiquement comme un droit absolu, limité seulement par quelques restrictions légales pour éviter les abus. La propriété privée est essentielle, car elle est la meilleure garantie des droits individuels. Le droit de propriété est traditionnellement considéré comme un concept qui assure la liberté individuelle des puissances prédatrices de souverain. Ainsi, Sternberg (2000) défend ardemment les droits de propriété, et fait valoir que les propriétaires sont légalement les seuls bénéficiaires des retours de leur investissement financier et toute autre utilisation est injuste.

Dans ce sens, la valeur de maximisation des actionnaires reflète souvent les bénéfices à court terme, telle que la réduction des charges de personnel, plutôt que la rentabilité à long terme. Il existe des études affirmant que le succès économique à long terme ne peut être

atteint que si la direction prend en compte non seulement les intérêts des actionnaires, mais aussi ceux des employés, clients, fournisseurs, communautés locales, et d'autres groupes ayant un intérêt dans les activités (les parties prenantes) des entreprises. La maximisation du profit n'est plus la clé de voute pour la pérennisation. Celle-ci dépend bien d'un ensemble de facteurs qui vont au-delà des préoccupations financières : une condition nécessaire mais non pas suffisante. Ces facteurs regroupent de la confiance, le sentiment de loyauté, et de bonnes relations avec toutes les parties prenantes et, par conséquent, une coopération durable.

Handy (1997) soutient que l'ancien langage des biens et de la propriété n'est plus compatible dans le monde moderne, car il ne décrit plus ce que l'entreprise est vraiment. Le capital n'est ni le seul élément de l'actif ni le principal atout d'une entreprise. Ce sont ses ressources humaines qui constituent son principal atout.

En ce qui concerne les contraintes introduites par la loi, les critiques se rappellent que les lois sont imparfaites et leurs effets limités. Il n'est ni possible ni pratique de réguler tout dans la vie de l'entreprise. En outre, les lois viennent généralement après qu'un impact indésirable se soit produit. En outre, les lacunes peuvent être trouvées facilement dans la loi et par conséquent, limitent la créativité des entreprises et des initiatives entrepreneuriales.

### II.2 L'entreprise est responsable d'intégrer les attentes de ses parties prenantes dans ses stratégies.

En contraste à la «théorie de l'actionnaire», la «théorie des parties prenantes» prend en compte les acteurs qui sont impactés directement ou indirectement par les actions de l'entreprise. Dans cette perspective, la notion de RSE signifie que «les entreprises doivent répondre aux attentes de leurs parties prenantes et aller au-delà de la création de richesse pour leurs actionnaires».

Cependant, l'intégration des attentes de parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise ne reflète pas nécessairement la RSE. Par exemple, Freeman et Liedtka (1991), qui défendent l'approche des parties prenantes, soutiennent que la RSE n'est pas une idée utile et doit être abandonnée ( MELÉ, 2009). Les auteurs postulent que la question de la responsabilité sociale n'est pas seulement la définition des parties prenantes au sens large pour inclure les fournisseurs, la communauté, les employés, les clients et les financiers. Ils avancent que : «*Une fois le dialogue sur la raison d'être de la société avec les composants de chaque partie prenante, qui sont des parties légitimes, est entamé, la responsabilité sociale de la firme qui en résulte est discutable »*( FREEMAN & LIEDTKA, 1991) . Pour les auteurs l'entreprise

doit être responsable de l'intégration des attentes de toute partie infectée par son activité, en échange, ils optent pour « les responsabilités envers les parties prenantes de l'entreprise[16] »

En 2006 E. Freeman et ses collaborateurs ont précisé que le sens de la responsabilité est de créer de la valeur pour les parties prenantes, y compris la communauté locale. Ainsi, Freeman et Velamuri (2006) ont suggéré que l'objectif principal de la RSE est de créer de la valeur pour les parties prenantes sans se séparer de l'éthique des affaires. Par conséquent, ils ont proposé de remplacer la RSE (CSR) « *Company Stakeholder Responsibility* » par (CSR). Pas seulement comme un changement sémantique, mais comme une interprétation différente de la signification de la RSE.

Bien qu'il existe une variété d'approches de la théorie des parties prenantes, une définition sonore de cette théorie pourrait être la suivante *: « l'entreprise est un système d'acteurs opérant dans l'ensemble du système de la société d'accueil qui fournit l'infrastructure juridique et commerciale nécessaire pour les activités de l'entreprise. Le but de l'entreprise est de créer de la richesse ou de la valeur pour ses parties prenantes en convertissant leurs participations dans des biens et des services »*( CLARKSON, 1995)*).*

La théorie des parties prenantes a été présentée comme une théorie de gestion. «Le concept des parties prenantes» présenté par Freeman en 1984, prévoit une nouvelle façon de penser la gestion stratégique, en prêtant attention aux cadres stratégiques de gestion qui peuvent contribuer à mettre une entreprise en difficulté sur la route du succès. Cependant, il existe aussi une théorie normative qui requiert la gestion du devoir moral de protéger la société dans son ensemble et, en relation avec cet objectif, les intérêts légitimes de toutes les parties prenantes. Comme le précise Evan et Freeman : «*la gestion, en particulier au top management, doit s'occuper de la pérennité de l'entreprise, et cela implique un équilibre entre les demandes multiples des acteurs en conflit* » ( MELÉ, 2009).

Dans la théorie des parties prenantes, la société doit être gérée pour le bénéfice de ses parties prenantes : ses clients, ses fournisseurs, les propriétaires, les employés et les communautés locales. Pour maintenir la survie de l'entreprise (EVAN & FREEMAN, 1988). La structure de prise de décision est basée sur la discrétion de la direction et de la gouvernance d'entreprise, et souvent il est indiqué que cette gouvernance devrait inclure des représentants des parties prenantes.

[16] Traduction personnelle de ce que les auteurs appellent : « *responsibilities towards the stakeholders of the firm* »

En dépit de ces arguments, si nous prenons la RSE dans un sens du conseil d'administration, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme une théorie de la RSE, car il fournit un cadre normatif pour l'entreprise responsable envers la société.

Afin de rendre cette théorie pratique, sept principes de la gestion des parties prenantes ont été proposées par le Centre Clarksen for Business Ethics (1999) :

P1 : Les gestionnaires devraient surveiller activement les préoccupations de toutes les parties prenantes légitimes, et doivent prendre en compte leurs intérêts, de manière appropriée, dans la prise de décisions et les opérations.

P2 : Les gestionnaires devraient écouter et communiquer ouvertement avec les parties prenantes au sujet de leurs préoccupations et contributions respectives, et sur les risques qu'ils assument en raison de leur participation à la firme.

P3 : Les gestionnaires doivent adopter des processus et des modes de comportement qui sont sensibles aux préoccupations et aux capacités de chacune des parties prenantes.

P4 : Les gestionnaires doivent reconnaître l'interdépendance des efforts et des récompenses entre les parties prenantes, et doivent tenter de parvenir à une répartition équitable des impacts de l'activité des entreprises entre eux, en tenant compte de leurs risques et vulnérabilités respectives.

P5 : les gestionnaires doivent travailler en collaboration avec d'autres entités, publiques et privées, pour s'assurer que les risques et les préjudices découlant de leurs activités des entreprises sont réduits au minimum.

P6 : les gestionnaires devraient éviter complètement les activités qui pourraient compromettre les droits inaliénables de l'homme (par exemple le droit à la vie) ou donner lieu à des risques pour les parties prenantes concernées

P7 : Les gestionnaires doivent reconnaître les conflits potentiels entre, d'une part, leur propre rôle comme acteurs dans l'entreprise, et d'autre part leurs responsabilités légales et morales pour les intérêts de toutes les parties prenantes, et devraient répondre à ces conflits par une communication ouverte, une information appropriée et des systèmes d'incitation. Dans le cas échéant examen des tiers.

Ces principes semblent constituer un modèle normatif pour la gestion, dans le sens où ils présentent un ensemble de lignes directrices relatives aux droits et intérêts légitimes des parties prenantes. Ils combinent à la fois les principes philosophiques et les «meilleures pratiques de gestion».

Certains détracteurs de la théorie des parties prenantes soutiennent qu'il ne peut pas fournir une fonction objective suffisamment spécifique pour la société, car l'équilibre des intérêts des parties prenantes abandonne une base objective pour l'évaluation des actions commerciales (JENSEN, 2000 ; SUNDARAM & INKPEN, 2004). Cela ne semble pas une objection forte puisque les fonctions objectives, des algorithmes et des mathématiques, bien utiles à certains égards, ne sont pas suffisantes en tant que guides pour la vie humaine, y compris les entreprises. En outre, la gestion des parties prenantes n'est pas nécessairement contre les actionnaires.

**Section II : les modèles de la RSE**

Les sections précédentes expliquent le développement conceptuel de la RSE et comment les frontières se constituent. D'après cette analyse, il semble que l'étude de la RSE a évolué de manière cloisonnée ( ACQUIER, GOND, 2006). En outre, l'analyse des modèles managériaux participe au processus de la validation scientifique nécessaire pour le développement d'une théorie managériale de la RSE, jusqu'à présent confuse.

Dans le même ordre d'idée, David et Hatchel (2007) postulent que cette analyse permet aux scientifiques de bâtir une théorie qui donne aux modèles leur valeur universelle.

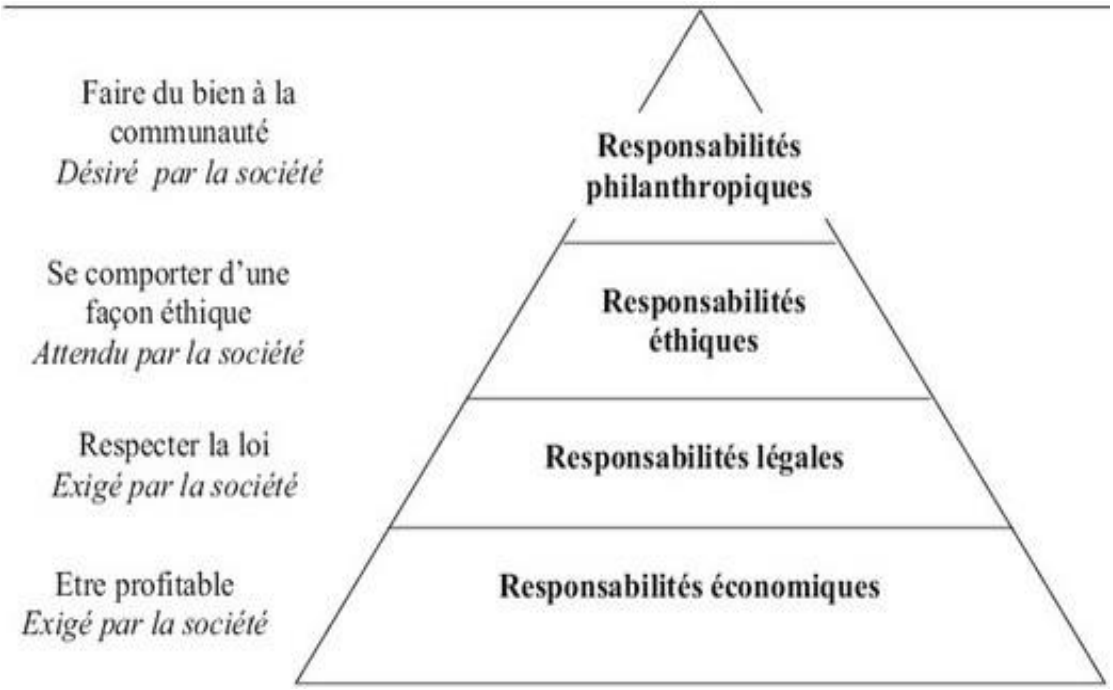
Dans cette perspective, la présente section vise à présenter et analyser les différents modèles proposés par la littérature afin d'appréhender leur porté et limites. Commençant par l'analyse du célèbre modèle de Carroll : *The pyramid of CSR (I),* pour ensuite se focaliser sur les modèles traitant un caractère subjectif mais indispensable dans la délimitation et l'engagement dans la RSE qui est la perception : Il s'agit notamment du modèle bi-dimensionnel de Quazi et O'brien (II), le modèle du *Sensmaking* de Palazzo (III) et enfin le modèle de développement culturel de la RSE de Moon (IV)

## I. Modèle Carroll : les responsabilités de l'entreprise

Carroll suggère quatre niveaux de responsabilités sociales qui constituent la RSE totale de l'entreprise, à savoir les responsabilités : économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques, représentées sous forme de Pyramide (figure 16).

Par cette pyramide l'auteur vise la promotion de la RSE auprès des hommes d'affaires, en montrant la possibilité d'encadrer l'ensemble des responsabilités professionnelles de l'entreprise.

**Figure 16 : Pyramide de la RSE d'après Archie Carroll 1979**




***Source***: Capron, Michel, et Françoise Quairel-Lanoizelée. *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. Editions La Découverte, 2007.

**Responsabilités économiques :**

Historiquement, les organisations professionnelles ont été créées comme des entités économiques visant à fournir des biens et services. Le profit était la principale incitation à l'entrepreneuriat. En tant que tel, le rôle principal de l'entreprise est de produire des biens et services afin de réaliser des profits. La responsabilité économique de l'entreprise constitue la base sur laquelle sont fondées les autres responsabilités professionnelles, car sans elle, les autres deviennent des considérations discutables ou inexistantes.

**Responsabilités légales :**

En plus de la création de richesse et la réalisation des profits, l'entreprise doit fonctionner conformément aux lois et règlements promulgués par les autorités d'État et les gouvernements. Comme une réalisation partielle du «contrat social» entre les entreprises et la société où elles opèrent. Les entreprises sont censées poursuivre leurs missions économiques

dans le cadre de la loi. Les responsabilités juridiques reflètent une vision de «l'éthique codifiée» dans le sens où elles incarnent des notions de base des opérations équitables établies par les législateurs. Ces responsabilités sont représentées comme le deuxième niveau de la pyramide.

**Responsabilités éthiques :**

Bien que les responsabilités économiques et juridiques incarnent les normes éthiques au sujet de l'équité et de la justice, les responsabilités éthiques embrassent les activités et les pratiques coutumières ou interdites par la société, même si elles ne sont pas codifiées dans la loi. Les Responsabilités éthiques reflètent les standards, les normes, ou les attentes qui répondent à un souci exprimé par les parties prenantes, dans un objectif de contribuer à construire une communauté équitable, juste, en accord avec le respect et la protection des droits moraux.

L'éthique des affaires comme premier fondement de la RSE, a fermement établi la responsabilité éthique comme une composante légitime de celle-ci. Bien que ces responsabilités soient décrites en troisième niveau de la pyramide, elles doivent être constamment reconnues comme en interaction dynamique avec la catégorie de responsabilité juridique.

**Responsabilités philanthropiques**

La philanthropie englobe les actions que les entreprises réalisent pour afficher leur citoyenneté et leur contribution au bien-être commun. Des actions philanthropiques peuvent être sous forme de contributions financières ou en nature telles que les contributions aux arts, à l'éducation, ou à la communauté. L'engagement dans ces actions est volontaire et dépend des convictions du propriétaire.

La distinction entre responsabilités philanthropiques et éthiques réside dans le fait que les premiers ne sont pas une obligation éthique ou morale. Les Communautés désirent que les entreprises apportent leurs moyens, savoirs et savoir-faire à des programmes ou à des fins humanitaires. Toutefois, les entreprises ne sont pas jugées contraire à l'éthique si elles ne fournissent pas le niveau souhaité. Par conséquent, la philanthropie est plus discrétionnaire ou volontaire de la part des entreprises, même s'il y a toujours l'espoir de la société que les entreprises s'y engagent. Pour Carroll la philanthropie est la cerise sur le gâteau ou le sommet de la pyramide. (CARROLL, 2008)

La lecture de la pyramide telle qu'elle est présentée par A.B Carroll commence par la base et précise que la performance économique sous-tend tout le reste. Dans le même temps, l'activité devrait obéir à la loi parce qu'elle représente l'acceptable et l'inacceptable. Ensuite la responsabilité éthique est l'obligation de faire ce qui est droit, juste et équitable, et d'éviter ou de minimiser les dommages aux parties prenantes (salariés, consommateurs, environnement, et autres). Enfin, l'entreprise doit afficher sa citoyenneté au travers de sa responsabilité philanthropique, afin de contribuer au bien-être de la société.

En somme, Carroll définit la responsabilité sociale des entreprises au travers de la réalisation simultanée des responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques de l'entreprise. Autrement dit, une entreprise socialement responsable doit s'efforcer de faire un profit, obéir à la loi, être éthique, et être un bon citoyen.

## II. Modèle bidimensionnel Quazi & O'brien : la RSE dans différents contextes

L'étude de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en termes de modèles est de plus en plus populaire car il permet une visualisation simple, claire et pratique de la notion. Ces modèles, lorsqu'on les compare ou les contraste, peuvent facilement être délimitées en deux camps : l'un représentant le paradigme classique en matière de RSE et l'autre représentant le paradigme plus progressiste et moderne. Il semble que les débats sur la RSE se scindent en deux visions. D'une part, une vision classique défend que l'entreprise est une institution économique orientée vers le profit dont la responsabilité première est de produire des biens et services et de maximiser le profit aux actionnaires ( LEVITT, 1958 ; FRIEDMAN, 1970). Ce point de vue classique a été fortement appuyé par l'économiste lauréat du prix Nobel Milton Friedman. Selon cet auteur : « *la responsabilité de l'entreprise est d'utiliser ses ressources et s'engager dans des activités visant à accroître son bénéfice tant qu'il reste dans les règles du jeu, c'est-à- dire, s'engager dans une concurrence ouverte et libre, sans tromperie ou fraude* ».

D'autre part, une vision centrée sur l'intégration des attentes des parties prenantes au processus de prise de décision tout en suggérant que l'entreprise a des responsabilités au-delà de l'économique ( CARROLL, 1991 ; WOOD, 1991). Certains partisans de ce point de vue soutiennent également qu'il est dans l'intérêt d'une entreprise d'ingérer la RSE car il s'agit bien d'une innovation dans le champ de la gestion ( GOND, IGALENS, 2008).

Avec l'avènement de la mondialisation, les entreprises dans différents contextes ont été exposées à la notion de RSE et sont poussées à adopter des initiatives en matière de RSE. Quazi et O'Brien 2000) sortent de la comparaison USA/Europe pour confronter un modèle typologique de RSE à deux contextes culturels différents : l'Australie et le Bengladesh, à travers les perceptions managériales (questionnaire soumis à des dirigeants d'entreprises dans le domaine de l'agro-alimentaire et du textile dans les deux pays). Le modèle proposé (figure 17) distingue quatre visions de la RSE selon deux dimensions (responsabilité étroite vs. Large / approche par les coûts vs. Par les bénéfices), l'intersection de ces dimensions donne naissance à quatre visions différentes : une vision moderne, une vision socio-économique, une vision philanthropique et une vision classique.

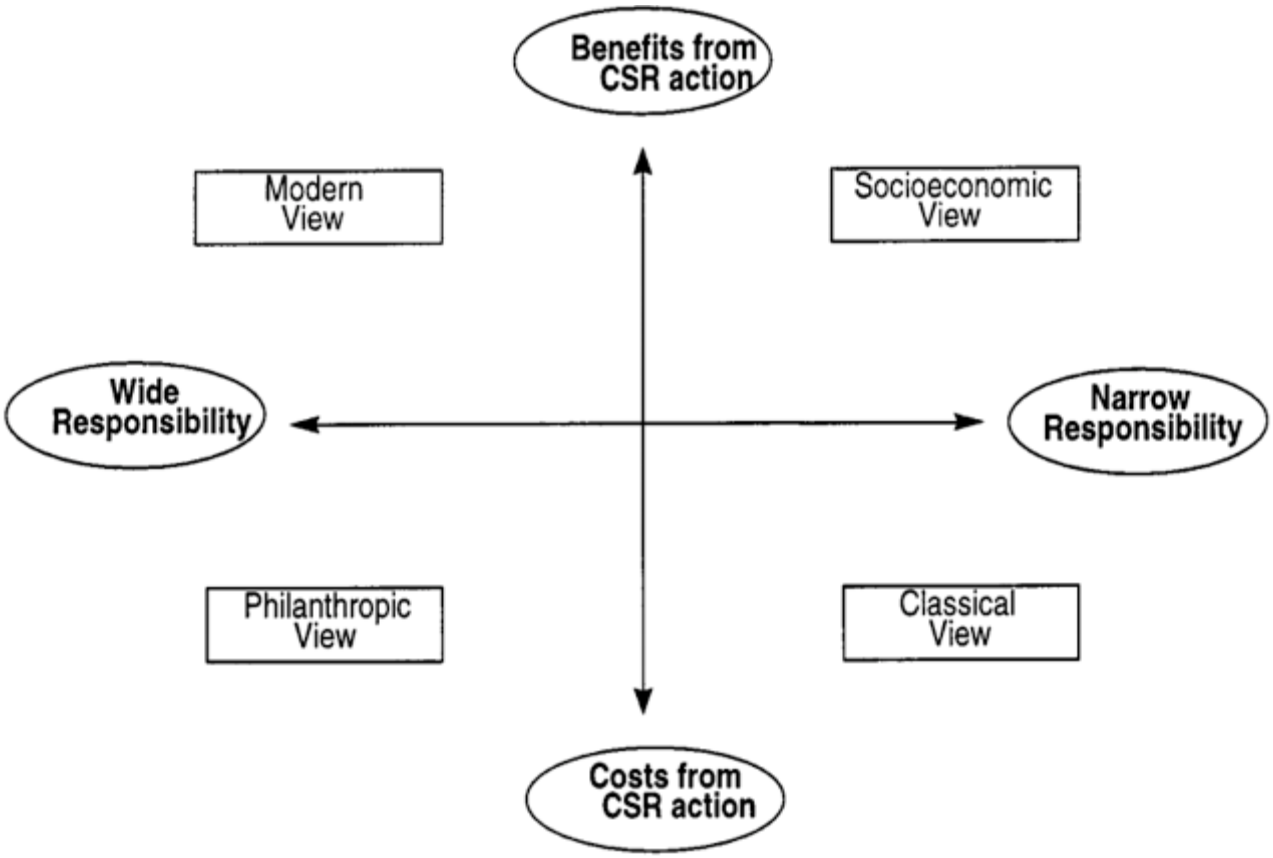



**Figure 17: Modèle Bi dimensionnel de la RSE (Quazi & O'Brien, 2000, p.36**

La vision socio-économique reflète une perception étroite de la RSE, mais les managers, s'inscrivant dans cette perspective, pensent que ces actions peuvent entrainer des bénéfices à long terme pour l'entreprise. Par contre, la vision classique présente une perception réduite de la RSE. Ses actions aussi, ne présentent qu'un centre de coût pour l'entreprise. Quant à la vision philanthropique, c'est la vision la plus large où les managers sont conscients du rôle social que l'entreprise doit jouer à travers la RSE. Enfin, la vision

moderne qui exprime une perception plus large de la RSE. Les managers ayant cette perception, croient aux avantages compétitifs que la RSE peut permettre à l'entreprise. On peut dire que c'est une vision plutôt pragmatique positiviste.

Le modèle a été testé dans différents contextes. L'étude de Quazi et O'Brien (2000) a été menée dans deux pays de contextes culturels différents : Australie et Bangladesh. Le questionnaire qui mesure les perceptions managériales de la RSE a été administré aux industries agroalimentaires et textiles. Les résultats montrent l'existence de deux groupes dominants en Australie : un groupe ayant une vision moderne et un groupe ayant une vision classique de la RSE. Pour le Bangladesh, le teste du modèle à fait ressortir les visions moderne et classique.

Cruz Daniz, Cabrera Suárez, (2005) reprennent le même modèle bidimensionnel de la RSE que celui de Quazi et O'Brien (2000) et le testent auprès des Entreprises Familiales espagnoles. Les résultats de leur étude montrent l'existence de trois groupes différents d'EF : un groupe ayant une vision classique (le plus dominant), un groupe avec une vision philanthropique et un groupe avec une vision socio-économique de la RSE.

Au niveau des pays arabes, les travaux de Jamali et al. (2009) ont testé la validité du modèle bidimensionnel de la RSE dans des pays du moyen orient, précisément : Liban, Syrie et Jordanie. Les résultats de l'étude au Liban montrent l'existence de 4 groupes ayant des visions différentes de la RSE : le premier groupe a une vision classique, deux groupes ayant une vision moderne et le dernier a une vision philanthropique. En Syrie aussi les auteurs ont déterminé quatre groupes de managers, le groupe le plus dominant a une vision philanthropique suivi par le deuxième qui a une vision moderne, le troisième voit la RSE d'un point de vue socioéconomique et enfin le dernier a une vision classique. Enfin, les résultats de la Jordanie, montrent l'existence de 4 groupes aussi, le premier a une vision moderne, le deuxième et le troisième ont une vision classique et le dernier a une vision socio-économique. Les auteurs soulignent le fait que la philanthropie est plus largement adoptée par les managers Libanais et Syriens mais pas chez les managers Jordaniens. Ceci est dû à leur vision moderne de la RSE qui intègre le côté philanthropique de la RSE puisque ces derniers différencient la vision stratégique moderne et la vision philanthropique moderne ( JAMALI et al., 2008).

Au pays africains, les travaux de Baccouch Et Gherib 2012 en Tunisie, montrent l'existence de deux groupes aussi mais l'un ayant une vision classique de la RSE et l'autre une vision philanthropique. Au vu des résultats obtenus, la dimension philanthropique semble présente dans les pays arabes et méditerranéens explorés (Liban, Syrie et Jordanie, Espagne et

Tunisie). Ceci peut être expliqué par des caractéristiques culturelles ou par une tendance à dissocier les activités stratégiques des activités envers la société en général ( BACCOUCH, GHERIB, 2012) .

Ces quelques études comparées viennent étayer les « intuitions » que chacun peut avoir à l'écoute des discours managériaux actuels sur la RSE qui dénotent un ancrage culturel réel. Dans le tourbillon et la prolifération des mots, dans la surenchère des pratiques et des évaluations, la prise en compte des contextes culturels et institutionnels différents semble être reléguée au second plan. À moins que les effets de prolifération et de diffusion des modes managériales associées à la RSE ne conduisent à une homogénéisation, voire une globalisation, des concepts et des démarches.(ALLOUCHE et al. 2004).

## III. La construction du sens de la RSE

Basu et Palazzo proposent un cadre d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme processus de construction de sens défini en trois dimensions : cognitif, linguistique et conatif (figure 13). Au travers de ces trois dimensions on peut caractériser comment les managers d'une entreprise pensent et appréhendent leurs rôles et leurs relations avec les parties prenantes.

Dans cette perceptive la RSE peut être définie comme « *le processus par lequel les gestionnaires au sein d'une organisation réfléchissent et discutent les relations avec les parties prenantes ainsi que leurs rôles par rapport au bien commun, tout en étudiant leur disposition et leur capacité à l'accomplissement et à la réussite de ces rôles* »( PALAZZO, BASU, 2008).

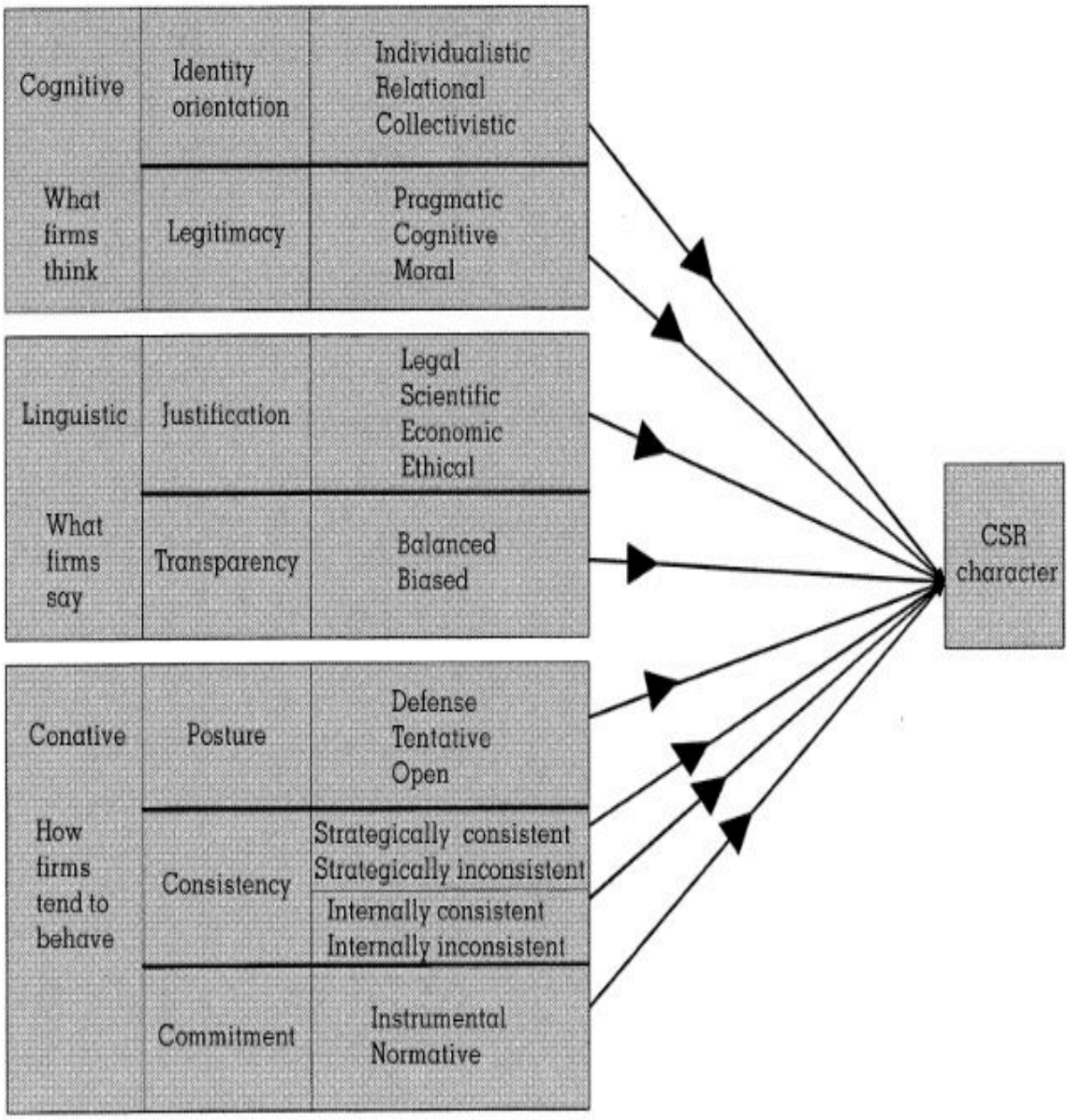



**Figure 18: Les dimensions du processus de construction de sens de la RSE (Basu & Palazzo, 2008, p124)**

La dimension cognitive consiste à comprendre comment l'entreprise pense ou construit sa réflexion à partir d'une part des tendances fortes de son identité (plus ou moins individuelle, relationnelle ou collectiviste) et d'autre part de la façon dont elle fonde sa légitimité sociale (par utilité pratique, par la compréhension des besoins des parties prenantes, ou par la morale et les normes). La dimension linguistique s'appuie sur l'examen du discours

de l'entreprise, et particulièrement ce que l'entreprise communique pour justifier ses actions en termes légaux, scientifiques, économiques ou éthiques mais aussi son niveau de transparence compte tenu de la nature, plus ou moins, favorable pour la société et l'environnement des actions qu'elle est amenée à réaliser. Enfin, les auteurs proposent d'analyser la RSE du point de vue conatif, c'est-à-dire de la façon dont l'entreprise s'efforce de produire des effets en matière de développement durable et améliorer sa performance globale (économique, sociale et environnementale), et cela en examinant son attitude défensive ou proactive, son ouverture au dialogue, la cohérence et la pertinence de sa stratégie et de ses pratiques internes mais aussi la nature instrumentale (issues de motifs externes) ou normative (issues de considérations morales internes) de ses engagements.

### a) Dimension cognitive de la RSE : ce que les entreprises pensent

La culture d'une entreprise est définie comme « une charge émotionnelle constituée par des croyances, valeurs et normes cohérentes et partagées entre un ensemble d'individus et qui servent comme fondement de base de leur mode de vie » (TRICE et BEYER, 1993 ; p33)[17]. Ces perceptions partagées sont censées constituer l'identité de l'entreprise, en répondant à la question «Qui sommes-nous ?», fondant la base pour interagir avec d'autres entités (Albert, ASHFORTH & DUT TONNES, 2000). Pour Brickson (2007). L'identité est une construction qui se compose de perceptions communes des individus, de ce que leur organisation est, ainsi que le sens de la motivation et le comportement de conduite. Dans ce sens, Basu et Palazzo considèrent que cette dimension peut servir à l'organisation d'axe de réflexion sur les relations avec les parties prenantes directement ou indirectement influencées par les activités de l'organisation.

L'identité qu'une organisation pourrait adopter, s'inscrit dans trois types : individualistes, relationnelles ou collectivistes (BRICKSON ; 2007).

Dans la perspective d'Anthony Giddens[18], la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à la constitution de l'identité des individus et des groupes qui leur permettra de dire «

[17] Traduction de la définition d'origine :"shared, relatively coherent interrelated sets of emotionally charged beliefs, values and norms that bind some people together and help them to make sense of their worlds"

[18] Pour Anthony Giddens l'individu se définit par sa réflexivité. Dans l'exercice de ses activités le manager perçoit, comprend les conditions dans lesquelles il agit ; il se donne des buts, des intentions en fonction desquelles il oriente ses conduites ; il attend des autres parties prenantes avec lesquelles il interagit qu'elles fassent de même et il présuppose que c'est bien le cas. L'acteur se caractérise par le contrôle réflexif qu'il exerce sur ses conduites. *Cette réflexion se manifeste dans sa capacité à rendre compte de ce qu'il fait et en particulier*

je » ou « nous », en répondant des conséquences, volontaires ou non, de leurs actes. Pour les auteurs, la RSE semble pouvoir être appréhendée de façon privilégiée à partir de l'identité personnelle des managers qui en sont des acteurs indispensables dans la mesure où ils incarnent la structure agissante en terme de signification (ils contrôlent les schémas interprétatifs), de domination (ils disposent du pouvoir d'allocation des ressources) et de légitimation (ils font évoluer les normes et systèmes de sanction) ( GILORMINI, 2008).

Il faut préciser que l'identité personnelle du manager ne doit pas être comprise comme quelque chose de donnée par nature ou par tradition ni comme le résultat des interactions entre l'acteur et les systèmes sociaux, mais plutôt comme un résultat qui doit être créé et soutenu par le processus réflexif du manager lui-même. L'identité personnelle du manager socialement responsable ne sera donc pas une caractéristique distinctive, ni même une collection de traits significatifs de son engagement professionnel envers la société et la nature. Comme le précise Anthony Giddens « L'identité personnelle n'est pas à trouver dans les comportements des individus ni même - si cela a son importance - dans les réactions des autres, mais bien dans la capacité qu'a l'individu de tenir en permanence un récit. La biographie d'une personne, dans la mesure où elle est en interaction régulière avec d'autres dans le monde quotidien, ne peut être complètement fictive. Elle doit intégrer continuellement les événements du monde extérieur pour en faire une sélection sous la forme d'un récit en cours à propos de soi-même»( GIDDENS, 1991)

Le manager est continuellement amené à choisir entre telle ou telle pratique, tel ou tel projet personnel ou d'entreprise, en s'appuyant sur un grand nombre d'informations, de repères et de ressources réflexives. L'enjeu de tous les choix concernant le management socialement responsable n'est pas seulement l'enchaînement accéléré de décisions, mais la recherche d'une cohérence et d'une continuité de ses différentes pratiques sociales.

Sur une base du relationnel et du collectivisme, l'entreprise s'identifie par rapport à ses parties prenantes, le manager ne peut améliorer la performance globale de son entreprise sans adopter un comportement stratégique répondant aux pressions des parties prenantes et à leur visibilité médiatique. Or, Giddens nous invite à considérer que les individus et les groupes dans l'atmosphère de la modernité réflexive sont également en quête d'une relation pure. Cette relation pure se caractérise comme « une relation sociale qui est entamée pour elle-même, ou plus précisément pour ce qu'un individu peut espérer tirer de son association

---

*d'expliquer les raisons qui commandent ses actions*. Mais elle se révèle aussi dans tout ce que l'acteur fait, sans pouvoir immédiatement en parler. Giddens estime d'ailleurs que la plus grande partie du savoir mis en jeu dans les actions humaines n'accède pas à la parole.

durable avec un autre. Cette alliance ne se perpétue que dans la mesure où chacun des deux partenaires juge qu'il donne suffisamment de satisfaction à chacun ». Giddens souligne que la relation pure marque non seulement les pratiques intimes et familiales mais également les relations politiques et ainsi la sphère publique de l'entreprise.

Cette relation pure fait l'objet de renégociations en continu entre les partenaires notamment en fonction de l'évolution de l'environnement globalisé et du périmètre de la firme (fusions, acquisitions). Dans ce type de relation partenariale pure, les référents extérieurs perdent leur importance (Etat nation d'origine, « maison mère ») pour laisser la place aux choix réfléchis des managers ainsi qu'à leur implication personnelle et à leur engagement par la promesse. Pour que leurs décisions soient justifiées, les parties prenantes sont aujourd'hui mises au défi d'établir une continuité dans le temps en mettant en cohérence une grande variété de choix propres issus de négociations à fortes implications personnelles. Les relations partenariales en se purifiant ne peuvent plus tenir uniquement sur des bases extérieures aux managers (cadre législatif et réglementaire, codes et usages professionnels), mais contiennent de plus en plus une exigence de mise à découvert des personnes dans un contexte de forte incertitude quant à la pérennité de la relation partenariale (demande de transparence). L'enjeu pour le manager d'entreprise devient donc de produire des récits polyphoniques partagés qui puissent rendre compte des choix des partenaires et de les légitimer au regard des exigences de performance économique, sociale et environnementale du moment ( GILORMINI, 2008).

**b) la dimension linguistique de la RSE : ce que les entreprises disent**

Comment les organisations justifient leurs actions aux parties prenantes et à la société en générale, reflètent la façon dont elles interprètent leurs relations avec les parties prenantes et voient leurs responsabilités plus larges de la société. L'étude de la nature de justifications avancées et pour lesquelles les organisations agissent comme tels, permettent l'analyse des différenciations entre les organisations.

Les registres que les entreprises peuvent adopter pour justifier leurs actes sont, comme les définissent Ashforth et Gibbs (1990), de trois types : juridiques, scientifiques et économiques. L'adoption d'un langage juridique pour justifier leurs actions pourra prédisposer une organisation à fournir ce qui serait officiellement permis, arguments à l'appui, de leurs actions en réponse aux accusations de leurs, en se basant sur des justificatifs relatifs aux obligations : droits, conformité, sanction, peine, code de conduite, confidentialité,

et règlement (WARD, 2005). Pour ce qui est des justifications scientifiques, elles reflètent le recours de l'entreprise à l'expertise scientifique, dans la mesure où cette dernière présente des aspects pertinents justifiant leur comportement et/ou l'impact.

Une organisation pourrait ainsi s'engager dans la justification économique de ses actions, en soulignant les contributions tangibles pour les parties prenantes (par exemple, crée des emplois, les impôts payés, les organismes de bienfaisance en charge) pour la défense de ses actions ( PORTER, KRAMER, 2002).

A ces registres, un quatrième – justification éthique – pourrait être envisagé. A partir de cette quatrième justification, une organisation explique les raisons de ses actions en tant que dérivé de «cosmopolite» ou «intérêts d'ordre supérieur » (TEEGEN, DOH & VACHANI, 2004, p.471).

Ainsi, une organisation peut afficher différents modes de transparence, agissant soit de façon équilibrée en fournissant des justifications scientifiques qui mettent en évidence les avantages obtenus ainsi que certains aspects négatifs, ou d'une manière biaisée en mettant à la disposition des intéressés que les résultats positifs.

Une telle approche peut en outre être caractérisée par la volonté de l'organisation d'exposer ses engagements en matière de RSE à un contrôle externe par des acteurs indépendants (WADDOCK, 2005), même en permettant à ses parties prenantes de contester ses décisions.

### c) La dimension conative de la RSE : comment les entreprises tendent à se comporter

A ce niveau, c'est l'analyse de l'attitude de l'entreprise qui est sous la loupe. Il s'agit d'examiner si l'entreprise a une attitude réactive ou proactive, son degré d'ouverture au dialogue, la cohérence et la pertinence de sa stratégie et la nature de ses engagements (normative ou instrumentale).

En mode réactif, l'organisation agit dans l'urgence afin de régler un problème qui peut constituer une menace et s'efforce à se protéger des sources d'entrées afin de les éviter. Même si ses actions passées ont été révélées inadéquates ou inefficaces, elle pourrait poursuivre sa posture réactive, syndrome de rigidité (STAW, SANDELANDS & DUTTON, 1981) qui conduit à l'échec dans l'adaptation aux changements environnementaux. Selon George, Sitkin et Barden (2006), cette posture pourrait conduire à une organisation d'afficher à la fois les processus établis, ainsi que de nouveaux comportements visant à redresser les menaces.

Enfin, une posture ouverte est orientée vers l'apprentissage qui repose sur la volonté de l'organisation d'écouter et de répondre à d'autres perspectives offertes par d'autres. Une ouverture sur l'environnement permet à l'organisation d'être prête à partager non pas seulement des solutions, mais aussi sa perception de la question sociétale, débattre et discuter de la nature de la transformation, à la fois interne et externe et qui pourrait être nécessaire pour apporter un réel changement.

En critiquant les pratiques de RSE contemporaines, Porter et Kramer (2002, p.57) ont caractérisé la grande majorité de celles-ci comme étant «presque jamais véritablement stratégique ». Pour les auteurs, la cohérence stratégique est une discipline de comportement managériale en matière de RSE. Outre un impact sur l'efficacité et la crédibilité des résultats, elle pourrait également donner un aperçu sur la façon dont les gestionnaires sont prédisposés à se comporter d'une manière globale et systématique. Ils précisent qu'un engagement RSE semble reposer sur deux volets de la cohérence : la cohérence entre la stratégie globale de l'organisation et de ses activités en matière de RSE, et la cohérence des choix délibérés déployée par le gestionnaire, soit la recherche de ce qui pourrait constituer la RSE appropriée compte tenu de l'objectif de l'organisation et la direction stratégique. Ainsi, une organisation peut se préparer à agir de manière stratégique et cohérente, intégrant activement la RSE dans les conversations stratégiques et les processus de l'organisation (FREEMAN & GILBERT, 1988 ; WHEELER, COLBERT & FREEMAN, 2003). Mais aussi, l'engagement de l'entreprise pourrait être stratégiquement incohérent, sans aucune préparation pour guider sa sélection d'activités en matière de RSE, simplement des décisions en réaction aux demandes des parties prenantes internes ou externes.

L'engagement de l'organisation est la pierre angulaire de sa culture (SCHEIN, 1992). Le développement du processus de gestion contribue à sa stabilité. À l'avenir, les gestionnaires pourraient réussir à intégrer les activités liées à la RSE aux habitudes de travail quotidiennes, développer les compétences nécessaires et les mentalités nécessaires qui contribuent à la prestation réussie. Comme il a été décrit par Locke, Latham et Erez (1988), l'engagement signifie «l'attachement à la détermination ou à atteindre un objectif », qui constitue une caractéristique conative du caractère de l'organisation. Le modèle de Palazzo et Busu présente une conception tridimensionnelle de la RSE dont chacune des dimensions est un complément nécessaire à la construction du sens intrinsèque de la RSE d'une organisation exprimant ses spécificités.

## IV. Le Modèle intégratif du développement la RSE de Maon

Le modèle de Maon présente une perspective multidimensionnelle et dynamique qui intègre les aspects moraux, culturels et stratégiques du processus de développement de la RSE ainsi que leurs implications organisationnelles. L'auteur met en évidence un processus de développement en sept étapes vers la RSE, articulé autour de trois phases culturelles : il s'agit de la résistance (ou la réluctance), la compréhension et l'encastrement, en mettant l'accent sur l'importance du contexte organisationnel et les caractéristiques du développement de la RSE (figure 10).

L'hypothèse de base du modèle postule que l'état de développement de la RSE reflète certaines caractéristiques culturelles, morales, stratégiques et organisationnelles et que les engagements en matière de RSE sont motivés en particulier par les cultures des intervenants. Dans ce sens, les pratiques organisationnelles reflètent « les réponses comportementales apprises collectivement à des problèmes que l'organisation a rencontrés dès lors que ses membres ont travaillé ensemble pour gérer les relations avec les parties prenantes complexes » (JONES et al, 2007, p143). Dans le même ordre d'idée, l'intégration de la notion de cultures des parties prenantes avec le modèle de développement de la RSE permet d'établir des liens à travers les éléments moraux, culturels et organisationnels qui marquent une organisation à différentes étapes. Le souhait de l'auteur est de concevoir un modèle de consolidation qui mise sur le développement moral, la croissance organisationnelle et les théories de l'apprentissage. En outre, il met clairement en évidence le lien entre les stades de développement de la RSE et la conceptualisation de Clarkson en matière de réactivité sociale.

**Figure 19: Le modèle Intégratif de développement de la RSE**

| CSR CULTURAL PHASE | STAGE OF CSR DEVELOPMENT | CSR VIEW AND PROMINENCE IN ORGANIZATIONAL CULTURE | DIMENSIONS OF CSR DEVELOPMENT | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Knowledge and attitudinal dimensions** | | |
| | | | ***Organizational sensitivity to CSR issues*** | ***Driver of CSR initiatives development*** | ***Support of top management*** |
| **CSR cultural reluctance** | 1.Dismissing | *Winning at any cost perspective / None* | Active opposition to CSR broader than financial benefits | None | None |
| **CSR cultural grasp** | 2.Self-protecting | *Reputation and philanthropy perspective / CSR as marginal* | Window-dressing and / or lack of awareness or ignorance about CSR issues | Lack of CSR-orientation perceived as potentially harming business | Piecemeal involvement |
| | 3.Compliance-seeking | *Requirements perspective / CSR as worthy of interest* | Growing awareness of CSR-related troubles to be avoided | CSR perceived as a duty and an obligation – Focus on restricted requisites | Involvement in theory / professed |
| | 4.Capability-seeking | *Stakeholder management perspective / CSR as influential* | Growing awareness of CSR-related advantages to be gained | CSR perceived as a duty and an obligation – Focus on confluent expectations | Fair involvement / supportive |
| **CSR cultural embedment** | 5.Caring | *Stakeholder dialogue perspective / CSR as embodied* | Knowledgeable CSR awareness | CSR perceived as important as such | Commitment |
| | 6.Strategizing | *Sustainability perspective / CSR as prevailing* | Leadership objectives on CSR-related issues | CSR perceived as inexorable direction to take | Sound commitment |
| | 7.Transforming | *Change the game perspective / CSR as ingrained* | CSR as an internalized management ideology | CSR as the only alternative considering universal mutual interdependency | Devotion |

.

Au niveau culturel et moral, la voie du développement de la RSE, pour l'auteur, passe par trois phases principales : une phase de réticence culturelle RSE : lorsque la RSE est ignorée ou considérée uniquement comme un centre de coût ; une phase de compréhension culturelle de la RSE, au cours de laquelle les organisations se familiarisent avec les principes de RSE ; et une phase d'ancrage culturel RSE, lorsque la culture organisationnelle embrasse pleinement les principes de la RSE sur une base morale qui influe les résultats organisationnels.

Les trois grandes phases culturelles de la RSE comprennent des étapes de développements distincts, qui sont caractérisés par des éléments stratégiques et organisationnels. Pour la phase de réticence, elle englobe seulement la scène (1[19]) du rejet ; la phase RSE de compréhension culturelle comprend (2) une étape d'auto-protecteur, (3) une étape de conformité et (4) une étape de la capacité ; enfin la phase d'ancrage culturel comprend (5) une étape de considération, (6) une étape de l'élaboration de stratégies et (7) une étape de transformation. Le modèle (figure19) résume l'articulation des étapes de développement dans les trois phases culturelles de la RSE, ainsi que les principales caractéristiques de chaque étape en ce qui concerne les aspects particuliers du processus de développement de la RSE. Ces processus sont classés en se basant sur les différentes dimensions qui influencent le processus de prise de décision pour le développement de l'engagement de la RSE, en l'occurrence, une dimension de connaissances et d'attitudes, la dimension stratégique et la dimension tactique et opérationnelle. Afin de mieux comprendre la portée de ce modèle, nous allons expliquer chaque phase culturelle.

**La phase de réticence culturelle :**

Dans cette phase culturelle, la RSE apparaît comme une contrainte car c'est un engagement qui n'implique que des coûts pour l'entreprise, cette phase est parfaitement semblable à la vision classique développée par Quazi et O'brien. L'organisation ignore son propre impact social et environnemental et conteste les attentes des parties prenantes qui pourraient contraindre ses activités, malgré les fortes critiques de la part de son environnement externe. Cette phase culturelle est connectée à une culture de l'entreprise égoïste[20]. La recherche d'un intérêt à court terme au niveau de l'entreprise constitue

[19] Les chiffres se réfèrent au modèle, figure 19

[20] Le travail de (Thomas M. JONES et al., 2007) présente une catégorisation de la culture de l'entreprise face aux parties prenantes, ils identifient cinq types : acency, égoïste, instrumentale, morale et altruiste

l'orientation dominante, en évitant les contraintes et le fait d'honorer seulement les contrats largement acceptés par les actionnaires. Dans cette perspective, «gagner à tout prix», la RSE ne constitue pas un élément essentiel des valeurs et des croyances de l'organisation. La culture organisationnelle est peu favorable à la RSE.

Ce qui entraine un rejet de la RSE puisque la motivation est inexistante pour son développement d'où une absence d'actions ou d'initiatives. A ce stade, l'organisation est une boîte noire vis-à-vis de son environnement externe et les relations avec les parties prenantes sont de nature purement contractuelle.

**- La phase de compréhension :**

Les organisations s'intéressent à la RSE au cours de cette phase de compréhension. Leur sensibilité à la RSE augmente et la reconnaissance de concepts en matière de RSE émerge progressivement. Par conséquent, la RSE apparaît de plus en plus comme un outil de protection de valeur. L'organisation s'intéresse aux initiatives en matière de RSE afin de minimiser les risques opérationnels et de protéger la valeur de ses actifs existants en réduisant ses charges environnementales et sociales. La précaution reste un mot-clé, et au centre de mise au point sur des résultats tangibles et l'adaptation des processus existants à court terme. L'organisation est encore assez auto-protectrice, mais elle veut atteindre les objectifs de conformité et maintenir sa licence d'exploitation, de sorte qu'elle développe progressivement des processus de gestion et de production efficaces pour atteindre ces objectifs tout en assimilant progressivement les principes de RSE et les traduire dans les pratiques managériales. En ce sens, la RSE devient un outil de gestion des risques. Au côté des relations avec les intervenants, celles-ci évoluent progressivement de ponctuel à plusieurs dimensions interactives comme la reconnaissance des avantages potentiels liés à la RSE. La phase de compréhension de la RSE englobe une étape où l'entreprise en situation d''auto-protecteur, de la conformité par la suite et enfin la capacité, qui peuvent toutes être caractérisées par des cultures d'intervenants instrumentaux. En cette phase, la RSE infiltre progressivement le terreau culturel de l'organisation.

Au niveau de la phase d'auto-protecteur, elle est marquée par le manque de maitrise des questions liées à la RSE et leurs impacts sur les résultats, et ce dû au manque de cohérence ou de structure. L'entreprise se comporte d'une manière limitée avec les attentes à propos de l'environnement, soit en niant les accusations non directes soit en mettant en place des réponses réactives. A ce stade, la RSE n'est pas un engagement bien exprimé à travers

l'implication de la direction dans les questions de RSE. Elle est très limitée, et représente un élément marginal de la culture de l'organisation.

La phase de recherche de Conformité est caractérisée par la prise de conscience de l'importance de la RSE pour faire face aux menaces potentielles. L'organisation met à niveau son niveau de conformité réglementaire, tout en cherchant à répondre aux normes minimales de l'industrie, se rapportant principalement à l'emploi, la production et d'autres activités. Ce qui entraine une réorganisation en élaborant des politiques, telles que les directives environnementales, de santé et de sécurité afin de les afficher aux parties prenantes internes et externes pour plus de légitimité et afin de minimiser le risque de sanctions.

A ce stade, l'organisation adopte toujours une attitude défensive, parce qu'elle fait ce qui est «correct», sans développer des relations interactives avec l'environnement extérieur. Sa première préoccupation est sa réputation en intégrant la RSE au sein de la structure et les processus organisationnels. Concernant la RSE, elle émerge pour faire face aux pressions de l'extérieur, mais d'une manière progressive et le concept prend de plus en plus d'intérêt en interne.

Durant la dernière étape de la phase de compréhensions, appelée recherche de capacité, l'entreprise développe des compétences dans la gestion de principes de RSE, issus de sa pratique et de sa connaissance des questions liées à la RSE développées dans les étapes précédentes.

Pour assurer sa *licence to operate*, l'organisation cherche à démontrer sa nouvelle attitude envers la société à travers ses engagements et son ouverture à d'autres parties prenantes, autres que les clients et les fournisseurs. La justification économique de la RSE commence également à émerger, même si elle peut rester assez floue pour l'organisation. Ces initiatives en matière de RSE affichées comme rentables sur des marchés particuliers ou qui peuvent renforcer la réputation des entreprises, en visant les consommateurs, les actionnaires et les salariés. Les relations avec les intervenants deviennent plus interactives. De ce point de vue de la gestion des parties prenantes dans ses débuts, et la RSE se développe en intégrant de plus en plus des valeurs et des croyances de l'organisation.

**- La phase d'ancrage culturel :**

A ce stade, l'entreprise acquiert un savoir-faire lié à la RSE, approfondit ses relations avec les parties prenantes et mobilise les ressources internes pour répondre aux demandes liées à la RSE d'une façon proactive. La RSE est considérée comme un créateur de valeur potentiel.

Pendant la phase d'ancrage culturel, les organisations éprouvent une évolution culturelle importante vers l'intégration et la gestion des demandes des parties prenantes et des principes de la RSE. Autrement dit, ils sont de plus en plus sensibles aux demandes des parties prenantes et les intègrent dans leurs prises de décision. Ces organisations démontrent une moralité intrinsèque tempérée par le pragmatisme, en particulier en ce qui concerne « les parties prenantes dérivés dont les actions et les revendications doivent être prises en compte par les gestionnaires en raison de leurs effets potentiels sur l'organisation et ses parties prenantes normatives» (PHILLIPS, 2003, p : 31), telles que les concurrents, les médias ou les groupes d'activistes.

L'entreprise tend à établir des relations bâties sur une culture morale avec les parties prenantes en tenant des principes moraux applicables à tous les intervenants, et non pas seulement des actionnaires. Les politiques et les activités de RSE passent du court terme à une perspective axée sur les résultats et portée sur la création de la valeur partagée. L'activisme social se développe, et l'entreprise entretient des relations de collaboration et se dirige vers des alliances durables. En outre, l'organisation développe une approche culturellement intégrée de la RSE, à travers laquelle elle cherche à maximiser les opportunités et créer de la valeur grâce à ses engagements et la mise en place des processus de création et d'innovations conjointes avec les parties prenantes. Dans cette perspective, la RSE est vue comme « une opportunité plutôt qu'un moyen de contrôle des dommages ou une campagne de relations publiques nécessaire à renforcer la légitimité « ( PORTER, KRAMER, 2002), de sorte que dans la phase d'ancrage culturel de la RSE, la reconnaissance des liens cruciaux entre la RSE et l'innovation devient un élément clé du processus de développement de la RSE.

L'innovation dans ce contexte implique des processus créatifs qui mènent à « de nouveaux produits et services qui sont adoptés par les utilisateurs et les organisations de consommateurs qui permettent de rivaliser par la création et la fourniture de nouveaux marchés, qui remplacent les marchés et les modes de production et de consommation moins durables existants » (ROOME, 2006, p48).

Ainsi, dans la phase d'ancrage culturel RSE, la RSE est progressivement perçue comme génératrice de viabilité à long terme en facilitant à la fois la productivité des ressources et la différenciation des produits. Plus important encore, en plaçant l'innovation conjointe au cœur du processus d'ancrage culturel RSE, une organisation peut réfléchir de façon critique sur « les possibilités de nouveaux rapports entre nature, la société et la technologie qui marqueront une nouvelle ère, plus durable» (DUNPHY et al. 2003, p54) et

encore développer des initiatives créatrices qui reflètent l'essentiel de ses activités commerciales.

**Etape de maintien** : lorsque des initiatives en matière de RSE vont au-delà de la conformité légale et les aspirations à court terme axées sur le profit, la direction reconnaît que les enjeux de RSE constituent un défi à long terme que l'organisation ne peut pas gérer par le respect, les stratégies de relations publiques ou des opportunités rentables isolées. La direction devient plutôt sensible au potentiel d'amélioration à long terme des possibilités et les avantages des programmes de RSE cohérents. Les codes de conduite en matière de RSE reflètent une orientation sociétale plus large, davantage axés sur l'environnement extérieur et le long terme. La coordination des politiques de RSE devient transversale et l'organisation se voit dans l'obligation de concevoir une stratégie équilibrée entre les préoccupations économiques, sociales et environnementales. L'organisation initie la communication sur les efforts de reporting existants et assure les résultats de ses programmes liés à la RSE et des initiatives rendues publiques. A cette étape l'entreprise intègre une vision d'un « acteur dialogue perspective » de la RSE, et peu à peu celle-ci est conçue comme un attribut distinctif de l'activité et de la culture de l'organisation.

**Etape d'institutionnalisation** : à ce stade, la RSE devient une composante importante de la stratégie de l'entreprise et prend de la place dans le processus d'élaboration des stratégies de l'entreprise. Par les pratiques de RSE, la firme entend contribuer à la viabilité à long terme et vise à reposer ses systèmes sur la RSE, en mettant en œuvre des initiatives constructives pour entreprendre leurs efforts de positionnement et acquérir une réputation de leader dans des pratiques soutenables. A cet effet, l'organisation a tendance à s'efforcer d'être elle-même un employeur de choix et faire développer des initiatives novatrices qui renforcent le soutien des parties prenantes. A ce niveau de développement, l'organisation va au-delà des attentes de la communauté et trouve des occasions pour réaliser des avantages sociaux, environnementaux et économiques en même temps. Ainsi, sa conception de la RSE devient vraiment axée sur la valeur. Les codes de conduite sont transformés en documents d'action, et l'organisation se développe peu à peu en une organisation proactive en matière de RSE qui maintient un dialogue transparent avec les parties prenantes et noue des partenariats constructifs portant sur des questions d'affaires et de société.

**Etape de transformation** : dans cette dernière étape du développement de la RSE, l'organisation va au-delà de son modèle d'affaires traditionnel et intègre pleinement les principes de RSE dans tous les aspects de l'organisation et de ses activités. L'organisation a subi un profond changement dans la culture et la stratégie RSE, et atteint un vaste changement

par l'adoption de nouvelles valeurs éthiques qui sont engagées pour le bien-être de l'homme et le respect de la durabilité écologique de la planète. Pour ces organisations, la motivation RSE est ancrée dans la conviction que «le développement durable est la seule initiative depuis que tous les êtres et les phénomènes sont interdépendants » (VAN MARREWIJK & WERE, 2003). L'organisation adopte des postures totalement transparentes et vise à diffuser son expertise en gestion de la RSE. La promotion de la RSE au sein des industries caractérise les organisations qui associent avec d'autres entreprises en coupe de l'industrie et la coopération multisectorielle. Les collaborations existantes avec les groupes communautaires, les ONG et les pouvoirs publics se transforment en alliances durables qui répondent aux préoccupations réelles de la société (MIRVIS & GOOGINS, 2006 ; ZADEK, 2004). L'organisation tient donc à la fin proactive du spectre, en prenant une attitude de changement vers la RSE, pour devenir très profondément ancrée dans la culture de l'organisation.

En somme, le modèle de Maon s'inscrit dans une perspective d'opérationnalisation de la RSE. L'ambition de ce modèle est de montrer comment les caractéristiques morales, culturelles, stratégiques et organisationnelles semblent inextricablement liées au cadre du développement de la RSE. En outre, le modèle offre un examen complet des modèles de stade de développement de la RSE et combinent des modèles provenant de la psychologie et de la sociologie.

Pour l'auteur ce modèle est un outil pratique qui consolide divers points de vue en un seul avec trois phases culturelles et sept étapes organisationnelles. En particulier, nous notons que pour générer l'innovation et la créativité nécessaires pour développer une entreprise durable dans le long terme, une organisation doit progressivement devenir un site de dialogue et de collaboration.

Ci-après, un tableau synthétique des principaux modèles présentés avec les portées et les limites de chacun

**Tableau 1: Synthèse des modèles de la RSE**

| Auteurs | Définition de la RSE | Dimensions de la RSE | Portée | Limites |
|---|---|---|---|---|
| Carroll 1979 | la responsabilité sociale des entreprises à travers la réalisation simultanée des responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques de l'entreprise. | Une pyramide quatre niveaux :<br>1) Niveau 1 : Les responsabilités économiques<br>2) Niveau 2 : Les responsabilités légales<br>3) Niveau 3 : les responsabilités éthiques<br>4) Niveau 4 : les responsabilités philanthropiques | Une conception managériale qui se veut un outil de management pour mieux gérer la RSE. | Problème de compréhension des relations entre les niveaux et leurs interactions. |
| Quazi & O'brien 2000 | Les auteurs présentent un modèle en se basant sur deux dimensions : responsabilité | 1) Vision socio-économique<br>2) Vision classique<br>3) Vision moderne | Un modèle qui traite un volet très spécifique de la RSE : la perception. Ce | Des limites d'ordre méthodologiques, surtout au niveau du questionnaire |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | étroite vs. Large / approche par les coûts vs. Par les bénéfices, en le testant dans différents contextes dans l'objectif de montrer l'ancrage culturel dans la perception de la RSE par les managers | 4) Vision philanthropique | modèle permet de catégoriser les perceptions pour mieux agir. | proposé qui ne tient pas compte de toutes les facettes de la RSE. |
| Busu & Palazzo 2008 | le processus par lequel les gestionnaires au sein d'une organisation réfléchissent et discutent les relations avec les parties prenantes ainsi que leurs rôles par rapport au bien commun, tout en étudiant leur disposition et leur capacité à l'accomplissement et la réussite de ces rôles | Trois dimensions :<br>1) **Cognitif** : ce que les entreprises pensent<br>2) **Linguistique** : ce que les entreprises disent<br>3) **Conatif** : comment les entreprises tendent à se comporter | Une conception tridimensionnelle de la RSE permettant ainsi d'analyser la cohérence de la stratégie de la RSE dans une entreprise | Le modèle représente d'une manière détaillée les composantes du processus de construction de sens sans montrer d'une manière claire l'équilibrage entre les trois dimensions |
| François | la RSE est un processus de développement en sept étapes, | | Un modèle conçu sur la base d'une synthèse de | La principale limite du modèle et sa complexité et |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Maon 2010 | articulé autour de trois phases il s'agit de la résistance (ou la réluctance), la compréhension et l'encastrement, en mettant l'accent sur l'importance du contexte organisationnel et les caractéristiques du développement de la RSE | Trois phases de développement :<br>1) La réticence culturelle<br>2) La compréhension<br>3) L'ancrage culturel | différents modèles. Il se veut intégrer et synthétique en s'appuyant sur l'importance de la culture dans le développement de la RSE | l'absence de relations entre les phases de développement. |

Source : Conception personnelle

La description détaillée de ces modèles vise à montrer la délicatesse du concept et sa mise en œuvre. Un développement considéré aussi comme l'un des principales ambiguïtés que présente le concept. Un corpus théorique essentiellement réalisé dans les pays développés, ce qui nous emmène à se poser la question : qu'en est-il des pays en voie de développement ? C'est l'objet du prochain chapitre.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE: L'ESSENTIEL DE LA RSE

La RSE se positionne en tant que notion managériale à un stade embryonnaire. Les recherches sur cette problématique sont entravées par le manque de consensus sur la définition de la notion, la délimitation des fondements théoriques, les mesures et l'absence de méthode empirique sophistiquées pour approcher cette notion. S'ajoute à ces entraves, le phénomène de la globalisation qui complique les questions de la RSE.

En matière d'apprentissage, le principe « doing well by doing good », semble être l'axiome privilégié dans l'enseignement des grandes écoles de commerce. Les futurs managers apprennent que les firmes peuvent accepter cet argument s'il est cadré de telle façon à justifier l'impact financier positif de « doing good ». Dans cette situation, emblématique, de recherche d'un lien positif entre la performance économique et sociétale, les chercheurs se divisent :

D'une part, on trouve les partisans qui défendent ces recherches afin d'élargir la responsabilité sociétale auprès des entreprises.

D'autre part, les chercheurs qui encouragent l'intervention de l'Etat dans le domaine de la RSE, ne seront pas en faveur de ce lien positif entre la RSE et la performance financière car une telle relation ne donnera pas lieu à des diapositives normatives nouvelles.

Au niveau des pratiques, les entreprises américaines penchent sur la suprématie des droits des actionnaires en les invitant à intégrer la dimension morale basée sur les principes éthiques alors que les européennes tendent vers une égalité des droits des parties prenantes en intégrant plutôt une dimension normative structurée autour des piliers du développement durable.

### Définitions de la RSE et les concepts voisins

En plus du manque de définitions unanimes de la notion de la RSE, les concepts en relation sont multiples. Parfois même elles sont utilisées pour désigner la RSE. Celle ci se réfère à la considération et à l'évaluation des impacts des actions des entreprises sur la société, au-delà de la maximisation du profit. Ces effets peuvent être sous forme d'actions de charité, d'éducation, de recrutement et formation des chômeurs. Avec la non-discrimination en matière d'embauche, l'amélioration de la sécurité au milieu de travail, le développement des technologies vertes, l'utilisation des processus de non test sur les animaux, une protection accrue des consommateurs, la transparence dans les rapports...

La définition de la RSE dépend souvent des motivations. En effet, il est difficile de savoir si l'impact recherché par le développement d'une technologie verte est motivé par des soucis de protection de l'environnement ou bien une simple recherche de réduction des coûts de conformité afin de maximiser le profit, car la motivation n'est pas observable intrinsèquement. Afin de dépasser cette limite, les recherches se sont focalisées sur un concept connexe qui est, la performance sociale des entreprises (PSE). Elle est définie en termes des politiques RSE observées, les processus et les résultats. Ce concept présente des limites parmi lesquelles sa liaison avec la RSE qui n'est pas précisément définie. Cependant, plusieurs recherches utilisent le concept afin de justifier la relation entre le « doing good » (PSE) et le « doing well » (PFE).

Parfois le concept de citoyenneté d'entreprise est utilisé afin de désigner la RSE. Ce concept enraciné dans les sciences politiques, est plus large que la RSE. Il considère le rôle de l'entreprise comme une institution sociale dont la capacité est de répondre aux pressions autres que ceux du marché, en particulier dans un contexte mondial. Autre concept en relation avec la RSE, mais il n'en est pas synonyme, est l'Investissement Socialement Responsable (ISR). La religion, l'éthique, l'économie et les sciences politiques sont les fondements de concept. L'ISR se diffère des autres concepts en tant que moyen pour les actionnaires de contrôler le comportement socialement responsable des managers par des actions incitatives.

Comme la RSE  est présentée dans le deuxième chapitre, sa définition n'est pas unique et se diffère d'un contexte à un autre, d'un auteur à un autre, comme l'a bien exprimé Dow Votaw (1973) « *The term **CSR** is a brilliant one, it means someting, but not always the same thing to every body* ».

En 2010, Carroll & Shabana confirment cette multitude de définitions et estiment que les travaux réalisés présentent une trentaine de définitions, sous-estiment cette multitude ( CARROLL, M. SHABANA, 2010) . Durant nos recherches, nous avons pu recenser une quarantaine de définitions synthétisées dans le tableau ci-après :

**Tableau 2: Les définitions de la RSE**

| ***Définitions*** | **Auteurs** | **date** | ***Sources*** |
|---|---|---|---|
| « Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux **obligations** des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et à contribuer à leurs améliorations. En effet, au vu de leur grands pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont « la responsabilité publique », les « obligations sociales », ou la « morale d'entreprise ».[..] | **Haword Bowen** | **1953** | Aurélien Acquier et Jean-Pascal Gond, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance contrôle stratégie*, 2007, vol. 10, n° 2, p. 5-35 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| la responsabilité sociale dans l'analyse finale implique une posture publique vers des ressources économiques et humaines de la société et une volonté de voir que ces ressources sont utilisées pour de vastes objectifs sociaux et non pas simplement pour les intérêts étroitement circonscrits, de personnes privées et des entreprises | **William C. Frederick** | **1960** | Frederick, W. C. (1960). The growing concern Over business responsibility. *California Management Review*, *2*(4), 54-61. |
| Dans son sens le plus large, la responsabilité sociale des entreprises constitue une préoccupation avec les besoins et les objectifs de la société qui va au-delà du purement économique. Dans la mesure où le système de l'entreprise tel qu'il existe aujourd'hui ne peut survivre dans une société libre qui fonctionne efficacement, le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises représente une préoccupation générale au rôle de l'entreprise dans le soutien et l'amélioration de l'ordre social. | **Richard Eels & Clarence Walton** | **1961** | Eels, R., and C. Walton. "Conceptual Foundations of Business (Richard D. Irwin, Homewood, Illinois)." (1961). |
| L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations économiques et juridiques, mais aussi certaines responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations | **McGuire** | **1963** | McGuire, J. W. (1963). Business and society (Vol. 144). New York: McGraw-Hill. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Bref, le nouveau concept de la responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et se rend compte que ces relations doivent être gardées à l'esprit par les meilleurs gestionnaires de la société et pour autres groupes afin de poursuivre leurs objectifs respectifs. | **Clarence C. Walton** | **1967** | Walton, Clarence Cyril. Corporate social responsibilities. Wadsworth Publishing Company,1967. |
| L'entreprise est et doit rester, en premier lieu, une institution économique, mais ... elle a pour responsabilités d'aider la société à atteindre ses objectifs de base et non des responsabilités sociales. Plus l'entreprise grandit, plus les responsabilités deviennent grandes, mais toutes les entreprises peuvent assumer une certaine part d'entre elle sans frais et souvent à court terme. | **George Steiner** | **1971** | Steiner, George Albert. Business and society. New York: Random House, 1971. |
| Une entreprise est appelée à assumer des responsabilités plus larges envers la société que jamais, et servir un large éventail de valeurs humaines. Les entreprises, en effet, sont appelées à contribuer davantage à la qualité de vie américaine que fournir des quantités de biens et de services. Dans la mesure où l'entreprise est au service de la société, son futur dépendra de la qualité de la réponse de la direction à l'évolution des attentes du public | **Committee For economic development (CED)** | **1971** | www.ced.org |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Une entreprise est socialement responsable quand le personnel d'encadrement équilibre une multiplicité d'intérêts. Au lieu d'uniquement se concentrer à maximiser le profit pour les actionnaires, une entreprise responsable prend également en compte les salariés, les fournisseurs, les distributeurs, les collectivités locales, et la nation | **Harold Johnson** | **1971** | Johnson, Harold L. Business in contemporary society: Framework and issues. Wadsworth Publishing Company, 1971. |
| Un autre aspect de la définition de la RSE est que le comporteent des firmes doit être volontaire | **Manne,** | **1972** | Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). The modern corporation and social responsibility. |
| La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes […] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi.Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi,car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire. | **Keith Davis** | **1973** | The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Journal, June, pp. 312–322. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| le terme [de responsabilité sociale] est brillant; cela signifie quelque chose, mais cela n'évoque pas toujours la même chose à tout le monde. Pour certains, il évoque l'idée de responsabilité juridique ; pour les autres, cela signifie un comportement socialement responsable dans un sens éthique; d'autres encore, le sens est celui de la transmission « responsable de », dans un sens de causalité; peut-être simplement l'assimiler à un don de charité; d'autres l'utilisent pour signifier la conscience sociale; beaucoup de ceux qui l'embrassent voient plus de ferveur comme un simple synonyme de «légitimité», dans le cadre d'«appartenance» ou d'être bon ou valable; quelques-uns y voient une sorte de devoir de fiduciaire d'imposer des normes plus élevées de comportement sur les hommes d'affaires que pour les citoyens en général. | **Dow Votaw** | **1973** | Genius becomes rare. In D. Votaw & S. P. Sethi (Eds.), The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems: 11-45. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. |
| En face du grand nombre de différents, et pas toujours cohérents, usagers, nous limitons notre propre utilisation de la responsabilité sociale (de terme) pour se référer seulement à un sentiment vague et très généralisé de préoccupation sociale qui semble sous-tendre une grande variété de politiques et pratiques managériales ad hoc.. La plupart de ces attitudes et les activités sont bien intentionnées et même bienfaisantes; quelques-unes sont manifestement nuisibles. Elles n'ont pas, cependant, une relation | **Preston and Post** | **1975** | Private management and public policy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| cohérente aux activités internes de l'unité de gestion ou à son lien fondamental avec son milieu d'accueil. | | | |
| Par l'expression responsabilité sociétale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de Sensibilité est plus juste car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider quoi faire » | **Ackerman and Bauer** | **1976** | Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). Corporate social responsiveness: The modern dilemna [sic]. Reston. |
| la responsabilité publique, les obligations sociales et la moralité des affaires étaient synonymes de responsabilité sociale. | **Votaw** | **1978** | Social responsibilities of the businessman': twenty years later, in Epstein, E. Votaw, E. D (1978) |
| la responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société prête aux organisations à un point donné dans le temps. | **A.B Carroll** | **1979** | Carroll, Archie B. « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». Academy of management review 4, no 4 (1979): 497-505. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| La responsabilité sociale des entreprises est l'idée que les sociétés ont l'obligation de groupes constitutifs de la société autres que les actionnaires et au-delà de ce qui est prescrit par la loi et la convention collective. Les facettes de remorquage de cette définition sont essentielles. En premier lieu, l'obligation doit être adoptée volontairement; un comportement influencé par les forces coercitives de la loi perd cet aspect. Deuxièmement, l'obligation est large, s'étendant au-delà du devoir traditionnel des actionnaires à d'autres groupes sociaux tels que les clients, les employés, les fournisseurs et voisins | **Thomas M. Jones** | **1980** | Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. California Management Review, Vol. 22, No. 3. (1980), 59 by Thomas M. Jones |
| L'idée fondamentale de la responsabilité sociale des entreprises est que les sociétés doivent travailler pour le bien-être social. | **Frederick** | **1986** | Towards CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensible and Unavoidable in Corporate Affairs', California Management Review, vol. 28, Winter, 126-141 |
| Il peut s'agir des éléments tels que le soutien philanthropique des programmes bénéficiant à la communauté ou à la nation. | **Mescon – Taylor** | **1987** | (1987). 'Corporate Philanthropy - A strategic approach to the bottom line', California Management Review, 29:2, 49-61. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| La responsabilité sociale des entreprises est principalement liée aux résultats de l'archivage des décisions organisationnelles concernant les questions ou problèmes qui (par une norme normative) sont bénéfiques plutôt que des effets négatifs sur les acteurs de l'entreprise pertinents spécifiques. L'exactitude normative des produits de l'action de l'entreprise a été l'objectif principal de la responsabilité sociale des entreprises | **Edwin M. Epstein** | **1987** | Epstein, E. M. (1989). Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: A view from the United States. Journal of Business Ethics, 8(8), 583-595. |
| « La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel » | **D. Wood** | **1991** | Wood D. J. (1991). Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, n°16, p. 691-718. |
| La CSR se réfère généralement au fait de relier les prises de décision en entreprise à des valeurs éthiques, de se conformer aux contraintes légales, de respect pour les personnes, la communauté et l'environnement. […] la CSR est définie comme le fait que l'entreprise se comporte de manière à satisfaire ou dépasser les attentes éthiques, légales, commerciales et publiques que la société manifeste envers les entreprises | **Business for Social Responsibility** | **1994** | www.bsr.org |

| | | | |
|---|---|---|---|
| La responsabilité sociale se réfère à l'obligation des hommes d'affaires de poursuivre des politiques, de prendre des décisions, ou de suivre des lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société | **Collins** | **1995** | Corporate philanthropy potential threat or opportunity?' Business Ethics: A European Review 4:2, 102-108 |
| La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro principes institutionnels et organisationnel et de micro principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision | **Swanson** | **1995** | Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. Academy of management review, 20(1), 43-64. |
| La CSR est l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie | **World Business Council on Sustainable Development** | **1995** | www.wbcsd.org |
| La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut être définie comme les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société | **A.B Carroll** | **1996** | (1996) Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. (3rd ed.) Cincinnati: |

| | | | |
|---|---|---|---|
| exige des organisations, à un point donné dans le temps | | | South-Western College Publishing. |
| La Responsabilité sociale des entreprises est concernée par le traitement des parties prenantes de l'entreprise sur le plan éthique ou d'une manière socialement responsable. Les intervenants existent à la fois dans une entreprise et à l'extérieur. Par conséquent, se comporter de façon socialement responsable va augmenter le développement humain des parties prenantes à l'intérieur et l'extérieur de la société | **Hopkins** | **1998** | Hopkins M. 1998. The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age. Macmillan: London. |
| La responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou la citoyenneté d'entreprise peuvent plus simplement être définies comme un ensemble de pratiques de gestion qui garantissent à l'entreprise de réduire les effets négatifs de ses activités sur la société tout en maximisant ses impacts positifs | **Pinney** | **2001** | Pinney C. 2001. Imagine Speaks Out. How to Manage Corporate Social Responsibility and Reputation in a Global Marketplace: the Challenge for Canadian Business. |
| Les actions qui semblent favoriser le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et ce qui est requis par la loi. | **McWilliams and Siegel** | **2001** | McWilliams A, Siegel D. 2001. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. The Academy of Management Review 26(1): 117–127. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie que les organisations ont des responsabilités morales ; éthiques et philanthropiques. | **Kotsiris** | **2002** | Corporate Social Responsibility [in greek].2002 |
| « La CSR est l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie » | **CSR Europe** | **2002** | www.csreurope.org |
| La RSE est préoccupée par le traitement des parties prenantes de l'entreprise sur le plan éthique ou d'une manière responsable. «Ethique ou responsable» traitant des parties d'une manière jugée acceptable dans les sociétés civilisées. Social comprend la responsabilité économique. Les intervenants existent à la fois dans une entreprise et à l'extérieur. L'objectif, plus large de la responsabilité sociale, est de créer des normes plus élevées et des niveaux de vie, tout en préservant la rentabilité de la société, pour les peuples à l'intérieur et en dehors de la société | **Hopkins** | **2003** | Hopkins M. 2003. The Planetary Bargain – CSR Matters. Earthscan: London. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| « une entreprise responsable doit répondre aux trois critères suivants: stimuler la croissance, protéger l'environnement et promouvoir la responsabilité sociale. » | **M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée** | **2004** | Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. Stratégies.", Paris, La découverte, Collections Entreprises & Société, 252 p., 2004 |
| répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sarentabilité, au profit de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires » | **Allouche J., Huault I., Schimdt G.** | **2004** | Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée?. XVème Congrès de l'AGRH, 2390-410. |
| « la responsabilité sociale des entreprises concerne le traitement de différentes parties prenantes de l'entreprise éthiquement responsable ». | **Hopkins** | **2005** | (2005). Measurement of corporate social responsibility. Intl Jou of Man and Dec Mak, 3(4): 213-231 |
| La RSE est un engagement à améliorer le bien-être à travers des pratiques commerciales discrétionnaires et des contributions aux ressources d'entreprise ». | **Kotler and Lee** | **2005** | Philip, K., & Lee, N. (2005). Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. Resource Policy, 27, 61-75. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| La théorie des parties prenantes a largement contribué au développement de la RSE. Cette théorie propose qu'une firme soit un nœud de contrats entre les parties prenantes et que la responsabilité d'une entreprise ne soit pas dirigée envers la société en général, mais à l'égard de ses parties prenantes: actionnaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, locales et communautés. | **Van der Putten** | **2005** | (2005).A research agenda for international corporate social responsibility |
| Les organisations ont des responsabilités pour obtenir un rendement équitable pour les investisseurs et se conformer à la loi. | **Capaldi** | **2005** | Corporate social responsibility and the bottom line', International Journal of Social Economics, Vol. 32, No.5, 408-423. |
| « Dans la RSE il y a une tension pour équilibrer les différentes responsabilités économiques, juridiques, éthiques et sociales envers un ensemble de parties prenantes » En essence, la RSE est une forme d'autorégulation pour contribuer au bien-être social (y compris l'environnement). | **Jeremy Moon** | **2007** | Développement durable Sust. Dev. 15, 296-306 (2007) |
| La responsabilité sociale des entreprises se traduit par des pratiques multiples: entreprises citoyennes, gouvernance, mesure de performance de | **Anne Marie** | **2007** | Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation- |

| | | | |
|---|---|---|---|
| l'entreprise, investissements socialement responsables (ISR), et éthique au sens général. | **Fray** | | Management Decision Vol. 45 pp. 76-88 No. 1, 2007 |
| **RSE comme fonction de régulation sociale :** La RSE est un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et ultimement à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société<br><br>**RSE comme relation de pouvoir :** La RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler.<br><br>**RSE comme produit culturel :** La RSE est le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables avec la société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel, organisationnel et institutionnel<br><br>**RSE comme construction socio cognitive :** La RSE est une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les | **J.P Gond** | **2010** | Développement durable, RSE, éthique : le marketing sous pression-AIMS 2005 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| valeurs et les problèmes sociétaux | | | |
| La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut se comprendre comme un domaine d'intervention élargi où les expériences collectives produisent de l'inattendu et révèlent des potentialités nouvelles pour l'action stratégique de l'entreprise. | **Aggeri** | **2011** | Aggeri, F. (2011). Le développement durable comme champ d'innovation. Revue française de gestion, (6), 87-106. |
| La vision contemporaine est que les entreprises, en tant que membres importants et influents de la société, sont responsables pour aider à maintenir et améliorer le bien-être global de la société | **The European Commission** | **2011** | European Commission 2011. Small and Medium-sized Enterprises. |

*Source : conception personnelle*

.

Le tableau ci dessus présente de nombreuses définitions disponibles de la RSE et elles sont systématiquement référence à cinq critères : allez au delà de la loi, volontaire, transparente, durable dans le temps, et visant la réparation ou la prévention. Ces critères, à détailler dans la deuxième partie, sont notre première grille de lecture de nos résultats.

Les définitions tentent de décrire la RSE, mais ne présente aucune orientation sur la façon de gérer les défis manageriels de cette notion. Par conséquent, le défi pour l'entreprise n'est pas tant de définir la RSE, comme c'est de comprendre comment la RSE est une construction sociale dans un contexte spécifique et comment en tenir compte lors de l'élaboration des stratégies d'affaires.

**La RSE : les niveaux d'analyse**

Parmi les difficultés qui entravent le développement d'une théorie intégrale de la RSE, on peut relever la conciliation entre les différents niveaux d'analyse du concept, à savoir : l'individuel (manager ou employé), l'organisationnel, le sectoriel, le régional, le national et le global.

Au niveau individuel, les managers sont au centre de la controverse entourant la RSE. Tandis que les entreprises caractérisées juridiquement par une personnalité morale, peuvent être considérées comme ayant des identités et des droits d'un citoyen mais ce sont les gestionnaires individuels qui prennent les décisions sur les actions des entreprises, y compris l'allocation des ressources en matière de RSE. Les motivations à s'engager dans une démarche RSE relèvent de préférences personnelles : imposition de donneurs d'ordre ou bien des parties prenantes, motivations morales, renforcement de l'image de marque ou bien maximisation du profit.

La majorité des recherches en RSE se focalisent sur l'entreprise comme unité d'observation. C'est évident, puisque la plupart des décisions relatives à la RSE sont prises au niveau de l'entreprise. En outre, bien qu'il y ait un turn-over important parmi les cadres supérieurs, les grandes entreprises continuent de fonctionner et affecter nos vies. Il est aussi plus facile d'identifier les actions de l'entreprise plutôt que celles des décideurs. Carroll présente une histoire complète de l'évolution d'engagement en matière de RSE dans l'entreprise. En examinant le business case de RSE, Kurucz, Colbert et Wheeler analysent la création de valeur ajoutée à travers la RSE. Kurtz observe les fondements de l'Investissement Socialement Responsable ainsi que la manière dont les actionnaires peuvent influencer le comportement des entreprises dont ils sont propriétaires. C'est le rôle : activisme actionnarial dans la promotion de la RSE dans la sphère managériale.

Les différences en matière de dispositions de la RSE dans les pays, ont suscité l'intérêt des chercheurs et des gestionnaires. Donaldson examine les différences en matière de gouvernance entre les entreprises américaines (où dominent les intérêts des actionnaires) et les entreprises européennes (où les intérêts des autres groupes sont également considérés). Moon et Vogel examinent les différences dans l'interface entre les entreprises et le gouvernement des Etats-Unis et les pays d'Europe occidentale et la façon dont ces différences affectent les pays en concluant que la manière dont la disposition de la RSE se diffère dans les pays développés de ceux en voie de développement.

L'impact et la nature de la RSE dans un contexte mondial sont également un domaine fécond de la recherche et de discours parce que les améliorations technologiques ont ouvert les marchés à travers le monde pour les entreprises de style occidental avec leurs avantages et les coûts qui en découlent. Comme de nombreux pays ne fournissent pas suffisamment de cadre légal protégeant les consommateurs, les employés et l'environnement, les entreprises ou les multinationales devraient reconnaître et endosser de plus grandes responsabilités dans leur pays d'origine.

**Les déterminants de la RSE :**

Parmi les questions centrales de la RSE: Quels sont les déterminants de la RSE ? D'où provient l'idée de la responsabilité ? Et comment elle se construit et se développe dans l'entreprise ?

Parmi les déterminants de la RSE les plus reconnus, celui du comportement du consommateur. Smith explique comment le comportement du consommateur influence les actions RSE à la fois par une consommation éthique positive (encouragement des produits des entreprises socialement responsable) et une consommation éthique négative (par le boycott des entreprises irresponsables).

Steger (2009) souligne l'importance **du comportement du consommateur** comme facteur déterminant de la RSE, car un consommateur à travers son comportement peut « saboter » une entreprise irresponsable mais il n'encourage pas les pionniers en la matière.

Dans ce sens, Williams et Aguilera comparent les attitudes des consommateurs vis-à-vis de la RSE à travers les cultures, en postulant que le culturel marque des différences significatives.

Aussi, on trouve **le manager comme un acteur déterminant** de la RSE. Le manager détient, en tant qu'agent au compte des actionnaires, le contrôle sur les ressources et la décision de leur affectation, par conséquent il peut influencer les orientations de l'entreprise

vis-à-vis de la RSE. Ceci est le centre des controverses entourant la RSE. Pour les partisans de la RSE, le manger devrait exercer un leadership moral, alors que les opposants considèrent que l'engagement dans la RSE soulève un problème d'agence. Ils considèrent cet engagement comme un investissement coûteux avec un risque de rentabilité pour l'entreprise.

L'absence de **la régulation gouvernementale** et les protections légales dans la plupart des pays du monde, constituent un autre déterminant de l'engagement dans la RSE. Dans les pays développés, les entreprises doivent prendre en charge la plupart des fonctions sociales du gouvernement afin qu'il y ait une économie stable, une main-d'œuvre viable et un environnement durable au niveau mondial dans lequel on peut faire du commerce (Visser, 2009).

Hanlon avance que les besoins sociaux non satisfaits constituent un moyen pour les entreprises de développer des relations fructueuses avec les parties prenantes (une relation de dépendance à l'égard des entreprises plutôt que des gouvernements).

Pour montrer le rôle des gouvernements dans la promotion de la RSE, Moon et Vogel discutent certains moyens d'encouragement, comme la soft low. Alternativement, les entreprises peuvent choisir la RSE comme un moyen d'échapper à la réglementation officielle ; que ce soit par le bâton ou la carotte, les gouvernements jouent un rôle important dans la promotion de la RSE.

Sur la base de ce qui précède, nous avons cherché à construire une base complète et exhaustive des fondements théoriques de la RSE. En s'appuyant sur l'ancrage culturel de la notion et son importance de son développement et son opérationnalisation au sein de l'entreprise. A travers cette analyse des recherches théoriques en matière de compréhension de la RSE ; nous avons défini une grille d'analyse reposant sur une dimension spatio-temporelle de la RSE.

La prochaine partie retracera deux principaux chapitres de notre recherche, définissant notre problématique, méthodologie de recherche, le justificatif théorique et pratique.

# DEUXIEME PARTIE
# LA RSE IMPLICITE DES PME MAROCAINES

## INTRODUCTION :

Dans la première partie de cette thèse, nous avons procédé à un cadrage théorique global de notre travail de recherche, notamment dans le premier chapitre, à travers l'étude des différents courants et approches théoriques.

Cette deuxième partie est le résultat de la recherche terrain réalisée dans le cadre de ce projet. Elle est articulée autour de deux principaux chapitres.

Nous allons entamer notre deuxième partie par une analyse de notre terrain de recherche. Il s'agit d'étudier dans un premier temps, les spécificités de la RSE des PMEs dans les pays en voie de développement (section 1) pour ensuite étudier, plus profondément, la RSE au Maroc (section2). Ce travail a double objectif. Primo, c'est une synthèse des principales différences entre RSE dans la grande entreprise et RSE dans la PME, particulièrement celles des pays en voie développement. Secundo, l'analyse des travaux académiques marocaine représente un essai de tracer historiquement l'émergence et le développement de la notion en présentant les différents points de vue. Cette synthèse constitue un décryptage des spécificités du contexte marocain à travers le « National Business System » de Richard Whitley. Ce cadre d'analyse permet l'identification des spécificités de la RSE dans un contexte à travers l'étude de quatre systèmes : politique, culturel, financier et d'éducation-travail. Ce travail préparatoire de notre terrain, justifie les choix méthodologiques appropriés dans le deuxième chapitre.

Le deuxième chapitre de cette partie présente, l'ensemble des choix méthodologiques adoptés dans ce projet de recherche et les résultats de notre travail de recherche-terrain. Primo, nous détaillerons la stratégie d'investigation qui a orienté de manière générale toute notre démarche de connaissance au cours de notre recherche (section 1). Secundo, il s'agira de présenter les résultats de notre travail qualitatif à travers la compréhension et d'identification à travers six études de cas qui nous ont permis d'analyser des pratiques managériales et discours des dirigeants associés. **Les pratiques sociales des PME sont la variable processuelle de l'étude. Elle englobe sa mise en place et ses motivations** (section 2).

Sachant la centralité du propriétaire-dirigeant dans la PME, comme nous l'avons vu plus haut, exerce aussi le plus souvent la fonction RH. L'étude s'était fixée comme objectif d'interviewer six dirigeants propriétaires de PME de tailles différentes, issues de différents

secteurs d'activités, dans l'optique de satisfaire aux conditions de variété et de différentialité préconisées dans **la détermination de l'échantillon par Sanséau** (2005).

Egalement, pour éliminer le biais de l'influence étrangère (RSE imposée), l'étude a focalisé sur les PME à capital strictement marocain, sans lien avec le marché extérieur (donc pas d'exportation).

# CHAPITRE I : LES SPECIFICITES DE LA RSE DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT : CAS DU MAROC

Si les recherches dans les domaines sociaux et environnementaux sont concentrées sur les grandes entreprises, il n'en demeure pas moins que les PME sont aussi concernées et de plus en plus actives dans l'exercice des pratiques sociales et environnementales. Cet intérêt porté à la RSE dans les PME découle de l'importance de cette structure dans les économies car elle constitue le centre du développement économique et elle domine la structure globale du tissu industriel, d'une part, et de ses caractéristiques spécifiques qui peuvent constituer des handicaps ou des atouts dans la mise en œuvre d'une politique RSE au sein d'une PME, d'autre part.

Au niveau organisationnel, Marchesnay (1991) considère que « plus l'entreprise est petite, plus la compétitivité est conditionnée par l'adoption de règles de gestion spécifiques ». Il assimile la gestion de la PME à un système composé de quatre composants: les buts, l'organisation, les activités et l'environnement. Par ailleurs il insiste sur le rôle joué par le propriétaire dirigeant au sein de la firme.

Au continent africain, une revue de la littérature sur la RSE en Afrique entre 1995 et 2005, réalisée par Visser (2006) a constaté que seuls douze des cinquante-trois pays d'Afrique ont eu de recherches publiées dans des revues spécialisées RSE. 57% des articles sont axés sur l'Afrique du sud et 16% sur le Nigeria. Dans ce dernier, les questions les plus traitées sont centrées autour des thématiques de citoyenneté d'entreprise et le secteur de la pétrochimie, en particulier le cas de Shell et ses impacts sur la population d'Ogini. L'examen de Visser (2006) a également révélé que l'éthique des affaires domine comme un sujet dans la région.

Au Maroc, le paysage économique et industriel peut être difficilement dissocié de celui des PME. Il constitue environ 95% de son tissu productif. Avec plus de 50% des effectifs employés, 50% des investissements, 30% des exportations et 40% de la production. La PME joue un rôle central dans la dynamique économique et social du pays. Alors, vu leur importance dans le tissu industriel, les PME ne participent qu'à hauteur de 20% de la valeur ajoutée. Dans ce contexte, il s'avère judicieux d'étudier cette structure, son développement et sa relation avec cette nouvelle exigence qu'est la RSE.

Ce chapitre sera consacré à étudier deux volets. Dans un premier lieu, nous présenterons les spécificités de la RSE dans les PME des pays en voie de développement en abordant les caractéristiques de cette structure et les spécificités de la RSE dans ce cadre (section I), ensuite nous allons présenter le cadre de compréhension de la RSE développé par Moon & Matten (section II).

## Section I : RSE et PME dans les pays en voie développement

### I. La PME cœur de l'économie de pays en voie développement

Au cours des années 80, les PMEs ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique. Sur le plan économique, Julien (1993) a recensé plusieurs théories qui justifient la présence des petites entreprises. Le rôle de l'entrepreneuriat, la théorie des interstices, les critiques à l'égard des économies d'échelle ou de champ, les besoins de flexibilité et les mutations de nos systèmes productifs sont autant de justifications théoriques qui plaident en faveur d'un renouveau de la théorie économique basée sur l'instabilité plutôt que sur la recherche d'équilibre.

En science de gestion, l'intégration de la PME comme objet de recherche a été marqué par plusieurs contributions théoriques, comme le synthétise le schéma suivant ( TORRES, 1998, p. 206) :

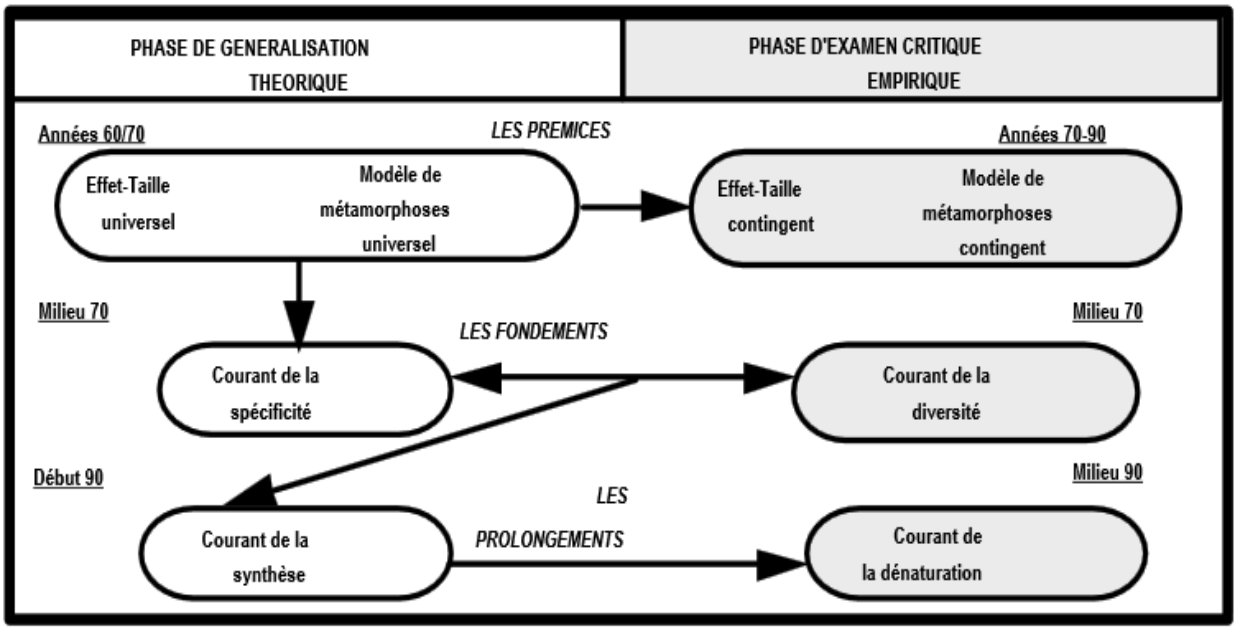



**Figure 20: Evolution de la recherche en PME (Torres, 1998, p206)**

Ce tableau montre la diversité et l'enchaînement des courants de recherche en PME depuis ces vingt dernières années. Chaque courant contribue à fournir aux courants suivants des éléments de base pour faire progresser l'état des connaissances de la PME.

Ce schéma montre également que la recherche en PME est constamment traversée par un clivage universalisme/contingence. Cette alternance permanente suggèrerait alors que le courant de la dénaturation se développera de plus en plus. D'une part, le schéma montre clairement que ce courant hérite des travaux des courants de la spécificité et de la diversité. D'autre part, il permet de tenir compte des récents amendements concernant les travaux portant sur les modèles de métamorphoses. Enfin, en identifiant les contextes incompatibles à la forme PME, ce courant contribue à mieux cerner le cadre de validité du paradigme de la spécificité et donc l'identité de la PME. D'où l'intérêt d'étudier cette structure.

### I.1. Définition de la PME

La PME n'est plus considérée comme un modèle réduit de la grande entreprise, mais une entité socio-économique à part entière qui présente des spécificités ( TORRES, 1999). Au niveau de sa définition la dimension culturelle joue un rôle important dans l'orientation du concept. Les approches varient en fonction du caractère quantitatif ou qualitatif des critères.

**L'approches qualitative** : elles se caractérisent par un aspect descriptif de l'entreprise et de son environnement social et économique, en présentant un ensemble de caractéristiques. Julien et al proposent une définition sous forme de continuum en se basant sur quatre caractéristiques qui concernent la taille, la structure organisationnelle, le type de stratégie et la nature de l'environnement.

En France la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, définit la PME comme « *unité de production ou de distribution, une unité de direction ou de gestion sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie économique de l'entreprise.* »

**L'approche quantitative** : Selon cette approche, les PME peuvent être définies selon le critère du nombre d'employés qui est la mesure la plus commune car elle est la plus

facilement accessible et mesurable. En Europe, les entreprises de moins de 250 employés (calculés généralement en termes d'emplois équivalent à plein temps) sont considérées comme des PME. Cette limite est la norme fixée aussi bien par l'Union Européenne (UE) (Eurostat, 2006) que par la Suisse (OFS, 2006) pour les études et publications statistiques. En raison d'une topographie différente des entreprises sur le territoire, la barre est par contre placée à 500 employés pour les États-Unis d'Amérique. Il faut noter que la définition statistique des PME varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs. Considérant la facilité de recueillir ces informations, la variable la plus communément utilisée est l'effectif. L'Union européenne et un grand nombre de pays de l'OCDE et de pays en transition et en développement fixent la limite supérieure à 200 ou 250 personnes. Rares sont les pays qui adoptent une autre règle comme le cas du Japon (300 salariés) et les États-Unis (500 salariés).

Au Maroc, la définition adoptée est celle proposée par la Charte de la PME [21]qui constitue une référence réglementaire en matière de définition et de promotion de cette catégorie d'entreprises. La définition se fonde sur le croisement de plusieurs critères qui sont essentiellement le mode de propriété, le chiffre d'affaires, ou l'ampleur des investissements.

Elle définit la PME comme étant « toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la P.M.E » (Bulletin officiel, 2002, p. 921).

En outre, une PME devra respecter d'autres conditions selon qu'elle est déjà établie ou nouvelle. Pour « les entreprises existantes, avoir un effectif permanent ne dépassant pas deux cents personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas 75 millions de dirhams, soit un total de bilan annuel n'excédant pas 50 millions de dirhams. Lorsqu'il s'agit d'une P.M.E. qui détient directement ou indirectement plus de 25% du capital ou des droits de vote dans une ou plusieurs entreprises, il est fait addition des effectifs permanents et des chiffres d'affaires annuels hors taxes ou des totaux des bilans annuels de ladite P.M.E. et des autres.

[21] Dahir n° 1-08-188 du Joumaâda I - 1423 (23 Juillet 2002) portant promulgation de la loi n° 53 -00 formant la Charte de la Petite et Moyenne entreprise

## I.2. Les caractéristiques de la PME

De nombreuses études, comme celles de Julien (1994), Julien et Marchesnay (1988), Marchesnay (1993 ; 2003), Torrès (1999), Wtterwulghe (1998), ont classifié des caractéristiques communes et spécifiques aux PME. Ces caractéristiques sont présentées dans le schéma suivant :

- La petite taille en termes d'emplois
- La gestion personnalisée et centralisée généralement dans les mains d'un seul homme, à la fois propriétaire et dirigeant
- La faible spécialisation du personnel avec des collaborateurs souvent polyvalents
- Une stratégie peu formalisée, plutôt intuitive
- Un système de communication interne rapide et peu formalisé avec un contact personnel entre la direction et les employés
- Un système de communication externe très à l'écoute du marché, basé sur les contacts directs et les réseaux avec un contact personnel entre la direction et la clientèle
- Une structure assez plate avec peu de niveaux hiérarchiques
- Une relation étroite avec la collectivité locale
- Un manque de position de force pour les négociations
- La difficulté d'obtenir des capitaux

Source : Julien P.-A., 1994 ; Julien P.-A., Marchesnay M., 1988 ; Marchesnay M., 1993 ; Marchesnay M., 2003 ; Torrès O., 1999 ; Wtterwulghe R., 1998

**Figure 21: Les caractéristiques communes des PMEs**

Dans sa revue n°5, l'OCDE a dressé un rapport où les caractéristiques de la PME sont expliquées et surtout celles des structures implantées dans les pays en voie de développement.

En précisant que les PME des pays en voie de développement souffrent plus encore que les autres de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition, et tardent à recueillir tous les bénéfices qu'elles sont en droit d'attendre de la mondialisation. Les difficultés auxquelles elles se heurtent sont notamment (OCDE, 2004):

- Leur faible capacité à faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé.
- Des préjugés défavorables à propos du secteur privé et une défiance réciproque entre les secteurs public et privé.
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter. Elle compromet l'accès au crédit, en particulier pour les femmes.
- Le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.
- La prépondérance des entreprises détenues par l'État et le rôle prédominant du secteur public dans la promotion des exportations et de l'investissement.
- Le pourcentage élevé de micro-entreprises, le poids du secteur informel et la complexité des réglementations, l'absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur formel.

Une autre spécificité de la PME est son mode de gestion qui est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-propriétaire. Le Rapport Bolton donne la définition suivante[22] : " une caractéristique essentielle d'une petite entreprise est gérée par ses propriétaires ou copropriétaires de façon personnalisée, et non par l'intermédiaire d'une structure de gestion formalisée.»[23]. C'est la raison pour laquelle Kalika (1984) considère que "dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle.". Ces propos confortent ceux de Gervais (1978) qui, quelques années auparavant, écrivait que "la centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels".

En effet, la forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure compacte. C'est parce qu'il est présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique.

---

[22] Pour plus de détail sur le rapport voir Wtterwulghe, Robert. La P.M.E.: une entreprise humaine. De Boeck Supérieur, 1998.

[23] Traduction de la définition d'origine : une caractéristique essentielle d'une petite entreprise est gérée par ses propriétaires ou copropriétaires de façon personnalisée, et non par l'intermédiaire d'une structure de gestion formalisée »

L'influence du dirigeant sur son entreprise dépend de son omniprésence. « Comme il est peu fréquent que la petite entreprise compte plusieurs établissements dispersés géographiquement, le patron arrive à connaitre presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous" (BARREYRE, 1967 p : 91).

La faible dimension des PME facilite donc la multiplication des contacts directs et personnels ainsi qu'un style de commandement orienté souvent vers les tâches et les personnes. "Cette intégration meilleure conduit à une valorisation personnelle pour l'individu et, dans l'hypothèse où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera plus qu'acceptée : elle sera souhaitée." (GERVAIS, 1978).

Dans les plus petites structures, toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par le dirigeant-propriétaire : "le sommet stratégique émerge donc comme la partie clé de la structure ; en fait, la structure comprend rarement beaucoup plus qu'un seul homme au sommet stratégique et un centre opérationnel organique." (MINTZBERG, 1982). En se basant sur sa description de la Structure Simple, Mintzberg suggère que la ligne hiérarchique est, sinon inexistante, du moins fortement réduite. Il en va de même dans les adhocraties. Cette caractéristique confère à la PME une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Cette proximité entre ces deux entités atténue l'intérêt de bâtir une ligne hiérarchique.

L'importance du rôle de la proximité dans la centralisation suggère à l'inverse l'incompatibilité de la centralisation lorsque l'entreprise met en place un management à distance. En effet, la centralisation de la gestion devient rapidement une source de dysfonctionnement dans un contexte de dispersion spatiale des activités de l'entreprise.

En définitive, il semble que la forte centralisation des modes de gestion de la PME ainsi que la faiblesse de sa ligne hiérarchique soient des caractères qui ne peuvent que se renforcer dans un contexte de proximité. Cette proximité amplifie la centralisation et atténue l'intérêt de créer des intermédiaires. Mais aussi c'est un avantage pour la structure.

## II. La RSE dans les PME

D'après ce qui précède, il semble que la RSE dans la PME sera forcément différente à celle développée dans les grandes entreprises. Pour mieux comprendre ces différences, nous nous sommes basées sur les apports du courant de la dénaturation qui constitue un

prolongement de la recherche en PME dans une perspective contingente puisqu'il s'inscrit pleinement dans la phase d'examen critique. Il nous semble que cette démarche présente l'avantage de contribuer conjointement à l'approfondissement et à l'accumulation des connaissances sur la PME car il s'agit d'examiner de façon critique le paradigme de la spécificité qui sert néanmoins de base à l'analyse. (TORRES, 1998)

En résumé, Labelle et St-Pierre (2010) présentent un cadre conceptuel étudiant le degré de sensibilité des PME envers le développement durable, influencé par dix déterminants ou facteurs, résumés dans le tableau ci après :

| **Déterminant** | **Hypothèses explicatives**<br>**Facteurs institutionnels** | **Auteurs** |
|---|---|---|
| Localisation | La culture particulière, la structure industrielle, le leader, le système politique et légal issu de certaines régions, l'ouverture de l'économie et le niveau de développement, la religion partagée, peuvent inciter ou contraindre les PME à s'engager. | Spence, L. et al. (2000) ; Vives (2006) ; Perrini et al. (2007). |
| Structure de propriété | Une PME à propriétaire unique peut choisir d'utiliser son plus-value pour maximiser sa satisfaction autrement que par son enrichissement personnel (par exemple la philanthropie).<br><br>-Une PME familiale est plus | Spence, L. (2007) ; Delchet (2006) ; Blomback et Wigren (2009). |

| | | |
|---|---|---|
| | encline à adopter un comportement de PME citoyenne | |
| Internationalisation | Les PME exportatrices sont plus exposées aux pratiques et lois de RSE de différentes régions et cela influence leur engagement. | Vives (2006) ; Blomback et Wigren (2009). |
| Partenariat | L'implication des parties prenantes issues des réseaux ou des alliances influencent l'adoption de pratiques de responsabilité sociétale chez les PME. | Lawrence et Delchet (2006).<br>al. (2006) ; |
| Secteur d'activité ou type de marché | Le secteur industriel est un facteur déterminant dans le type de RSE mis en place par les PME. Dans certains types de marché comme les marchés business, business to consumer ou business to governement, les PME peuvent être freinées ou contraintes d'adopter des pratiques de RSE. | Spence, L. (2007) ; Vives (2006), CBSR (2003). |
| **Facteurs organisationnels** | | |
| Taille | La taille synthétise d'autres phénomènes comme l'accès | Cabagnols et Le Bas (2008), Perrini et al. |

| | | |
|---|---|---|
| | aux ressources mais elle reflète aussi la présence de coûts fixes à l'engagement dans la RSE, que peuvent plus facilement absorber les firmes de plus grande taille. Dans ce sens, les PME de plus grande taille ont une sensibilité plus développée face aux enjeux liés à la RSE que les PME de petites tailles. | (2007). |
| Age | L'âge de l'entreprise reflète l'époque et les représentations mentales qui sont partagées dans l'entreprise. Les entreprises plus jeunes devraient être plus réceptives à la RSE que les plus âgées étant donné la nature plus contemporaine de l'enjeu et de la très grande médiatisation du développement durable | Cabagnols et Le Bas(2008). |
| Innovation | Les PME qui présentent des caractéristiques d'entreprises innovantes sont plus enclines à s'engager intensément dans la RSE. | pence, M, et al, (2007) ; Bos-Brouwers (2009). |
| Présence de champion de l RSE | Les pratiques de RSE peuvent être initiées et mises en place grâce à la présence de « champion » de la RSE qui | Jenkins (2006). |

| | | |
|---|---|---|
| | peut être le propriétaire-dirigeant et souvent des employés. | |
| Performances économiques | Le manque de ressources financières est le principal frein à l'engagement des PME, mais surtout le fait que les PME subissent des contraintes financières récurrentes qu'elles n'arrivent pas toujours à réduire grâce à des concours bancaires temporaires. Ces contraintes financières pourraient justifier, pour celles qui ne sont pas convaincues des bénéfices de la RSE, une inaction consciente alors que pour les autres qui souhaiteraient s'y engager, elles ont besoin de mieux voir les enjeux financiers de leurs décisions. | Berger-Douce (2007) ; Revête (2009). |
| **Facteurs individuels** | | |
| Genre | Les femmes accordent plus d'importance aux responsabilités environnementales et sociétales des entreprises. | Lamsa, Vehkapera, Puttonen et Pesonen, 2008 ; Schaper (2002). |

| | | |
|---|---|---|
| Age | En termes de valeurs éthiques, les plus jeunes seraient plus sensibles, mais les plus expérimentés verraient les économies réalisables comme relativement attrayantes | Gadenne, Kennedy et McKeinver (2009) ; Vives (2006). |
| Education | Un niveau d'éducation plus élevé serait associé à un niveau de sensibilité plus développé aux enjeux liés à la RSE. | Gadenne et al. (2009) ; Schaper (2002) |

**Tableau 3: Les déterminants de la RSE dans la PME (François LABELLE, Josée ST-PIERRE, 2010, p. 9-10)**

En plus de ces facteurs qui déterminent la RSE dans la PME, celle ci constitue un champ de recherche spécifique. Comme l'expliquent C. Louche et E. Michotte et pour aider à rendre les connaissances actionnables, il faut tout d'abord prendre conscience du besoin de développer des indicateurs et des outils pour les dirigeants/managers. Si l'on souhaite que les PME s'impliquent plus dans la RSE, il est essentiel de faire une 'traduction' des principes de la RSE pour son application concrète.

Deuxièmement, il y a un besoin de formation en expertise RSE au sein des PME. Cependant, si les entreprises reconnaissent ce besoin, il n'est pas dit qu'elles soient prêtes à faire le pas. Les formations se doivent de porter sur les outils et concepts de RSE --la connaissance-- mais aussi sur le développement des compétences. Dans une étude réalisée par Gitsham (2009)9, il a été mis en exergue que la RSE nécessite trois types de compétences spécifiques qui vont au-delà de la connaissance des outils. Brièvement, les managers doivent se montrer capable de replacer les problèmes et défis dans leur contexte ; d'intégrer et de gérer la complexité et l'ambigüité ; et enfin de construire et de s'engager dans des relations

avec des parties prenantes externes diverses, malgré la présence d'intérêts conflictuels.(Céline LOUCHE, Emmanuelle MICHOTTE, 2011, p. 18)

## III. Les spécificités de la RSE des pays en voie développement

Les travaux de Visser consistent à présenter un cadre de compréhension de la RSE dans les pays en voie de développement, en privilégiant les différences existantes entre ces pays et les pays développés. Pour ce, l'auteur définit la RSE en pays en voie de développement comme *« l'ensemble des aspects formels et informels utilisés par les entreprises afin de contribuer à l'amélioration des conditions de la gouvernance, sociales, éthique, de travail et environnementales des pays en voie de développement dans lesquels elles opèrent, tout en restant sensible à la variable religieuse, historique et culturelle »*. (VISSER, 2009, p. 474).

Les contributions majeures de ces travaux sont, essentiellement, la définition d'un ensemble de *Drivers* influençant la RSE dans les pays en voie de développement et la proposition d'une version revisitée du modèle Carroll respectant les spécificités de ces pays.

### III.1 Les Drivers de la RSE dans les pays en voie de développement

Afin de mieux comprendre les différences de conceptions de la RSE dans un contexte, Visser examine un ensemble de *Drivers* qui contribuent à l'explication de ces différences et expliquent comment la RSE est conçue, incitée, et pratiquée dans les économies émergentes. Visser a identifié dix principaux *Drivers* de la RSE dans les pays en voie de développement, comme l'illustre la figure ci-dessous. Il s'agit de *Drivers* internes qui se réfèrent à des pressions à l'intérieur du pays, tandis que les *Drivers* externes ont tendance à avoir une origine mondiale.

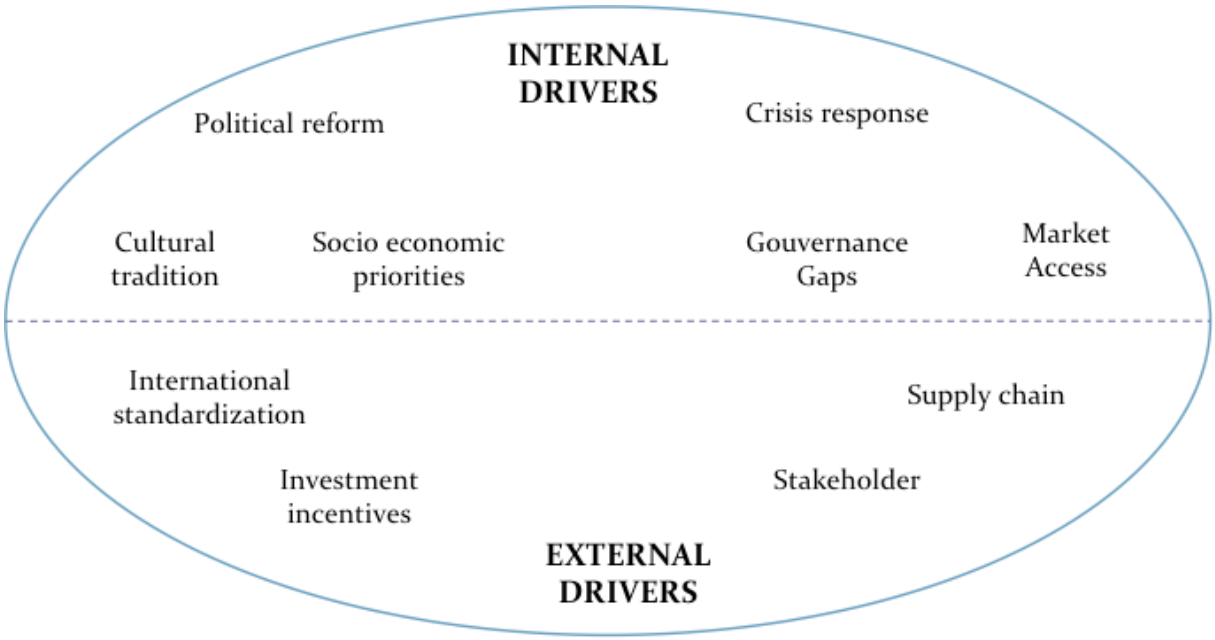



**Figure 22: Drivers of CSR in developing countries, Visser 2009, p481**

**La tradition culturelle**

Alors que beaucoup croient que la RSE est une invention occidentale (cela peut être, en grande partie, vrai dans sa conception moderne), il est amplement prouvé qu'elle se dessine fortement sur des racines profondes de traditions culturelles autochtones de la philanthropie et d'éthique des affaires, dans les pays en voie de développement. En effet, le caractère éthique des pratiques commerciales usuraires dans les pays qui pratiquent l'hindouisme, le bouddhisme, l'islam et le christianisme remonte à des milliers d'années de développement.

Dans le contexte africain, Amaeshi et al. (2006) constatent que la RSE au Nigeria est encadrée par des influences socioculturelles comme communalisme, les croyances religieuses ethniques et les traditions de bienfaisance. Dans ce sens, Visser suggère que la philosophie traditionnelle des valeurs fondées de l'humanisme africain est ce qui sous-tend la plupart des approches inclusives modernes à la RSE sur le continent.

**La réforme politique**

La RSE dans les pays en voie de développement ne peut être dissociée du processus de réforme socio-politique, qui conduit souvent le comportement des entreprises vers l'intégration des questions sociales et éthiques.

**Les priorités socio-économiques**

La RSE, dans les pays en voie de développement, est un argument puissant. Elle est le plus directement façonnée par l'environnement socio-économique dans lequel évoluent les entreprises et les priorités de développement que cela crée

**Gaps de gouvernance**

La RSE comme forme de gouvernance ou réponse à des problèmes de gouvernance a, cependant, un intérêt particulier pour les PVD. La RSE est souvent considérée comme un moyen de combler les «lacunes de gouvernance» laissées par des gouvernements faibles, corrompus, ou dotés de ressources qui ne suffisent pas aux divers services sociaux.

Matten et Moon considèrent que cela fait partie d'une tendance plus large dans les pays en voie de développement avec des institutions faibles et la mauvaise gouvernance, dans lequel la responsabilité est souvent déléguée à des acteurs privés, qu'ils soient famille tribu la religion, ou, de plus en plus, les entreprises. En outre, "les initiatives du gouvernement que de nombreux pays en voie de développement choisissent pour améliorer les conditions de vie sont faibles ». Les promoteurs de la RSE en bas des stratégies de pyramide soutiennent que les entreprises peuvent assumer ce rôle.

Il y a aussi de sérieuses questions sur les dépendances de cette approche de déficit de gouvernance de la RSE, créée en particulier, lorsque les communautés deviennent dépendantes de leurs services sociaux, par les entreprises dont la responsabilité principale est de leurs actionnaires. Par conséquent, les multinationales peuvent réduire les dépenses, ou désinvestir d'une région si l'économie dicte qu'ils seront plus rentables ailleurs. Il y a aussi la question de la complicité perçue entre les gouvernements et les entreprises, comme Shell, douloureusement vécue au Nigeria

**La réponse à la crise**

Différents types de crises associées aux pays en voie de développement ont souvent pour effet de catalyser des réponses en matière de RSE. Ces crises peuvent être de nature économique, sociale, environnementale, liée à la santé, ou industrielle.

Des événements catastrophiques avec effet immédiat sont souvent plus susceptibles d'obtenir des réponses en matière de RSE, en particulier du genre philanthropique. La réponse des entreprises au tsunami en Asie est un exemple classique. Cependant, les accidents du travail peuvent également créer une pression pour la RSE.

**Accès au marché**

Le revers du pilote socio priorités économique est de voir ces besoins humains non satisfaits comme un marché inexploité. Cette notion sous-tend la littérature aujourd'hui en plein essor sur le «bas de la pyramide » des stratégies qui se réfèrent à des modèles d'affaires qui mettent l'accent sur la transformation des quatre milliards de personnes pauvres dans le monde. Cette divagation des affaires dans le domaine du développement n'échappe pas aux critiques et aux problèmes.

La RSE peut également être considérée comme un catalyseur pour les entreprises dans les pays en voie de développement qui tentent d'accéder aux marchés dans le monde développé.

Cela est particulièrement pertinent de sorte que de plus en plus d'entreprises, de pays en voie de développement, se mondialisent et qu'ils ont besoin de se conformer aux listes et aux exigences du marché boursier internationaux y compris les diverses formes de rapports sur le rendement en matière de durabilité et le code RSE conformité.

La RSE est aussi parfois utilisé comme une approche de partenariat pour créer ou développer de nouveaux marchés. Par exemple, l'AED/ Mark Partenariat avec Exxon Mobil a été créé sur la base de l'élaboration d'un marché viable pour l'insecticide - une moustiquaire traitée à l'insecticide en Afrique, tout en améliorant l'accès des femmes enceintes à ces filets, grâce à la prestation de subventions ciblées. De même, ABB a utilisé une approche de partenariat en matière de CSR à livrer un projet d'électrification rurale en Tanzanie.

**La normalisation internationale**

La RSE est entraînée par la normalisation imposée par les multinationales qui cherchent à assurer la cohérence globale entre ses filiales et des opérations dans les pays en voie de développement.

**Les incitations à l'investissement**

La conviction que l'investissement multinational est inextricablement lié à la protection sociale des pays en voie de développement n'est pas un phénomène nouveau. Cependant, de plus en plus cet investissement est projeté pour la performance RSE. Par conséquent, l'investissement socialement responsable devient un autre pilote pour la RSE dans les pays en voie de développement.

En outre, Goyal soutient que la RSE peut servir de dispositif de signalisation pour les pays en voie de développement qui cherchent à évaluer les propositions des investissements directs étrangers par des entreprises étrangères inconnues

**L'activisme des parties prenantes**

En l'absence de solides contrôles gouvernementaux sur la performance sociale, éthique et environnementale des entreprises dans les pays en voie de développement, l'activisme des groupes d'intervenants est devenu un autre moteur essentiel pour la RSE.
Parties prenantes et activisme dans les pays en voie de développement prennent des formes diverses, que Newell classe comme réglementation civile : les litiges contre les entreprises, et les instruments juridiques internationaux.

**Chaîne d'approvisionnement**

Un autre facteur important pour la RSE dans les pays en voie de développement, en particulier parmi les petites et moyennes entreprises. Ce sont les exigences qui sont imposées par les multinationales sur leurs chaînes d'approvisionnement. Cette tendance a commencé avec diverses initiatives de commerce éthique, ce qui a conduit à la croissance de l'audit du commerce et d'étiquetage équitables pour les produits agricoles provenant des pays en voie de développement.

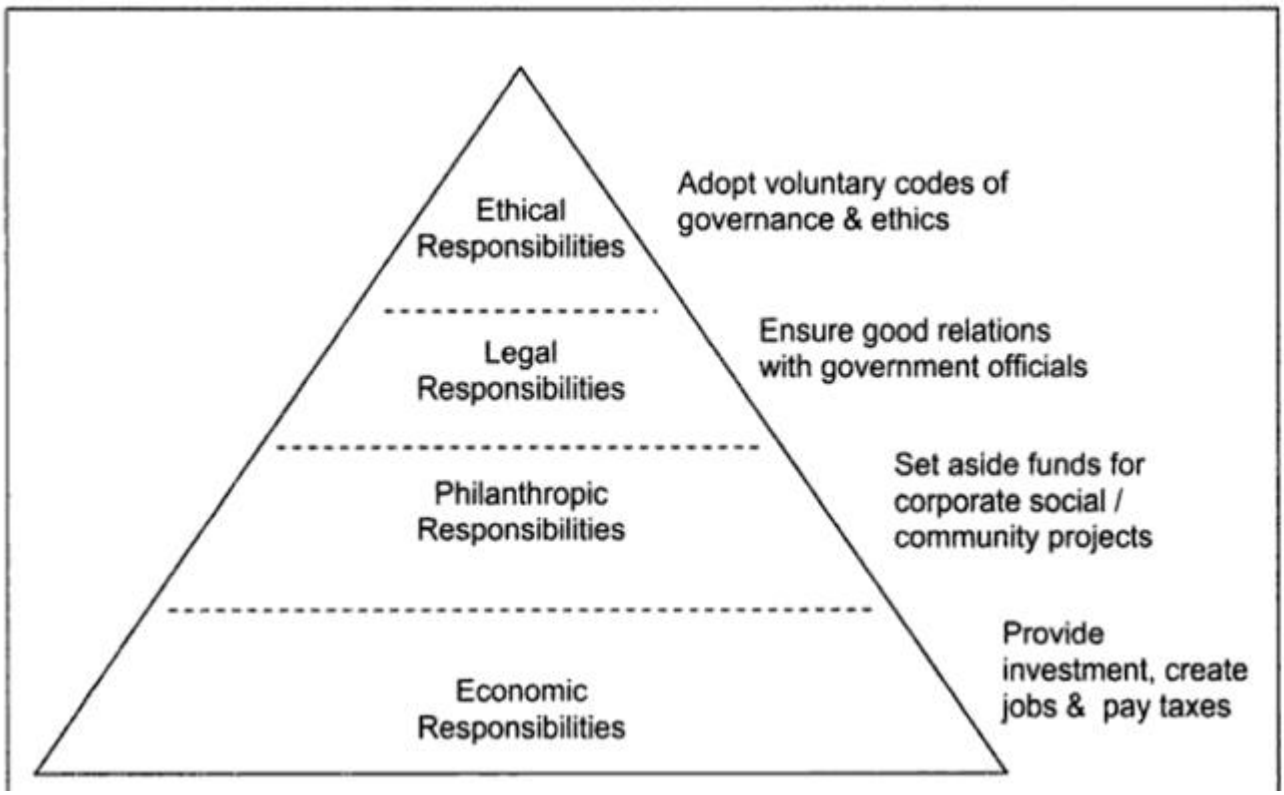
### III.2 La pyramide de Visser : la pyramide de la RSE pour les pays en voie de développement

Visser, quant a lui, il explore la nature de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le contexte africain, en utilisant la pyramide de Carroll en tant que cadre d'analyse descriptive. Le modèle de Carroll est le plus connu de la RSE, avec ses quatre niveaux indiquant l'importance relative des responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques respectivement. Toutefois, l'exploration de la RSE en Afrique est également utilisée pour contester l'exactitude et la pertinence RSE Pyramide de Carroll. Si celle-ci peut ne pas être le meilleur modèle pour comprendre la RSE en général, et la RSE en Afrique en particulier.

La plupart des recherches sur la Pyramide RSE de Carroll ont été réalisées dans le contexte américain. Néanmoins, plusieurs études empiriques suggèrent que la culture oriente d'une manière significative les priorités en matière de RSE perçues. Crane & Matten dressent ce point explicitement en discutant la RSE dans un contexte européen en utilisant la Pyramide de Carroll. Ils concluent que «tous les niveaux de la RSE ont un rôle en Europe, mais ils ont une signification différente, et en outre sont reliés entre eux d'une manière différente".
De la même manière que Crane et Matten ont utilisé la pyramide de Carroll pour décrire la RSE en Europe. Dans le même sens, Visser a étudié comment la RSE se manifeste dans un contexte africain. Il conclue que l'ordre des couches en Afrique - si elles sont prises comme

un indicateur d'importance relative accordée à diverses responsabilités - est spéculativement différent de la pyramide classique de Carroll. Ceci est illustré sur la figure 23.

**Figure 23: la pyramide de Visser pour les pays en voie de développement**




***Responsabilités économiques***

Comme déjà souligné dans l'introduction, l'Afrique souffre d'un manque d'investissements étrangers directs. En outre, de nombreux pays africains souffrent d'un chômage élevé. La pauvreté est également menaçante. La banque mondiale estime que : la proportion de la population vivant sur moins de 1,9$ par jour est importante dans les pays africains et la dette extérieure est paralysante. Dans certains pays, dépassant le revenu national brut.

***Responsabilité philanthropique***

Crane et Matten (2007) suggèrent que la responsabilité philanthropique en Europe tend, le plus souvent, à être plus obligatoire par le cadre juridique que les actes discrétionnaires des entreprises prospères ou riches (capitalistes) aux États-Unis. À cet égard, les pays en voie de

développement ont plus de points communs avec le modèle américain, bien que la philanthropie obtienne généralement une priorité de la manifestation de la RSE.

En partie, cela est le résultat de fortes traditions indigènes de la philanthropie dans les pays en voie de développement, comme il est indiqué précédemment. Cependant, il y a d'autres raisons aussi. Dans le premier cas, les besoins socio-économiques des pays en voie de développement dans lesquels les entreprises opèrent sont si grands que la philanthropie est une norme attendue. Elle est considérée comme la bonne chose à faire par les entreprises.

Deuxièmement, les entreprises se rendent compte qu'ils ne peuvent pas réussir dans les sociétés qui ne parviennent pas. La philanthropie est considérée, alors, comme le moyen le plus direct à imprimer les perspectives des communautés dans lesquelles opèrent leurs entreprises.

En troisième lieu, au cours des cinquante dernières années, de nombreux pays en voie de développement sont devenus dépendants de l'aide étrangère ou celle des donateurs. Par conséquent, il est souvent une culture enracinée de la philanthropie. Et, une dernière raison pour le développement de l'ordre de priorité de la philanthropie des pays, est qu'ils sont généralement encore à un stade précoce de la maturité dans la RSE. Parfois même assimilant la RSE à la philanthropie, plutôt que d'embrasser les approches plus intégrées, maintenant communs dans les pays développés.

***Responsabilités juridiques***

Dans les pays en voie de développement, les responsabilités juridiques ont généralement une priorité plus faible que dans les pays développés. Cela ne signifie pas nécessairement que les entreprises fluant la loi, mais il y a beaucoup moins de pression pour bonne conduite. En effet, dans de nombreux pays en voie de développement, l'infrastructure juridique est peu développée et manque souvent d'indépendance dans les ressources et l'efficacité administrative.

De nombreux pays en voie de développement sont également derrière les pays développés en termes d'intégrer les droits humains et autres questions relatives à la RSE dans leur législation. Certes, il y a des exceptions. Certains pays en voie de développement ont vu des progrès significatifs dans le renforcement des aspects sociaux et environnementaux de leur

législation. Cependant, la capacité du gouvernement pour l'application reste encore limitée, et réduit l'efficacité de la législation en tant que pilote pour la RSE.

Par conséquent, les chercheurs soutiennent que l'évasion fiscale par les entreprises est l'un des exemples les plus significatifs de comportement des entreprises irresponsables dans les pays en voie de développement, contredisant souvent leurs revendications en matière de RSE de bonne conduite

***responsabilités éthiques***

Crane et Matten suggèrent que les responsabilités éthiques jouissent d'une priorité beaucoup plus élevée en Europe que dans les Etats-Unis. Dans les pays en voie de développement, cependant, l'éthique semble avoir la moindre influence sur l'agenda de la RSE. Cela ne veut pas dire que ceux-ci ont été épargnés par la tendance mondiale à l'amélioration de la gouvernance.

Par exemple, dans la perception de la corruption annuelle de Transparency International Index et Global Corruption Barometer, les pays en voie de développement font généralement l'essentiel des pays les plus mal classés. En outre, les répondants de ces pays soutiennent généralement que la corruption affecte toujours les entreprises dans une large mesure.

**Une pyramide de RSE idéale**

L'approche descriptive adoptée dans les sections précédentes a été utilisée pour illustrer comment la RSE se manifeste réellement dans les pays en voie de développement, plutôt que de présenter une vue ambitieuse de ce que la RSE dans les pays en voie de développement devrait ressembler. Par exemple, on ne propose pas que les responsabilités juridiques et éthiques devraient obtenir une telle faible priorité, mais plutôt, qu'ils fassent dans la pratique.

En revanche, si l'on veut travailler à un CSR Pyramid idéal pour la RSE dans les pays en voie de développement, je dirais que les responsabilités éthiques améliorées, en intégrant la bonne gouvernance, doivent être affectées à la priorité de la RSE le plus élevé dans les pays en voie de développement. Je soutiens que la réforme de la gouvernance est la clé de l'amélioration de toutes les autres dimensions, y compris le développement économique, état de droit et de l'action volontaire. Par conséquent, embrassant, des pratiques plus transparentes, l'éthique de gouvernance devrait constituer la Fondation de la pratique RSE dans les pays en voie de

développement, qui, à leur tour, fourniront un environnement propice à l'entreprise responsable ; la plus répandue.

## IV. Cadre théorique de compréhension de la RSE : Moon et Matten

Pour restituer la variété des émergences de pratiques de RSE outre la variation de son histoire selon les régions du monde impliquant une variation de ses perceptions, les auteurs D. Matten et J. Moon (2008) ont mobilisé la littérature sur les « business systems » pour les comprendre, en reprenant les quatre sous-systèmes qui le structurent selon R. Whitley (1999). Les quatre sous-systèmes peuvent également, selon les mêmes auteurs, structurer la perception globale de la RSE.

### IV.1 Une catégorisation contextuelle : RSE implicite vs RSE explicite

La RSE des PME est à la fois contingente, informelle (i.e. non codifiée, rationalisée ou institutionnalisée), tacite (compte tenu de la proximité géographique et cognitive de la PME avec ses parties prenantes), pragmatique, graduelle et « encastrée » dans la personnalité des propriétaires-dirigeants de la PME (LAPOINTE et GENDRON, 2005 ; DUPUIS et LE BAS, 2007). Les PME ont donc, quasiment toutes, un comportement spontané de responsabilité sociale et environnementale, souvent sans le savoir, parfois sans le vouloir et généralement sans le dire ( DEPRET et al., 2012).

S'agissant d'une PME dans un pays en voie de développement, l'analyse de la RSE doit prendre en considération les spécificités de son contexte. Dans ce sens, les travaux de Matten et Moon (2005), ceux de Visser (2009) proposent des cadres d'analyse permettant la compréhension de la RSE dans son contexte en mettant l'accent sur les spécificités socioculturelles.

Comme expliqué dans la partie théorique de ce travail de recherche, la littérature sur la RSE se scinde en deux principales approches : l'approche américaine et l'approche européenne. Dans ce sens, Matten & Moon (2008) expliquent les différences de conception de la RSE en Amérique du Nord où elle serait « explicite » et en Europe où elle serait « implicite » en se basant sur l'étude des différences contextuelles en mobilisant l'approche de W. Richard (2008) : The National Business Systems.

L'étude des différences de conceptions se base sur la compréhension de quatre systèmes fondateurs d'une nation. Ces systèmes, tels définis par Richard sont : le système politique, le système financier, le système éducatif et travail et enfin le système culturel.

***Système politique*** *:*

Il consiste à mesurer le degré de puissance de l'état et le degré de son intervention dans le domaine social. Dans le cas d'analyse de Matten et Moon, le gouvernement européen est plus engagé dans des systèmes sociaux que le gouvernement américain.

***Système financier*** *:*

Aux États-Unis, le marché boursier est la source financière centrale pour les entreprises et principalement les grandes entreprises publiques. Par conséquent, les sociétés doivent fournir un haut degré de transparence et de responsabilité aux investisseurs. Dans le modèle européen du capitalisme, les sociétés ont tendance à être intégrées dans un réseau d'un petit nombre de grands investisseurs, parmi lesquels les banques. Ceux-ci jouent un rôle majeur. Au sein de ce réseau de propriétaires à verrouillage mutuel, le point central est la préservation à long terme de l'influence et de la puissance.

***Système éducatif et travail*** *:*

L'Europe et les États-Unis diffèrent dans la régulation et la production des ressources humaines au niveau d'études postsecondaires. En Europe, la formation et les politiques du marché du travail sont pris en charge par l'Etat, alors qu'aux États-Unis c'est un domaine dans lequel les entreprises elles-mêmes ont développé des stratégies.

L'histoire des mouvements syndicaux en Europe ont donné lieu à des négociations au niveau sectoriel et/ou national. De même, les sociétés européennes ont montré une plus grande propension à poursuivre des intérêts collectifs par le biais des associations professionnelles nationales ou fédérations (MOLINA & RHODES, 2002; SCHMITTER & LEHMBRUCH, 1979).

***Système culturel*** *:*

Les systèmes culturels américains et européens ont généré différents hypothèses générales sur la société, les entreprises et le gouvernement. Par rapport aux Européens, les

Américains sont considérés comme ayant une capacité à la participation, une capacité relative à la philanthropie, avec des hommes d'affaires philanthropes. Mais un scepticisme par rapport au sujet du gouvernement et la confiance par rapport au sujet de la valeur morale du capitalisme (VOGEL, 1992). Ainsi, il y a une éthique forte de stewardship et de «redonner» à la société, comme l'explique Carnegie (2006) : «*le devoir de l'homme de la richesse est d'examiner toutes les recettes excédentaires qui viennent à lui simplement comme fonds d'affectation spéciale, dont il est appelé à administrer de manière mieux calculée pour produire les résultats les plus bénéfiques pour la communauté* ». La responsabilité sociale de l'homme d'affaires riche a évolué vers celui de la société (HEALD, 1970). Ces différences influencent la nature et le rôle de l'entreprise, les relations économiques et le système de contrôle.

Sur la base de l'étude de ces systèmes, les auteurs qualifient la RSE américaine d'explicite et la RSE européenne d'implicite.

La RSE « explicite » se réfère « aux politiques de l'entreprise d'assumer leur responsabilité pour les intérêts de la société. Elle consiste à un engagement volontaire, axé sur les politiques, les programmes et les stratégies de l'entreprise portant sur des questions perçues comme faisant partie de leur responsabilité sociale par la société et/ou de ses parties prenantes ». Alors que la RSE européenne a été impliquée dans des systèmes de responsabilité organisationnelle plus large, qui ont réduit l'intérêt et la motivation des entreprises pour s'engager dans la RSE « explicite ». (MATTEN, MOON, 2008)

Par la RSE implicite nous comprenons l'ensemble des institutions formelles et informelles d'un pays attribuant à des sociétés une des actions convenues de la responsabilité pour les intérêts et les préoccupations de la société. La RSE est implicite puisqu'elle se réfère normalement à des valeurs, des normes et des règles qui entraînent (principalement obligatoires, mais aussi d'usage) des exigences pour les entreprises pour aborder les questions considérées des parties prenantes comme une obligation appropriée aux acteurs de l'entreprise.

Les auteurs récapitulent, comme il encadré dans ce tablea, les principales différences entre RSE « explicite » et RSE « implicite » :

| RSE explicite | RSE implicite |
|---|---|
| Décrit les activités des entreprises qui engagent leur responsabilité dans la poursuite de leurs intérêts | Décrit le rôle des entreprises au sein des institutions sociales formelles et informelles au regard des intérêts et des préoccupations de la société. |
| Consiste en des politiques, programmes et stratégies volontaires et formalisées de la part des entreprises | Consiste en des valeurs, normes et règles qui donnent lieu à des engagements des entreprises. |
| Les incitations et opportunités sont motivées par la perception des attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise | Motivée par le consensus social sur les attentes légitimes du rôle et des contributions de tous les groupes sociaux importants, y compris les entreprises |

*Source : Adapté de Matten & Moon (2008, p 410) , traduction*

Les travaux de Matten et Moon distinguent de manière générale l'exercice « explicite » de la RSE, que mobilisent les entreprises outre-Atlantique dans leur gestion du social, d'autre part, une tradition européenne de prise en charge institutionnelle des problèmes sociaux, qui renvoie à l'exercice d'une RSE « implicite » par les entreprises.

### IV.2 Le rôle de la dimension religieuse

D'autres dimensions ont été analysées pour qualifier la RSE « implicite » et RSE « explicite ». Cette dimension est l'une des dimensions socioculturelles marquantes du concept qui a contribué à sa compréhension et sa diffusion : la dimension religieuse.

Le contexte culturel et les racines religieuses ont également une influence sur les pratiques de la RSE (BOWEN, 1953). Dans ce sens, l'engagement sociétal varie selon le contexte organisationnel et national. Il s'agit de distinguer deux approches sur la RSE considérant ce concept comme un produit culturel. La première approche définit la RSE comme le produit d'une culture organisationnelle (Swanson, 1995). Son objectif est de démontrer la manière

d'intégrer, au processus de décision organisationnelle, les valeurs et les dimensions éthiques et normatives. La seconde approche admet que la RSE soit influencée par les facteurs historiques, culturels et institutionnels, sur le plan global, national et organisationnel.

La religion protestante a joué un rôle central dans la formation et la diffusion de la notion américaine de RSE (BOWEN 1953). Les principes de la religion protestante ont directement inspiré Bowen (1953) dans son travail d'analyse du concept de RSE. Son ouvrage met explicitement en évidence une forte affinité entre l'éthique protestante et la conception de la RSE des hommes d'affaires de son temps (ACQUIER et GOND 2005).

Quant à la religion catholique, il semble avoir aussi joué un rôle important mais à un niveau plus implicite. En effet, la religion catholique apparaît tout à la fois comme source d'inspiration indirecte des premiers penseurs de la RSE. Le paternalisme industriel qu'elle a inspiré est parfois considéré comme une préfiguration des pratiques contemporaines de RSE ( ACQUIER et al., 2005).

La différenciation régionale de la RSE est une question d'autant plus importante dans le cadre d'une démarche de régulation internationale comme dans de norme ISO 26000[24], car elle doit justement réussir à unifier ces différentes approches en une seule norme.

## Section II: Etats des lieux de la RSE au Maroc

Les entreprises marocaines sont confrontées à un nouveau contexte pour le développement de ses activités. La mondialisation de l'économie pose un ordre marqué par un marché ouvert dans lequel la permanence et la compétitivité des entreprises passe par l'innovation technologique et organisationnelle comme facteur de différenciation face à d'autres économies caractérisées par des coûts inférieurs de la main d'œuvre. Dans ce cadre, les opportunités et les contraintes pour une intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au Maroc sont nombreuses

### I. The Moroccan business system

#### I.1. Système financier : un accès très limité pour la PME

Les spécialistes dans le domaine de la PME reconnaissent l'importance de son rôle dans le développement économique et social d'un pays (TORRES, 1998 ; ST-PIERRE et al, 2004 ; OCDE, 2007). Ces entreprises sont des sources d'innovation et de création des

[24] cf paragraphe I.2.4 dans la première partie.

richesses. En général, elles représentent plus de 90 % du total des entreprises, contribuant à plus de 55 % du PIB (OCDE, 2002, 2007). Statistiquement, l'économie marocaine est composée de plus 93% des PME, créant 50 % des emplois, qui contribuent à 20 % au PIB, 30% aux exportations et 40 % à la production (ANPME, 2013). Ainsi elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité, et sont essentielles pour la dynamique économique et sociale des territoires. Cependant, ces entreprises font face à des difficultés atroces interne et externe : complexité des procédures, faible taux d'encadrement, corruption, compétition de l'informel, mauvaise gestion, …etc. ; or, l'accès aux financements reste une difficulté considérable. Cette difficulté impacte la croissance des PME marocaines et les poussent à se pencher sur la survie au lieu de l'innovation.

Les difficultés auxquelles font face les PME marocaines, incitent tous les intervenants appuyant leur développement à l'élaboration des diagnostics objectifs afin de déterminer les vrais obstacles et de leur proposer des solutions adéquates leur permettant de se lancer et de jouer le rôle de la locomotive de l'économie. Or, même si les pouvoirs publics, sont conscients de l'importance des PME, ils ont effectués des efforts importants pour leur aide tels que la création des dispositifs de soutien (Imtiaz, Moussanada, fonds de garantie…etc.) ou des formes de pressions sur les établissements de crédit, l'accès des PME au financement, demeure un problème chronique. Selon la Banque Africaine de développement (2014), l'accès aux services financiers des TPME est encore faible, et le Maroc accuse un retard dans ce domaine.

La principale source de financement des PME marocaines est le secteur bancaire. Le paysage bancaire marocain regroupe des banques commerciales d'investissements et la banque centrale (Bank Al-Maghrib).

Fin 2011, le secteur bancaire marocain, comptait 85 établissements de crédit, dont 35 sociétés de financement, 19 établissements bancaires, 13 associations de microcrédit, 10 sociétés de transferts de fonds et 6 banques offshore. Le groupe BMCE-Bank, le Groupe Banque Centrale Populaire (BCP) et AttijariWafabank, dominent largement le paysage bancaire marocain. Elles accaparent plus de la moitié du Produit Net Bancaire (PNB). Dans l'objectif d'améliorer la bancarisation de la population, la banque centrale a encouragé l'éducation financière. Et à cet effet, le taux de bancarisation atteint 57 % fin de 2012 (Bank Al-Maghrib, 2013). Cependant, les banques se concentrent dans quatre grandes régions où l'activité économique est fortement concentrée : Rabat-Salé-Zamour Zaair (11.28%), la région Grande Casablanca (29.28%), la région Tanger Tetouane (8,56%) et l'oriental avec (8.85%).

Si la création et le démarrage des PME sont assurés par l'apport personnel et familial, le financement du cycle d'exploitation et de croissance, nécessite le recours aux marchés de crédit. Le crédit bancaire, constitue la principale source de financement formel des PME marocaines (CDVM, 2011), mais il est limité par la déficience de l'environnement juridique et réglementaire (OCDE, 2014 ; WEF, 2015). Toutefois, les prêts bancaires alloués aux PME marocaines constituent 24 % du total des prêts des banques. Selon Beck et al (2008), le Maroc est le seul pays dont les prêts accordés aux PME sont similaires aux pays développés (22 % en 2008).

Malgré les efforts alloués pour développer le secteur, les PME connaissent des difficultés à l'accès au financement. Ces difficultés sont dues à la fragilité de la structure financière des PME (manque de fonds propres, sous-capitalisation et manque de réinvestissement), à l'importance des risques relatifs à la rentabilité, au style de management, au manque de projet bancable, au manque de transparence dans les documents comptables et enfin, au manque du capital humain compétent (CDVM, 2011 ; Haj-khlifa et Daoui, 2013 ). Du point de vue des entreprises, les garanties exigées par les banques restent encore très élevées, les garanties immobilières constituent la garantie tangible la plus demandée à l'occasion de l'octroi de crédit bancaire, impliquant parfois leurs biens personnels. En revanche, ces exigences sont un vrai obstacle à l'accès au financement pour les PME. L'attitude conservatrice des banques marocaines vis-à-vis des PME, manifesté dans le manque de partage de l'information explique en partie l'importance des exigences des banques, et par conséquences le rationnement de certaines catégories des PME.

Concernant le marché boursier, Le financement des PME par celui-ci reste assez peu développé au Maroc. Il est très restrictif. La loi ne permet qu'aux sociétés anonymes d'émettre les titres, l'émission des billets de trésorerie (minimum de 100 000,00 dhs). Cependant si ces avantages sont accessibles à certaines catégories des PME, elles ne respectent pas, en retour, les exigences en matières de communication, de transparence et de gouvernance financière à cause du manque des moyens. En revanche, la majorité des PME ne disposent même pas des caractéristiques nécessaires pour accéder au troisième compartiment mis en place depuis 2000. Les conditions sont très élevées par rapport aux spécificités des PME marocaines.

### I.2. Système éducatif et de travail

Le Maroc se trouve à un tournant décisif de son développement, devant faire face à des changements tant internes qu'externes. Face aux défis de la mondialisation, le pays doit s'adapter aux transformations internationales tout en accélérant et en renforçant les différents chantiers de développements politique, économique et social dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) lancée en mai 2005. Elle constitue aujourd'hui la pierre angulaire et un cadre de référence dans le processus du développement humain au Maroc.

Le chantier de la réforme du système d'éducation et de formation est au cœur de la gestion de ces transformations. L'adoption en 1999 de la Charte nationale de l'éducation et de la formation (CNEF) a permis d'articuler une nouvelle vision à l'horizon 2020. Bien que des progrès substantiels aient récemment été réalisés dans le développement du système éducatif, des défis importants persistent et continuent à entraver le processus de développement humain. C'est en réponse à ces défis que le Programme d'Urgence pour 2009-2012 a vu le jour. Ce Programme d'Urgence vise « à consolider ce qui a été réalisé, et procéder aux réajustements, en veillant à une application optimale des orientations de la Charte Nationale de l'Education et de Formation ».

Malgré les efforts fournis, l'analyse effectuée par différentes structures du secteur éducatif marocain souligne de sérieux problèmes, que l'on énumère essentiellement ainsi :

- le bilan à mi-parcours de la réforme (MEN, 2006), du premier rapport annuel de l'éducation du Conseil supérieur de l'enseignement (CSE, 2008),
- les résultats de Trends in International Mathematics and Sciences Study (TIMSS 2003 et 2007), ou de Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS 2006), de la revue à mi-parcours de l'Education pour tous dans le monde arabe (UNESCO 2008).
- le bilan du développement de l'éducation au Maghreb (UNESCO 2008), ou encore le bilan de l'éducation dans le monde arabe de la Banque mondiale (2007).

Ces analyses montrent la gravité des défaillances, non seulement au niveau de la non-réalisation de certains objectifs définis par la CNEF, mais également par la tendance au recul de certains indicateurs.

L'évolution de la politique éducative depuis l'indépendance a été marquée par ses résultats défectueux. Après l'indépendance, le nombre d'étudiants marocains dans l'enseignement supérieur ne dépassait pas 350 étudiants, parmi lesquels se trouvaient seulement deux femmes. A l'aube de l'Indépendance, la priorité accordée à l'éducation s'est traduite par un investissement important dans le développement des ressources humaines. La généralisation de l'enseignement primaire constituait le deuxième principe de la politique

éducative formulée par la Commission Royale en 1957. Un progrès rapide fut réalisé dans l'élargissement de l'accès à l'enseignement primaire aux enfants de 7 ans : le taux d'accès est ainsi passé de 18% en 1956 à 53% en 1965. Vers le milieu des années 60, l'élargissement de l'enseignement secondaire devint une priorité et l'enseignement privé fut encouragé pour alléger la pression sur les dépenses publiques. Pendant les années 70, les dépenses par tête pour l'éducation ont augmenté plus rapidement que pour la sécurité sociale et la santé, conséquence d'une demande croissante de la classe moyenne urbaine pour l'enseignement secondaire. Durant cette période, l'éducation marocaine a été un véritable vecteur de mobilité sociale ascendante, jouant efficacement son rôle de développement en élargissant l'accès à la modernité, et renforçant le tissu social outre la cohésion nationale.

Cependant, à partir du début des années 80, le système éducatif entre dans une période de crise prolongée et multidimensionnelle. Alors que les inscriptions continuaient d'augmenter dans l'enseignement secondaire, celles du primaire enregistraient une régression importante. Cette régression était associée aux changements macro-économiques liés à l'introduction des politiques d'ajustement structurel qui avaient eu un impact négatif non seulement sur les dépenses du secteur social, mais également sur le niveau moyen de revenus et sur la pauvreté.

L'établissement du gouvernement socialiste en 1998 se fut traduit par un fort engagement politique envers l'objectif historique de la généralisation de l'enseignement primaire. A la fin des années 90, un véritable progrès fut réalisé dans l'accroissement de l'accès à l'enseignement primaire et dans la réduction des disparités entre les régions et les sexes. Une crise quantitative se traduisit par un accès incomplet et inéquitable. La crise est devenue celle d'une qualité déficiente. Bien que des progrès substantiels aient récemment été réalisés dans l'élargissement de l'accès à l'enseignement obligatoire, d'autres problèmes persistent ou s'aggravent tels que les taux élevés d'abandons ou de déperdition scolaire, de redoublements à tous les niveaux, les faibles niveaux des acquis des apprentissages de base, ou encore l'inadéquation dramatique entre le profil des sortants du système de, l'enseignement appliqué et les besoins du marché du travail. Cette crise de l'enseignement, mise en exergue par un profond diagnostic de la Commission spéciale d'éducation et de formation (COSEF) en 1999, a obligé l'État à lancer une ambitieuse réforme de l'éducation, basée sur un large consensus, appuyée au plus haut niveau de l'Etat, et qui a abouti à l'adoption d'une Charte nationale de l'éducation et de la formation (CNEF) articulant une nouvelle vision à l'horizon 2020.

### I.3. Système culturel

La culture locale est principalement constituée de valeurs (HOFSTEDE, 2001). Celles-ci conditionnent le style de management et la structure des PME (GENDRE-AEGERTER, 2008), d'où l'importance de s'y attarder pour une meilleure compréhension des comportements de ce type d'organisation, notamment pour des questions relatives à la RSE.

Les valeurs personnelles des dirigeants jouent un rôle majeur dans le déclenchement de la RSE en PME. Elles sont véhiculées par la vision partagée et aboutissent à un comportement collectif dans l'organisation (AMRHAR, 2001). La PME est fortement ancrée dans son territoire et aux valeurs de la communauté, donc à la culture de son contexte.

Une récente étude sur l'aspect religieux et son influence sur les pratiques managériales dans l'entreprise marocaine, montre que les pratiques managériales marocaines sont sensibles à la dimension islamique. Le résultat de cette étude montre que l'Islam est omniprésent dans la vie active des individus et qu'il ne peut être réduit à la présence d'une salle de prière ou la réduction d'horaire de travail pendant le ramadan.

Dans ce sens, les auteurs constatent deux visions diffèrentes sur le degré d'influence de l'Islam sur les pratiques managériales. D'une part, l'influence de l'Islam varie selon le système de valeurs et de croyance de chaque individu et d'autre part, laquelle croyance n'a pas plus d'influence sur les pratiques managériales que ce que l'on connaît dans d'autres religions pour leurs adeptes (ex. christianisme ou judaïsme).

Un autre volet, qui marque la culture marocaine en entreprise, est l'importance de la famille. C'est à la fois une tradition marocaine et une partie de l'enseignement islamique (Al ARKOUBI, 2008; LATIFI, 1997; MUNA, 1980). Les participants à cette étude qualifient leurs pratiques de gestion de soins, soutien et implication dans les relations personnelles que les employés attendent de leurs dirigeants (AL ARKOUBI 2008; LATIFI, 1997).

Aussi les manifestations culturelles de l'importance de la famille comprennent aussi le paternalisme et/ou le patriarcat (AL ARKOUBI 2008). Cependant, le patriarcat est également associé à l'autoritarisme (BEEKUN & BADAWI, 1999).). Ce style autoritaire ou patriarcale du leadership est souvent attendu par certains employés marocains.

### I.4. Système politique

Comme le précise R.Whitly, le système politique consiste à l'étude de degré d'intervention de l'Etat dans le domaine social. Le Maroc est soumis depuis les années 1980 à des réformes économiques rapides d'inspiration libérale valorisant les vertus du marché, l'entreprise privée, et la refonte des fonctions économiques de l'État. Le pays dans cette nouvelle décennie est le théâtre d'une prise de conscience, parfois contradictoire, d'une problématique "sociale", qu'on pourrait qualifier de "réinvention du social", à la fois formulation de questions et proposition de dispositifs pour y répondre. D'une part, pour signifier que, délaissé au profit d'impératifs notamment économiques, le "social" devient le sujet d'un problème public, énoncé par des acteurs pluriels, en articulation avec la définition d'un intérêt collectif . D'autre part, par la création de nouvelles institutions ou formes de prise en charge, qui renouvelleraient en partie un dispositif public largement hérité du Protectorat.

Pour M.Catusse, cette "réinvention du social" est en étroite articulation avec l'ajustement économique auquel le pays est soumis, à l'aune de l'adoption récente de grandes décisions et lois sociales : accords de "dialogue social" signés entre le gouvernement, les principales centrales syndicales et la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) le 30 avril 2003, vote en juillet 2003 d'un nouveau Code du travail (loi n° 65-99), vote en 2001 de la loi sur les accidents de travail (loi n° 18-01, révisée en juillet 2003), organisation des assises sur la retraite en novembre 2003, réforme du système de santé avec l'adoption d'une loi portant code de la couverture médicale de base en 2002 (loi n° 65.00) ou encore création en 1999 d'institutions de prises en charge du "social" tels que la Fondation Mohammed V pour la Solidarité, le Fonds Hassan II ou l'Agence de Développement Social.

## II. RSE au Maroc : émergence et caractéristiques

### II.1 Emergence de la RSE au Maroc

L'introduction de la RSE a été initialement impulsée par les filiales des multinationales qui sont liées par les politiques des sociétés mères et par conséquent, elles s'engagent dans les processus de RSE et veillent à ce que leurs partenaires locaux y adhèrent.

Une autre voie de l'introduction de la RSE est représentée par les entreprises appartenant à des nationaux mais dont les activités sont fortement dépendantes de multinationales ou de clients étrangers exigeants en matière de RSE. A ce titre, nous citons

l'exemple des entreprises de textile qui se voient dans l'obligation d'investir dans une certification pour accéder à des marchés ou maintenir des clients. (HATTABOU, LOUITRI, 2011).

La troisième voie, comme l'explique R. Fillali Meknassi, par laquelle se diffuse la RSE, est celle de la coopération internationale, l'assistance technique et le conseil en management. Ces projets peuvent parfois être consacrés exclusivement à la thématique de la RSE comme le cas du projet « développement durable grâce au pacte Mondial » en 2006 ( FILLALI MEKNASSI, 2011).

**Figure 24: émergence de la RSE au Maroc**

**Source**: Rachid Filali Meknassi. « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises au Maroc? » In *Droits de l'Homme et développement durable : Quelle articulation?*, 173-192. L'Harmattan. Espace et territoires, 2009.

Toutes ces initiatives rencontrent à l'échelle internationale, comme au niveau national les différentes politiques sectorielles telles que celles de promotion du travail décent, de sauvegarde de l'environnement ou de protections catégorielles. Elles contribuent ainsi à la consolidation de l'adhésion des organisations professionnelles à la promotion de la RSE, en tant que creuset dans lequel se rencontrent les différents objectifs de développent partagés.

En se basant sur cette analyse, le mouvement de la RSE semble être importé, contrairement à d'autres contextes tels que les Etats Unis ou l'Europe.[25] Ceci invite les entreprises marocaines à mettre à niveau leurs pratiques managériales de manière générale.

En 2014, la parution « Les leaders de la RSE » constitue une première publication spécialisée en RSE. Sous la direction de Hassan Bouchachia, cet ouvrage donne une autre vision de l'émergence de la RSE au Maroc. Une émergence qui date de 1998 au sein de la CGEM avec la création d'une commission d'éthique avec une particularité : elle a lié compétitivité et responsabilité sociale de l'entreprise. Après le 16 mai 2003, le mythe de l'exception marocaine vient de sauter auprès des politiques. Celui d'une quiétude sécuritaire l'a été aussi pour la communauté d'affaires. La responsabilité sociale s'est donc invitée de force au sein de la communauté d'affaires casablancaise. Commence alors un cycle de rencontre entre des leaders associatifs et des patrons d'entreprise. La commission « Entreprises et proximité Sociale » est née en 2004. En 2005, le discours royal à l'occasion des intégrales de l'investissement constitue le premier signe politique. En 2006 le label RSE de la CGEM vient de voir le jour.(Hassan BOUCHACHIA, 2014, p. 36)

## II.2 Les caractéristiques des pratiques RSE au Maroc :

Nous allons présenter deux niveaux d'analyse de ces caractéristiques, à savoir : le niveau normatif et managérial.

### II.1.1 Le volet normatif :

Il s'agit principalement des programmes, normes et labels que les entreprises adoptent pour afficher leur responsabilité sociale, particulièrement : le programme du pacte mondial et le label RSE de la CGEM.

***a) Le Pacte Mondial** :*

L'adhésion du Maroc au pacte Mondial a été effective en 21 avril 2006 à Casablanca, avec le lancement du programme « Développement Durable grâce au Pacte Mondial » financé par le ministère italien des affaires étrangères et exécuté par le Bureau International du Travail.

[25]Dans ces contextes, la RSE y trouve ses origines historiques et ses fondements dans les spécificités culturelles où les mouvements sociaux et la recherche de réponse aux attentes de la société sont les principaux moteurs de développement de la RSE (Aurélien ACQUIER et al., 2005)

Ce projet avait pour objectif la promotion de la responsabilité sociale des entreprises en se basant sur trois instruments internationaux :

- Le pacte Mondial
- La déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT
- Les principes directeurs de l'OCDE

Les activités du programme se Résument à la :

- Distribution des brochures de sensibilisation et d'aide-mémoire pour la promotion du Pacte Mondial
- Organisation des rencontres entre les entreprises, les syndicats et les institutions nationales (Agadir, Fès, Marrakech et Tanger).
- Formation des formateurs

Aujourd'hui, on compte 44 organisations adhérentes au Pacte Mondial , dont 13 sont des non communicants, 20 sont radiées et seulement 11 sont actives déclarées non actives.

**Figure 25: Liste des organisations actives au Pacte Mondial**

| PRÉNOM | TYPE | SECTEUR | PAYS | REJOINT SUR |
|---|---|---|---|---|
| Confédération Générale des Entreprises du Maroc - CGEM | Association Local Business | N'est pas applicable | Maroc | 2006-12-12 |
| Maroc Telecom | Compagnie | Télécommunications filaires | Maroc | 13/11/2012 |
| Les Eaux Minerales D'Oulmes | Compagnie | boissons | Maroc | 26/04/2013 |
| Diana Tenir | Compagnie | Les producteurs d'aliments | Maroc | 05/03/2015 |
| SOTHEMA | Compagnie | Pharmacie et biotechnologie | Maroc | 20/04/2015 |
| Lydec | Compagnie | Gaz, eau et services multiples | Maroc | 14/10/2015 |
| COCHEPA | Petite ou moyenne taille | Foresterie et industrie papetière | Maroc | 2009-11-16 |
| ERAMEDIC | Petite ou moyenne taille | Équipement et services de soins de santé | Maroc | 2006-07-28 |
| Service Voyage réel | Petite ou moyenne taille | Voyage et Loisirs | Maroc | 11/09/2014 |
| alpha Guard | Petite ou moyenne taille | d'articles personnels | Maroc | 20/10/2014 |
| Adines Maroc | Petite ou moyenne taille | Logiciels et services informatiques | Maroc | 23/06/2015 |

***Source*** *: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants (Février 2016)*

**Figure 26 : Liste des organisations non communicantes Pacte mondial**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ıdération Marocaine des gies de l'Information et des ıunications de l'Offshpring | Association Local Business | N'est pas applicable | Maroc | 2007-10-15 |
| ıpace de citoyenneté | Association Local Business | N'est pas applicable | Maroc | 2006-12-06 |
| ıérale des Travailleurs du Maroc - | local du Travail | N'est pas applicable | Maroc | 2008-11-19 |
| rocaine du Travail | local du Travail | N'est pas applicable | Maroc | 2008-12-03 |
| amber International - Maroc | ONG global | N'est pas applicable | Maroc | 2011-06-01 |
| ıncy Maroc | ONG locale | N'est pas applicable | Maroc | 2009-11-09 |
| ɔn Bébés du Maroc | ONG locale | N'est pas applicable | Maroc | 2011-06-08 |
| arocain de Responsabilité et Environnementale | ONG locale | N'est pas applicable | Maroc | 28/10/2013 |
| n des Chambres Marocaines de e, d'Industrie et de Services | Organisation du secteur public | N'est pas applicable | Maroc | 2008-08-01 |
| nance | Petite ou moyenne taille | Logiciels et services informatiques | Maroc | 14/07/2014 |
| | Petite ou moyenne taille | transport industriel | Maroc | 28/07/2014 |
| Maroc | Petite ou moyenne taille | Services de soutien | Maroc | 21/11/2014 |

***Source*** *: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants (Février 2016)*

**Figure 27: Liste des organisation radiées de Pacte Mondial**

| PRÉNOM | TYPE | SECTEUR | PAYS | REJOINT SUR |
|---|---|---|---|---|
| Centrale Laitière | Compagnie | Les producteurs d'aliments | Maroc | 2009-08-03 |
| LGMC Industries | Compagnie | Industrie générales | Maroc | 2007-11-09 |
| Office National de l'Electricité | Compagnie | Électricité | Maroc | 2008-11-18 |
| Office National des Aéroports | Compagnie | Aérospatiale et défense | Maroc | 2006-05-26 |
| Royal Air Maroc | Compagnie | Aérospatiale et défense | Maroc | 2005-08-15 |
| STROC Industrie | Compagnie | Matériaux de construction | Maroc | 13/11/2012 |
| Liens Amal | Petite ou moyenne taille | d'articles personnels | Maroc | 2009-07-07 |
| Coopérative Agricole Toubkal | Petite ou moyenne taille | Les producteurs d'aliments | Maroc | 2009-05-21 |
| Feed & Additifs alimentaires | Petite ou moyenne taille | Les producteurs d'aliments | Maroc | 2009-03-06 |
| GFI Informatique Maroc | Petite ou moyenne taille | Médias | Maroc | 2009-04-27 |
| Groupe d'Enseignement et de recherches GERSA | Petite ou moyenne taille | Services de soutien | Maroc | 2007-02-23 |
| Involys | Petite ou moyenne taille | Logiciels et services informatiques | Maroc | 2008-02-11 |
| M2M Group | Petite ou moyenne taille | Industrie générales | Maroc | 2007-10-03 |
| MIFTAH SA | Petite ou moyenne taille | Services de soutien | Maroc | 2007-02-23 |
| Norsys Afrique | Petite ou moyenne taille | Industrie générales | Maroc | 2007-01-04 |
| Packsouss | Petite ou moyenne taille | Les producteurs d'aliments | Maroc | 2009-04-17 |
| UrbaSoft | Petite ou moyenne taille | Télécommunications mobiles | Maroc | 2010-03-05 |
| Vignes de Marrakech | Petite ou moyenne taille | boissons | Maroc | 2011-06-08 |
| S'Tours Voyages | Petite ou moyenne taille | Voyage et Loisirs | Maroc | 22/03/2013 |
| Amphitrite Palace Beach Resort | Petite ou moyenne taille | Voyage et Loisirs | Maroc | 23/10/2013 |

***Source*** *: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants (Février 2016)*

Parmi les adhérents, il y a deux syndicats nationaux et la confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Cette dernière a traduit son engagement par l'élaboration de la charte de la RSE et le label RSE. Malheureusement, le projet n'a pas abouti à des résultats clairs et tangibles. En plus de sa destination uniquement pour les entreprises italiennes, on note l'absence totale de documentation sur le projet, en particulier le bilan final.

***b) Le label RSE de la CGEM***

Créée en 2006, cette distinction permet à la confédération de reconnaitre la pleine conformité des stratégies et des opérations des entreprises avec l'ensemble des principes et des objectifs définissant la charte de la responsabilité sociale référentiel d'octroi.

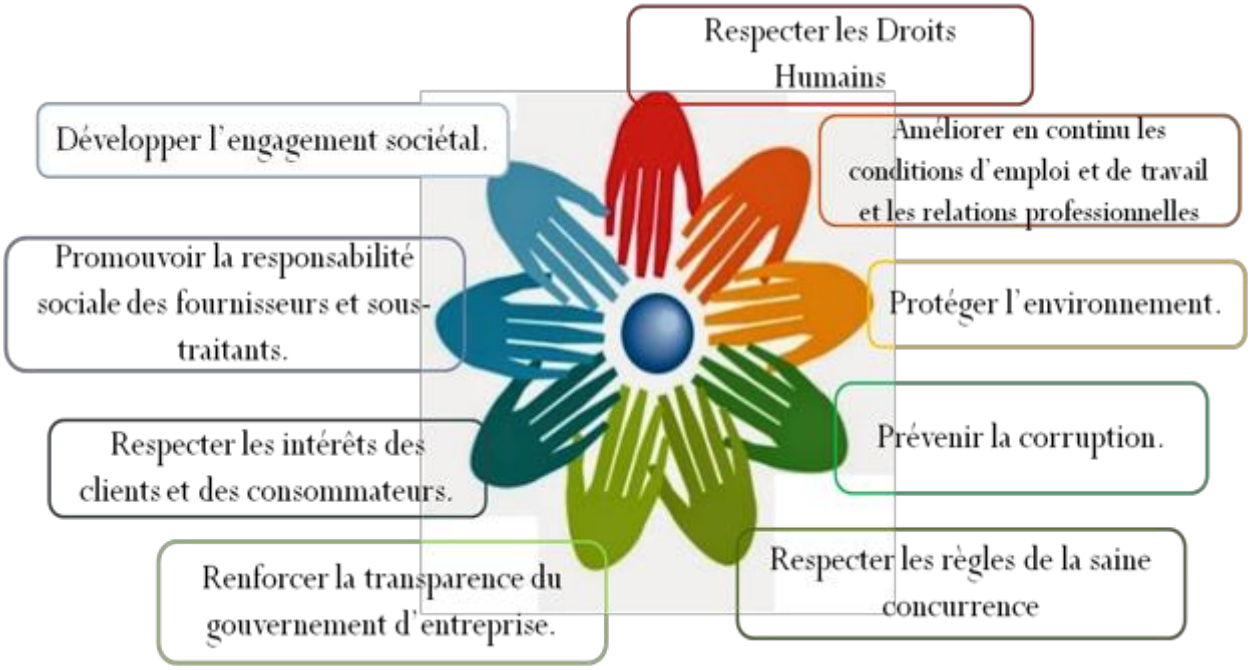
Les entreprises marocaines qui bénéficient du label de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines - CGEM - sont distinguées pour leur engagement en faveur de la RSE. Elles s'engagent à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création des valeurs ( LABARONNE, GANA- OUESLATI, 2011).

Le Label CGEM est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteurs, de produits ou de services.

Les entreprises bénéficiaires de ce label obtiennent des avantages et traitements spécifiques de la part de partenaires administratifs (douane, fisc, assurance sociale) ou bancaire (Crédit Agricole du Maroc, le Groupe Banques Populaires, la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie) aussi que la tarification préférentielle, la simplification des procédures, l'assouplissement des contrôles, la gestion personnalisée et la célérité dans le traitement des dossiers.

Cette charte est composée de 9 axes comme le représente le logo du label :

**Figure 28: Les 9 axes de la charte RSE de la CGEM**




Le club des entreprises labélisées compte 69 entreprises (dernière actualisation novembre 2014). Une simple analyse descriptive montre que ce label gagne du terrain auprès du tissu industriel :

On note une présence de tous les secteurs d'activité mais avec une faible représentation du secteur industriel.

Cependant, la structure des entreprises labélisées montre que plus de 40% des entreprises labélisées sont des filiales de groupe. MANAGEM est le groupe qui a le plus grand nombre de filiales labélisées (9 unités).

Malgré les efforts, les nouvelles attributions restent faibles avec une légère croissance depuis 2013.

Le label RSE de la CGEM est une initiative largement saluée au niveau national et international, mais certaines remarques, relevées par des chercheurs marocains, semblent intéressantes afin d'améliorer sa performance en tant qu'outil de RSE pour l'entreprise marocaine.

Pour B. Znagui (2013) la charte RSE de la CGEM se caractérise par une architecture intelligente. Malgré les termes solennels utilisés, certaines dispositions ne sont que de simples engagements au respect de la loi, laquelle est une obligation et n'a rien d'un choix délibéré ! Par exemple : « Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes », ou encore : « Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles » ( ZNAGUI, 2013).

L'auteur soulève un problème de conflit d'intérêts, en se posant la question, comment une même institution (la CGEM en l'occurrence) peut-elle désigner elle-même l'expert (même s'il est indépendant) chargé d'évaluer le comportement social et sociétal de la firme chargée d'être labellisée, et octroyer ensuite le label sur la base des conclusions et du rapport d'évaluation soumis par l'expert à l'appréciation de la CGEM ? N'y a –t- il pas là flagrant conflit d'intérêts ? Se pose une question d'ordre éthique et déontologique dans la mesure où on ne peut pas être à la fois juge et partie. Une autre limite relative à l'octroi du label réside dans le fait que les syndicats, partie prenante importante de la firme, ne sont pas représentés dans le comité.

Dans le même d'ordre d'idée, les activités du club des entreprises labélisées doivent être au service de la promotion de la RSE auprès des autres entreprises et offrir un large partage des bonnes pratiques et de séances de sensibilisation, cependant, on note une absence d'un site institutionnel ou une page dédiée dans le site de la CGEM de ce club, des rencontres restreintes et ponctuelles, avec l'absence d'utilisation des nouvelles technologies dans la diffusion de leurs activités ( chaine youtube, page facebook…) .

### II.1.2 Au niveau managérial :

D'après un ensemble d'études auprès des entreprises marocaines ( M'HAMDI, TRID, 2009 ; EL ABBOUBI, EL KANDOUSSI, 2010 ; EL MALKI, 2010 ; sustainablesquare.com, 2013 ; NIA, ATTOUCH, 2014), les caractéristiques des pratiques de RSE dans les PME marocaines se croisent aux points suivants :

#### *a) Problème de compréhension :*

Un vrai défi pour l'entreprise marocaine : la délimitation des frontières de la RSE et son opérationnalisation. Les auteurs soulèvent le problème de confusion entre les dispositifs de la

loi, qui ne constituent pas un choix délibéré, et les pratiques de la RSE qui vont au-delà de celle-ci.

Dans une étude comparative réalisée par le cabinet *sustainable square* entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie sur les pratiques de la RSE, montre qu'au Maroc, 85% des entreprises ont déclaré leurs engagements dans des activités RSE. Le taux s'avère très élevé. Il pourrait donner du sens dans le cas où les réponses auraient été basées sur la définition de la RSE comme actions de charité ou bénévolat. L'état actuel de la RSE fait prévaloir une orientation plutôt philanthropique de la RSE qu'une approche stratégique intégrée, explique Houssam Lahrech, responsable du site et de recherche RSE au sein de Vigeo. (sustainablesquare.com, 2013).

A ce niveau, nous avons menée une étude auprès de 44 managers marocains, situés dans la région de Tanger-Tétouan, dont 43,2% sont des Femmes. Ces managers sont des entreprises appartenant à différentes branches d'activités où l'industrie représente 41% de l'échantillon et les PMEs représentent 20,5%.

La collecte des données a été réalisée via un e-questionnaire généré par l'application Google Drive. Ce questionnaire a été administré via internet en l'envoyant par courrier électronique aux chefs de département et directeurs des entreprises, sur une période de deux mois (Février et Mars 2014). Le questionnaire est composé de trois parties. La première mesure les perceptions managériales de la RSE, elle est composée de 28 items traduits de l'anglais au français du même questionnaire utilisé par Quazi et O'Brien. Une échelle de « Likert » croissante allant de 1 à 5 (mesurant le degré d'accord) a été proposée pour répondre aux affirmations. La deuxième partie étudie le profil du répondant et la troisième et dernière étudie les caractéristiques de l'entreprise.

Nos résultats ont montré l'émergence de deux facteurs explicatifs de la perception de la RSE chez les managers marocains. Ces derniers ont été classés, selon leurs visions, en deux principales classes.

Les principaux facteurs[26] dégagés expriment deux dimensions de la RSE, la première dimension relative à la définition de la RSE (large ou étroite) représentée par le premier

[26] Pour plus d 'information sur l'analyse et le traitement donner, consultez notre article Omar BELKHEIRI, & Hind AIT MHAMED. (2014). la responsabilité sociale des entreprises au Maroc: test du modèle bi dimensionnel de la RSE. In Ethique, Entrepreneuriat et Développement (p. 333-348). Marrakech.

facteur qui explique 22% de l'information et la deuxième dimension relève de l'impact financier de la RSE (coût) représentée par le deuxième facteur avec une contribution à l'explication de l'information de 15%. Ce constat justifie la validité du modèle dans le contexte marocain et rejoint les résultats des travaux antérieurs adoptant le même modèle.

Après la validité du modèle, nous avons procédé à l'analyse en nué dynamique qui permet l'identification des visions dans lesquelles s'inscrivent les managers marocains. Les résultats montrent l'existence de deux principales classes, à savoir, la première classe reflétant la vision moderne de la RSE de 26 managers et la troisième classe reflétant la vision socio économique de 13 managers . Cette étude nous a mené à se poser la question sur la PME en l'interrogeant comme une institution sociale.

### *b) Identification des parties prenantes*

Pour Kandoussi et El Abboubi, les entreprises d'agroalimentaire adoptent une approche incrémentaliste dans le management des parties prenantes qui se base principalement sur la gestion ponctuelle et opérationnelle des attentes et des revendications. Les clients et les fournisseurs constituent des parties prenantes importantes pour ces entreprises. Cette classification se justifie par l'impact économique d'une bonne gestion de la clientèle majoritairement étrangère (81,3 % de la production est destinée à l'exportation) et d'une bonne maîtrise des coûts d'achat et de la qualité des approvisionnements. Les pratiques managériales dans ce sens restent concentrées sur les programmes de fidélisation des clients à travers des études de marketing, la qualification des employés pour une meilleure communication avec les clients, la sécurité et l'hygiène dans les lieux de travail et la négociation des prix.

Par ailleurs, la communauté civile occupe la troisième place dans l'ordre de prépondérance de ces entreprises. Il s'agit principalement des actions de charité et de soutien aux associations locales ( EL ABBOUBI, EL KANDOUSSI, 2010).

### *c) Empreinte environnementale*

Dans la région Fès Boulmène, les entreprises artisanales semblent s'impliquer dans les actions environnementales qui s'inscrivent dans le programme de développement régional de l'artisanat qui les aide à maitriser leur impact sur l'environnement ( M'HAMDI, TRID, 2009).

Le cadre institutionnel au niveau environnemental est très avancé. Depuis les années soixante le Maroc a adopté plusieurs stratégies de préservation des ressources naturelles essentiellement l'eau, les énergies renouvelables et la stratégie des barrages. En 2008, le Roi Mohammed VI a insisté sur l'intégration de l'approche développement durable dans les politiques publiques. En 2014 la loi cadre n°99-12 a été votée en renforçant le cadre réglementaire environnemental.

Ces éléments renforcent l'implication des entreprises dans le volet environnemental. L'année 2014 a été marquée par une montée d'intérêts à la problématique de la RSE qui s'est traduite par un ensemble d'activités professionnelles. Hassan Bouchachi, dresse un bilan positif dans ce sens. Il note particulièrement, une série d'activités dédiées à la RSE, comme le cas du Ftour-débat ayant réuni en juillet 2014 une cinquantaine de chefs d'entreprises et d'universitaires ayant des préoccupations sur l'avenir de la relation entre l'entreprise et la société. Cette activité a été organisée par l'association RSO au Maroc. Elle constitue, selon l'auteur, le début de construction du puzzle d'une doctrine marocaine de la RSE.

Deux autres événements sont venus structurer le paysage de la RSE en 2014 : les rencontres internationales de la RSO le 25 et 26 novembre à Casablanca avec une thématique qui trace l'étendue de l'ambition de cette association : *les politiques publiques du développement durable et la RSE en Afrique*. Une manière d'inciter les politiques sectorielles à épouser l'approche de développement durable comme fondement réglementaire et sectoriel des stratégies RSE des firmes. Un autre événement acte de la société civile et entrepreneuriale en 2014 : «Les Rencontres Responsabilité et Performance» organisées les 16 et 17 décembre à Casablanca par l'agence « déclic » en partenariat avec la CGEM autour du thème « RSE, performance globale et création de valeurs partagées». Cet événement sera consolidé, lors de la prochaine édition puisqu'il compte s'internationaliser en intégrant une dimension africaine.

Dans la foulée, les PME seront également conviées. Des efforts salués et encouragés mais elles doivent être partagées avec la communauté. C'est le point faible de ces événements qui doivent faire appel à la nouvelle technologie afin de promouvoir la RSE et d'avoir une matière d'analyse de discours pour les académiques. Une autre remarque qu'on souligne, c'est que toutes ces activités sont organisées par les entreprises. Sachant que l'association RSO du Maroc est une association présidée par Monsieur DERJ Mohammed Aziz qui est en même temps le Directeur du Développement Durable de Cosumar. Celle-ci est l'une des entreprises reconnues par le label RSE de la CGEM. Nous posons la question sur le risque de cette

double casquette à propos de la pertinence des activités de l'association. Est ce qu'on peut la considérer une association de la société civile ? Une visite sur son site institutionnel[27], nous remarquons l'absence des comptes rendus ni le partage des informations. A notre sens, cela nuit à l'image de marque de l'association et donne une impression de manque de transparence.

En guise de conclusion le chemin de la RSE au Maroc est toujours dans une phase de construction et de recherche d'identité. Cette identité que nous allons essayer de décortiquer à travers le prochain chapitre.

[27] www.rsoaumaroc.org consulté le 03/03/2015 à 15h30

# CHAPITRE II
# LA RSE IMPLICITE : CAS DES PME INDUSTRIELLES TANGEROISES

Le projet de recherche ne peut être concrétisé que par une méthodologie bien définie. Car, la validité de projet s'évalue par la capacité de restituer puis justifier sa démarche dans toutes ses étapes. Comme le précise Wacheux (1996). La communication définitive des résultats est constituée par un document permettant au lecteur de reconstituer la logique des choix effectués par le chercheur.

Ce chapitre est consacré à la méthodologie adoptée aux objectifs de la présente recherche. Il retrace et justifie le plan de travail suivi pour les activités conduisant à la réalisation des différentes étapes de l'étude, en présentant, le cadre global de la recherche, le positionnement épistémologique et la démarche de recherche choisi (section 1), ensuite nous allons présenter les résultats de notre étude qualitative auprès de 6 dirigeants de PME tangéroises (section 2).

## Section I : Conduite de la recherche : positionnement et méthodologie

Après la présentation de projet que nous poursuivons dans notre thèse, cette section sera dédiée à la posture qui a orienté notre démarche de production de connaissance : la sociologie compréhensive, l'objectif exploratoire et le cadre méthodologique de recherche.

### I. Positionnement épistémologique de la recherche

Les sciences de gestion sont une discipline jeune dans la nébuleuse des sciences sociales. Elles souffrent de la difficulté des positionnements épistémologiques et méthodologiques. Cependant, avec l'avancé des sciences et les nouveautés technologiques, les sciences de gestion cherchent à inventer des objets, des démarches et à proposer des explications loin de la tradition de la recherche. Pour Le Moigne, les sciences de gestion sont une science de l'ingénierie des organisations. Pour cet auteur : *« les projets de recherche en gestion s'inscrivent dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, et de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur les réalités »*.

L'effort de réflexion épistémologique, théorique et méthodologique a naturellement pour objectif de définir les points de références pour le chercheur, au moment de la construction,

de la réalisation, puis de la discussion d'un projet de connaissances (WACHEUX, 1996). Dans le même ordre d'idées , Wacheux (1996) précise: *« adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants et des journalistes qui parlent sur l'entreprise au seul titre de leurs praxis ou de leurs expériences »*.

La position épistémologique ne détermine pas le chercheur, elle lui facilite le travail de formulation de son projet de connaissance.

F.Wacheux postule qu'au moment de l'élaboration d'une recherche, la discussion épistémologique se concrétise par une prise de position pour l'un des quatre grands paradigmes principaux, comme il est synthétisé ci-après :

| **Positionnement** | **Approche du réel** |
|---|---|
| **Positiviste** | Rechercher les lois et régularités qui gouvernent les faits sociaux par l'observation de données d'expériences |
| **Sociologie compréhensive** | Expliquer le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs |
| **Fonctionnaliste** | Repérer les formes permanentes de la vie sociale et culturelle, par l'émergence des rôles, des normes et des structures sociales |
| **constructiviste** | Repérer et expliquer les propriétés intrinsèques de certains ordres sociaux et poser les problèmes en terme de méthode |

**Tableau 4: les principaux positionnements épistémologiques, Wacheux 1996**

Le projet positiviste est né au 19e siècle avec la volonté de démarquer la pratique scientifique des discours : moraux, idéologiques ou religieux. Pour les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses. Le travail de recherche se déroule selon un schéma linéaire et invariable : théorie → hypothèses→ observations → généralisation → Théorie. Le chercheur construit un système hypothético-déductif avant de se confronter à des situations empiriques supposées représentatives. Dans cette approche, on cherche les lois, les régularités qui régissent le

comportement de l'univers. Les théories sont en général à vocation universelle. Les principes de ce paradigme sont :

- Les faits sont la base de la connaissance scientifique : seule l'observation empirique permet de valider, ou d'infirmer. Elle les construit théoriquement a priori ;
- Le chercheur nie ses intuitions ; la conscience n'a pas de place dans la pratique scientifique ;
- La découverte des lois qui régissent les sociétés est la finalité ultime de la science ;
- L'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité, non des modèles à prédire les phénomènes.

Dans un monde de plus en plus complexe, les théories universalistes : le *one best way*, ne permettent plus de résoudre les problèmes contingents. La critique la plus forte envers le paradigme positiviste concerne, la croyance de faits immédiatement perceptibles, et donc, objectivement restitués par le discours scientifique.

A contrario au positivisme, la sociologie compréhensive avance que l'étude du social suppose une volonté réelle pour le comprendre avant de l'expliquer. Les activités individuelles ou sociales reflètent les intentions des acteurs (conscience, valeurs, normes, motivations, contraintes). Ce paradigme postule que la société n'existe pas en dehors des représentations des individus, il place l'acteur au centre du dispositif pour donner un sens au système et aux structures étudiées.

Deux principes constituent les bases des approches compréhensives :

- L'utilisation de données relatives aux personnes, et portées par elles. La recherche prend donc, en compte le cadre de référence de l'acteur pour représenter les situations ;
- La mobilisation de multiples cadres de références théoriques (psychologique, sociologique,…), pour expliquer le comportement d'individus singuliers. L'explication porte donc, sur le comportement et les interactions sociales à partir de la personne, plutôt que sur les structures.

La méthode compréhensive permet d'expliquer un ensemble de causes par la signification que les acteurs leur donnent. La multiplication des observations permet de repérer des régularités dans les mobiles de l'action.

Au niveau méthodologie, ce positionnement se traduit par deux règles.

- Premièrement, l'analyse suppose une capacité à inciter les acteurs à se rappeler le rôle qu'ils ont joué dans la construction de la réalité. Ainsi que la possibilité d'apprécier le pouvoir effectif dont ils disposaient.
- Deuxièmement, le chercheur reproduit en pensée la situation vécue par l'acteur. Cette simulation permet de repérer les structures déterminantes de l'action, plus que les mobiles réels de l'action par l'acte de vision.

La méthode fonctionnaliste s'intéresse plutôt aux fonctions latentes et durables de l'activité humaine, c'est à dire celles non explicitement recherchées par les individus. A cause de l'effet de distance nécessaire pour réparer les structures sociales La méthode apparaît souvent déterministe.

Le paradigme se traduit par des questions sur le quoi (l'utilité), mais rarement par des questions sur le comment (processus) ou le pourquoi (but final). Le fonctionnalisme révèle les conditions holistes et normatives nécessaires, mais non suffisantes, de l'action sociale (Frédéric WACHEUX, 1996, p. 42). En sciences de gestion, les principes se traduisent par la production d'un langage pour le management et le contrôle de l'organisation.

Quant au constructivisme, sa démarche vise l'explication de la réalité en élaborant une représentation par l'exercice de l'intelligence. Le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer. Le projet constructiviste de connaissance suppose d'expliciter les expériences individuelles et collectives perpétuellement mobilisées dans les actions quotidiennes.

Notre approche de la RSE, en termes de phénomène complexe et de processus, ainsi que notre problématique centrée sur le dirigeant de PME et ses pratiques managérielles renvoient à une démarche épistémologique de type constructiviste.

L'épistémologie constructiviste nous semble la mieux adaptée à notre objet de recherche. Pour rappel, celui-ci porte la dynamique actuelle de la RSE au niveau de la PME marocaine non exportatrice en analysant d'une part les pratiques que les PME mettent en place en matière de GRH et qui vont au delà de la loi et d'autre part, en décelant leurs motivations et précisant les caractéristiques permettant de les qualifier de socialement responsables. Toutefois, si nous explorons notre terrain de recherche selon une méthodologie de type constructiviste, nous réfutons l'idée d'un cloisonnement définitif de notre cadre épistémologique. En ce sens, nous adoptons une « attitude ouverte de recherche » (Frédéric WACHEUX, 1996) proche également de la démarche compréhensive.

Notre démarche s'ajoindre d'une approche compréhensive dès lors que l'objet de notre travail porte directement sur la compréhension des éléments concourant à la construction de la RSE dans la PME grace à l'acteur-dirigeant. Pour collecter et interpréter ces données compréhensives, nous sommes partis des pratiques mêmes instaurées par les dirigeants, en gardant comme cible de travail, le repérage d'éléments essentiels susceptibles de révéler l'existence d'une éventuelle « RSE implicite ».

en définitive, notre choix épistémologique s'inscrit dans une dialectique féconde entre constructivisme et sociologie compréhensive qui reste étroitement liée à deux notions : l'empirisme et l'esprit critique

- L'empirisme permet d'éviter les excès de l'objectivation. Il présuppose que les faits s'imposent à la pensée dès lors qu'on observe la réalité. En effet, l'empirisme permet plutôt de sélectionner et d'interpréter les faits pour en faire des données.

- L'esprit critique, selon la tradition historienne du terme « dialectique », instaure la vigilance intellectuelle et le rejet des idées dominantes.

Quant à la méthode, nous allons adopter la qualitative en raison de la complexité et le caractère émergent de la problématique, notamment dans un contexte d'un pays en voie de développement.

## II. La démarche qualitative

Procéder à la sociologie compréhensive consiste à considérer les faits sociaux comme des choses, mais aussi à chercher à comprendre les systèmes de valeurs et les motivations qui font agir les agents. Cette démarche qualitative demande une implication importante de chercheur.

Le choix d'une posture sociologique « compréhensive », selon l'acception de Max Weber, apparaît pertinent en tant qu'il s'agit d'une science de l'activité humaine qui considère « *l'individu isolé et son activité comme l'unité de base »* et qui se propose de la comprendre par interprétation.

*Ce n'est pas seulement la nature particulière du langage, mais aussi celle de notre pensée qui fait que les concepts par lesquels nous saisissons une activité laissent apparaitre celle-ci sous la forme d'une réalité durable, d'une structure choséifiée ou d'une structure « personnifiée », ayant une existence autonome. […] Des concepts comme ceux d'« État », d'«*

*association », de « féodalité » ou d'autres semblables désignent, d'une manière générale, du point de vue de la sociologie, des catégories représentant des formes déterminées de la coopération humaine ; sa tâche consiste à les réduire à une activité « compréhensible », ce qui veut dire sans exception aucune, à l'activité des individus isolés qui y participent (M. WEBER, 1913).*

Comprendre par interprétation signifie, pour le chercheur, se donner des modalités d'accès à ce qui reste mystérieux ou inaccessible à son intellect et à ses affects, les « valeurs » d'après lesquelles un acteur social se comporte ne constituant pas le moindre de ces mystères. Les acteurs sociaux sont ici considérés comme dépositaires d'un savoir multiforme qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, notamment par le biais du système de valeurs des individus eux-mêmes.(OGER, OLLIVIER-YANIV, 2003, p 130)

En sociologie compréhensive, l'activité, le vécu et les représentations qui en sont formulées par les acteurs sociaux, en l'occurrence dans notre recherche les dirigeants propriétaires particulièrement au moyen de la mise en langage et du discours.

Sachant que « Les méthodes qualitatives sont des méthodes des sciences humaines qui recherchent, explicitent, analysent des phénomènes (visibles ou cachés). Ces derniers ne sont pas mesurables car ils ont des caractéristiques spécifiques de «faits humains ». L'étude de ces faits repose essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante, d'autre part ». L'étude de la nature de la RSE dans la PME marocaine à travers les pratiques managérieles sociales et la vision du dirigeant propriétaire par la méthode qualitative nous semble répondre bien à cette définition de base.

La RSE est à la fois liée aux propriétés du dirigeant et aussi aux propriétés intrinsèques du contexte PME. Dès lors, pour tenter de mieux la comprendre dans le cadre d'une démarche empirique, il faut à la fois intervenir dans une compréhension du contexte organisationnel dans lequel le dirigeant évolue, mais aussi dans une compréhension de son environnement intérieur. Tout cela ne peut se concevoir qu'avec des méthodologies interactionnelles et en profondeur : les recherches distantes n'apprécient souvent que des situations figées, alors que des observations en profondeur permettent de comprendre plus facilement les enjeux réels et la conduite des acteurs en situation. C'est la raison pour laquelle, nous privilégions l'approche qualitative par la méthode des études de cas.

## III. Validité de la Recherche

Mucchielli, (2004), affirme que « la validité est la grande force des recherches qualitatives » mais que le contenu de cette notion est « ... toutefois fort variable ». Traditionnellement, on distingue la validité interne (y a-t-il correspondance entre une observation et la réalité empirique visée par cette observation ? Ou le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?) Et la validité externe (dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?).

Dans le même sens, l'auteur (2004) explique : « dans les années 70 et 80, l'apport de la phénoménologie sociale, de l'ethnométhodologie et du constructivisme a fait éclater cette vision relativement étroite de la validité. ( ... ) La situation actuelle peut être qualifiée, de façon très juste, de post-moderne tant l'unanimité semble se faire autour de la multiplicité des critères de validation des méthodes qualitatives». Les critères retenus par les auteurs du dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (Mucchielli, 2004) sont : l'acceptation interne, la cohérence interne développée ci-après, ainsi que, la confirmation externe, la complétude et la saturation.

### III.1. L'acceptation interne

L'acceptation interne désigne « ... le degré de concordance et d'assentiment qui s'établissent entre le sens que le chercheur attribue aux données recueillies et sa plausibilité telle que perçue par les participants à l'étude » de Savoie-Zajc, (Mucchielli (éd.), 2004)80. Elle se situe à deux niveaux :

- L'acceptation du chercheur par son terrain est recherchée pour son influence sur la qualité des données recueillies,
- La reconstruction de la réalité étudiée lors de l'interprétation des données doit être « validée» par les acteurs du terrain: le chercheur a-t-il bien interprété les perceptions et actions des acteurs ?

A l'issue de la recherche, notre acceptation par notre terrain ne fait aucun doute. Le décalage énorme entre la difficulté de collecter « quelques » données chiffrées lors de l'essai d'une étude quantitative, ayant pour objectif de compléter les résultats de la recherche qualitative, nous a fait prendre conscience de l'importance de notre acceptation par le terrain. Nous avons

ainsi collecté, grâce à des verbatim, des données précieuses. Les acteurs du terrain, les dirigeants, ont validé les récits retraçant la reconstruction de la réalité étudiée. Les remarques exprimées n'ont pas porté sur le fond mais sur la forme : lire à l'écrit des propos oraux (les récits font appel à de nombreux extraits de verbatim des entretiens) et donc une façon de s'exprimer plus « familière » a suscité des réactions, vives pour certains.

Nous aurions souhaité conserver les données recueillies telles que collectées pour permettre aux autres chercheurs, lecteurs de ces récits, d'être au plus proche de conditions du chercheur réalisant la recherche. Mais à la demande de certains des acteurs et à la vue de leurs réactions, les ellipses grammaticales comme notamment les négations manquantes, les erreurs grammaticales importantes ou les tics verbaux (donc, heu, eh bien ...) ont été ajoutées, corrigés ou supprimés. La lecture des récits par les acteurs n'a donné lieu à aucune modification d'importance « du fond ».

### III.2 La validité externe

La question principale au niveau de la validité externe d'une recherche qualitative peut se résumer ainsi : quels sont les résultats que l'on peut généraliser ou transférer à d'autres cas et sous quelles conditions ? (Thiétart et coll., 2007 ; Yin, 2003). Rappelons à ce niveau que la généralisation des résultats d'une étude de cas n'est pas statistique, au sens de la représentativité de l'échantillonnage, mais plutôt analytique. Ce qui signifie selon Yin (2003, p.37) que le chercheur vise à « généraliser un ensemble particulier de résultats à une théorie plus large ». Dans la présente recherche, les éléments suivants ont permis de systématiser le recueil des données et de les corroborer :

- L'identification et l'utilisation d'unités d'analyse,
- L'utilisation du guide d'entretien,

**La triangulation des approches utilisées** : Entretiens menés auprès du chef d'entreprise, observations lors de chacune des visites dans les entreprises étudiées, lecture des données secondaires et suivi de la presse régionale dans la durée. Nous avons également procédé à des comparaisons de nos retours terrain avec les résultats des études portant sur le sujet.

### III.3. La complétude :

Savoie-Zajc (Mucchielli (éd. 2004) explique que le critère de complétude s'applique à la qualité de l'interprétation des résultats d'une recherche. Elle est atteinte «... lorsque

l'interprétation des résultats optimise la plus grande variation possible entre les catégories d'analyse retenues, en utilisant le plus petit nombre de concepts. ( ... ). Ce critère se comprend en relation aux autres critères de validation et surtout à celui de l'acceptation interne. En effet, le sens produit doit être suffisamment complet pour que les résultats soient considérés plausibles et acceptables. Cela ne signifie toutefois pas que le chercheur prétend à l'exhaustivité ».

Nous pensons ainsi avoir mené cette recherche de façon à produire « ... un sens adéquat qui permet de fournir une compréhension riche, à la portée explicative signifiante pour les groupes étudiés et pour la communauté scientifique qui reçoit les résultats d'une telle étude » (Savoie-Zajc, Mucchielli (éd. 2004).

## II. Réalisation de la recherche

### II.1 Etudes de cas comme stratégie d'accès au réel

L'étude de cas est considérée par certains auteurs comme une stratégie de recherche puissante lorsqu'elle est utilisée d'une manière rigoureuse.

Yin (1989) définit l'étude de cas comme *« une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pars clairement, et dans lesquelles des sources d'information multiples sont utilisées »* (Robert K. YIN, 1989).

Plusieurs approches existent mais le point commun entre elles, c'est que l'étude de cas permet l'approfondissement des phénomènes complexes dans leur contexte. Cet aspect contextuel est incontestablement la force majeure de l'étude de cas.

La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications (Frédéric WACHEUX, 1996, p. 89).

Pour M. Hlady Rispal, l'objet de l'étude de cas ne se réduit pas à l'exploration d'un phénomène peu connu. Il peut s'agir de tester ou de générer une théorie ou de fournir une description. Autre objet d'étude de cas est de fournir une illustration qui se construit en revanche autour d'une position théorique clairement exposée. Elle établit une description d'une situation concrète interprétée à la lumière du point théorique adopté. Les théories

servent alors à expliciter les observations. L'étude peut renforcer le degré de pertinence d'une théorie ou au contraire l'infirmer. Toutefois elle renforce le plus souvent la position théorique initiale (Martine HLADY-RISPAL, 2016, p. 255).

L'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par « pourquoi » (causalités récursives, configurations) ou « comment » (processus, enchainement des événements dans le temps). Elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, d'évaluer les causalités locales et de formuler une explication. Parmi, l'ensemble des méthodes qualitatives d'accès au réel, c'est sans doute la plus utilisé.

Cette conception d'étude de cas de R. Yin est tout à fait adaptée à notre objet de recherche et à l'esprit du cadre « contextualiste ». Pour l'auteur, l'étude de cas est une forme d'« étude empirique qui investigue un phénomène actuel dans son contexte réel, spécifiquement quand les liens entre le phénomène et son contexte ne sont pas évidents». Plus précisément, cette démarche est « capable de répondre aux situations dans lesquelles il y a beaucoup plus de variables à étudier que de données, qui nécessitent des sources multiples d'éléments de preuve qui doivent converger sous une forme triangulée, et qui bénéficient des précédents développements théoriques pour guider la collecte et l'analyse de données » (Robert K. YIN, 2003, p. 13-14). Ainsi, un élément fondamental de la mise en œuvre d'un design de recherche basé sur des études de cas, est le choix d'un modèle théorique qui va à la fois guider la collecte de données, mais également être un élément central pour lier ces données à la question et aux axes de recherche pour valider et généraliser les résultats de la recherche. C'est exactement la démarche dans laquelle nous nous inscrivons en retenant le cadre conceptuel de la compréhension de la RSE développé par Moon et Mantten comme base théorique structurant notre chemin de la construction et de l'exploitation de nos études de cas.

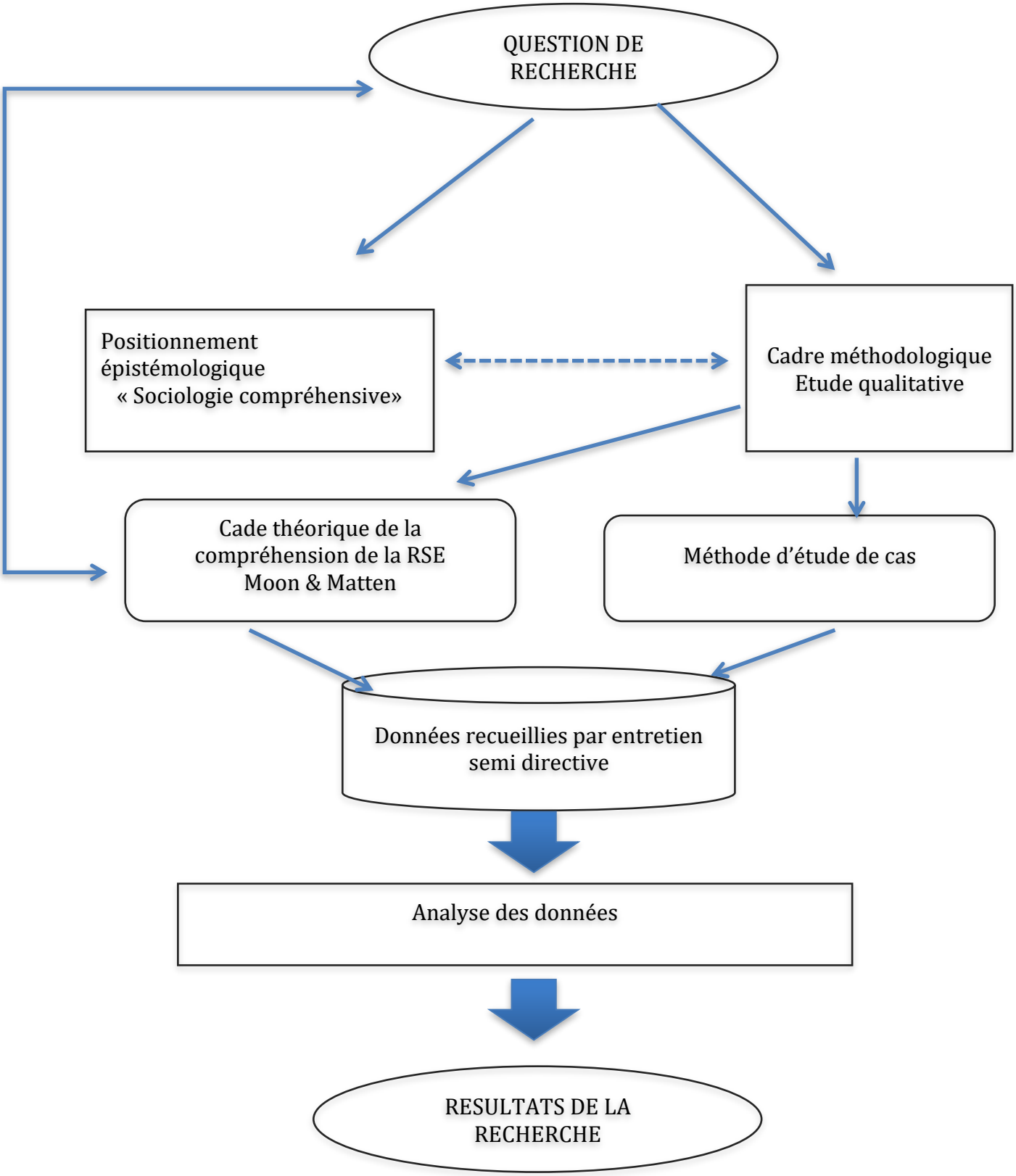
R. Yin considère que le fait de travailler sur plusieurs cas est un atout qui renforce la portée et la validité de la recherche en produisant des résultats « plus robustes » qu'avec un seul (Robert K. YIN, 2003) pp : 19/46/133 et137). Nous avons adopté un design que R. Yin qualifie de «*design à études de cas multiples, avec des unités d'analyse enchâssées* » (pp. 39-40). En effet, nous avons retenu six cas d'entreprise. La logique de la démarche consiste à «*traiter chaque cas comme une étude séparée* » pour procéder ensuite à une analyse inter-cas (2003 p. 134). Cette multiplication des processus observés et analysés est un facteur important

pour la validation et la «généralisation analytique» des résultats de la recherche dans une «logique de réplication » (Yin 2003, pp.10-47).

Au-delà, la fiabilité des résultats est également assurée par le protocole de construction des études de cas et la structuration des données collectées. Il s'agit de respecter des procédures clairement décrites de collecte, de choix et de traitement de données (YIN, 2003, pp. 34-37). Le principe de triangulation constitue un principe central de toute collecte de données dans le cadre d'études de cas (2003, p. 97) qui devraient regrouper des documents, des observations et des interviews Notre approche du terrain par observation passive nous a fourni une base de données suffisante dans ces différents registres. R. Yin recommande une rédaction des études de cas sous la forme d'un « récit » dont la structure peut combiner différentes logiques : « chronologique », « linéaire analytique » (qui va des présupposés aux conclusions) ou encore « axées sur la construction théorique » (2003, pp. 152-154). Notre démarche compréhensive, basée sur la construction théorique comme axe structurant du raisonnement, nous a conduit à une logique de rédaction plutôt linéaire analytique.

Enfin, la principale raison de ce choix de mode d'accès au terrain, c'est que notre analyse porte sur la dynamique actuelle de la RSE au niveau de la PME marocaine non exportatrice, à travers eux, nous souhaitons plus particulièrement appréhender les pratiques que les PME mettent en place en matière de GRH et qui vont au delà de la loi et d'autre part, en décelant leurs motivations et précisant les caractéristiques permettant de les qualifier de socialement responsables. Il nous importe donc de produire une explication raisonnée sur un phénomène complexe, à partir de ce que des acteurs expriment sur ce qu'ils motivent et construisent : « l'étude de cas est un outil puissant pour interagir avec les acteurs, pour repérer les « savoirs pratiques » et le stock de connaissances sociales mobilisées dans l'action »

**Figure 29 : Design de Recherche**



## II.2 Choix et sélection des cas

Dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit pas de connaître les dimensions significatives que les dirigeants de PME associent au concept de la RSE, mais bien plus d'essayer de comprendre la construction et la gestion de leur propre GRH et d'observer les liens éventuels de celle-ci avec les principes de la RSE . Dès lors, notre démarche va bien plus en profondeur que la simple évocation par les dirigeants de PME de nombreux aspects de leur fonction. Par conséquence, une telle approche conduit à devoir nterroger un échantillon réduit de dirigeants de PME régionales afin d'obtenir des données substantielles, et aller au-delà de simples perceptions ou généralités.

Grâce à un réseau amical et professionnel, un échantillon de six dirigeants a été constitué. Dans tous les cas, l'accueil fut positif. Le temps consacré aux entretiens ne fut jamais considéré comme « un temps forcé » mais pris comme une opportunité favorable pour la personne à la pérennité de l'entreprise.

Des critères de convergence ont été retenus pour sélectionner les PME : un effectif de moins de deux cent salariés, la localisation géographique (Tanger), capital marocainn. L'unité d'étude est donc un dirigeant dans son contexte d'action et de réflexion. Il était fondamental de choisir une PME 100% marocaine respectant le code de travail où le dirigeant est bien le propriétaire de la totalité du capital afin de mieux approcher le comportement « sociétal » du dirigeant marocain et ses motivations.

Sachant que le respect de droit de travail par les entreprises marocaines, principalement les PME est une problématique structurelle. Entré en vigueur depuis 2004 ce code n'est pas appliqué par les entreprises. En 2006, un incendie dans une unité de textile a révélé les violations des entreprises en matière de respect des conditions d'Hygiène et Sécurité. Un bilan lourd a poussé le ministère de l'Emploi à lancer en 2007 une opération baptisée PAN (Plan national de mise en conformité sociale). Parmi les premiers résultats du PAN : 7% seulement des entreprises marocaines spécialisées dans le BTP ont créé des CSH. Pire encore, aucune société marocaine opérant dans le secteur agricole n'a créé de conseil de sécurité et d'hygiène, et ce, quatre année après l'entrée en vigueur du nouveau code.

L'Organisation démocratique du travail note en 2014 que le code de travail n'est pas appliqué par les entreprises. A peine 20% des entreprises appliquent les dispositions du code du travail et 17% seulement en appliquent les termes de la santé et sécurité au travail.

Malheureusement, aucun rapport officiel n'est publié pour évaluer les résultats de cet accompagnement. D'après des sources médiatiques, le PAN n'a pas atteint les objectifs. Le plan national a touché 828 entreprises sur les 931 visées en 2007. Encadrement des salariés très faible. Une nouvelle «norme sociale marocaine» est en cours

Pas assez d'entreprises intéressées par l'accompagnement qu'offre le ministère de l'Emploi dans le cadre de son Plan de mise en conformité sociale 2007-2008 (PAN). C'est ce qui ressort du bilan dressé à mi-parcours. En effet, le département de l'emploi a révélé, lors d'une rencontre organisée à Casablanca, que 828 des 3.200 entreprises nationales employant plus de 50 salariés ont été accompagnés en 2007 dans le cadre du PAN. Le plan avait d'ailleurs visé l'accompagnement de 931 établissements. «*L'éloignement de certaines entreprises ainsi que le manque de moyens humains et matériels ont empêché la réalisation de l'objectif*», explique Abdelouahid Khouja, secrétaire général du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Les entreprises les plus conformes à la législation du travail se concentrent dans les secteurs des NTIC et de l'hôtellerie-restauration. Les mauvais élèves relèvent, en revanche, de l'agriculture, l'industrie chimique, les banques, l'industrie du cuir et l'enseignement-formation. Pour rappel, le Pan prévoit quatre critères d'évaluation de la mise en conformité sociale des entreprises, à savoir: le travail des enfants, la santé et la sécurité au travail; la protection sociale; le règlement intérieur et la gestion des relations de travail; et la mise en place des institutions représentatives du personnel (IRP).

Au niveau de la région de Tanger Tétouan, le PAN n'a réussi à réaliser que 76% des objectifs définis.

Au-delà, la loi est la principale condition indispensable pour discuter de la RSE. Une entreprise qui ne respecte pas la loi ne peut être une entreprise socialement responsable. Afin de vérifier cette condition indispensable, nous nous sommes basés sur la grille de travail des inspecteurs de travail. Une grille constituée de 32 dispositifs à vérifier lors de leurs visites, et qui résume les dispositifs du code de travail 2004.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement de cet outil et de savoir comment les inspecteurs vérifient l'application de la loi, nous avons rencontré un inspecteur de travail, qui

a accepté de nous confier les « abc » de son travail. Lors de cette rencontre, l'expert exprime la difficulté de son travail vue les conditions auxquelles ces inspecteurs sont exposés, surtout le nombre faible des cadres et l'absence des moyens, ce qui empêche la vérification de toutes les entreprises.

Les conditions d'hygiène et de sécurité représentent la ligne rouge. Leurs absences entrainent une verbalisation immédiate de l'entreprise. Pour les autres dispositifs, l'inspecteur peut donner une « deuxième chance » à l'entreprise pour se conformer s'il juge la bonne « intention » du dirigeant de l'entreprise.

Entant que chercheur, nous nous sommes basées sur les déclaratifs de notre interviewé pour juger la conformité de son entreprise à la loi et sur l'observation de l'existence des conditions d'hygiène et sécurité à travers une visite de l'entreprise.

Concernant les principes de variété et d'équilibre, deux autres critères ont été introduits. Le premier c'est la mise en place des pratiques sociales pour les salariés. Le deuxième est la présence d'une structure qui gère les ressources humaines. Quant aux troisième et quatrième critères, ils sont représentés par la taille et le secteur d'activité. Notre choix a ciblé les entreprises industrielles en excluant celles exportatrices et/ou basé à la zone franche, pour éviter la vision obligatoire de la RSE imposée par le client étranger. Le secteur de BTP a été exclu aussi puisqu'il est un secteur où le respect de la loi est une devise rare.

Enfin, le potentiel de découverte signifie que le choix du cas a été guidé essentiellement par l'ouverture de dirigeant à une investigation en profondeur.

L'établissement d'un échantillon sur la base des informations officielles s'avère très compliqué, surtout connaître si les entreprises sont respectueuses du code de travail. C'est donc un principe «d'échantillon raisonné » qui a prévalu à la sélection des six dirigeants de PME. Le principe de la sélection raisonnée vaut dans la mesure où nous ne prétendons pas à la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ensemble de la population, car la confiance et la disponibilité à parler à cœur ouvert sont les clés de la réussite de notre étude. Seulement six entreprises ont accepté de nous accorder un entretien dans leurs locaux en insistant sur l'anonymat et accepté un enregistrement audio qui nous a permis une retranscription fidèle aux propos des dirigeants interrogés.

## II.3 La collecte des données :

Afin de mieux appréhender notre thématique et vu son caractère émergent et contextuel, nous avons opté pour une démarche qualitative basée sur une étude multi-cas.

R. Yin postule que cette démarche passe par deux étapes distinctes et présenter les informations collectées- les signes, les preuves - avant de les interpréter. Ainsi, la première partie de chacun de nos cas était consacrée à des éléments factuels présentés selon les trois axes d'analyse « contextualistes » (contenu, contexte, pratiques). Quant à la seconde partie, elle était analytique et réservée à l'interprétation des régulations en jeu dans les situations observées, selon les deux axes de recherche retenus (processus de régulation et impacts managériaux et organisationnels de ces processus). De plus, l'auteur recommande de présenter chaque cas selon une structure homogène, afin d'en faciliter la lisibilité et la synthèse inter-cas (2003, p. 134). Ce que ce plan nous a permis de faire. Ainsi, en termes de design de la recherche, la structure de nos études de cas s'est inscrite dans la logique transversale structurée autour de nos deux axes de recherche et permettant de relier ceux-ci aux résultats.

La production des données, dans le cadre des études de cas, doit respecter trois principes afin de garantir la qualité de la recherche : l'utilisation de multiples sources d'information, la création d'une base de données de l'étude de cas, l'élaboration d'une chaîne d'évidence. Le respect de ces principes est important pour les questions de validité du construit et de fiabilité de la recherche. Pour répondre au premier principe, les données de notre recherche sont produites grâce aux entretiens, en mode principal, l'observation et les documents sur les entreprises.

### II.3.1 La conduite des entretiens individuels :

Une fois les cas sélectionnés, nous avons préparé les entretiens qui se sont déroulés entre Mars et juin 2015. Après l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaires, nos besoins en informations portaient sur des thèmes précis exigeant un approfondissement. C'est pour cette raison, les entretiens ont été assurés de façon semi directive : « *le rôle du chercheur est désormais celui d'une relance progressive, d'une orientation thématique et bienveillante. Il aide le répondant à exprimer sa pensée, lui remémore au besoin ses derniers propos, recentre le discours* » (RISPAL, 2002, p. 126).

Les pratiques sociales des PME sont la variable processuelle de l'étude. Elle englobe sa mise en place et ses motivations. Dans ces conditions, l'entretien cherche à remonter aussi loin que possible dans le passé de l'entreprise.

Notre guide d'entretien résume les axes principaux de chaque entrevue afin de permettre la comparaison ultérieure des résultats. Il s'articule autour des quatre phases développées par Martine Hlady Rispal (2002), caractérisant un entretien semi-directif : introduction, centrage, approfondissement et conclusion (encadré).

**Encadré** : le guide d'entretien

**Introduction**
Pourriez-vous me présenter votre entreprise

**Centrage**
Quelles sont les pratiques sociales que vous avez mises en place ?

**Approfondissement**

**Volet Environnement**

- Comment votre entreprise se comporte avec l'environnement naturel (énergie, papier...)
- Est-ce que vous avez des dispositions spécifiques dans ce sens
- Comment gérer les problèmes avec les riverains (emplacement de l'entreprise) ?
- Comment estimez-vous l'impact de votre activité ?
- Quels sont les risques de vos activités ?

**Volet Social**

- comment assurez-vous vos ressources humaines et comment vous les maintenez ?
- Pourquoi avez-vous choisi ces actions ?
- Comment faites-vous pour instaurer la confiance dans l'entreprise ?
- Comment gérez-vous votre relation avec le personnel ? rencontrez-les?
- Que pensez-vous du droit de travail marocain ? arrivez-vous à le respecter à 100% ?
- Assurez-vous des formations ?
- Faites-vous des actions de bienfaisances ?
- Engagez-vous des personnes défavorisées ou en situation d'handicap ?
- Avez-vous des mesures de sécurité spéciales dans l'entreprise ?
- Est-ce que vous avez des relations avec les associations ?

**Volet Economique**

- Relation avec les fournisseurs et les clients ?
- Sentez-vous contraint par vos clients ? et quel genre de contrainte vous affrontez ?
- Avez-vous eu une expérience qu'un client vous impose un label ou une norme comme condition de travail?
- Parvenez-vous à étendre vos exigences à la chaine de fournisseur ?
- Réussissez-vous à réaliser vos objectifs de croissance ?
-

**Conclusion**
Récit de vie
Que pensez-vous de la RSE
Demander des documents internes, rapports, adresse du site internet.

**Tableau 5: les principaux axes d'entretien**

A ce stade de l'étude qualitative, nous étions conscients que le recueil de données à partir d'entretiens rétrospectifs pouvait soulever deux biais importants : l'oubli et la rationalisation a posteriori des propos relatés. Pour limiter les effets du premier biais, les entretiens ont été effectués avec les dirigeants personnellement. Dans le cas d'une rationalisation a posteriori, la personne interrogée retrace les évènements dans un ordre chronologique qui lui semble plus logique que celui dans lequel ils se sont effectivement déroulés. Afin de limiter ce biais, nous avons demandé aux dirigeants de raconter l'histoire de création de l'entreprise et ses priorités et principes mises en place avant de leur demander de définir les pratiques sociales mises en place.

Enfin, les informations quantitatives : chiffre d'affaires, effectif, ... qui nous ont été communiquées l'ont presque toujours été après que le dirigeant ai consulté des documents interne ou bien son responsable ressources humaines. Le tableau ci-après résume nos rencontres

| **Entreprise** | **Localisation** | **Méthode d'entretien** | **Date d'entretien** | **Durée** |
|---|---|---|---|---|
| Entreprise chaussures | Zone industrielle Guzenaya | Face à face | 27/03/2015 | 1h30 |
| Entreprise sudererie | Zone industrielle Guzenaya | Face à face | 16/04/2015 | 1h30 |
| Imprimerie publicitaire | Moujahidine | Face à face | 10/04/2015 | 2h |
| Entreprise textile | Zone industrielle Guzenaya | Face à face | 17/04/2015 | 1h15 |
| Imprimerie publicitaire | Boulevard Fès | Face à face | 20/05/2015 | 1h30 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Entreprise service (topographe) | Centre ville | Face à face | 10/06/2015 | 1h30 |

**Tableau 6: Résumé des cas et recueil des données**

En effet, les entretiens ont duré minimum une heure et ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

Au terme de chaque entretien, un compte rendu synthétique a été envoyé par Email à chaque interlocuteur afin de permettre à la personne de compléter (éventuellement de rectifier) ses propos initiaux. Le compte rendu visé et corrigé nous était ensuite renvoyé, après plusieurs relances.

### II.3.2 Analyse et traitement des données dans les études de cas

L'objectif de notre étude est exploratoire visant le développement des explications fortes. Nous cherchons à comprendre la nature de la RSE dans la PME. Cette étude qualitative s'intéresse à comprendre la mise en place des pratiques sociales qui présentent une forme implicite des entreprises marocaines.

Les analyses faites pendant la production des données ont consisté à réduire et à classifier les données à partir des transcriptions et des comptes rendus d'entretiens dans des fiches d'analyse par entretien, et à partir des documents et de l'observation dans des fiches de synthèse d'observation et des fiches de synthèse de document.

Les fiches thématiques par entretien, complétés par des comptes rendus d'observation et de documents ont été réexaminées afin de recenser de la manière la plus exhaustive possible les axes de notre recherche. Ce travail, qui constitue une première réduction globale des données, a permis de produire un document intermédiaire de listing de pratiques des entreprises, chacune illustrée par une ou plusieurs verbatim, voire de documents ou d'observations.

Les analyses menées ont été guidées par la recherche de sens pour comprendre. (GOMBAULT, 2000). Ce travail de recherche s'est appuyé sur deux instruments : les

dictionnaires des thèmes empiriques et théoriques. Or, ces instruments n'ont représenté que les supports de cette recherche de sens dans laquelle le seul « computer » est le cerveau du chercheur (WACHEUX, 1996). A ce titre, l'analyse de contenu des données est entièrement qualitative, reposant sur des opérations idéelles (MUCCHIELLI, 1996). Elle a été réalisée à la main, ou « artisanalement » (GOMBAULT, 2000), de manière à ne jamais considérer ces données hors du contexte dans lesquels elles ont été produites. En suivant Gombault, aucun logiciel ne peut déconstruire et reconstruire le sens de la réalité sociale construite par les acteurs dans un discours spécifique et une logique propre. Les logiciels d'analyse, comme le célèbre In Vivo, autorisent certes le repérage partiel de « bulles de sens » (WACHEUX, 1996), mais ne peuvent suffire à générer une construction descriptive et explicative du phénomène étudié. L'analyse de contenu a nécessité un temps conséquent cependant elle a soutenu la compréhension, permettant de déduire une construction descriptive, explicative et des propositions.

**Section II: La RSE implicite de la PME tangéroise : Résultats et discussions**

Cette section sera consacrée à la présentation des principaux résultats de notre recherche. Il s'agit dans un premier lieu de présenter les critères qui nous ont permis de constituer notre grille de qualification d'une pratique de socialement responsable (I) et enfin l'analyse des entretiens menés auprès des dirigeants et les principales conclusions et enseignement (II).

## I. Un modèle de compréhension de la RSE implicite

Partant du fait que le déploiement de la RSE au sein des PME est souvent implicite - au sens de non formalisée (Gond, Igalens, Swaen et El Akremi, 2011), nous allons construire notre modèle de compréhension de cette RSE implicite à travers un ensemble de critères permettant de qualifier, d'une part, les pratiques sociales de la PME de socialement responsable, et d'autre part, de définir la RSE implicite de la PME. Dans ce sens, l'analyse des différentes définitions de la RSE nous a permis d'identifier cinq critères fondamentales pour parler d'une pratique socialement responsable : au delà de la loi, transparente, volontaire, engagement dans le temps et une visée de réparation ou et de prévention

### I.1. Au-delà de la loi : la pierre angulaire de la RSE implicite

Nous ne pouvons pas parler d'une entreprise socialement responsable sans qu'elle soit conforme au droit de travail, comme le précise K. Davis : «*Une entreprise n'est pas*

*socialement responsable si elle se conforme seulement aux exigences minimales de la loi, parce que c'est ce que tout bon citoyen devrait faire.*» (Traduction de K. Davis 1973, p. 313).

Pour Carroll, les responsabilités juridiques sont une composante déterminante de la RSE d'une entreprise.

Cette condition est partagée par la majorité des auteurs de référence en matière de la RSE. Mc Williams et al. (2006), reconnurent le rôle crucial de la RSE, considérée comme une situation où la firme doit aller « *au-delà de la conformité et s'engager dans des « actions » qui semblent favoriser le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est requis par la loi* ».

### I.2. Volontaire

La Responsabilité Sociale est un engagement social pour la bonne cause. Etant fondée sur l'altruisme, elle doit toujours être conçue comme volontaire. Cette dimension volontaire est essentielle au sens de l'engagement, du moment que le caractère moral d'un acte dépend de la pure intention de faire le bien, et disparaît quand l'acte est égoïstement intéressé ou forcé par une contrainte externe. Personne ne peut obliger à s'engager pour une cause sociale, comme personne ne peut être obligé à aimer, croire ou militer. Mais alors, Responsabilité Sociale se confond avec Philanthropie et ne devrait pas vraiment s'appeler «responsabilité» puisque, par définition, tout engagement volontaire n'entraine que des responsabilités relatives en aval de l'engagement, liées aux promesses à tenir vis-à-vis de ce à quoi on s'est engagé. (VALLAEYS, 2011)

La définition du Livre vert de la commission européenne parle de la RSE en terme [28] :« *d'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

[28] Commission Européenne, Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, op.cit. p 7

La Responsabilité Sociale doit-elle être comprise comme une «soft law», c'est-à-dire une attente éthique sans imposition juridique, que seule la bonne volonté des acteurs peut obliger et seule la pression sociale pour de bons comportements organisationnels peut contraindre.

En effet, l'insistance sur le caractère volontaire de la RSE la déprend des exigences juridiques pour la soumettre à la seule conscience morale des dirigeants.

Cette démarche responsable pour l'environnement naturel ou social peut être inspirée par des considérations humanistes, des principes religieux ou même une stratégie purement intéressée d'investissement social.

### I.3. Transparente :

La notion de transparence est intimement liée à la communication. En matière de la RSE, la transparence réfère à la communication externe de l'entreprise, c'est un pilier fondamental de la RSE comme le précise la définition de la norme ISO. D'après la norme, la Responsabilité Sociale est : la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui:

- contribue au développement durable « *sustainable* », y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes « *stakeholders* »;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Par conséquent, les organisations doivent répondre et justifier les questions de la société et être ouverts à propos de leurs activités. Il y a beaucoup d'options, telles que des conférences, des sites Internet et l'information sur le développement durable. Ainsi, une organisation peut afficher différents modes de transparence, agissant soit de façon équilibrée fournissant des justifications scientifiques à ses actions grâce aux rapports qui soulignent les avantages ainsi que certains résultats négatifs, ou d'une façon biaisée par la mise à disposition uniquement les résultats positifs.

Dans notre recherche et vue la spécificité de notre terrain de recherche qui est la PME, la transparence se réfère à l'interne de l'entreprise, car aussi l'entreprise doit être transparente avec ses salariés, leur communiquer les résultats, la progression de l'entreprise et les traiter sur le même pied d'égalité.

### I.4. Engagement dans le temps

D'une manière générale, une entreprise qui pratique la RSE « *s'engage continuellement à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, ainsi que de la communauté et de la société dans son ensemble* », comme le précise *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 1998).

Si l'entreprise ne soutient pas ses actions dans le temps, on ne peut pas parler d'actions socialement responsable mais plutôt d'une RSE cosmétique.

La RSE « cosmétique » fait état de pratiques légères de la RSE, proches du *window dressing* des comptables et des financiers. Il n'y a pas une volonté de construire avec les parties prenantes un projet dans la durée, ce dernier est réduit à sa plus simple expression, il s'agit le plus souvent d'un partenariat avec une association pour un événement ponctuel, ou d'actions mises en scène au-delà de leur importance ou de leurs effets intrinsèques qui renvoient surtout à l'affectif et au symbolique. (MARTINET, PAYAUD, 2008)

Dans notre recherche, l'engagement dans le temps se manifeste par le maintien d'une pratique. C'est toute pratique qui se répète dans le temps quelque soit la situation de l'entreprise.

### I.5. Intention de prévention et/ou réparation

Dans un environnement turbulent qui exige l'intégration à la fois de la performance financière et une grande efficacité au niveau de la réactivité avec les parties prenantes (JOHNSON et GREENING, 1999), l'entreprise est censée rechercher d'autres opportunités stratégiques, à savoir : la capacité d'anticiper les contraintes, de prévenir les risques (sociaux, écologique, juridiques), de réduire les coûts liés à la consommation de certaines ressources, d'augmenter le niveau de qualité de service, de différencier l'offre sur le marché et d'améliorer la notoriété.

Dans ce sens, la RSE peut constituer pour l'entreprise, à la fois un vecteur d'amélioration de son image, un outil de prévention des risques, un facteur de réduction des coûts, un élément de différenciation ou encore un moyen d'inventer de nouveaux « business models ».

La RSE peut être synonyme d'une intériorisation des effets externes négatifs et peut générer des effets externes positifs où le concept d'externalité est défini comme « *la reconnaissance que l'action d'un acteur donné peut affecter d'autres acteurs sans que ceux-ci aient été consultés ou indemnisés pour les effets dommageables qu'ils subissent (externalités négatives) ou sans que les bénéficiaires aient à payer un avantage qui leur est attribué du fait de ces externalités (externalités positives)* » (URBAN, 2005).

Pour l'Organisation Internationale du Travail (OIT) la RSE « traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapportent à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi»

Enfin, ces critères constituent la base indispensable pour qualifier une pratique de socialement responsable. Nous pouvons les schématiser comme suit :

**Figure 30: Les critères d'une pratique socialement responsable**

Ces critères seront la base de notre grille de compréhension et de qualification des pratiques mises en place par les PME pour donner un avis sur la nature de ces pratiques. La réunion de ces cinq éléments permet de statuer que la pratique est socialement responsable.

Par conséquent, nous pouvons avancer qu'au sein de la PME la RSE peut être définit, lorsque celle-ci : « *met en place des pratiques qui vont au-delà de la loi, d'une manière transparente et volontaire dans l'objectif de réparer ou anticiper les risques de son activité et d'une manière durable, sans les communiquer et sans une obligation institutionnelle externe.* ». C'est une RSE implicite dans le sens où ces pratiques mises en place ci ne font pas l'objet d'une communication externe, ni le résultat d'une pression institutionnelle ou étatique.

## II. Les pratiques socialement responsables des PME tangéroises

Cette section sera dédiée à l'analyse et la présentation des résultats de notre étude qualitative. Elle sera articulée comme suit : la première section synthétisera les pratiques responsables des cas étudiés. La seconde sera consacrée à l'analyse des pratiques et aux discussions des résultats.

Comme le préconisent certains chercheurs comme Hlady- Rispal ou bien Wacheux, la méthode qualitative basée sur les études de cas consiste à « donner à voir ». Ce qui suppose un niveau de description relativement détaillée afin d'offrir au lecteur la capacité de comprendre la complexité du phénomène étudié.

### II.1 Présentations des cas

Notre recherche s'est basée sur l'étude de six cas. Ils sont choisis sur la base des critères suivants :

- Le cas doit être une PME
- Le capital doit être 100% marocain
- Le dirigeant est le propriétaire de l'entreprise
- L'entreprise doit être basée dans la zone industrielle. Cette zone regroupe les entreprises non exportatrice, et ce pour écarter les pressions de donneurs d'ordre étrangers (RSE imposée)
- L'entreprise doit être respectueuse de la loi de travail
- PME appartenant au secteur industriel sauf le BTP[29]. Au Maroc, ce secteur est caractérisé par le non respect de la loi comme nous le précise l'inspecteur de travail.

La raison pour laquelle nous avons mis ces conditions de choix des cas, réside à la recherche de comprendre la nature de la RSE marocaine loin de toute entrave ou imposition dans ce sens, ce qui permet d'évaluer correctement l'aspect volontaire indispensable pour parler de la RSE. C'est pourquoi, nous avons été intéressé uniquement par les PME hors la zone franche, car ces entreprises sont généralement sous pression des donneurs d'ordre et par conséquent l'engagement dans la RSE n'est pas un choix délibéré. Le secteur industriel est un secteur à risque, nécessitant une main d'œuvre importante mais aussi c'est le secteur où les revendications et les perturbations sont plus répandues ; l'exclusion du BTP se justifie par le

[29] Bâtiments et travaux publics

fait que c'est un secteur où le respect du droit de travail est très compliqué voire inexistant, comme nous a expliqué l'inspecteur de travail, cité en témoignage au chapitre précédent. Et enfin nous nous sommes concentré sur la personne du dirigeant propriétaire uniquement car c'est la vraie locomotive de la PME.

| **Secteur d'activité** | **Nombre de cas** | **Géré par** |
|---|---|---|
| Textile | 2 | Homme |
| Métallurgie | 1 | Femme |
| services | 1 | Homme |
| Industrie publicitaire | 2 | Homme |
| **Total** | **6 cas** | |

**Tableau 7: Secteur d'activité des cas**

Les critères que nous avons imposés ont permis d'approcher six cas = six dirigeants qui ont accepté volontairement de nous accorder un entretien approfondi.

| | **Date de création** | **Effectif de démarrage** | **Effectif actuelle (2015)** |
|---|---|---|---|
| **Cas 1 (textile)** | 2009 | 10 | 180 |
| **Cas 2 (ind. Pub)** | 2006 | 2 | 18 |
| **Cas 3 (ind. Pub)** | 2002 | 4 | 12 |
| **Cas 4 (textile)** | 2013 | 10 | 200 |
| **Cas 5 (Métallurgie)** | 2007 | 2 | 50 |
| **Cas 6 (service)** | 2009 | 2 | 15 |

**Tableau 8: Date de création et effectif**

L'ancienneté moyenne de nos cas est de six ans et six mois de présence dans le marché national. Nous constatons que certains ont pu faire une progression remarquable dans le développement de leurs entreprises, ceci s'explique par deux principales raisons : l'appui familial et l'effet d'expérience dans le domaine.

| | **Sexe** | **Age** | **Niveau formation** | **Expérience salariale** |
|---|---|---|---|---|
| **Cas 1 (textile)** | Homme | 44 | Bac+2 | 10 ans |
| **Cas 2 (Métallurgie)** | Femme | 40 | Bac+4 | 5 ans |
| **Cas 3 (ind. Pub)** | Homme | 31 | Bac+4 | Aucune |
| **Cas 4 (textile)** | Homme | 38 | Bac+4 | 5 ans |
| **Cas 5 (ind. Pub)** | Homme | 40 | Bac+4 | 5ans |
| **Cas 6 (service)** | Homme | 33 | Bac+4 | 4 ans |

**Tableau 9: profil des dirigeants**

L'Age moyen est établi à 39,5 ans, une population jeune avec une expérience professionnelle variante. Tous les dirigeants ont suivi une formation supérieure.

### II.2 Résultats des entretiens

L'analyse des données est entièrement qualitative, reposant sur un mode artisanal, de manière à ne pas considérer ces données hors du contexte dans lequel elles ont été produites. Car nous avons donné la liberté aux dirigeants de s'exprimer avec la langue où ils se sentent à l'aise, la majorité ont préféré répondre en marocain dialectal, ce qui nous a empêché de faire appel aux logiciels de traitement de données qualitatives qui se basent essentiellement sur les règles de la langue française.

Il s'avère utile de faire progresser les connaissances sur la RSE dans un contexte spécifique, en faisant ressortir en profondeur et de manière rigoureuse la singularité des

pratiques managériales de chaque dirigeant en privilégiant, en même temps, les récits et l'enchevêtrement des faits et des valeurs.

Les résultats des entretiens menés avec le dirigeant propriétaire de chaque entreprise nous ont permis de dégager les suivantes pratiques socialement responsables que nous avons analysées grâce à une grille pour statuer si elles sont des pratiques socialement responsables... ?

Entreprise 1 :

| Entreprise | Pratiques | Critères | | | | | Socialement responsable |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Au-delà de la loi | Volontaire | Transparente | Engagement dans le temps | Intention de prévention et/ou réparation | |
| **Entreprise spécialisée dans la fabrication des chaussures, effectif : 180 personnes permanentes** | Une semaine de congé chômé payé à l'occasion d'AID KBIR | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | Dans le cas des **fêtes sacrés aïd l'kbir ou Sghir,** les européens ne comprennent pas ces fêtes, **ils voient que le droit donnent que 2 jours**, mais ce sont **des occasions sacrées il faut donner 1 semaine de congé** ; [..] ; vue que la **majorité des salariés sont des non tangérois surtout des personnes venant du sud de pays (Errachidia, Sahara,) ; impossible de lui donner 2 jours ou 4 jours** | | | | | |
| | Panier de RAMADAN | **X** | **X** | **X** | **-** | **-** | NON |
| | Verbatim | le panier de Ramandan, selon les résultats de l'entreprise, dans 3 ans on l'a fait deux fois | | | | | |
| | Une mosquée avec Imam salarié | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | verbatim | une mosquée avec son imam, même la prière de vendredi se fait sur les lieux ; l'imam est un salarié avec nous, donc toute la semaine il est un concierge et le vendredi il fait sa mission | | | | | |
| | Arrêt de 15mn pour la prière | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | « dima l'arrêt de production le moment de la prière » [..] mais si tu la calcules d'une autre vision c'est bénéfique, en plus ces pauses permettent au salarié un **renouvèlement d'énergie** | | | | | |
| | Actions de bienfaisance pour les associations | **X** | **-** | **-** | **-** | **-** | NON |
| | Verbatim | un peu de 'Sadaka', puisqu'ils ont pensé à toi donc ils sont dans le besoin, en plus quand ils te demandent des choses en nature, tu es rassuré que ton aide aille au bon endroit<br><br>[..] on n'a pas des partenariats avec les associations, on répond au besoin selon nos capacités, on donne des dons d'une manière occasionnelle à une association des malvoyants, on a acheté des fournitures scolaires pour une association ; des activités de ce genre. | | | | | |

Entreprise 2 :

| **Entreprise** | **Pratiques** | **Critères** | | | | | **Socialement responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Au delà de la loi | Volontaire | Transparente | Engagement dans le temps | Intention de prévention et/ou réparation | |
| **Entreprise spécialisée dans la l'impression et l'événementiel effectif : 18 personnes permanentes** | Aides financières sociales lors des occasions familiales (sans que le salarié le demande) | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | [..]pas mal de fois kanmchi 3ned salarié diyalou tal dar, ila 3nedou chi monassaba kat3awnou, w dima katkoun dik lbaraka kat7teha w sba7an lah katji f we9tha ; w ma3arfch kifach ncher7ha ; madam kadir zwin kayjib lik rebi li ydir m3ak zwin<br><br>[..]kat3tih wa7ed 200 dh wela 500 dh diyal 3id, howa bnessba lih fkatlou sa situation, w un autre coté kadkhelik nea chi 20 000 dh katfelik chi blocage, | | | | | |

Entreprise 3 :

| Entreprise | Pratiques | Critères | | | | | Socialement responsable |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Au-delà de la loi | Volontaire | Transparente | Engagement dans le temps | Intention de prévention et/ou réparation | |
| **Entreprise spécialisée l'impression publicitaire, effectif : 12 personnes permanentes** | Dons pour les associations de bienfaisance | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | ma politique de gestion je réserve 5% du chiffre d'affaire pour le sponsoring adressés aux associations, bcp d'association kant3amlou m3ahom ; kansawbou lihom des affiches, des invitations même parfois des dépliants, donc on le fait annuellement | | | | | |
| | Accord des jours de vacances supplémentaires pour l'aïd KBIR | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | […] j'ai par exemple des personnes qui ne sont pas originaire de Tanger et lors de la fête de sacrifice, je donne des journées supplémentaires, donc ces jours sont payés et je la considère comme une action sociale ; car la personne doit aller jusqu'au rachidia, un long trajet qui nécessite une durée supplémentaire que celle prévu par la loi, et personne ne prend ce qui prévu par l'état, tout le monde prend une durée supplémentaire | | | | | |

Entreprise 4 :

| **Entreprise** | **Pratiques** | **Critères** | | | | | **Socialement responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Au-delà de la loi | Volontaire | Transparente | Engagement dans le temps | Intention de prévention et/ou réparation | |
| **Entreprise spécialisée dans le textile et la confection effectif : 200 personnes permanentes** | ‘Achour pour les plus démunis | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | Nous maintenons le fait de consacrer une somme d’argent annuelle calculer sur la base du profit réaliser par l’entreprise « l’Achour » | | | | | |
| | Arrêt de production pour la prière et aménagement d’un espace pour la prière de vendredi | X | X | X | X | X | OUI |
| | Verbatim | Surtout les prières d’Dohr et Al aser, nous arrêtons la production pour que nos salariés fassent leur prière | | | | | |

Entreprise 5 :

| **Entreprise** | **Pratiques** | **Critères** | | | | | **Socialement responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Au-delà de la loi | Volontaire | Transparente | Engagement dans le temps | Intention de prévention et/ou réparation | |
| **Entreprise spécialisée en métallurgie et l'électronique effectif : 50 personnes permanentes** | Formation gratuite de la main d'œuvre non qualifiée dans l'industrie | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | Moi je forme gratuitement la main d'œuvre dans l'industrie. J'insère des personnes non qualifiées que je paie comme les ouvriers, puisqu'elles renforcent mon équipe mais en même temps je les forme. Ces personnes ne sont pas obligées de rester dans l'entreprise pour travailler, elles peuvent parfaitement la quitter quand elles veulent. Pour moi c'est un engagement moral de partager ma connaissance et c'est moi qui les supervise. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Primes d'AId Kbir et Sghir | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | Darouuri, c'est une coutume chez nous ces primes | | | | | |
| | Panier de ramadan | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | OUI |
| | Verbatim | Chaque année en partenariat avec un client, nous distribuons le panier de ramadan pour nos salariés | | | | | |

Pour le topographe (cas 6) , nous n'avons pas pu recenser des activités typiques qu'on peut qualifier de socialement responsable. Par contre le propriétaire adopte des pratiques comme celle d'une grande entreprise, comme le cas pour la sécurité ou bien la motivation des salariés :

> *« Au chantier les équipements de protection individuels sont indispensables, malgré que certains ouvriers négligent cet aspect, pour cela nous avons mis en place un système de notation pour chaque ouvrier qui comporte les heures travaillées, le respect des exigences, le respect des objectifs, le respect des conditions de sécurité représente 20% de la notation ».*

> *« Nous avons un système de salaires évolutif en fonction des objectifs. Aussi de temps en temps nous organisons des séances de team bulding ou des soirées débat pour discuter. En plus nous respectons à 100% les exigences légales, c'est la moindre des choses à faires en tant que musulman, malgré les difficultés de la législation car elle n'est pas vulgarisée, il faut programmer des formations adaptées aux créateurs des entreprises. Pour les anciens nous avons des assurances complémentaires. »*

En conclusion, le constat principal c'est que la même pratique sociale peut être dans une entreprise qualifiée de socialement responsable mais dans une autre entreprise de simple pratique sociale. Cela nous amène à tirer l'attention des chercheurs en matière de RSE essentiellement dans la PME de ne pas prendre d'une manière automatique les primes sociales comme des actions socialement responsable et de s'assurer que ces primes vont au delà d'une simple mesure de motivation. C'est l'objectif principal de cette grille qui permet de distinguer une pratique socialement responsable d'une simple action de motivation.

### II.3 Discussion des résultats

Les pratiques des entreprises sont fortement ancrées dans l'environnement économique, social, juridique, politique et culturel voire même idéologique, dans lequel elles se trouvent. Elles peuvent soit influencer leur environnement, soit en être influencées

L'entreprise tangéroise n'a pas pour seul objectif de maximiser les profits au bénéfice de ses propriétaires. Au-delà de la recherche de profitabilité, l'entreprise et l'entrepreneur assument une certaine responsabilité vis à vis des salariés, voire la communauté.

Le lien social et relationnel précèdent l'entreprise. Elle est un moyen plutôt qu'une fin. Même lorsqu'elle relève d'une initiative individuelle, la création d'une affaire doit permettre au promoteur d'en vivre et assurer une certaine considération ou ascension sociale.

Les cas de notre recherche reflètent les valeurs et les principes de son propriétaire. Cependant, ces pratiques relèvent de l'évident et elles ne sont pas traduites en code de conduite ou une déclaration de bonnes pratiques, ou bien une simple énumération de règles générales précisant ces valeurs.

Dans le contexte de notre recherche, la vision de la RSE semble être face à une double influence. Le contexte marocain est différent du contexte européen ou américain. Les approches de la RSE doivent être pensées en prenant en compte cette variable. Plusieurs recherches et institutions se mettent d'accord sur ces différences ( VISSER, 2009 ; GOLLI, YAHIAOUI, 2009 ; Wayne VISSER, 2006).

A l'occasion de la convention de l'institut africain pour la citoyenneté des entreprises conclue à Johannesburg il a été constaté qu'il y a une inadéquation entre les visions, les fondements et les justifications africains de la RSE d'une part et celles occidentales d'autre part.

Aussi, « il faut chercher l'origine de la réussite [d'une entreprise], comme l'affirme P. Labazée, non dans la transmission d'un capital monétaire, mais dans un stock de connaissances et de relations indispensables à la réalisation d'affaires favorisant une accumulation de départ» (U. K. YAMEOGO, 2007). Le capital relationnel vient en remplacement d'une épargne personnelle souvent insuffisante. De ce fait, vouloir faire du profit n'indispose pas le lien social, relationnel, qui est à l'origine de l'activité économique. C'est la raison pour laquelle l'entrepreneur allie efficacité économique et contraintes sociales.

*Cas 1 : « Pour moi je travaille pour atteindre un objectif de 1000 recrutements. Pour moi c'est le profit le plus important »*

*Cas 2 : « c'est grâce à la société civile que j'ai pu développer mon activité. La mise en place de ce centre de formation est un devoir et un compte à rendre à mon pays »*

*Cas 3 : « le manager ne doit pas chercher que le profit. Parfois il faudrait s'impliquer dans des petits projets à marge réduite mais d'une grande « baraka » pour l'entreprise »*

*Cas 4 : « je réserve chaque année 5% du CA pour des actions de bienfaisance »*

Dans le cadre d'une démarche RSE en Afrique, le capital relationnel élargi à toute la communauté constitue, selon U. K.-S. Yaméogo, la ressource essentielle que l'entreprise doit préserver : le lien social est ici la ressource, et la préservation de cette ressource confère la légitimité à l'entrepreneur.

### II.3.1 Les motivations de la mise en place de ces pratiques

Les résultats des cas consacrent la primauté des valeurs spirituelles et les convictions personnelles du dirigeant sur les déterminants stratégiques de la mise en place des pratiques. L'influence du dirigeant propriétaire, comme le principal acteur de la PME a été démontrée par les spécialistes de la PME comme Tores.

Dans notre recherche, les pratiques discutées avec les dirigeants sont une évidence et un devoir moral envers la société.

*Cas 1 : « Moi : l'arrêt d'usine pour effectuer la prière n'est pas coûteux pour vous ?*

*D1 : moi, je le calcule d'un autre point de vu, c'est une pause bénéfique pour mes salariés, ils reprennent leur travail d'une dynamique renouvelée, c'est gagnant -gagnant »*

*Cas 2 : « Moi : pourquoi vous investissez dans ces pratiques, alors que vous n'êtes pas obligés ?*

*D2 : c'est la moindre des choses à faire comme chef d'entreprise, c'est grâce à la société civile que j'ai réussi mon*

*affaire ; donc c'est un devoir vers mon pays et ma façon de contribuer à son développement»*

Les motivations des dirigeants reflètent un engagement affectif basé sur le désir, qui renvoie à l'identité du dirigeant, à ses relations à l'entreprise et son positionnement.

L'analyse des entretiens montre que la loi et l'éthique fondent la vision des dirigeants des PME. En effet, les six dirigeants partagent que le respect de la loi est indispensable et indiscutable.

*D1 : « la première des choses à faire c'est l'assurance des droits des salariés »*

*D2 : « dans notre métier, l'expérience est indispensable, nous avons recruté des profils ayant 20 ans d'expérience, cela ne peut être réalisé si nous ne respectons pas la loi, en plus je ne peux pas « nakel 3ara9 bnadem ».*

*D3 : « depuis la création de l'entreprise j'assure en personne le respect de la loi et je ne m'imagine pas hors la loi »*

*D4 : « nos salariés sont, sans exception, déclarés et payés au-dessus du SMIG »*

*D5 : « absolument, le respect de la loi est indispensable »*

*D6 : « tous nos salariés sont payés au-dessus de SMIG avec la couverture sociale. Le dernier salaire est à 3200dh net»*

Au niveau de la relation avec le syndicat, nos cas partagent l'inexistence de la représentation syndicale puisque tous les droits fondamentaux sont assurés. En posant la question sur ce volet la réponse est « c'est les salariés qui ne veulent pas de représentation syndicale »

La mise en place de ces pratiques est influencée par des valeurs managériales (HAMBRICK et MASON, 1984). Au niveau de la littérature, différents auteurs ont étudié la relation entre la perception d'un individu sur l'éthique, la RSE et son idéologie éthique (VAN KENHOVE et al. 2001 ; VITELL et al. 2010). En effet, les valeurs managériales d'un

individu sont une composante de son idéologie, constituée de normes, de croyances et des valeurs (VAN KENHOVE et al. 2001).

La référence aux principes d'Islam est présente dans les propos des dirigeants. Cela rejoint les travaux de recherche de Wood (1991), Branzei et al. (2000), Reynaud et al. (2008) qui mettent l'accent sur l'importance des valeurs personnelles de l'action organisationnelle, car cette dernière, n'est pas abstraite, mais elle est le résultat des acteurs humains. En outre, l'idéologie éthique du chef d'entreprise dans la PME marocaine a une forte influence notable.

Explorer la dimension religieuse de cette RSE n'était donc pas un objectif en lui-même. Cette précision est fort importante pour deux raisons essentielles. D'un côté, cela permet de relativiser les résultats obtenus en ce sens qu'ils ne sont pas exhaustifs et que le sujet de la religion n'a pas été explicitement abordé en tant que thème. De l'autre, le risque est minimisé de se trouver face à des répondants qui développent un discours « conscient » de/sur la religion en liaison avec le travail et l'entreprise.

Dans ce qui suit, il sera question de décliner de la manière la plus méthodique possible les différentes manifestations de la dimension religieuse dans le management des dirigeants de PME, dont nous ne précisons ni la dénomination ni l'identité du propriétaire. Pour cela, nous organiserons l'exploitation autour de deux champs de la RSE : responsabilités économique et sociale. En raison des limites citées ci-dessus et de l'orientation GRH de l'étude. Le volet environnement n'est apparu dans les résultats que de manière très marginale.

Il est à noter que les entretiens se sont passés avec les deux langues, arabe et français, et surtout que les passages où des éléments liés au religieux sont systématiquement en arabe. Par conséquent, nous avons opté pour la présentation des verbatim en langue française (donc traduction de sens) dans le corps du texte.

**Niveau 1 : Responsabilité économique**

La relation avec l'argent et le profit des dirigeants de l'échantillon est intéressante à plusieurs égards. Selon certains, la recherche du profit n'est pas l'unique raison d'être de l'entreprise. Selon M. B « *l'important ce n'est pas la poursuite de l'argent mais d'avoir la conscience tranquille. Un entrepreneur doit avoir ces qualités : la peur du Dieu, Quanaâ et le sens du risque* ». Dans le contexte de l'échange verbal, la référence à la « conscience tranquille » est faite ici, de manière implicite, au fait d'avoir peur de « fauter », de quelque

manière que ce soit. Dans la manière d'obtenir ce profit : peur de commettre un pêché, peur de Dieu (Cas B).

En matière de gestion commerciale, il apparaît que la détermination des marges obéit aussi à des critères extra-économiques. Selon M. B, « *la plupart des clients optent pour les flyers publicitaires, mais quand je constate que ces flyers vont être distribués dans la rue, en causant de la pollution, je propose un autre produit à petite marge mais avec une grande baraka*[30] *»* (Cas B). La croyance religieuse en la baraka semble-t-il, ici, suffisamment forte pour compenser une pratique financière où la *Quanaâ*[31]est implicitement présente.

La responsabilité financière du dirigeant dépasse le périmètre de la rétribution du travail en allant vers une forme de redistribution des gains de l'entreprise vers les salariés nécessiteux (parents malades, situation familiale difficile, etc.) dans un acte religieux de solidarité ou de Sadaqa Jaria[32], au nom de Dieu : « *après calcul du profit, je « sors » (i.e. je réserve) une somme d'argent que je distribue aux personnes dont je connais la situation de défavorisées. Tout ça Fi Sabili Allah (i.e. au nom de Dieu*) » (Cas D)

**Cas de l'entreprise B (Industrie publicitaire)**

| |
|---|
| L'entreprise compte deux principaux pôles, l'imprimerie avec 16 salariés, créée en 2013 et l'évènementiel avec 7 salariés depuis 2006. Situé dans un grand garage d'un immeuble dans un quartier populaire, l'administration se trouve à l'entrée scindée en deux, un grand bureau du patron, et un espace « open » pour le service commercial et financier. Le dirigeant est diplômé de l'école nationale de commerce et de gestion, âgé de 28 ans. Aucune appartenance politique ou associative |

**Cas de l'entreprise D (Textile) :**

| |
|---|
| Filiale d'un groupe de sociétés familiales spécialisé en textile depuis 1980, cette unité de production est créée en 2013 et en 3 ans elle a passé de 20 salariés à 210. Gérée par le benjamin. Cette usine assure en partie la production du groupe. |

[30] Phonétique arabe : Au sens large, ce terme signifie le développement de la chose. En islam c'est une qualité divine que Dieu offre d'une manière inattendue offrant une énergie positive. C'est une bénédiction de Dieu dont bénéficie la personne de bonne foi.
[31] Phonétique arabe : Au sens large c'est la satisfaction. En islam, c'est l'acceptation et la satisfaction des dons de Dieu.
[32] Phonétique arabe : c'est un acte avec une récompense infinie, même après la mort de la personne, comme le faite de planter un arbre, ou creuser un puits.

L'entreprise se situe dans un complexe industriel, elle est bâtie sur une grande surface. Le premier étage est scindé entre l'usine, le magasin et l'espace de prière. En haut, l'espace administration en « *open space* ». Elle est gérée par un jeune de 38ans, qui a acquis de l'expérience grâce aux stages si variés passés à Casablanca et en Turquie.

**Niveau 2 : Responsabilité sociale**

***Gestion du travail et des relations sociales***

En parlant de sa mission, M. A confirme que son objectif est de travailler le maximum de personnes (et non le profit) : *« faire travailler des gens est un gain même s'il n'est pas matériel ; c'est le sentiment d'avoir contribué à la bonne cause »* (Cas A). Le gain immatériel, qui semble être ici d'ordre spirituel, impacte directement l'approche du recrutement dans l'entreprise. Faire travailler des gens, certes pour contribuer à la production, est aussi en lui-même un objectif et un facteur de satisfaction de nature immatérielle : serait-ce une manifestation de faire le bien autour de soi (i.e. environnement social).

Le recrutement dans une PME peut aller jusqu'à être mû par des raisons religieuses, même si justifié par une raison économique. C'est ainsi que M. A, à la demande de ses salariés, a accepté de faire venir un imam pour assurer les prières de vendredi. Puis ultérieurement, a pris l'initiative de lui proposer un poste de concierge, de telle manière à pouvoir lui servir un salaire mensuel. M.A. parle avec des mots pleins de teneurs religieuses pour qualifier ce fait et la rémunération qui s'en suit : *« ils (les salariés) ont cherché l'imam, il venait chaque vendredi. Il faisait sa mission et je lui donnais une somme d'argent (une baraka : une somme d'argent qui n'est pas assimilé à un salaire), puis j'ai pensé à l'intégrer à la société, pour faire ce bien (au sens Al Ajr[33]). Je lui ai proposé de travailler en tant que concierge la semaine et chaque vendredi il fait son rôle et même pendant le mois de ramadan »* (Cas A).

L'appréciation des relations avec le syndicat en entreprise a été abordée par un dirigeant qui n'en a pas au sein de la sienne car il « n'a pas de problèmes ! ». De son point de vue, M. D, affirme que la non considération mutuelle qui caractérise la relation entre les

[33] Phonétique arabe : Au sens large signifie la récompense. En islam c'est la recherche d'une récompense auprès de Dieu en faisant du bien pour soi ou pour autrui.

syndicats et les patrons est « *une culture au Maroc et malheureusement personne ne suit la route de Dieu, si on mettait devant nos yeux l'idée que le tricheur n'a pas de place parmi nous*[34] *et que chacun est responsable*[35]*, le syndicat ne serait pas associé à l'anarchie et les problème*» (Cas D)

Même les éléments qui peuvent être considérés comme allant de soi peuvent être enveloppés par une justification morale ou spirituelle. C'est ainsi que M. F déclare, en parlant de sa politique des salaires, que *« … nous respectons à 100% les exigences légales, c'est la moindre des choses à faire en tant que musulman, malgré les difficultés de la législation … »* (Cas F). La différenciation entre le principe juridique et religieux au sujet du code du travail est assez remarquable : ce code est suivi par ce dirigeant (sous l'angle juridique) « malgré les difficultés » et les principes musulmans de respect des droits des autres viennent en appui spirituel ou religieux (sous l'angle de la crainte de Dieu).

Dans le registre des pratiques symptomatiques de convictions religieuses, le dirigeant d'une PME (Cas A) pratique régulièrement avec ses salariés la prière du matin (prière d'Al Fajr, très tôt le matin) et permet à ses salariés (180 personnes) de faire un arrêt de 15 mn à l'heure des prières.
Dans le même registre, dans la PME D, a répondu favorablement à la demande de ses salariés d'écouter collectivement, via haut-parleur, le coran toute la journée : « *c'est une demande des salariés à laquelle j'ai répondu favorable sans hésitation* » (Cas D).
En relation avec l'une des plus importantes fêtes religieuses musulmanes, Aid Al Adha (connu par Aid El Kebir ; fête du sacrifice), M. C autorise ses ouvriers pour des absences au-delà de ce qui est prévu légalement : *« j'ai par exemple des personnes qui ne sont pas originaires de Tanger et lors de la fête du sacrifice , la personne te demande des journées supplémentaires, donc ces jours sont payés et je la considère comme une action sociale ; car la personne doit aller jusqu'au Errachidia, un long trajet qui nécessite une durée supplémentaire..»* (Cas C)

**Cas de l'entreprise A (Textile)**

[34] « Man ghachana layssa mina ». Parole du Prophète pour signifier que le tricheur ne fait pas partie de la communauté (i.e. par ce fait il s'exclue de la communauté).
[35] « Kolokom rai' wa kolon masoul 'an raiyatih ». Parole du Prophète pour signifier que chacun est responsable des personnes qu'il a sous sa tutelle (aussi bien au sens familial, que communautaire et politique)

L'entreprise A est une PME spécialisée dans la confection des chaussures de sécurité depuis 2009, installée dans la zone industrielle de Tanger. Grâce à l'expérience du patron, son relationnel et l'engagement des 60 salariés, l'entreprise compte aujourd'hui 180 salariés. Le marché de l'entreprise est 100% national.

Le dirigeant est le fils d'un cordonnier artisanal et c'est grâce à son père qu'il a appris le métier depuis son enfance. Après le baccalauréat, il a intégré l'institut national de l'artisanat et du textile à Fès spécialité chaussures. Grace à son expérience, il était parmi les premiers. Son premier travail était à Auderby où il a travaillé 6 mois. Apres plusieurs changements, il s'est retourné à l'atelier de son père pour créer une petite entreprise mais ça n'a pas marché. Après cette expérience, il a pu passer un entretien pour devenir un partenaire dans une entreprise étrangère dans laquelle il a développé ses compétences managériales avant de créer sa propre entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise est politicien, membre actif de l'Association Marocaine Des Industries Des Textiles, un membre du conseil de la région de Tanger et membre dans la chambre de l'artisanat.

**Cas de l'entreprise F (Topographe) :**

Un bureau d'étude spécialisée dans les travaux topographiques et suivi des chantiers. Créé en 2009, l'entreprise compte aujourd'hui 15 personnes et elle a réussi de gagner la confiance des grandes entreprises comme l'OCP. L'entreprise se situe au plein centre-ville dans un immeuble réservé aux bureaux. Gérée par un Ingénieur topographe de 33 ans, ayant travaillé dans des grandes entreprises comme la GTR

**Cas de l'entreprise C (Industrie publicitaire) :**

Entreprise spécialisée dans l'édition et l'impression, créée en 2002 elle compte aujourd'hui 12 salariés. Elle se situe en plein centre-ville, sous un immeuble. Au sous-sol existe les machines, au premier étage se trouve le bureau de patron et les services : commercial et financier. L'entreprise est gérée par un diplômé de l'ISIT mais il a intégré le domaine de l'édition dans le journal de son père où il a travaillé

trois ans avant de décider de créer sa propre entreprise. Un acteur associatif et politique.

***En liaison avec la gestion de l'espace du travail***

Comme pas mal d'entreprises au Maroc, le dirigeant de la PME A (Cas A) a proposé à ses salariés d'aménager un espace dans l'usine en tant que mosquée pour y assurer également la prière du vendredi (avec un imam qui va devenir salarié en tant que concierge, voir plus haut). Auparavant, il assurait, à la demande des salariés, le transport aller et retour de et vers la mosquée (le vendredi). A contrario, dans la PME E, la dirigeante, accepte l'existence d'un espace de prière, qu'elle refuse de nommer Mosquée et permet de faire une pause pour tous les vendredis pour faire la prière. Cela dit, elle précise qu'elle sait que certains profitent de cette prière pour ne pas travailler alors qu'ils ne pratiquent pas. Elle accepte ce fait car elle a peur d'endosser un pêché : *« Il y a un espace pour la prière mais je ne fais pas un arrêt de prière sauf vendredi, car il y a des personnes qui ne prient pas. Bon je fais le nécessaire pour éviter de commettre un acte qui contrevient aux lois religieuses* » (Cas E)

***Aides sociales***

La PME E profite du mois sacré de Ramadan pour distribuer aux ouvriers des aides alimentaires ou financières dans le cadre du principe de solidarité et/ou d'aumône (Cas E) : *« Avec un client nous distribuons des paniers ou des aides financières »* (à l'occasion du Ramadan).

Le cas B, démontre un paternalisme clair avec des soubassements religieux : *« je n'hésite pas à rendre visite aux salariés chez eux, en cas de maladie ou bien à une occasion spéciale, et je les aide avec une baraka et grâce à Dieu Soubhana Allah, « tu » (i.e. « je ») reçois une récompense divine comme le déblocage d'une situation (i.e. pour le dirigeant comme récompense de Dieu)* » (Cas B)

**Cas de l'entreprise E (Métallurgie) :**

Créée en 2007, l'entreprise est spécialisée en Fabrication et Construction Métallique, Chaudronnerie, Tuyauterie Industrielle, Charpente Métallique, fourniture de matériel et équipements industriels, et, enfin, Maintenance industrielles. Le siège social se trouve à Mohammedia. Il est spécialisé dans le domaine pétrolier. Une succursale à Tanger spécialisée dans le domaine

métallurgique en général. Cette dernière est installée dans le Complexe des Jeunes Promoteurs (route de rabat) .Elle est gérée par une femme ingénieur Métallurgiste comme formation de base. Très active dans la vie sociale, elle est la Présidente Régionale de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) NORD Tanger, et Vice-Présidente de la Confédération Générale des entreprises du Maroc (CGEM) Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

***Sécurité au Travail***

La peur de tomber dans le pêché anime la volonté d'assurer la sécurité dans le travail. Le propriétaire de l'entreprise B a préféré investir dans un système de protection et de prévention dans les machines de coupe. Dans ce sens, il déclare que « *les machines de coupes ont une très grande pression, et l'ouvrier risque la perte de sa main, donc j'ai doté ces machine par un système de blocage pour éviter ce risque, car je ne souhaite pas être la cause d'invalidité de quelqu'un, et commettre un Itm*[36] » (Cas B)

C'est ainsi que dans le cas de la PME A, le dirigeant a déclaré faire la prière du matin (très tôt) régulièrement avec ses salariés et qu'il a permis de caller les pauses sur les horaires des deux prières de la journée. Par ailleurs, le dirigeant a de son propre chef, proposé aux salariés d'aménager une mosquée au sein de l'usine alors qu'auparavant, il assurait à sa charge le transport aller et retour de et vers la mosquée chaque vendredi.
Egalement, dans le cas de la PME D, à la demande des salariés, le dirigeant a « sans hésitation » (Cas D) permis, d'écouter le Coran durant les heures de travail via de hauts parleurs.

Le point de convergence entre les ces différentes entreprises est que les dirigeants tendent à converger vers un modèle implicite de la RSE (non formalisé et parfaitement lié à la personne du dirigeant) qui est plutôt en mode inconscient dans le sens que les soubassements religieux de leurs comportement sont une fin en soi et non exprimés en tant que moyen pour orienter l'organisation. Plus encore, certains répondants ont déclaré ne rien savoir sur la RSE (Cas C) ou encore *« qu'on est très loin (de la RSE). Les PME ont d'autres priorités… »* (Cas B).

[36]Phonétique arabe : Au sens large c'est le fait de commettre du mal, un mal irréparable causant par conséquent un châtiment.

Du coup, nous constatons qu'une simple pratique spirituelle, comme la prière par exemple, devienne un élément structurant dans la gestion du temps du travail : facteur d'organisation et de planification, moyen de méditation et générateur des valeurs d'appartenance, de dynamique de groupe, de loyauté et de mobilisation d'esprit, d'initiative et de coopération. La reconnaissance d'une telle décision prise par le chef d'entreprise est mise en évidence chaque fois que le regroupement des salariés est fait (pour prier) s'inscrivant dans la routine quotidienne des espaces individuels et collectifs des libertés et des convictions.

Entre peur et rapprochement de Dieu, les dualités sociales sont gérées de manière à éviter de tomber dans l'excès, la contradiction ou encore l'effet de zèle. Le conscient traduit dans les pratiques RH à finalité RSE est majoritairement pivoté par l'inconscient (qui est de nature purement religieuse ou spirituelle). Plusieurs pratiques RH (sélection, recrutement, rémunération, temps de travail, communication, relations sociales, motivation, évaluation voire les départs) émanent de la fibre éthique et spirituelle du dirigeant de la PME. Partant de ses propres convictions, ces pratiques jouent le rôle d'une RSE plus humaniste, à visage citoyen consolidant l'engagement et l'implication des salariés et renforçant la teneur du leadership responsable diffusé à tous les niveaux et touchant la majorité des parties prenantes les plus influentes.

De plus, la nature idéaliste du dirigeant propriétaire, prouve que ce dernier, prend en considération des normes universelles quand il s'agit de prendre une décision stratégique.

Egalement, le manager marocain, s'intéresse aux conséquences de ces actes sur les parties prenantes externes et internes.

Ce constat prouve aussi que face aux nouvelles exigences mondiales sociales et environnementales, une forme de valeur individuelle universelle est en train d'émerger dans le monde y compris dans les pays en voie de développement comme le Maroc. Cela confirme les recherches de Schwartz et Bilsky (1990) qui stipulent que « les exigences individuelles universelles, existent dans tout type de société, et constituent les véritables fondations des systèmes de valeurs individuelles ».

### II.3.2 Les pressions externes

Les travaux historiques montrent que l'idée de Responsabilité Sociale se diffuse dans la Société et les milieux d'affaires dès la fin du XIXème siècle, dans un contexte de transformation du capitalisme américain (EPSTEIN, 2002 ; HEALD, 1961, 1970 ; MILLER et O'LEARY, 1989).

L'accroissement radical de la taille des entreprises industrielles américaines (Chandler, 1988) et l'avènement progressif d'« une ère des organisateurs » (Burnham, 1947), concomitant au renouvellement du tissu économique des PME, marquent une mutation profonde du statut de l'entreprise au début du XXème siècle (AURELIEN ACQUIER, JEAN-PASCAL GOND, 2007, p. 4).

Ainsi, les entreprises se trouvent confrontées à de nouveaux mouvements contestataires, qui vont donner lieu à une importante vague de régulation au cours des années 1960 et dans la première moitié des années 1970. Au-delà de la montée des mouvements consuméristes, les années 1960 sont marquées par l'émergence de préoccupations relatives à l'égalité des droits et aux discriminations (VOGEL, 1986).

Ces mouvements sociaux sont un facteur clé de l'émergence et le développement de la RSE. Dans notre recherche, cette dimension n'existe pas ; les dirigeants affirment qu'ils entretiennent de bonnes relations avec les voisins et ils n'ont jamais reçu de réclamation.

> *D5: « les machines d'impression existent au sous-sol, nous avons les autorisations pour exercer et nous avons mis en place un système d'insonorisation ; donc nous n'avons aucun problème avec les voisins»*

> *D6 : « depuis notre installation, nous n'avons jamais reçu une plainte de nos voisins, nous sommes au dernier étage et grâce à l'insonorisation aucun son, et vous pouvez le constater maintenant au moment de notre discussion ».*

Autre source de pression sont les clients qui exigent certaines dimensions à respecter et même des labels ou des certifications pour établir un contrat. Dans le cadre de notre recherche, les clients de ces PME insistent sur le rapport qualité prix au premier lieu, le

respect de la loi ou bien de l'environnement n'est pas un point de divergence. Parmi les explications reçues, c'est qu'il n'existe pas une certaine conscience dans ce sens voire même une dévalorisation pour le produit :

> *D5: « si vous proposez à un client une impression avec papier recyclé, il le prend mal, moi un client m'a dit, 'je ferais pas l'impression sur zbel d papier'».*

### II.3.3 Retour aux questions de recherches et mise en perspective des résultats

Nous avons entrepris cette thèse avec une ambition principale qui était de répertorier les pratiques sociales des PME et de comprendre leurs contributions à l'identification de la nature de la RSE. Pour répondre à cet objectif, nous avons décomposé notre problématique en quatre questions de recherche auxquelles nous souhaitons avoir répondu, sur la base d'une analyse approfondie des pratiques des six PME tangéroises.

La première question portait sur la responsabilité sociale des entreprises marocaines avant la montée du débat sur la RSE. Les recherches documentaires et l'analyse du contexte marocain selon le cadre théorique « *National Business System* », montre que le volet social est cadré par l'Etat, dans les domaines de l'éducation, la santé et de l'emploi, dont le rôle fondamental a était affaibli par le Plan d'Ajustement Structurel. Ces domaines constituent les principales revendications. Seules les grandes entreprises qui assuraient un système paternaliste, comme le cas de L'OCP, répondent à ces revendications. En générale, la contribution du secteur privé au développement humain reste insuffisante, comme Mohamed Saïd SAÂDI (2005) le confirme, en matière de dynamisme économique, de productivité internationale ainsi qu'au niveau de l'indicateur de développement humain.

Afin de dépasser ces limites, l'auteur appelle à définir un modèle de gouvernance afin que le secteur privé participe du développement humain au bon escient.

Malgré l'absence d'un modèle général, nous avons constaté que les PME mettent en places des pratiques sociales d'une manière volontaire, sans les associées avec une stratégie RSE, ce qui implique une forme de responsabilité sociale envers ses salariés assurée par les PME.

La deuxième question porte sur la qualification de ces pratiques en tant que socialement responsable. Afin d'aboutir à cet objectif, nous avons recensé une quarantaine de définitions de la RSE afin de les analyser et de déduire les principaux critères permettant ainsi de

construire une grille d'identification des pratiques socialement responsable. La PME marocaine est au centre d'un mouvement de transformation qui tend vers le respect des exigences internationales. A partir de nos cas d'étude, certaines PME marocaines ne nient pas leurs responsabilités en les assumant à leur manière tout en privilégiant le paternalisme et la philanthropie. Cette grille permet aussi la distinction entre pratique socialement responsable et les mesures de motivations.

La troisième question visait l'étude des spécificités de la RSE des PME dans les pays en voie de développement à travers l'étude de la Pyramide de Visser qui propose une relecture de la pyramide de Carroll en prenant en considération des spécificités des pays en voie de développement et en soulignant l'importance du volet culturel dans la définition de la RSE.

La dernière question se porte sur les valeurs du dirigeant et son rôle à travers son profil cognitif. Son rôle central au sein de la grande famille (la PME) et l'unicité des valeurs et des pratiques spirituelles. Celles ci sont de facteurs déterminants l'émergence d'une telle RSE implicite à connotation spirituelle. Une RSE induisant un consensus total et réduisant substantiellement les aléas d'une possible approche politique.

Sur la base de ce qui précède, l'étude de la RSE dans le contexte marocain nécessite la compréhension du rôle de l'entreprise en tant qu'institution sociale pour le développement du pays.

### II.3.4 RSE et PME : place de la religion musulmane

Dans le cadre d'un projet de publication dans une ouvrage collectif[37], les résultats de notre recherche ont contribué à la compréhension de la dynamique actuelle de la RSE au niveau de la PME marocaine non exportatrice, mais en les exploitant dans un cadre d'analyse des pratiques GRH-RSE que les entreprises peuvent mettre en place au delà de la loi d'une part, mais proche des motivations et des attentes spirituelles des collaborateurs, d'autre part.

Dans ce cadre, l'analyse des résultats a permis de nuancer deux aspects des pratiques GRH-RSE de la PME marocaine. Premièrement au niveau du discours, on constate qu'il est symptomatique d'une conviction fondée sur la religion, les valeurs du chef d'entreprise et

[37] Article GRH et spiritualité dans les PME au Maroc : Eléments conceptuels d'une RSE implicite, BELKHEIRI, Omar ; MAKKAOUI, Mohamed ; AIT MHAMED, Hind à paraître dans « Responsailité sociale des organisations au Maroc : des discours à la pratique », Ouvrage collectif sous la direction de J. Igalen et F. Chaouki, 2017

leurs influences sur la conduite de l'entreprise. Deuxièmement, les actes managériaux (pratiques RSE) sont révélateurs de la dimension religieuse en corroborant à la fois avec les discours et les attentes des salariés. Ces pratiques n'ont pas besoin d'effort d'institutionnalisation, car elles sont disséminées dans les rituels (sacrés) chez les collaborateurs : prière, aumône, jeune, entraide, coopération, empathie et autres.

L'étude ressort deux principaux domaines de RSE marqués par L'interdépendance et la complémentarité : l'économique et le social. Ce constat est expliqué en partie par la centralité du rôle du dirigeant plus soucieux de l'équilibre de son système interne et de la densité des parties prenantes les plus influentes à l'intérieur de l'enveloppe juridique et organisationnelle de sa PME. Sa marge de manœuvre est plus grande quant à la tentative de coupler les pratiques GRH avec les penchants, les aspirations et les attentes des collaborateurs sur le plan spirituel. Son discours et ses actes sont fondus et naturellement dans la spécificité de son contexte culturel et plus précisément spirituel.

Cette lecture au prisme de la GRH et spiritualité ouvre une piste à creuser davantage dans les aspirations et les attentes des collaborateurs et les croiser avec la perspective du dirigeant. Nous considérons également qu'il importe de revenir sur la question de la durabilité des investissements socialement responsable voire les lier avec des projets et des initiatives d'entreprenariat social en lien avec ce que nous avons déduits des résultats (Sadaqa jaria / Aumône durable).

Si le protestantisme définit la RSE en se basant sur les notions Stewardship Principale Trusteeship Principale, renvoyant à l'idée que la propriété n'est justifiée que si elle va servir la collectivité et son bien être, en Islam la RSE peut être basée sur deux principes fondamentaux : Istikhlaf (la succession d'Allah), Attaqwa (la conscience en Allah).

***Istikhlaf*** : Le principe de « lieutenance » et la gestion de droit de propriété :

Ce principe correspond parfaitement aux principes protestants et définit les contours du droit de propriété et sa gestion en Islam. *« Croyez en Allah et en Son Messager, et dépensez de ce dont Il vous a donné la lieutenance. Ceux d'entre vous qui croient et dépensent [pour la cause d'Allah] auront une grande récompense. » (Coran 57 :7).* Ce verset exprime clairement que l'être humain ne possède pas l'argent et que la propriété absolue

n'existe pas. Cependant, ceci ne porte pas préjudice à la liberté et à la responsabilité individuelle mais conduit à une forme plutôt sociétale de la propriété qui est de nature à éviter certains abus comme : la concentration et/ou l'accumulation du capital, le gaspillage de la richesse, la thésaurisation.

L'Islam, via le concept de « khalifat » prévoit des entreprises commerciales en tant que protecteurs, non seulement des ressources financières des actionnaires, mais aussi des ressources économiques de la société, tenant leurs biens pour le bénéfice de la société dans son ensemble et, finalement, atteindre la bénédiction de Dieu. Cela implique un besoin inéluctable pour les entreprises d'inculquer de bonnes pratiques en matière de RSE dans leur conduite des affaires embrassant des questions telles que les bonnes pratiques environnementales, la sécurité au travail, les contributions philanthropiques, entre autres les activités et les initiatives socialement bénéfiques.

***Attaqwa*** *:* le sens de la responsabilité et la conduite des affaires :

Ce principe est fondamental en Islam. Le mot Attaqwa a été cité 151 fois dans le Coran, il se définit comme étant un état d'esprit reliant l'être humain avec Allah, comme l'explique le prophète : « Crains Allah où tu te trouves » et « la crainte révérencielle se trouve ici » (en faisant signe en orientant son indexe vers son cœur...). Cette notion constitue une source de l'égalité, de la solidarité et d'harmonisation entre le bien-être et les valeurs spirituelles pour l'individu en le conduisant à la recherche des actes pour admirer et s'approcher d'Allah.

Pour ce, il faut prendre en considération un ensemble d'éléments pour pousser ces entreprises à intégrer la RSE d'une manière explicite, de s'intéresser aux normes internationales et d'intégrer une RSE stratégique dans leurs organisations.

Par conséquent, on ne s'attend pas à un Homme de mener ses activités économiques, sociales ou toute autre activité, en tant qu'agent économique qui maximise l'utilité égocentrique, comme idéalisé dans l'économie néoclassique; plutôt, il devrait trouver un équilibre entre les droits et les responsabilités de l'individu et celle de la société (Chapra, 1992). Ainsi, la notion de responsabilité sociale trouve ses fondements dans l'Islam.

Il est clair que c'est l'Entreprise (levier de création de richesse, et espace d'élaboration de nouveaux liens sociaux) qui offre le champs le plus fertile pour une telle

mutation culturelle, et par voie de conséquence, de résolution des enjeux économiques et de société jusqu'ici considérés du seul ressort de l'Etat, d'où la nécessité de rendre la place à l'Ijtihad en distinguant le principe de la Foi et principes (démocratiques) du débat, à travers la mise en valeurs de ses spécificités en tant qu'ingrédients de l'universel (expériences spirituelles, artistiques, sociales…) ; se réapproprier « managérialement » l'histoire accumulée de l'Islam en tant que religion, des sociétés « musulmanes » dans leurs différences, de la civilisation arabo-musulmane dans ses apports à la science et à l'universel. Les recherches sur la vision islamique sont concentrées sur le paradigme « Taqwa » (la conscience de Dieu) pour la compréhension de la position de l'Islam sur la RSE. Autrement dit, le paradigme « Taqwa » inspire une entreprise qui fonctionne d'une manière bonne et socialement responsable.

L'Islam offre une vue spirituelle intégrée basée sur les enseignements du Coran et la Sunna qui constituent un cadre philosophique définissant l'interaction de l'homme avec son entourage (Ahmad, 2002). En fait, les principes éthiques présentés au Coran peuvent servir comme lignes directrices ou code d'éthique pour les entreprises dans l'exercice de leurs activités ainsi que leurs responsabilités sociales. L'Islam exige de l'homme de se soumettre à la Charia et l'incite à respecter les normes morales ainsi que les normes sociales fondées par celle-ci.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au terme de cette partie, nous pouvons en restituer les principaux apports et enseignements. La phase préparatoire de la recherche a permis de souligner les difficultés et les contraintes structurelles inhérentes au contexte marocain, à travers un essai d'analyse du business system. Chaque système est un ensemble de problème où l'Etat est l'acteur principal quand au secteur privé, il n'a qu'un impact très marginal au niveau social. Les réformes visées par le royaume constituent un champ institutionnel favorable pour la RSE mais elle reste inconnue auprès des dirigeants des PME.

Notre travail de recherche s'est basé essentiellement sur les travaux consacrés aux pays en voie de développement, en l'occurrence, ceux de Visser où la dimension culturelle est primordiale. Comprendre la RSE dans un contexte, c'est comprendre le développement historique de son émergence. C'est l'objet de la deuxième section où nous avons présenté les principaux faits marquants de l'émergence de la RSE au niveau national.

Grace à notre revue de littérature et le travail documentaire sur la RSE et son émergence au Maroc, nous avons pu construire une grille permettant de qualifier une pratique de socialement responsable que nous avons par la suite mobilisée dans les six PME.

Le travail de construction et de mobilisation s'inscrit dans une démarche qualitative en préconisant des méthodes purement sociologiques telles que l'entretien compréhensif.

Les résultats des entretiens ont montré l'existence des pratiques singulières spécifiques dans la PME tangéroise. Les principales motivations de la mise en place de ces pratiques sont d'ordre religieux. Ce résultat nous a permis de constater une forme de RSE implicite, dans le sens qu'elle spontanée et non formalisée. Nous avons essayé de synthétiser ces motivations, à l'issu des principes fondateurs de la RSE dans le contexte américain, par rapport à deux principes fondateurs d'Islam: Istikhlaf et Taqwa.

Notre travail rejoint l'appel lancé par l'ouvrage « les leaders de la RSE » p40 : « *…plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer les pratiques, attentes et conceptions des acteurs en matière de RSE : non seulement leurs pays d'origine, mais aussi leur industrie (voire leur profession) et le groupe d'intérêt qu'ils représentent. Il s'agit là aussi de chantiers structurants pour la recherche en termes de RSE au Maroc. Une recherche que*

*nous prenons le pari de lui associer le statut d'une construction sociale, à laquelle tous les acteurs sociaux sont appelés à participer. »*

# CONCLUSION GENERALE

Cette recherche avait pour but général d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la RSE et sa nature dans un contexte de pays en voie de développement. En conséquence, nous avons focalisé notre recherche sur les pratiques des PME marocaines, plus précisément, de la zone industrielle de Tanger.

A partir du cadre conceptuel développé, trois axes de recherche ont structuré nos investigations empiriques :

- Les pratiques sociales que les PME mettent en place et leurs qualifications ;
- Contribution de ces pratiques à la définition de la RSE dans la PME marocaine ;
- Analyse du rôle de dirigeant propriétaire dans la pérennité de ces actions et ses motivations.

Les efforts déployés pour satisfaire à ces trois objectifs nous ont permis d'aboutir à des résultats dont les implications se situent aussi bien au niveau théorique qu'au niveau pratique. Les conclusions n'ont pas été obtenues sans limites ! Ces derniers représentent autant de voies d'enrichissement et d'amélioration de notre travail dans des recherches futures. Avant de procéder à l'évaluation de ce travail, de souligner ses limites et les perspectives ouvertes par celle-ci, il paraît utile de synthétiser les principaux résultats et enseignements qui se dégagent des différents axes de recherche.

## I. Synthèse des résultats et contributions de la recherche

Mobilisant différentes grilles théoriques et niveaux d'analyse, les résultats de ce travail de thèse se situent à plusieurs niveaux.

Au niveau théorique, la revue de littérature développée sur le concept de la RSE, ainsi que la relation entre la PME et la RSE, ont fait émerger les principaux apports théoriques suivants :

- ***Le premier apport*** : nous avons accordé une attention au débat théorique concernant le développement de la notion de la RSE qui datent de plus de cinquante ans. D'une part l'école classique, constituée du courant business Ethics (1950) et business & society (1970) ont mis l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant ainsi que le comportement responsable améliorant les performances économiques de l'entreprise. D'autre

part l'école moderne marquée essentiellement par le courant *Sustainable* (1990) et *Critical* (2010) qui se basent particulièrement sur la contribution au développement durable dans une approche plus soutenable qui prend en compte les besoins des générations futures et la nécessité de renouveler les fondements théoriques de la RSE. Ceux ci font appel à d'autres théories et à comprendre l'entreprise comme institution sociale. Ce même débat, a été projeté ensuite au niveau de la spécificité de la PME et les caractéristiques de la RSE dans ce créneau de recherche, entre les approches théoriques instrumentales, qui considèrent que la RSE est un instrument comme d'autres pour améliorer la rentabilité de l'entreprise, et les approches politiques et intégratives définies par Garriga et Méle (2004), qui stipulent que la RSE, est une obligation envers la société. Ce voyage dans les quatre coins du monde théorique de la RSE nous a permis de dresser un mapping actualisé des fondements théoriques de la RSE, en intégrant de nouvelles tendances théoriques appelant à repenser la RSE.

- ***Le deuxième apport*** : cette thèse apporte une synthèse exhaustive de différentes définitions théoriques et managériales proposées dans la littérature. Nous avons ainsi synthétisé les différents modèles managériaux de la RSE qui facilitent l'opérationnalisation en mettant l'accent sur les dimensions fondatrices oubliées de la RSE, en l'occurrence, éthique et culturelle.

- ***Troisième apport*** : cette analyse nous a permis de mettre en exergue la RSE au niveau individuel, notamment, les valeurs du chef d'entreprise ainsi que leurs influences sur la conduite de l'entreprise, car ce niveau est très peu mobilisé dans la littérature sur les motivations d'engagement dans la RSE.

- ***Quatrième apport*** : selon la revue de littérature et le recensement de principales définitions de la RSE, nous avons construit une grille qui comporte les principaux critères permettant de qualifier une pratique au delà de la loi d'une pratique socialement responsable.

Au niveau méthodologique, grâce à l'entretien compréhensif ainsi une attention particulière accordée à l'ensemble de la sphère idéelle, nous avons pu constater la sensibilité des dirigeants à la RSE est très active et implicite malgré des contraintes importantes comme les problèmes de financement, l'accès aux programmes publics ou encore la gestion quotidienne. Cette RSE se manifeste notamment par un ensemble de pratiques inspiré de la tradition marocaine qui vise essentiellement un double objectif : un objectif personnel lié aux convictions du dirigeant et professionnel lié au bien être des salariés.

Il nous apparait aujourd'hui que le corpus né de notre approche méthodologique est d'une très grande richesse et que ce n'est qu'une partie de celle-ci qui a pu être mise en valeur au fil de ces pages. Un tel matériau, notamment par sa forme, rend son exploitation délicate et exige beaucoup de temps. Rien n'exclut d'envisager d'autres types d'exploitation, plus systématiques, bien informatisées pour d'autres fins. Le corpus dont nous disposons aujourd'hui présente ainsi, selon nous, des qualités singulières qui font appellent à de futures analyses, à un partage avec d'autres chercheurs ou à d'autres préoccupations. Du point de vue thématique, nos entretiens pourraient notamment donner lieu à des travaux plus sectoriels tout en conservant l'essentiel de notre méthode d'analyse d'après ce que le dirigent a affirmé.

## II. implications managériales de la recherche

A l'issue de cette synthèse des résultats, il est utile de préciser les principales implications managériales qui se dégagent de la recherche.

La motivation individuelle du dirigeant propriétaire, notamment dans ses valeurs idéalistes pousse l'entreprise à intégrer la RSE d'une manière implicite, ce qui rejoint, les travaux de recherche de (Wood, 1991; Reynaud et al. 2008) qui affirment que ce n'est pas l'organisation qui prend la décision mais c'est l'être humain. En outre, l'idéologie éthique du chef d'entreprise dans le secteur industriel marocain a une forte influence notable.

Le manager s'intéresse aux conséquences de ses actes qui auront un impact sur ce qu'il entoure (la société, l'environnement, les employés, etc.). Ce constat corrobore avec les travaux de Schwartz et Bilsky (1990) qui ont établi le lien entre les motivations universelles des individus et les valeurs. Ils affirmant que les forces motivationnelles sont plus ou moins conscientes, chez tous les êtres humains, quelles que soient leurs cultures. Les auteurs confirment aussi que « *les exigences individuelles universelles, s'expriment dans tout type de société, et constituent les véritables fondations des systèmes de valeurs individuelles ».*

La recherche nous semble présenter des implications et des contributions originales. Elle comporte néanmoins des limites qui appelleront des recherches ultérieures dont les conclusions pourraient contribuer à enrichir la conception et la compréhension de la RSE dans les PME.

En général, cette thèse a voulu montrer l'intérêt de développer l'approche sociologique en RSE, à travers une approche compréhensive qui ne se cantonne pas à la recension

d'informations factuelles sur les trajectoires managériales. La connaissance approfondie des expériences des dirigeants, rendue à travers la narration libre, conduite par l'enquêté, permet d'éclaircir les logiques qui les guident. Cette connaissance offre un accès privilégié et original à une compréhension fine aux pratiques et aux motivations que les dirigeants adoptent à des fins souhaitables.

## III. Les limites de la recherche

Les limites de notre recherche se situent principalement au niveau méthodologique. Il est nécessaire de s'interroger sur la portée et le degré de généralité des enseignements que l'on peut tirer du travail empirique mené au sein de ce projet de recherche, réalisé suivant une logique essentiellement compréhensive. Les analyses et le matériau empirique fournis dans le cadre de notre projet ne doivent pas être envisagés comme une épreuve de validation ou de test d'hypothèses. Nos terrains empiriques doivent être considérés plutôt dans une optique exploratoire, susceptible de produire de nouveaux concepts, de nouveaux cadres d'analyse et des propositions théoriques testables dans des recherches ultérieures.

Il faut noter que les cas traités dans ce projet ne sont pas représentatifs de la population des PMEs industrielles marocaines. L'extension ou la généralisation des résultats de la présente recherche ne peut donc pas être envisagée. Vu l'objet de la recherche, ces cas sont significatifs. La portée de l'étude de cas se trouve dans sa capacité de soulever de nouvelles questions générales et à renouveler les cadres d'analyse existant.

## IV. Les perspectives de la recherche

Un premier terrain d'investigation concerne l'accompagnement des dirigeants à la compréhension de la RSE dans ces différentes acceptions.

Deuxième axe de développement de cette recherche, est l'exploitation du caractère pluraliste de la RSE, qui est lié à la nature des phénomènes décrits par celle ci, phénomènes qui se situent à l'interface entre l'entreprise et la société. Cette dimension sociologique distingue la RSE des autres concepts de sciences de gestion et lui confère son caractère pluraliste : si la RSE est un concept sociologique, il n'y a pas de raison qu'il existe moins d'approches différentes de la RSE que de conceptualisations alternatives de la société en sciences sociales. Comme le précise Gond (2010), un des adeptes du courant « Rethink business », le caractère pluraliste de la RSE peut être mis en évidence à partir d'une lecture

critique des stratégies de construction théorique qui ont dominé le champ de la RSE en cherchant à fournir une définition consensuelle et intégrative de ce construit « ombrelle ».

Il nous semble pertinent de retourner aux fondements sociologiques de la RSE en reconnaissant que cette notion véhicule non seulement une représentation de l'entreprise, mais aussi, par définition, une représentation de la société, le S de RSE qui a été souvent négligé (Aguilera et al. 2007), présente un champ de recherche vierge dans le contexte marocain.

Pour conclure, nous considérons notre travail comme une contribution aux recherches visant à interpréter la singularité des pratiques sociales des PME. Nous avons mis l'accent sur les motivations des dirigeants, tout en montrant que ces pratiques peuvent être considérées comme socialement responsables et une forme spécifique de RSE dans la PME marocaine.

**INTRODUCTION GENERALE** ---------- **6**

**PREMIERE PARTIE RSE : FONDEMENTS THEORIQUES ET EVOLUTION DU CONCEPT** ----------**16**

**CHAPITRE I : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, UN SOCLE THEORIQUE TRES LARGE** ----------**17**

SECTION I : ECOLE CLASSIQUE DE LA RSE ----------18

*I. Les fondements Ethiques et Religieux de la RSE : Business Ethics* ---------- *18*

I.1 La doctrine sociale de l'Eglise : le catholicisme (vs) le protestantisme ----------19

I.2. Business Ethics : la vision moraliste de la RSE----------21

*II. les fondements managériaux de la RSE : Business & Society* ---------- *24*

II.1 Les théories contractuelles de la Firme ----------25

**II.1.1 La théorie d'agence** ---------- 25

**II.1.2. La théorie de la dépendance des ressources** ---------- 27

**II.1.3. La profitabilité aux actionnaires**---------- 27

II.2 La théorie des parties prenantes ----------28

II.3 Théories sociologiques----------32

**II.3.1 La théorie néo institutionnelle** ---------- 32

**II.3.2 La théorie des conventions**---------- 35

II.4 La Performance Sociétale de l'entreprise : un cadre intégrateur de la RSE ? ----------36

**II.4.1 Le modèle de Carroll 1979 : les trois dimensions de la PSE** ---------- 37

**II.4.2 Le modèle de Watrick et Cochran 1985**---------- 38

**II.4.3 Le modèle de Wood 1991 : une nouvelle conception de la PSE** ---------- 39

SECTION II : ECOLE MODERNE DE LA RSE ----------41

*I. Les fondements institutionnels de la RSE : Sustainable Business* ---------- *41*

I.1. Le Développement durable : le référentiel des institutions ----------42

I.2. Le cadre institutionnel international----------45

**I.2.1. Commission européenne**---------- 45

**I.2.2. World Business Council for Sustainable** ---------- 46

**I.2.3. Global Compact de l'ONU** ---------- 47

**I.2.4. Vers la normalisation de la RSE : les lignes directrices ISO 26000**---------- 49

I.3. Le Reporting Extra-financier : les indicateurs Environnementaux, Sociaux et Gouvernementaux (ESG). 53

I.4. Des OMD aux ODD : bilan et perspectives ----------56

*II. les nouvelles tendances théoriques : Rethink Business* ---------- *68*

II.1 Renouvellement des fondements théoriques----------68

**II.1.1 Théorie des ressources et compétences**---------- 69

II.1.1.1 Théorie de l'apprentissage organisationnel---------- 69

II.1.1.2 Théorie du contrat psychologique ---------- 71

**II.1.2 Les approches critiques (Critical Management Studies)** ---------- 71

II.1.2.1 Limites du paradigme fonctionnaliste---------- 72

II.1.2.2 La RSE à la lumière des approches critiques---------- 74

II.2 L'école de Montréal : Repenser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ---------- 75

**CHAPITRE II : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, VERS UNE DEFINITION ? ---------- 80**

SECTION I : LA RSE, UN CONCEPT EN DEVELOPPEMENT CONTINU ---------- 80

*I. Les contours de la RSE ---------- 80*

I.1. Logique de justification : Principes de la RSE ---------- 81

I.2. Logique de gestion ---------- 82

I.3. Logique de mesure ---------- 83

I.4. Logique normative ---------- 83

*II. La Visée de la RSE ---------- 84*

II.1 L'entreprise est responsable de maximiser le profit pour ses actionnaires ---------- 84

II.2 L'entreprise est responsable d'intégrer les attentes de ses parties prenantes dans ses stratégies. 86

SECTION II : LES MODELES DE LA RSE ---------- 89

*I. Modèle Carroll : les responsabilités de l'entreprise ---------- 89*

*II. Modèle bidimensionnel Quazi & O'brien : la RSE dans différents contextes ---------- 92*

*III. La construction du sens de la RSE ---------- 95*

*IV. Le Modèle intégratif du développement la RSE de Maon ---------- 102*

**CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE: L'ESSENTIEL DE LA RSE ---------- 114**

**DEUXIEME PARTIE LA RSE IMPLICITE DES PME MAROCAINES ---------- 134**

**CHAPITRE I : LES SPECIFICITES DE LA RSE DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT : CAS DU MAROC ---------- 136**

SECTION I : RSE ET PME DANS LES PAYS EN VOIE DEVELOPPEMENT ---------- 137

*I. La PME cœur de l'économie de pays en voie développement ---------- 137*

I.1. Définition de la PME ---------- 138

I.2. Les caractéristiques de la PME ---------- 140

*II. La RSE dans les PME ---------- 142*

*III. Les spécificités de la RSE des pays en voie développement ---------- 148*

III.1 Les Drivers de la RSE dans les pays en voie de développement ---------- 148

III.2 La pyramide de Visser : la pyramide de la RSE pour les pays en voie de développement --- 152

*IV. Cadre théorique de compréhension de la RSE : Moon et Matten ---------- 156*

IV.1 Une catégorisation contextuelle : RSE implicite vs RSE explicite ---------- 156

IV.2 Le rôle de la dimension religieuse ---------- 159

SECTION II: ETAS DES LIEUX DE LA RSE AU MAROC ---------- 160

*I. The Moroccan business system ---------- 160*

I.1. Système financier : un accès très limité pour la PME ---------- 160

I.2. Système éducatif et de travail ---------- 162

I.3. Système culturel ---------- 165

I.4. Système politique ---------- 166

*II. RSE au Maroc : émergence et caractéristiques* ---------- *166*
II.1 Emergence de la RSE au Maroc ---------- 166
II.2 Les caractéristiques des pratiques RSE au Maroc : ---------- 168
**II.1.1 Le volet normatif :** ---------- 168
**II.1.2 Au niveau managérial :** ---------- 173
**CHAPITRE II LA RSE IMPLICITE : CAS DES PME INDUSTRIELLES TANGEROISES ---------- 178**
SECTION I : CONDUITE DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENT ET METHODOLOGIE ---------- 178
*I. Positionnement épistémologique de la recherche* ---------- *178*
*II. La démarche qualitative* ---------- *182*
*III. Validité de la Recherche* ---------- *184*
III.1. L'acceptation interne ---------- 184
III.2 La validité externe ---------- 185
III.3. La complétude : ---------- 185
*II. Réalisation de la recherche* ---------- *186*
II.1 Etudes de cas comme stratégie d'accès au réel ---------- 186
II.2 Choix et sélection des cas ---------- 190
II.3 La collecte des données : ---------- 193
**II.3.1 La conduite des entretiens individuels :** ---------- 193
**II.3.2 Analyse et traitement des données dans les études de cas** ---------- 197
SECTION II: LA RSE IMPLICITE DE LA PME TANGEROISE : RESULTATS ET DISCUSSIONS ---------- 198
*I. Un modèle de compréhension de la RSE implicite* ---------- *198*
I.1. Au-delà de la loi : la pierre angulaire de la RSE implicite ---------- 198
I.2. Volontaire ---------- 199
I.3. Transparente : ---------- 200
I.4. Engagement dans le temps ---------- 201
I.5. Intention de prévention et/ou réparation ---------- 201
*II. Les pratiques socialement responsables des PME tangéroises* ---------- *204*
II.1 Présentations des cas ---------- 204
II.2 Résultats des entretiens ---------- 206
II.3 Discussion des résultats ---------- 215
**II.3.1 Les motivations de la mise en place de ces pratiques** ---------- 217
**II.3.2 Les pressions externes** ---------- 227
**II.3.3 Retour aux questions de recherches et mise en perspective des résultats** ---------- 228
**II.3.4 RSE et PME : place de la religion musulmane** ---------- 229
**CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE ---------- 233**
**CONCLUSION GENERALE ---------- 235**
**TABLES ET FIGURES ---------- 244**
**BIBLIOGRAPHIE ---------- 246**

**LISTE DES ANNEXES ---------- 258**

## TABLES ET FIGURES

FIGURE 1: CONSTRUCTION CHRONOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ..... 13
FIGURE 2: DEFINITIONS DE LA "PARTIE PRENANTE" ..... 29
FIGURE 3: LES JUSTIFICATIONS THEORIQUES DE L'EXISTENCE DES PARTIES PRENANTES ..... 30
FIGURE 4: LA RELATION ENTRE LES TYPES D'ISOMORPHISMES ET LE CHAMP ORGANISATIONNEL DES ENTREPRISES ..... 34
FIGURE 5: LE MODELE DE LA PSE DE CARROLL 1979 ..... 37
FIGURE 6: LE MODELE DE LA PSE DE WATRICK & COCHRAN 1985 ..... 38
FIGURE 7: MODELE DE LA PSE DE DONNA WOOD 1991 ..... 40
FIGURE 8: LES TROIS PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE ..... 44
FIGURE 9: LES 10 PRINCIPE DU GLOBAL PACT ..... 49
FIGURE 10: VUE D'ENSEMBLE DE L'ISO 26000 ..... 52
FIGURE 11: LES HUIT OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT (OMD) ..... 56
FIGURE 12: LES OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT DURABLE ..... 67
FIGURE 13:PERCEPTIVES POUR UN RENOUVELLEMENT DES FONDEMENTS THEORIQUES ..... 69
FIGURE 14: LA RSE A LA LUMIERE DES CMS ..... 74
FIGURE 15: PROCESSSUS D'ELARGGISSEMENT DE LA NOTIONS DE LA RSE ..... 80
FIGURE 16 : PYRAMIDE DE LA RSE D'APRES ARCHIE CARROLL 1979 ..... 90
**FIGURE 17: MODELE BI DIMENSIONNEL DE LA RSE (QUAZI & O'BRIEN, 2000, P.36** ..... 93
FIGURE 18: LES DIMENSIONS DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE SENS DE LA RSE (BASU & PALAZZO, 2008, P124) ..... 96
**FIGURE 19: LE MODELE INTEGRATIF DE DEVELOPPEMENT DE LA RSE** ..... 103
FIGURE 20: EVOLUTION DE LA RECHERCHE EN PME (TORRES, 1998, P206) ..... 137
FIGURE 21: LES CARACTERISTIQUES COMMUNES DES PMES ..... 140
FIGURE 22: DRIVERS OF CSR IN DEVELOPING COUNTRIES, VISSER 2009, P481 ..... 149
FIGURE 23: LA PYRAMIDE DE VISSER POUR LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT ..... 153
FIGURE 24: EMERGENCE DE LA RSE AU MAROC ..... 167
FIGURE 25: LISTE DES ORGANISATIONS ACTIVES AU PACTE MONDIAL ..... 169
FIGURE 26 : LISTE DES ORGANISATIONS NON COMMUNICANTES PACTE MONDIAL ..... 170
FIGURE 27: LISTE DES ORGANISATION RADIEES DE PACTE MONDIAL ..... 170
FIGURE 28: LES 9 AXES DE LA CHARTE RSE DE LA CGEM ..... 171
FIGURE 29 : DESIGN DE RECHERCHE ..... 189
FIGURE 30: LES CRITERES D'UNE PRATIQUE SOCIALEMENT RESPONSABLE ..... 203

TABLEAU 1: SYNTHESE DES MODELES DE LA RSE ..... 110
TABLEAU 2: LES DEFINITIONS DE LA RSE ..... 116

TABLEAU 3: LES DETERMINANTS DE LA RSE DANS LA PME (FRANÇOIS LABELLE, JOSEE ST-PIERRE, 2010, P. 9-10) ..... 147
TABLEAU 4: LES PRINCIPAUX POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUES, WACHEUX 1996 ..... 179
TABLEAU 5: LES PRINCIPAUX AXES D'ENTRETIEN ..... 195
TABLEAU 6: RESUME DES CAS ET RECUEIL DES DONNEES ..... 197
TABLEAU 7: SECTEUR D'ACTIVITE DES CAS ..... 205
TABLEAU 8: DATE DE CREATION ET EFFECTIF ..... 205
TABLEAU 9: PROFIL DES DIRIGEANTS ..... 206

## BIBLIOGRAPHIE


ABAGAIL MCWILLIAMS, DONALD S. SIEGEL et PATRICK M. WRIGHT, 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. In : Journal of management studies. 2006. Vol. 43, n° 1, p. 1–18.

ACQUIER, Aurélien et AGGERI, F., 2005. La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? In : XIVè Conférence Internationale de Management Stratégique. Pays de la Loire : Angers. 2005.

ADEL GOLLI et DORRA YAHIAOUI, 2009. Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. In : Management & Avenir. 2009. Vol. 23, n° 3, p. 139. DOI 10.3917/mav.023.0139.

ALAIN DELMAS, 2013. La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale [en ligne]. JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. S.l. Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS. [Consulté le 14 décembre 2013]. Disponible à l'adresse : http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_14_rse.pdf.

ALLOUCHE, J., HUAULT, I. et SCHMIDT, G., 2004. Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? In : 15ème congrès annuel de l'AGRH. Montréal : s.n. septembre 2004.

ANAS HATTABOU et ABDENBI LOUITRI, 2011. Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. In : Management & Avenir. 1 septembre 2011. Vol. 43, n° 3, p. 122-142. DOI 10.3917/mav.043.0122.

ANDRÉ GUESLIN, 1992. Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe siècle, début du XXe siècle). In : Genèses. 1992. Vol. 7, n° 1, p. 201-211. DOI 10.3406/genes.1992.1117.

ANDREA WERNER, 2008. The Influence of Christian Identity on SME Owner–Managers' Conceptualisations of Business Practice. In : Journal of Business Ethics. octobre 2008. Vol. 82, n° 2, p. 449-462. DOI 10.1007/s10551-008-9896-8.

ANDREAS GEORG SCHERER et GUIDO PALAZZO, 2007. Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. In : Academy of Management Review. 2007. Vol. 32, n° 4, p. 1096–1120.

ANDREW CRANE et DIRK MATTEN, 2010. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. S.l. : Oxford University Press. ISBN 978-0-19-956433-0.

ANTHONY GIDDENS, 1991. Modernity and self-identity [en ligne]. S.l. : Cambridge: Polity Press. [Consulté le 29 décembre 2014]. Disponible à l'adresse : http://s3.amazonaws.com/arena-attachments/50002/Giddens_ModernityandSelf-Identity.pdf.

ARCHIE B. CARROLL et KAREEM M. SHABANA, 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. In : International Journal of Management Reviews. mars 2010. Vol. 12, n° 1, p. 85-105. DOI 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

ARCHIE B. CARROLL, 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. In : Academy of management review. 1979. Vol. 4, n° 4, p. 497–505.

ARCHIE B. CARROLL, 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. In : Business horizons. 1991. Vol. 34, n° 4, p. 39–48.

ARCHIE B. CARROLL, 2008. A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In : The Oxford handbook of corporate social responsibility. 2008. p. 19–46.

ASSÂAD EL AKREMI, INÈS DHAOUADI et JACQUES IGALENS, 2008. La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. In : Finance Contrôle Stratégie. 2008. Vol. 11, n° 3, p. 65–94.

AURÉLIEN ACQUIER et JEAN-PASCAL GOND, 2006. Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. In : Gestion. 1 juin 2006. Vol. Vol. 31, n° 2, p. 83-91. DOI 10.3917/riges.312.0083.

AURÉLIEN ACQUIER et JEAN-PASCAL GOND, 2007. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. In : Finance contrôle stratégie. 2007. Vol. 10, n° 2, p. 5–35.

AURÉLIEN ACQUIER, JEAN-PASCAL GOND et JACQUES IGALENS, 2005. Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. In : Cahier de recherche. 2005. n° 2005-166, p. 1–31.

BACHIR ZNAGUI, 2013. CGEM : On ne se bouscule pas aux portes de la RSE. In : [en ligne]. 2013. [Consulté le 2 décembre 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.economia.ma/fr/numero-17/e-revue/cgem-ne-se-bouscule-pas-aux-portes-de-la-rse.

BASIL B. BERNSTEIN, 2000. Pedagogy, Symbolic Control, and Identity: Theory, Research, Critique. S.l. : Rowman & Littlefield. ISBN 978-0-8476-9576-8.

BELKHEIRI Omar, MAKKAOUI Mohamed, & AIT MHAMED Hind. (2017). GRH et spiritualité dans les PME au Maroc : Eléments conceptuels d'une RSE implicite. In *Responsailité sociale des organisations au Maroc : des discours à la pratique,* Ouvrage collectif sous la direction de J. Igalen et F. Chaouki.

BULLETIN OFFICIEL, 2002. Charte des petites et moyennes entreprises PME [en ligne]. 9 mai 2002. S.l. : s.n. [Consulté le 22 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.droit-afrique.com/images/textes/Maroc/Maroc%20-%20Charte_PME.pdf.

Céline LOUCHE, & Emmanuelle MICHOTTE. (2011). La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises: Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche. *Working Papers CEB*, *11*. Consulté à l'adresse https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/75242/1/wp11003.pdf

CLAIRE OGER et CAROLINE OLLIVIER-YANIV, 2003. Analyse du discours institutionnel et sociologie compréhensive : vers une anthropologie des discours institutionnels. In : Mots. Les langages du politique. 1 mars 2003. n° 71, p. 125-145. DOI 10.4000/mots.8423.

CORINNE GENDRON et BERNARD GIRARD, 2013. Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal. Paris : Armand Colin. ISBN 978-2-200-28049-9.

CORINNE GENDRON, PAUL R. BÉLANGER et BENOÎT LÉVESQUE, 2000. Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. S.l. : CRISES, Université du Québec à Montréal.

CORRINE GENDRON, 2013. Au-delà de la resonsabilité socialre : repsenser l'entreprise. In : [en ligne]. CEPI- CPIS. 20 mars 2013. [Consulté le 24 février 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.youtube.com/watch?v=Q18OPdBq_rY&feature=youtube_gdata_player.

CROOK CLIVE. (2005). The Good Company. The Movement for Corporate Social Responsibility Has Won the Battle of Ideas. The Economist, 374(8410), 3-4..

DANIEL BEAUPRÉ, JULIE CLOUTIER CLOUTIER et CORINNE GENDRON, 2008. Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. In : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. 1 juin 2008. Vol. Vol. XIV, n° 33, p. 77-140.

DANIEL LABARONNE et EMNA GANA- OUESLATI, 2011. Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME. In : Management & Avenir. 2011. Vol. n° 43, n° 3, p. 103-121.

DEJEAN, Frédérique et GOND, Jean-Pascal, 2003. La responsabilité sociétale des entreprises. In : [en ligne]. 2003. [Consulté le 27 avril 2013]. Disponible à l'adresse : http://tomel966.enjoyweb.org/tom/cours/risques/Risques%20RSE.pdf.

DIMA JAMALI, YUSUF SIDANI et KHALIL EL-ASMAR, 2008. A Three Country Comparative Analysis of Managerial CSR Perspectives: Insights From Lebanon, Syria and Jordan. In : Journal of Business Ethics. 8 mai 2008. Vol. 85, n° 2, p. 173-192.

DIMBI RAMONJY, FRANÇOIS PETIT et PHILIPPE SCHÄFER, 2013. Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon. In : Question(s) de management. 1 juin 2013. Vol. 2, n° 1, p. 55-68.

DIRK MATTEN et JEREMY MOON, 2008. « Implicit » and « explicit » CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In : Academy of management Review. 2008. Vol. 33, n° 2, p. 404–424.

DOMÈNEC MELÉ, 2009. Corporate Social Responsibility Theories. In : The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. S.l. : s.n.

DONNA J. WOOD, 1991a. Corporate Social Performance Revisited. In : The Academy of Management Review. 1 octobre 1991. Vol. 16, n° 4, p. 691-718.

DONNA J. WOOD, 1991b. Toward improving corporate social performance. In : Business Horizons. 1991. Vol. 34, n° 4, p. 66–73.

ELISABET GARRIGA et DOMÈNEC MELÉ, 2004. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. In : Journal of business ethics. 2004. Vol. 53, n° 1-2, p. 51–71.

ELISE BONNEVEUX et RICHARD SOPARNOT, 2016. Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? In : RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise. 25 janvier 2016. n° 20, p. 3-24.

FABER PASCALE, 2000. La motivation du dirigeant de PME: un processus à gérer pour soi-même et l'organisation. Diss. Lille 1.

FRAISSE, Anne-Sophie et GUERFEL-HENDA, Sana, 2005. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines? In : 16 e conférence de l'AGRH [en ligne]. [Consulté le 4 avril 2013]. Disponible à l'adresse : http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005fraisse-guerfeld069.pdf.

FRANÇOIS LABELLE et JOSÉE ST-PIERRE, 2010. Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable.

FRANÇOISE DE BRY, 2008. Concept d'éthique l'éthique au cœur du management. In : Management & Avenir. 1 décembre 2008. Vol. n° 20, n° 6, p. 102-114.

FRANÇOISE QUAIREL-LANOIZELEE, MICHEL CAPRON et MARIE-FRANCE TURCOTTE, 2010. ISO 26 000 : une Norme « hors norme » ? Paris : Economica.

FRÉDÉRIC WACHEUX, 1996. Methodes qualitatives et recherche en gestion Economica. GOND, Jean-Pascal et MULLENBACH, Astrid, 2004. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. In : La Revue des Sciences de Gestion. janvier 2004. n° 205.

GUIDO PALAZZO et KUNAL BASU, 2008. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A PROCESS MODEL OF SENSEMAKING. In : Academy of Management Review. 2008. Vol. 33, n° 1, p. 122–136.

HAFIDA NIA et HICHAM ATTOUCH, 2014. Responsabilité Sociétale des Organisations et ISO 26000: cas du Maroc. In : [en ligne]. 2014. [Consulté le 2 décembre 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.mondesendeveloppement.eu/medias/files/nia.-.attouch.b3.23.4.14..docx.

Hassan BOUCHACHIA. (2014). *Les leaders de la RSE au Maroc* (Dar Attawassoul).

HENRY CHEYNEL, 2010. RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE) DANS LES ENTREPRISES BANCAIRES. septembre 2010. S.l. : Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.

HIRSCH, PAUL M., & DANIEL Z. LEVIN. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. Organization Science, 10(2), 199-212.

JEAN PASQUERO, 2005. la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. In : Responsabilité sociale et

environnementale de l'entreprise [en ligne]. S.l. : Presses de l'Université du Québec. p. 80-111. [Consulté le 25 avril 2013]. ISBN 2-7605-1375-0. Disponible à l'adresse : http://www.meshs.fr/documents/pdf/seminaires/2009/AR_Pasquero_2005-RSE1_regard.pdf.

JEAN-PASCAL GOND et JACQUES IGALENS, 2008. La responsabilité sociale de l'entreprise. S.l. : Presses Universitaires de France - PUF. ISBN 2-13-056981-1.

LOCKETT, ANDY, JEREMY MOON, & WAYNE VISSER (2006). Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. Journal of Management Studies, 43(1), 115-136.

MAMBOUNDOU, Jean-Paul, 2007. Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RH). In : La Revue des Sciences de Gestion. 1 octobre 2007. Vol. 226-227, n° 4, p. 125-132.

MANAL EL ABBOUBI et FATIMA EL KANDOUSSI, 2010. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. In : Reflets et perspectives de la vie économique. 21 janvier 2010. Vol. Tome XLVIII, n° 4, p. 69-77. DOI 10.3917/rpve.484.0069.

MARC BOLLECKER, 2008. Vers des systèmes de mesure des performances sociétales. In : Revue française de gestion. 2008. n° 11, p. 89–102.

MARC-HUBERT DEPRET, PIERRE LE MASNE et CÉLINE MERLIN-BROGNIART, 2012. De la responsabilité sociale des acteurs. In : Marché et organisations. 15 novembre 2012. n° 8, p. 13-37.

MARIA BONNAFOUS-BOUCHER, 2014. I. De « la partie prenante » à la théorie des parties prenantes. In : Repères. 1 mars 2014. p. 9-32.

MARÍA DE LA CRUZ DANIZ DÉNIZ et MA KATIUSKA CABRERA SUÁREZ, 2005. Corporate social responsibility and family business in Spain. In : Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 56, n° 1, p. 27–41.

MARTINE HLADY-RISPAL, 2016. Une stratégie de recherche en gestion. In : Revue française de gestion. 25 février 2016. n° 253, p. 251-266.

MARTINET et PAYAUD, 2008. Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies. In : Revue française de gestion. 2008. n° 180, p. 199-214.

MAX E. CLARKSON, 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. In : Academy of management review. 1995. Vol. 20, n° 1, p. 92–117.

MCWILLIAMS, ABAGAIL, DONALD S. SIEGEL, & PATRICK M. WRIGHT. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. Journal of Management Studies, 43(1), 1-18.

MENEL BEN MLOUKA et EZZEDINE BOUSSOURA, 2008. la théorie néo-Institutionnelle contribue–t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale. In : 5 édition du congres adresse [en ligne]. Grenoble : s.n. 2008. [Consulté le 14 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%201.1/La%20Theorie%20neo-Institutionnelle%20contribue%20t-elle%20a%20leclaira.pdf.

MEZOUAR, ABDELKEBIR. (2002). L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable. Centre d'Etudes et de Recherche des Dirigeants). Casablanca Ed.

MICHAEL E. PORTER et MARK R. KRAMER, 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. In : Harvard business review. 2002. Vol. 80, n° 12, p. 56–68.

MICHEL CAPRON et FRANÇOISE QUAIREL-LANOIZELEE, 2010. La responsabilité sociale d'entreprise. S.l. : Editions La Découverte. ISBN 2-7071-6500-X.

MILTON FRIEDMAN, 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. In : New York times magazine. 1970. Vol. 13, n° 1970, p. 32–33.

MINTZBERG, HENRY (1983). Power in and around organizations (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

MOHAMED M'HAMDI et SABAH TRID, 2009. La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane. In : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé [en ligne]. Canada : s.n. au 29 mai 2009. [Consulté le 26 juin 2013]. Disponible à l'adresse : http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A13C42_FINAL.pdf.

MULLENBACH et JEAN-PASCAL GOND, 2004. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. In : Revue des Sciences de Gestion. 2004. n° 205, p. 93–116.

OCDE, 2004. Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME. In : Revue de l'OCDE sur le développement. 1 juin 2004. Vol. 5, n° 2, p. 37-46.

OLIVIER TORRES, 1998. PME : de nouvelles approches. In : Vieng-cinq ans de recherche en gestion de la PME [en ligne]. Economica. S.l. : s.n. [Consulté le 25 février 2015]. Disponible à l'adresse : http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot9pme.PDF.

OLIVIER TORRES, 1999. les PME [en ligne]. S.l. : Flammarion Paris. [Consulté le 10 janvier 2015]. Disponible à l'adresse : http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf.

PATRICK GILORMINI, 2008. La responsabilité sociale des entreprises comme processus d'élaboration de l'identité managériale. In : AGRH [en ligne]. 2008. [Consulté le 27 décembre 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008gilormini.pdf.

R. EDWARD FREEMAN et JEANNE LIEDTKA, 1991. Corporate social responsibility: A critical approach. In : Business Horizons. juillet 1991. Vol. 34, n° 4, p. 92-98. DOI 10.1016/0007-6813(91)90012-K.

RACHID FILLALI MEKNASSI, 2011. chapitre XIII: la réceptivité des entreprises à la RSE- Quelques considérations à la lumière de l'expérience marocaine. In :

Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie. Bruxelles : Emile Bruylant. ISBN 978-2-8027-3029-3.

RIM OUEGHLISSI, 2013. La RSE et les PME. In : Revue française de gestion. 1 novembre 2013. Vol. N° 236, n° 7, p. 163-180.

RISPAL, Martine Hlady, 2002. La méthode des cas: Application à la recherche en gestion. S.l. : De Boeck Supérieur. ISBN 978-2-8041-3950-6.

ROBERT K. YIN, 1989. Case study research: Design and methods, revised edition. In : Applied Social Research Methods Series. 1989. Vol. 5.

ROBERT K. YIN, 2003. Case Study Research: Design and Methods. S.l. : SAGE Publications. ISBN 978-0-7619-2552-1.

SAMUEL MERCIER et JEAN-PASCAL GOND, 2005. La théorie des parties prenantes [en ligne]. S.l. Université de Bourgogne-Crego EA 7317/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance). [Consulté le 8 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : http://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1050502.html?iframe=true&width=100%&height=100%.

SOPHIE BOUTILLIER et CLAUDE FOURNIER, 2009. La responsabilité sociale des entreprises artisanales, innovation sociale ou néopaternalisme ? In : Marché et organisations. 1 janvier 2009. n° 8, p. 39-60.

SOPHIE LANDRIEUX-KARTOCHIAN, 2013. Théorie des organisations. Édition : 2e édition. Paris : GUALINO EDITIONS. ISBN 978-2-297-03223-0.

STEVEN L. WARTICK et PHILIP L. COCHRAN, 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. In : The Academy of Management Review. octobre 1985. Vol. 10, n° 4, p. 758. DOI 10.2307/258044.

SUSTAINABLESQUARE.COM, 2013. Responsabilité et soutenabilité des entreprises: Algérie,Maroc et Tunisie [en ligne]. Enquête. S.l. [Consulté le 10 avril 2014].

Disponible à l'adresse : http://www.monaemlellahom.com/wp-content/uploads/2013/06/Rapport-RSE-_-AfriqueDuNord_Juin-20131.pdf.

TARIK EL MALKI, 2010. Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc [en ligne]. S.l. : Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix- Marseille. [Consulté le 3 avril 2013]. Disponible à l'adresse : http://www.theses.fr/?q=responsabilit%C3%A9+sociale+des+entreprises+maroc.

THEODORE LEVITT, 1958. THE DANGERS OF SOCIAL-RESPONSIBILITY. In : Harvard business review. 1958. Vol. 36, n° 5, p. 41–50.

THOMAS M. JONES, 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. In : The Academy of Management Review. avril 1995. Vol. 20, n° 2, p. 404. DOI 10.2307/258852.

THOMAS M. JONES, WILL FELPS et GREGORY A. BIGLEY, 2007. Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. In : The Academy of Management Review. 1 janvier 2007. Vol. 32, n° 1, p. 137-155. DOI 10.2307/20159285.

THOMAS W. DUNFEE, 2008. Stakeholder theory: managing corporate social responsibility in a multiple actor context. In : The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (Oxford University Press, New York/Oxford). 2008. p. 346–362.

U. K. YAMEOGO, 2007. L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique: état des lieux, enjeux et perspectives. In : Université de Paris XII. Ecole Supérieure des Affaires. 2007.

VALLAEYS, François, 2011. les fondements éthiques de la Responsabilité sociale. Doctorat de Philosophie. S.l. : Université Paris Est Creteil.

WAYNE VISSER, 2006. Revisiting Carroll's CSR pyramid. In : Corporate citizenship in developing countries. 2006. p. 29–56.

WAYNE VISSER, 2009. Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In : The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. S.l. : s.n.

WILLIAM C. FREDERICK, 2008. Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. In : The Oxford handbook of corporate social responsibility. 2008. p. 522–531.

YOUSRA BACCOUCH et JOUHAINA GHERIB, 2012. Les perceptions managériales et les pratiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les entreprises familiales : cas des PME tunisiennes. In : PME et Responsabilité globale.

YVON PESQUEUX, 2010. Genèse de la Responsabilitè Sociale De L'Entreprise. In : Laboratoire d'Innovation, Prospective Stratégique et ORganisation (LIPSOR) [en ligne]. 2010. [Consulté le 4 avril 2013]. Disponible à l'adresse : http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00509691/.

YVONNE GIORDANO, 2003. Conduire un projet de recherche. : Une perspective qualitative. Colombelles : Management et Société. ISBN 978-2-912647-99-3.

**LISTE DES ANNEXES**

1. Fiche analytique du cas A
2. Fiche analytique du cas B
3. Fiche analytique du cas C
4. Fiche analytique du cas D
5. Fiche analytique du cas E
6. Fiche analytique du cas F

**CAS A : SECTEUR DE TEXTILE**

Présentation de l'entreprise :

L'entreprise A est une PME spécialisée dans la confection des chaussures de sécurité depuis 2009, installée dans la zone industrielle de Tanger. Grace à l'expérience du patron, son relationnel et l'engagement des 60 salariés, l'entreprise compte aujourd'hui 180 salariés. Le marché de l'entreprise est 100% national.
« Notre capital est les compétences techniques et humaines et notre expérience, avec lequel on a passé d un effectif de 60 personnes à, dieu merci, 180 personnes »

Le profil du dirigeant :
Quand le dirigeant parle de lui, il se considère un fils de peuple. Il est le fils d'un cordonnier artisanal et grâce à son père qu'il a appris le métier depuis son enfance. Après le baccalauréat, il a intégré l'institut national de l'artisanat et le textile à Fès spécialité chaussures. Grace à son expérience, il était parmi les premiers. Son premier travaille était à Auderby où il a travaillé 6 mois. Apres plusieurs changements, il s'est retourné à l'atelier de son père pour créer une petite entreprise mais ça n'a pas marché. Apres cette expérience, il a pu passer un entretien pour devenir un partenaire dans une entreprise étrangère dans laquelle il a développé ses compétences managériales avant de créer son propre entreprise.
Le dirigeant de l'entreprise est politicien, membre actif de Association Marocaine Des Industries Des Textiles, un membre du conseil de la région de tanger et membre dans la chambre de l'artisanat.
Pour lui : « l'entreprise doit intégrer la vie politique et il faut encourager les hommes d'affaires à y intégrer, il ne faut pas penser seulement à augmenter ses revenus ; en plus l'homme d'affaire sera au centre des décisions qui permettent de mieux améliorer la croissance du pays, car je ne voit aucun intérêt dans un entrepreneur qui n'arrive pas à créer la richesse et pour assurer la continuité de l'entreprise il fait recours à son propre argent ; il faut être au centre pour prendre les décisions ».
Gestion des ressources humaines
Respect de la loi
« awalan « kadmnelou l 7o9ou9 diyalou » ; donc une fois à l'entreprise tous ses droits sont respectés ; son salaire est respecté la date de paiement de son salaire, l'AMO, la mutuelle c'est la première des choses »

Aide sociale

« quand un salarié « kayji yw9ef 3lik » a besoin de ton aide tu réponds favorable ; cette situation n'est pas compris pour les dirigeant étrangers, ils tombent dans ce problème de gestion essentiellement culturel ; quand un salarié demande à un étranger de lui accorder une avance sur salaire , il ne la comprends pas car pour lui la date de paiement est fixé, par contre, dans notre cas, pratiquement chaque jours on reçoit des demandes et on les comprends ; même s'il est payé aujourd'hui demain il te demande une avance pour un cas urgent il ne faut pas lui dire non, parce que déjà tu ne lui donne pas quelque chose de plus , car quand tu lui prête après tu la retranche à la fin du mois ; il y a une relation de confiance qui s'établisse. »

Primes sociales

« On a des primes sociales quand il y a un mariage, une naissance, on fait une petite fête de fin d'année avec des primes, on fait des compétitions entre les salariés avec des cadeaux. »

« Dans le cas des fêtes sacrés aid lkbir ou sghir, les européens ne comprennent pas ces fêtes, il voient que le droit donnent que 2 jours, un chômé payé et l'autre chomé, mais ce sont des occasions sacrées il faut donner 1 semaine de congé ; pour les européens, vue que j'ai travaillé avec eux, le patron te dit :tu lui donne 4 jour s'il ne reviens pas tu l'arrête, dans notre cas impossible de faire ainsi ; vue que la majorité des salariés sont des non tangérois surtout des personnes venant du sud de pays (errachidia, sahara, ) ; impossible de lui donner 2 jours ou 4 jours ; il te dit moi j'ai 2 jours de route en plus je n'ai pas vu ma famille depuis 1an ; donc on essaye de simplifier et de comprendre la situation du salarié et on fait un arrêt d'usine pendant ces jours. »

Relations avec le syndicat

« Pas de représentation syndicalle car il y a pas de demande et je n'ai aucun problème qu'il existe ; par contre on dispose de représentant du personnel ».

Gestion de conflit :

« Je fait une chose, je règle le problème au sein de l'entreprise, pour moi et pendant 10 ans maintenant, je n'ai jamais fait recours à la justice ; pourquoi ? car je lui donne ses droits ; le cas où c'est impossible de travailler ensemble « 7ermat l khobza » ce que je fait ; je lui présente ce que le droit lui donne, car enfin de compte le tribunal c'est ce qu'il fait, et au lieu que je supporte des charges et lui aussi , je raccourci le chemin ; donc je lui propose de régler

le problème au sien de l'entreprise, je lui présente ces droits, je lui demande d'aller prendre l'avis d'inspecteur de travail pour s'assurer; donc je lui dit voilà tes droits tu acceptes on règle le problème tu n'accepte pas tu dépose un plainte au tribunal, et dans la majorité de cas quand il se rassure, il accepte l'arrangement. »

Espace de prière

« oui on a une mosquée avec son imam, même la prière de vendredi se fait sur les lieux, mais c'est pas moi qu'il lui donne le discours (il rit) ; l'imam est un salarié avec nous, donc pendant la semaine il est un concierge et le vendredi il fait sa mission ; au lieu qu'il vienne chaque vendredi je lui ai proposé d'intégrer la société. »

quand on a commencé, la première demande été d'assurer le transport pour la mosquée pour ne pas perdre du temps, j'était d'accord, après j'ai aperçu que j'ai assez d'espace et j'ai proposé aux salariés l'idée d'aménager cette espace en mosquée et j'ai laissé le choix pour le personnel d'utiliser la mosquée ou bien de sortir, et ils ont accepté car cette solution leur fait gagné du temps et moins stressante, ils ont cherché l'imam, il venait chaque vendredi il fait sa mission je lui donne une somme d'argent (baraka diyalou) , puis j'ai pensé à l'intégrer à la société , ndirou had l ajer hada, je lui ai proposé de travailler en tant que concierge la semaine et chaque vendredi tu fais ton rôle et même en ramadan, le matin ont fais la prière ensemble . aux des moments de prière il y a une pause de 15 mn où on arrête la production « dima l'arrêt de production le moment de la prière »

(cet arrêt n'influence pas votre performance) ;oui si vous faites un calcul sur le papier, il a une influence mais si tu la calcule d'une autre vision c'est bénéfique, en plus ces pauses permettent au salarié un renouvèlement d'énergie »

Raison d'être

« Premièrement c'est la maintenance du travail et sa continuité, et mon objectif principal est de faire travailler le plus grand nombre de personne, pour moi le vrai n'est pas seulement c'est la maximisation du profit, pour moi c'est contribuer à faire travailler les gens pour moi c'est un gain même si il n'est pas matériel mais le sentiment d'avoir contribué à la bonne cause ; et pour se développer il faut maintenir la qualité de services vis-à-vis du client car c'est la raison pour laquelle ils nous choisissent. »

CAS B : INDUSTRIE PUBLICITAIRE

Présentation de l'entreprise

L'entreprise compte deux principaux pôles, l'imprimerie avec 16 salariés, créée en 2013 et l'évènementiel avec 7 salariés depuis 2006.

Profit du dirigeant

Diplômé de l'école nationale de commerce et de gestion, âgé de 28 ans. Aucune appartenance politique ou associative.

Gestion des ressources humaines

Aides sociales

« ana pas mal de fois kanmchi 3ned salarié diyalou tal dar , ila 3nedou chi monassaba kat3awnou, w dima katkoun dik lbaraka kat7teha w sba7an lah katji f we9tha ; w ma3arfch kifach ncher7ha ; madam kadir zwin kayjib lik rebi li ydir m3ak zwin, kayen wa7ed l 7adith : « المال مالي والفقراء عيالي والأغنياء وكلائي ومن لم يرحم عيالي انزلت وبالي ولا أبالي »[38] . matalan kat3tih wa7ed 200 dh wela 500 dh diyal 3id, howa bnessba lih fkatlou sa situation, w un autre coté kadkhelik nea chi 20 000 dh katfelik chi blocage »

Gestion des déchets

« koulchi kaymchiw le recyclage , kayjiw des personnes i kayjm3o dikchi ; kan 3nedi wa7ed le problème diyal l blayek , kaytghselou b des produits chimiques bel yed, w s3ib fih le risque 3la ydin w 3la ri7a diyalou ; jbet une machine li kadir had lkhdma ; w dik le produit utilisé kaytjme3 w kay trecycla ; makankhlihch ymchi fel ard li anou khayeb ; donc kandir des investissemnt de prévention, li anou les machin fihom le risque, w la machine diyal finition, mastico fiha t9el ila ta7et 3la yedou khadi tmchi lou, ch hal ghadi yrdlou l assurance 3 , 4 million , makatswach yedou , donc dert les ouillé un investissement qui bloque la machine en cas d'un objet , w had l invesissement kyswa le même prix ke l mastic, kan bimakani nakhed un autre, ila ta7 en panne, nl9ah, mais non, lwa7ed hadik hiya l khdema diyalou twli msbeb

[38] D'après des recherche ce hadith n'est pas fort et il est en relation avec les chiites, la version exacte : المال مالي والفقراء عيالي والأغنياء وكلائي فإن بخل وكلائي على عيالي أذقتهم وبالي ولا أبالي

lih 9ate3 lih rez9ou, tweli ma3rtch chnou f ithm jari ( الاثم الجاري )parseque katfker l hadik la personne wakha ana f début diyali w had les investissement katkhrjhom men di9 »

Relation client

« lw7ed makhasouch yba9a tabe3 ghir rbe7, parfois kayen des projets la marge diyalhom katkoun sghira mais l baraka diyalou kbira ; matalan kayji un client kaybghi ydir chi activité, w kaygoulik ghadi ydir les falayers , w neta kaybalik had le choix machi howa hadak w y9der ywskhlou soum3adiyalou, les flayer kaytla7 kaydirou zbel donc kat9tare7 3lih un autre produit moins cher matalan des stylos ; donc l haja min kadirha b it9an katkoun fiha baraka 7sen ; wel wa7ed makahsouch ykoun ghir tabe3 l flous , l mouhim howa min t7et rasek 3la l mkheda tn3es merta7 ; ana bnesba liya un entrepreneur khasou tkoun 3nedou khawf lah, l 9ana3a ; risque »

Syndicat : pas représentation

Avis sur la RSE

« mazal b3ad, les PME 3ndhom d autre priorités n3tik matal un client tkoulo papier recyclé kaygoulik jaybliya zbel diyal papier , hadi responsabilité de tous ; w yji w ygoulik dir ta9a chmssiya, w 7ena f tanger chetta katkoun l3am kamel ; kayen chi 7wayej maymkench bnesba l une PME, ama une grande entreprise à la rigueur y9drou ydirou des disposition »

CAS C  INDUSTRIE PUBLICITAIRE

Présentation de l'entreprise

Entreprise spécialisée dans l'édition et l'impression, créée en 2002 est compte aujourd'hui 12 salariés.

Profil du dirigeant

Diplômé de l'ISIT mais il a intégré le domaine de l'édition dans le journal de  son père où il a travaillé 3 ans avant de décider de créer sa propre entreprise. Un acteur associatif et politique.

Gestion des ressources humaines

Aides sociales

« dans ma politique de gestion je réserve 5%  du chiffre d'affaire pour le sponsoring adressés aux associations, bcp d'association kant3amlou m3ahom ; kansawbou lihom des affiches, des invitations même parfois des dépliants, donc on le fait annuellement »

« j'ai par exemple des personnes qui ne sont pas originaire de tanger et lors de la fête de sacrifice , la personne te demande des journées supplémentaires , donc ces jours sont payés et je la considère comme une action sociale ; car la personne doit aller jusqu'au rachidia , un long trajet qui nécessite une durée supplémentaire que celle prévu par la loi, et personne ne prend ce qui prévu par l'état , tout le monde prend une durée supplémentaire »

« donc quand tu donne à une personne une prime, on la considère pas comme charge, c'est moi qui l'assume, et ça reste une chose entre moi et mon personnel »

Syndicat :

pas représentation

Intégration des personnes aux besoins spécifiques

Non il y a pas de demande et la nature de notre travail est difficile pour quelqu'un handicapé et dans le coté administratif, on a pas reçu de candidats

Avis sur RSE :

Aucune idée

CAS D SECTEUR DE TEXTILE

Présentation de l'entreprise

Filiale d'un groupe de sociétés familiales spécialisé en textile depuis 1980, cette unité de production est créée en 2013 et en 3 ans elle a passé de 20 salariés à 210. Géré par le benjamin, cette usine assure en partie la production du groupe.

Profil du dirigeant

Agé de 38ans , il a passé plusieurs stages à Casablanca et en Turquie.

Gestion des ressources humaines

Aide sociales

« à la fin d'année, on calcule notre profit et sur cette base on fait sortir une somme d'argent, c'est une action personnelle que j'assume et je donne « fsabilah » des aides pour les personnes que je sais qu'ils sont en situation défavorisée. »

Pourquoi : « d'un point de vue religieux, vous savez pourquoi, et les autres activités parce que les salariés demande le social »

Personnes aux besoins spécifiques

Non, sincèrement je n'ai pas eu l'occasion ou bien des proposition dans ce sens

Ambiance de travail

« c'est une demande des salariés pour qu'ils puissent entendre toute la journée le coran, il y a aussi une mosquée ; pour la prière, on fait des pauses de 15 mnt dans les horaires de prière, le vendredi les salariés font leur prière ici avec un imam, ces derniers temps , il y a une personne parmi eux qui fait le imam »

Représentant syndical / Personnel

« Effectivement on prépare les élections, pour le syndicat on n'a pas des représentants ; et généralement le travail de syndicat ne se voit que dans le cas où il y a un dysfonctionnement au niveau du paiement tel que le retard, ce qui n'est pas le cas pour nous.

En plus, malheureusement le syndicat ne fait pas ce rôle d'intermédiaire, il se considère toujours un ennemi, pour eux le patronat est un voleur, pour le patron les salariés sont des voleurs, et comment réduire cet écart , personne seul dieu ; malheureusement c'est une culture de société , et personne ne suit la route de dieu, si c'était le cas en posant devant nos yeux man ghachana layssa mina, kolon ra3I w kolon masoul 3an ra3iyath ; le syndicat ne connais pas ces principes ; surout à tanger , le syndicat n'a pas eu de succès, malheureusement le travail de syndicat est toujours en relation avec l'anarchie et les problèmes ».

Recrutement auprès des associations

« il faut être dans la vie politique, en plus ces associations servent des agendas politiques, elles ne font pas leurs travail associatif pour le bien être, quand est ce qu'une association a formé des gens et ils les a envoyé pour être recruter ; même les programme internationaux déployés au Maroc n'ont pas connu un succès comme le cas d'incorpora »

CAS E SECTEUR METALLURGIE

Présentation de l'entreprise

Créée en 2007, l'entreprise est spécialisée en Fabrication et Construction Métallique, Chaudronnerie, Tuyauterie Industrielle, Charpente Métallique, fourniture de matériel et équipements industriels, Maintenance industrielles. Le siège sociale se trouve à Mohammadia et il est spécialisé dans le domaine pétrolier, la succursale est à Tanger, elle est spécialisée dans le domaine métallurgique en général.

Profit du dirigent

Femme entrepreneur, elle est Ingénieur Métallurgiste comme formation de base et afin de réaliser son but elle a préparé un Diplôme en gestion des entreprises et un autre en Relations Internationales

Elle est la Présidente Régionale de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) NORD Tanger, et Vice-Présidente de la Confédération Générale des entreprises du Maroc (CGEM) Tanger –Tétouan- Al Hoceima.

Gestion de ressources humaines

Formation

« Moi même j'ai un volet social que je considère une responsabilité sociale de l'entreprise car je forme gratuitement de la main d'œuvre dans l'industrie. Ce n'ai pas un centre de formation mais une chaine de production, quand j'ai besoin de renforcer mon équipe je fait appel à des personnes débutantes non qualifié que je paye comme les ouvriers qualifiés et en même temps ils travaillent et se forment ; ces personnes bénéficient d'une pré formation sur la sécurité de travail, l'utilisation du matériel. C'est une occasion que j'offre à ces personnes pour se former aux métiers métallurgique de souderie, montage ; c'est cas par cas. Cette formation comporte de la sensibilisation à l'économiser d'énergie : si la clim est en marche il faut fermer la porte, éteindre les lumière après utilisation »

« Le volet social je l'ai depuis création de l'entreprise, j'ai la fibre sociale, en tant que personne, donc avant de sensibiliser les gens à l'extérieur je doit appliquer ces principes dans mon entreprise en premier »

« Et c'est un principe que j'essaye de l'inculquer aux personnels, comme il était un jour un apprentis, s'il continue au sein de l'entreprise il doit être un jour un formateur et ce n'est pas

écris mais c'est un engagement moral, il y a aucune clause qui oblige le salarié à travailler lorsqu'il bénéficie de la formation ou de devenir formateur.
Cette occasion je la considère une contribution pour le pays, même si la personne choisie de continuer ailleurs, elle est au moins formée et elle a un métier avec lequel elle peut travailler, donc c'est une personne défavorisée de moins.
Le recrutement de ces personnes se fait grâce aux collaborateurs, la bouche à oreilles »

Personnes aux besoins spécifiques
C'est très difficile d'intégrer cette catégorie de personne car c'est l'industrie lourde, mais au niveau administratif c'est possible, sauf que je n'ai jamais eu de candidature dans ce sens.

Sécurité et accident de travail
Chaque année on décide d'atteindre 0 accident, en mettant en place les consignes de sécurité et veiller que les salariés les respectent. Malheureusement, je fais face à des personnes qui ne veulent pas mettre de gans ou de casque, c'est un complexe pour certain ; un jour un monsieur m'a dit « ghadi yde7kou 3liya, 3la ana machi rajel, khasni nkhdem byedi », dans ce cas je lui dit pour rester dans cette entreprise il faut que tu mets des gans.

Aides sociales
Primes annuelles de motivation en fonction des résultats. Pour les fêtes sacrées on programme des avances à dispatcher sur les mois à venir.

La prière
Oui il y a un espace propre dédié à la prière mais non pas une mosquée. La prière est prioritaire mais il doit la faire et retourner travailler. Le vendredi on fait une pause durant le temps de la prière, malgré qu'il y a des personnes qui ne prient pas mais moi je fais le necessaire (kan7yed deneb 3liya) et chacun est responsable.

Ramadan
On a un partenariat avec un client où chaque année on distribue soit des aides alimentaires ou de sommes d'argents à nos ouvriers

Syndicat / représentant de personnel

Oui et hamdoulilah on travaille dans un climat sain car j'essaye de faire comprendre aux collaborateurs que l'entreprise appartient à tout le monde, sa réussite ou sa défaite impacte tout le monde

CAS F : TOPOGRAPHE

Présentation de l'entreprise :

Spécialisée dans les travaux topographiques, études. L'entreprise compte aujourd'hui 15 personnes .

Le profil du dirigeant :

Ingénieur topographe de 33 ans, ayant travaillé dans des grandes entreprises comme la GTR avant de se lancer dans sa propre entreprise en 2009.

Gestion des Ressources Humaines :

Gestion des déchets

Dans notre activité l'utilisation du papier est primordiale, parce que nous sommes appelés à rendre des rapports de présenter des plans, pour les chutes de papiers ou défectueux nous les jetons dans la poubelle, nous n'avons pas un recours au recyclage.

Relation avec les associations

Nous avons des relations avec les associations professionnelles de notre domaine : les élèves topographes , les ingénieurs topographes de la région , cette dernière structure défend les intérêts des topographes privés uniquement. Le recours à ces structures au lieu de l'ordre se justifie par le fait qu'au niveau de l'ordre la gestion des intérêts entre le public et le privé est un peu compliquée.

Relations clients :

Notre marché est partagé entre le privé et le public. Concernant les appels d'offre publics , il exigent certaines compétences techniques, matériels, les références, au côté social, quelque organisme qui demande le bordereau de CNSS mais c'est rare, pour le privé c'est le rapport qualité prix qui est important.

Sécurité :

Au chantier les équipements de protection individuels sont indispensables, malgré que certains ouvriers négligent cet aspect, pour cela nous avons mis en place un système de notation pour chaque ouvrier qui comporte les heures travaillées, le respect des exigences, le respect des objectifs, le respect des conditions de sécurité représente 20% de la notation.

Motivation des salariés

Nous avons un système de salaires évolutif en fonction des objectifs. Aussi de temps en temps nous organisons des séances de team bulding ou des soirées débat pour discuter. En

plus nous respectons à 100% les exigences légales, c'est la moindre des choses à faires en tant que musulman, malgré les difficultés de la législation car elle n'est pas vulgarisée, il faut programmer des formations adaptés aux créateur des entreprises. pour les anciens nous avons des assurances complémentaires.

Aides sociales

Elles ne sont pas ponctuelles, cela dépend du rendement et de la personne, c'est aléatoire. Pour ramadan, nous organisons en coopération avec les élèves topographes Iftar jamai

Espace de prière

Nous n'avons pas un espace spécifique mais aussi nous sommes à proximité d'une mosquée et nous n'avons aucun problème si la personne prie dans son bureau.

Raison d'être

Premièrement la réalisation du profit mais aussi ma participation dans la société en faisant travailler 15 personnes c'est l'équivalent de 15 familles.