

ANALYSE DES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT RSE AU MAROC : RESULTATS D'UNE ETUDE QUANTITATIVE

HIND MOUSTADRAF

Hindmoustadraf@yahoo.fr

RESUME

Dans un environnement acharné et caractérisé par des mutations profondes, à savoir la crise sanitaire, la globalisation, la mondialisation économique et les modifications profondes des formes d'organisation de l'entreprise, face à une concurrence économique élargie, et afin de réduire les externalités négatives de la libéralisation de l'économie, il est devenu primordial pour les différents acteurs (entreprises, société civile, collectivités locales, états...) de s'adapter à ce contexte. La prise en compte du développement durable, et plus particulièrement de la Responsabilité Sociale (ou sociétale) de l'Entreprise devient un enjeu majeur pour les entreprises sur les dimensions aussi bien économiques, sociales, sociétales, environnementales que celles de la gouvernance.

Cet article a pour objectif de définir les déterminants de l'engagement des entreprises en matière de RSE, notamment les motivations et les freins liés à cette démarche. Afin de répondre à cette préoccupation, une étude quantitative a été menée auprès de 123 entreprises marocaines au moyen qu'un questionnaire administré auprès des salariés, des managers et des dirigeants. Les résultats de cette étude révèlent que, les motivations des entreprises à s'engager dans la RSE sont purement stratégiques, visant principalement à améliorer la compétitivité et l'image de marque auprès des collaborateurs internes et externes. Quant aux freins de cette démarche, ils sont principalement liés au manque de ressources financières. Les résultats ainsi obtenus ont des implications importantes dans l'élaboration de stratégies pour le développement de politiques actives pour la promotion de la RSE au Maroc.

Mots clés : Déterminants, Motivations, RSE, Développement Durable, Gouvernance

ABSTRACT

In a fierce environment characterized by profound changes, namely the health crisis, globalisation, economic globalisation and profound changes in the forms of organization of the company, in the face of wider economic competition, and in order to reduce the negative externalities of economic liberalization, it has become essential for the various actors (companies, civil society, local authorities, states, etc.) to adapt to this context. Taking into account sustainable development, and more particularly the social (or societal) responsibility of the Company, becomes a major challenge for companies on the economic, social and societal dimensions, The European Commission's Green Paper on the Environment and Governance.

The aim of this article is to define the determinants of companies' commitment to CSR, including the motivations and obstacles associated with this approach. In order to address this concern, a quantitative study was conducted with 123 Moroccan companies using a questionnaire administered to employees, managers and managers. The results of this study reveal that the motivation of companies to engage in CSR is purely strategic, mainly aimed at improving competitiveness and branding among internal and external employees. As for the obstacles to this approach, they are mainly related to the lack of financial resources. This finding has important implications for developing strategies and active policies to promote CSR in Morocco.

Key words: Determinants, Motivations, CSR, Sustainable Development, Governance

INTRODUCTION

Dans un contexte socio-économique marqué par une concurrence accrue entre les entreprises marocaines et étrangères, l'attention portée par la société aux comportements sociaux et environnementaux de l'entreprise et par des parties prenantes est de plus en plus saillantes. L'entreprise marocaine est sollicitée pour adopter des pratiques managériales socialement responsables conciliant les exigences aussi bien économiques, sociales, sociétales, environnementales que celles de la gouvernance.

L'engagement RSE est une stratégie visant à maximiser la valeur partagée entre les actionnaires et les parties prenantes, que ce soit sur le plan « social » qui comprend toutes les questions liées aux ressources humaines, tels que les conditions de travail, la formation et l'emploi ou la politique contre la discrimination, mais aussi les préoccupations plus vastes liées aux droits de l'homme, tels que la politique de lutte contre le travail des enfants, « économique » visant la création des richesses à travers une gestion des risques maîtrisée et une gouvernance exemplaire, enfin le plan « environnemental » par une gestion optimale des ressources naturelles et énergétique.

La diffusion des pratiques de RSE à l'échelle planétaire semble suivre deux mouvements opposés : une universalisation, s'appuyant sur de nombreux leviers institutionnels et normatifs, et une contextualisation, en vertu de laquelle chaque pays promeut la RSE en fonction des conditions culturelles et institutionnelles locales (Pasquero, 1997). En effet, les particularités de chaque pays, son contexte socio-économique, caractérisé par son niveau de développement, ses normes et ses valeurs, peuvent influencer les pratiques et les motivations des entreprises vis-à-vis de cette démarche.

D'où l'objectif de cette recherche est d'étudier l'engagement sociétal de l'entreprise dans le contexte marocain. Ainsi, la problématique de notre recherche est : **Quels sont les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines ?**

D'autres questions de recherche nous interpellent :

- Quelle est la place accordée à la RSE dans les initiatives gouvernementales et privées au Maroc ?
- Quelles sont les motivations à l'adoption des mesures RSE pour l'entreprise marocaine ?
- Existe-t-il des freins et des réticences en matière de RSE ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons mené une étude quantitative auprès de 123 entreprises marocaines dans plusieurs villes du pays : Marrakech, Casablanca, Rabat et Tanger. Compte tenu de son poids économique, la région de Casablanca concentre 60% des entreprises questionnées. La part des PME a été fixée à 70% dans la mesure où elles constituent l'écrasante majorité des entreprises marocaines et sont donc au cœur de la stratégie RSE.

Nous structurons notre article comme suit : Nous présentons en première partie un état des lieux de la RSE au Maroc. Ensuite nous avons établi un cadre théorique général visant à expliquer les motivations d'engagement dans la RSE. Enfin, la troisième partie sera consacrée à la présentation et la discussion des résultats de notre enquête.

I. SITUATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE) AU MAROC

En raison de la crise économique et sanitaire actuelle, les questions environnementales et sociales ont pris d'avantage d'ampleur. La RSE constitue plus que jamais un levier de performance globale, de résilience et de compétitivité pour les entreprises à l'heure de la COVID.

Au Maroc, nous assistons à une montée en puissance des initiatives autour du développement durable et de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises. Plusieurs actes permettent d'affirmer que la RSE bénéficie d'un contexte général favorable porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles la labellisation par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), la notation extra-financière pour les sociétés cotées et la production d'indicateurs ESG et le mouvement de normalisation.

La charte RSE adoptée le 14 décembre 2006 par la Confédération générale des entreprises du Maroc vise à promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable à travers l'attribution d'un label aux entreprises basées au Maroc pour une durée de trois années. Cette initiative est en phase avec les recommandations royales exprimées lors des intégrales de l'investissement organisées par la direction des investissements extérieurs : « La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des

entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie » (Extrait du Message de S.M. le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005).

Toute entreprise postulant au Label doit se soumettre à une évaluation, menée par l'un des tiers-experts indépendants accrédité par la CGEM qui portera sur la conformité avec les engagements précisés dans la charte de responsabilité sociale qui tourne autour de 9 axes :

1. Respecter les droits humains.
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
3. Protéger l'environnement.
4. Prévenir la corruption.
5. Respecter les règles de la saine concurrence.
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs.
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.
9. Développer l'engagement sociétal.

Il est à noter que ce label confère plusieurs avantages et facilités aux entreprises socialement responsables en les faisant connaître et surtout valoriser auprès de leurs partenaires institutionnels publics et privés tout en leur permettant de tirer de ce label des avantages d'ordre financier.

Par ailleurs, L'Initiative nationale pour le développement humain, lancée par le Roi Mohammed VI le 18 mai 2005 qui a pour objectif de réduire la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Elle vise à instaurer les fondations d'un programme national pluriannuel afin d'intégrer les objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. Dans ce sens, l'INDH offre aux acteurs économiques un cadre de référence et des ressources financières (25 millions d'euros pour les cinq premières années de son lancement) afin d'impulser une dynamique sociale au contexte économique émergent.

D'un autre côté, Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie témoigne d'une grande demande du marché en matière de normalisation. Dans ce sens, Plusieurs normes marocaines ont été introduites, à savoir la norme marocaine NM 00.5.600 présente les exigences en matière de « Système de management des aspects sociaux dans l'entreprise ». Elle vise à aider les organismes à élaborer une approche du management social qui permet de protéger les employés et les autres personnes dont les aspects sociaux pourraient être affectés par les politiques et activités de l'entreprise. Cette norme est compatible avec les

exigences du référentiel SA 8000 (Social accountability) ainsi qu'avec les normes reconnues internationalement dont la ISO 9001(système de management de la qualité) et ISO 14001(système de management environnemental)

L'initiative la plus récente date du 20 février 2019 et concerne cette fois-ci la notation extra-financière pour les sociétés cotées et la production d'indicateurs ESG. En effet, L'Autorité marocaine des marchés des capitaux (AMMC) a adopté un projet de modification du livre III de sa circulaire qui tend à s'inspirer des meilleures pratiques internationales. En plus de la publication d'indicateurs trimestriels, les entreprises sont, d'ores et déjà, tenues de publier un rapport ESG. Ce reporting extra-financier ou « Environnement, Social et Gouvernance » (ESG) consiste à intégrer un reporting de l'impact des activités sur l'environnement, ses relations avec les employés et ses parties prenantes externes, ainsi que sa gouvernance. L'adoption du reporting ESG par le marché marocain renforcera l'attractivité du territoire et représente un signal fort émis par l'AMMC en direction des investisseurs étrangers.

Sur un autre plan, la signature d'un Accord d'Association avec l'union européenne qui s'est concrétisé par l'ouverture des frontières économiques a donné lieu à l'implantation au Maroc de grandes entreprises étrangères (le Maroc accueille un volume important d'IDE, Investissements Directs Etrangers) soumises à des règles de transparence sur leurs engagements et réalisations RSE dans leurs filiales a également favorisé la diffusion des pratiques responsables.

Malgré tous les efforts qui ont été déployés pour promouvoir la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) au Maroc, plusieurs obstacles entravent son application dans les systèmes de management. Selon Filali Meknassi (2009) les obstacles à la RSE sont principalement dus à trois facteurs, à savoir la qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières.

Le paysage économique marocain ne peut être dissocié de celui des PME qui constituent environ 95% de son tissu productif selon les statistiques de la confédération de la PME. Sa fragilité financière, organisationnelle, technique et humaine constitue l'un des premiers obstacles à la mise en place d'une stratégie RSE formelle et contrôlée. En effet, les PME sont caractérisées par des stratégies informelles (très liées à la personnalité du dirigeant), des modes de gestion quelquefois flous, non fondée sur règles impersonnelles ou des doxa gestionnaires importées, et « faiblement appareillés en instruments de l'action à distance » (Boltanski,

Thévenot, 1991, p. 206-207), ainsi que des méthodes de fonctionnelles essentiellement réactives, répondant à des circonstances de marché. De plus, leur vulnérabilité financière les empêche de s'engager dans une démarche RSE qui peut impliquer des coûts supplémentaires à court terme.

L'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles (Mezuar, 2002). Certains auteurs (El Amrani et Chebihi, 2003 ; El Aoufi (dir.), 2000) montrent que, l'entreprise marocaine est caractérisée par un système de relations de travail fondées sur le paternalisme, la dépendance, voire le clientélisme. Mais aussi que la notion de travail est associée, aux yeux des salariés, à des valeurs qui subliment le travail (logique de l'honneur, moyen « d'être digne » et de gagner « le pain des enfants », solidarité). Ces facteurs freinent la prolifération des pressions des parties prenantes, notamment les syndicats, et donc réduit les opportunités de concertation sociale (Ettahiri, 2009). D'ailleurs, le mouvement syndical au Maroc a été pendant plusieurs années affaibli et dominé par des logiques d'affrontement et de combat (Hamoumi, 2005), d'où la difficulté de mettre en place une responsabilité sociale fondée sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes.

Le Manque de ressources humaines en termes de qualification du personnel constitue également un obstacle à la démarche RSE. Beaucoup de TPE-PME, souvent dépourvues de fonctions « ressources humaines » et plus encore de fonctions RSE, ne se trouvent pas dans un contexte propice au déploiement de démarches RSE. De plus, La formation universitaire ou professionnelle reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan (Ettahiri, 2009).

Après ce panorama contextuel, nous nous focaliserons ci-après sur les fondements théoriques expliquant les motivations d'engagement dans la RSE.

II. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DES MOTIVATIONS DE L'ENGAGEMENT RSE

Afin d'analyser les déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines, nous avons fait recours à trois principales théories, à savoir les théories éthiques, les théories instrumentales et la théorie des parties prenantes.

Dans cette partie, nous présentons les théories qui contribuent à expliquer l'engagement des entreprises dans le processus de la RSE. Ainsi, nous nous sommes basés sur le travail de Maignan et Raiston (2002), qui ont identifié, trois principales motivations sous-jacentes expliquant les raisons pour lesquelles une entreprise d'engagera dans les pratiques RSE.

1. Les motivations éthiques (les théories éthiques) : La RSE est présentée ici comme faisant partie de la culture de l'entreprise ou bien comme une expression de ses valeurs fondamentales.
2. Les motivations stratégiques (les théories instrumentales) : La RSE est introduite comme une composante de la mission économique de l'entreprise, en tant qu'instrument pour améliorer sa performance financière et sa compétitivité.
3. Les motivations liées à la pression des parties prenantes de l'entreprise (la théorie des parties prenantes) : La RSE est présentée comme une réponse à l'évaluation et la pression exercée par les parties prenantes de l'entreprise.

Nous allons approfondir ci-après les trois motivations citées par Maignan et Raiston (2002).

2.1. Les motivations éthiques (les théories éthiques)

Ce groupe de théories se concentre sur des principes éthiques qui renforcent les relations entre les entreprises et la société. Ces théories, sont concernées par la bonne chose à faire ou les exigences nécessaires pour atteindre une bonne société (Garriga et Mele, 2004).

Cela signifie qu'une entreprise est intrinsèquement affectée lors de la conception de la RSE par sa philosophie telles que les valeurs partagées par les collaborateurs internes et les convictions du/des dirigeant(s) de l'entreprise.

Selon Hemingway et Maclagan (2004), les valeurs personnelles des gestionnaires sont l'un des facteurs qui influent sur la RSE. Outre les intérêts commerciaux stratégiques d'une entreprise, « lorsque des gestionnaires individuels peuvent exercer une influence, ils peuvent lancer ou modifier des projets spécifiques afin de répondre à leurs préoccupations morales personnelles » (Hemingway et Maclagan 2004, p. 41). Godos-Díez et al (2011) souligne également l'importance de la perception par les PDG de l'éthique et des engagements sociaux lorsqu'une entreprise met en place des actions RSE. Les intérêts des PDG et des gestionnaires influencent fortement la RSE, en raison de leurs pouvoirs considérables, notamment en PME où le dirigeant, souvent unique décisionnaire, façonne son engagement RSE selon sa propre vision.

Cependant, l'orientation RSE de l'entreprise ne dépend pas uniquement de la haute hiérarchie mais également de la culture de l'entreprise et celle de ses employés. Lynes et Andrachuk (2008) ont révélé à travers leur étude sur les motivations à la RSE que la culture d'entreprise et l'idéologie sociale de ses employés sont des facteurs décisifs qui influencent le niveau d'engagement en matière de RSE, au même niveau que la perception de ses dirigeants et gestionnaires influencées par leur expérience et leur formation. De plus, l'impact de l'autoréglementation interne sur la RSE est dévoilé par Mijatovic et Stokic (2010). Leur étude a révélé statistiquement que la RSE est davantage influencée par l'autoréglementation interne, comme les valeurs de l'entreprise et le code de conduite, qui guide éthiquement les comportements de cette dernière.

Ces études affirment que les valeurs intrinsèques d'une entreprise peuvent être des moteurs d'engagement RSE.

2.2.Les motivations stratégiques (les théories instrumentales)

Ces motivations s'inscrivent dans la vision économique classique de l'entreprise considérant que l'objectif de l'entreprise est de maximiser ses profits (Garriga et Mele, 2004). Friedman le père fondateur de ce mouvement affirme que « La responsabilité sociale de l'entreprise c'est d'accroître ses profits ».

D'un point de vue éthique, la RSE ne devrait pas répondre aux attentes ou obtenir des rendements des parties prenantes, mais « elle ne rejette pas non plus l'idée que la RSE devrait viser à améliorer la rentabilité, car en répondant aux besoins des parties prenantes, l'entreprise a sûrement plus de chances d'obtenir plus de récompenses ». (Wan Saiful, 2006). Récemment, plusieurs entreprises ont commencé à utiliser la RSE comme un outil marketing pour atteindre leurs objectifs financiers et être plus rentables.

La RSE peut affecter la rentabilité de plusieurs façons (Graafland 2004; Graafland et Smid 2004). Premièrement, elle peut améliorer la réputation de l'entreprise sur le marché de la consommation (Fombrun et Shanley, 1990). Miles et Covin (2000) trouvent un appui empirique à l'affirmation selon laquelle la gérance de l'environnement crée un avantage de réputation qui améliore le marketing et le rendement financier.

Deuxièmement, une bonne réputation en matière de RSE peut aussi être récompensée par des employés potentiels et actuels et une main d'œuvre qualifiée (Turban et Greening, 1996). Un climat de travail éthique mène à une plus grande confiance dans l'entreprise, à un engagement

plus fort de la part des employés, à une baisse de l'absentéisme et des taux de roulement, à une plus grande rentabilité et productivité, et à une attitude plus positive à l'égard du travail et de la bonne conduite (Sims et Keon 1997).

Enfin, Lacey et Kennett-Hensel (2010) montre que la relation client peut être consolidée par la mise en œuvre de la RSE à long terme. En utilisant la RSE pour répondre aux préoccupations sociales des clients, une entreprise est susceptible d'améliorer son image de marque, fidéliser ses clients, en renforçant ainsi la relation client qui peut entraîner des rendements financiers (Liu et Zhou, 2009).

Par conséquent, et selon ce courant théorique, les dirigeants ne s'engagent dans la RSE, que si cette dernière rapporte des bénéfices à travers l'amélioration de l'image et donc de la réputation avec pour conséquences une motivation et fidélisation des salariés et des clients et enfin l'amélioration ou le maintien d'un avantage concurrentiel basé sur un renforcement des ressources et compétences des organisations.

2.3.Les motivations liées à la pression des parties prenantes (la théorie des parties prenantes)

Contrairement aux motivations intrinsèques exprimées à travers les valeurs éthiques et la performance financière de l'entreprise, ce courant de pensée considère les motivations externes comme principal moteur à l'engagement RSE.

Les parties prenantes jouent un rôle important en matière de RSE en suggérant que les managers rendent compte aux investisseurs et promeuvent les intérêts des salariés, fournisseurs, clients, etc. qui ont une influence implicite et explicite sur les ressources organisationnelles (Friedman et Miles, 2002).

Il existe de nombreuses approches utilisées pour définir les parties prenantes (Mitchell et al.,1997). Parmi ces définitions, la définition la plus étroite des parties prenantes, élaborée par Wood et al. (2008) les définit de la manière suivante : « les parties prenantes, représentent les groupes qui sont vitales pour la survie et le succès de l'organisation ». Ces groupes se composent d'actionnaires, employés, clients, fournisseurs et organismes gouvernementaux clés (Klonoski, 1991). La définition dite large, est souvent présentée à travers la définition de Freeman (1984) : « des groupes ou des individus qui affectent ou peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». En outre, ces intervenants comprennent collectivités locales, associations professionnelles, syndicats ainsi que d'autres groupes d'intérêt public (Klonoski, 1991).

Les entreprises pratiquent parfois des activités RSE car elles redoutent les réactions négatives des parties prenantes, telles que les entreprises qui doivent installer en interne de nouveaux équipements de contrôle pour faire face aux émissions de gaz qui conduiront à la destruction de l'ozone et au réchauffement planétaire (Hui, 2008). L'Eang (1994) affirme que les organisations adoptent principalement une attitude plus réactive à l'égard des activités RSE, de sorte qu'elles réagissent davantage aux pressions externes plutôt que de les offrir spontanément. Comme mentionné précédemment dans la définition des parties prenantes, de nombreux groupes et individus peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise; par conséquent, il existe de nombreux facteurs qui influent sur la prise de décision concernant la RSE.

Citons à titre d'exemple la pression exercée par les médias de masse qui sont intolérants envers les entreprises qui ne répondent pas aux attentes et aux obligations (Dawkins et Lewis, 2003). L'économie et les réglementations juridiques sont également des parties prenantes qu'une entreprise doit prendre en compte, autrement l'entreprise risque des grèves ouvrières, des boycotts et des poursuites judiciaires. Mijatovic et Stokic (2010) ont étudié l'influence des réglementations externes telles que les normes de l'industrie ISO 9001, 14001 et d'autres normes et certifications sur la RSE. Pour les PME surtout exportatrices leur fragilité et leur dépendance à l'égard de leurs parties prenantes, notamment les donneurs d'ordre, donne à leur environnement le pouvoir d'imposer ses exigences telles que des prix concurrentiels, des certifications précises (ISO 9001, SA8000, ISO 14000...), ainsi que des produits et des services de qualité répondant aux besoins et aux normes sociales et sociétales.

III. METHODOLOGIE

Rappelons que notre objectif principal est d'analyser les déterminants de l'engagement RSE des entreprises marocaines en mettant l'accent sur les motivations et les obstacles de cette démarche.

Nous avons ainsi mené une enquête quantitative auprès de entreprises marocaines opérant dans différents secteurs, à savoir : Les Services ; les mines, infrastructures et BTP et les industries manufacturières sur la période d'octobre 2013 à décembre 2016. Pour cela, nous avons contacté par courriel plus de 151 entreprises mais 135 seulement ont accepté de répondre à ce questionnaire. Parmi les questionnaires collectés, certaines entreprises nous ont retourné des documents incomplets.

Nous avons donc travaillé sur un échantillon de 123 questionnaires stricto sensu. Le codage des questionnaires a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS.

Notre questionnaire comporte 4 volets, Le premier sert à identifier l'entreprise, le deuxième représente l'aspect social de l'engagement des entreprises, un troisième volet porte sur l'engagement environnemental et enfin un quatrième volet traite de l'intégration des principes RSE dans le système de management des firmes interrogées.

Nous avons interrogé des personnes appartenant à des niveaux hiérarchiques différents. Ainsi, nous nous sommes intéressés en premier lieu à la perception des managers qui représentent 23% de notre échantillon, des cadres supérieurs (21%) et des cadres (22%), ainsi qu'à la vision de leurs subordonnés comme les techniciens (22%) ou encore les ouvriers qui représentent 12% de l'échantillon.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

Tableau 1 : But de la démarche RSE pour les entreprises interrogées

But de la démarche RSE	Effectif	fréquence
But social	23	39.66%
Image de marque de l'entreprise	27	46.55%
But promotionnel	19	32.76%
Gestion des risques	12	20.69%
Motivation du personnel	42	72.41%
Autre	4	6.90%
Total	58	100.00%

Source : Enquête 2016

La majorité des entreprises adoptent une démarche RSE pour renforcer la motivation de leurs salariés, 40% des entreprises déclarent suivre cette démarche pour un but social.

L'image de marque peut-être l'objectif poursuivi par l'entreprise puisque 47% entreprises reconnaissent suivre la démarche pour améliorer sa notoriété. 33% le font pour un but promotionnel afin de promouvoir leurs nouveaux produits et services, 21% des entreprises cherchent la gestion des risques.

Tableau 2 : Relation entre l'engagement RSE et la taille de l'entreprise

	Pratique RSE	
--	--------------	--

			Pratiquantes	Non pratiquantes	Total
Effectif	<19 - très petite	Effectif	0	16	16
		% du total	0,0%	24,6%	13,0%
	[20-100[- petite	Effectif	10	24	34
		% du total	17,2%	36,9%	27,6%
	[100-200[- Moyenne	Effectif	8	12	20
		% du total	13,8%	18,5%	16,3%
	[200-500] – Grande	Effectif	15	13	28
		% du total	25,9%	20%	22,8%
>500 - très grande	Effectif	25	0	25	
	% du total	43,1%	0,0%	20,3%	
Total		Effectif	58	65	123
		% du total	47,2%	52,8%	100,0%

Source : Enquête 2016

Ainsi, La taille de l'entreprise est déterminante dans ces réponses. La majorité des entreprises qui pratiquent la RSE font partie des grandes et des très grandes entreprises.

Il existe dans la littérature plusieurs arguments théoriques quant à l'existence d'un lien entre la taille de l'entreprise et la mise en place de pratiques de RSE.

La taille étant une source de visibilité, plus une entreprise est grande et plus elle sera observée et soumise à des pressions de la part du public (Cooke, 1992). Comme le précisent Bewley et Li (2000), les entreprises de grande taille doivent se comporter de manière exemplaire du fait de leur visibilité. En raison de l'attention particulière portée aux entreprises de grande taille et afin de conserver leur crédibilité, elles ont donc tout intérêt à être transparentes. De manière générale, la taille de l'entreprise, source de visibilité, incite les entreprises à mettre en place des pratiques visant à démontrer leur engagement environnementalement et socialement responsable. Ceci est en consonance avec les nombreuses études en matière de diffusion d'informations sociétales qui constatent que du fait de leur visibilité accrue, les entreprises de grande taille sont incitées à mettre en place des pratiques de RSE telles que la diffusion d'informations sociétales (Berthelot et al., 2003 ; Bewley et Li, 2000 ; Brammer et Pavelin, 2006 ; Lee et Hutchison, 2005).

C'est ce qui a été observé à travers l'enquête, plus la structure est grande plus elle diffuse des informations sociales et environnementales sur ses activités et s'impliquent dans des démarches liées au bien-être de la communauté. Ainsi, Les grandes entreprises se sentent plus visées et trouvent qu'il est nécessaire de justifier leur engagement en matière de RSE, de ce fait elles essaient de multiplier les moyens de montrer au public leur engagement dans ce domaine (Damak-Ayadi, 2007). Ces arguments sont repris dans le contexte particulier de la demande de vérification sociétale par Kolk et Perego (2010). Ils justifient le lien entre la taille des entreprises et l'engagement sociétal.

Tableau 3 : Relation entre l'engagement RSE et le secteur d'activité

			Pratique RSE		Total
			Pratiquantes	Non pratiquante	
Secteur d'activité	Mines, infrastructures et BTP	Effectif	18	23	41
		% du total	45,9%	56,1%	33,3%
	Industries manufacturières	Effectif	30	25	55
		% du total	56,5%	45,5%	44,7%
	Services	Effectif	10	17	27
		% du total	37%	63%	22,0%
Total		Effectif	58	65	123
		% du total	47,2%	52,8%	100%

Source : Enquête 2016

La plus grande majorité des entreprises engagées dans la RSE appartiennent à l'industrie manufacturière et principalement à l'industrie textile et agroalimentaire.

Le secteur d'activité semble être un facteur important dans la mise en place de pratiques de RSE au sein des entreprises et plus particulièrement dans la décision de mettre en place une vérification sociétale. Selon Cowen et al. (1987), il s'agit d'un souci de visibilité de la part des entreprises appartenant à des secteurs plus ou moins sensibles. Une entreprise œuvrant dans un secteur sensiblement exposé d'un point de vue environnemental et/ou social fera l'objet d'une attention particulière de la part du gouvernement et tentera de répondre à ces pressions gouvernementales en diffusant des informations sociétales. Il peut s'agir également d'une visibilité non pas au niveau du gouvernement mais aussi au niveau du public pour les entreprises « *consumer oriented* » (Cowen et al., 1987). Les entreprises situées dans des secteurs d'activités orientés vers le public démontreront davantage leur engagement en matière de responsabilité

sociétale que les autres entreprises, cela en diffusant et en faisant vérifier leurs informations sociétales. Ainsi, des recherches antérieures ont démontré l'existence d'une association positive entre le secteur d'activité des entreprises reflétant le niveau d'exposition aux risques environnementaux et sociaux et le niveau de diffusion d'informations environnementales et sociétales (Adams et al., 1998 ; Patten, 2002).

Tableau 4 : Relation entre les obstacles à la RSE et l'effectif de l'entreprise

	Effectif					Total
	<19 - très petite	[20-100[- petite	[100-200[- Moyenne	[200-500] -Grande	>500 - très grande	
Manque de ressources financières	12	19	10	7	0	48
Manque d'information	6	19	11	11	0	47
Qualification du personnel	0	1	1	5	0	7
Autres	1	2	0	1	0	4

Source : Enquête 2016

C'est les petites et moyennes entreprises (PME) qui sont les plus concernées par le manque de ressources financières (63% des entreprises qui ne pratiquent pas la RSE) et d'un manque d'informations, tandis que les grandes entreprises souffrent beaucoup plus d'un manque de qualification du personnel.

Ce résultat sera confirmé par le test du chi deux, ainsi la corrélation est significative entre la taille de l'entreprise et les obstacles à la RSE selon le tableau suivant :

Tableau 5 : Corrélation entre les obstacles et la taille de l'entreprise

Corrélation	Les obstacles		
	Manque de ressource fin.	Manque d'information	Contrainte de personnel qualifié
La taille de l'entreprise	0.141	-0,361**	-0,405**

Source : Enquête 2016

Le test du chi deux montre une corrélation significative négative entre la taille de l'entreprise d'un côté et le manque d'information et la contrainte de personnel qualifié d'un autre côté ; Ainsi, ce sont les entreprises de grande taille qui souffrent le plus du manque d'information et de la contrainte de personnel qualifié, et pas les petites entreprises qui manquent quant à elles de ressources financières.

Tableau 6 : Le lien entre la pratique RSE et les entreprises exportatrices

			Pratique RSE		Total
			Pratiquantes	Non Pratiquantes	
Entreprise exportatrice	Exportatrice	Effectif	22	6	28
		% du total	78,6%	21,4%	22,8%
	Non exportatrice	Effectif	36	59	95
		% du total	37,9%	62,1%	77,2%
	Total	Effectif	58	65	123
		% du total	47,2%	52,8%	100,0%

Source : Enquête 2016

Parmi les 28 entreprises exportatrices, 22 unités pratiquent la RSE ce qui représente 79% de l'échantillon. Les entreprises exportatrices, en particulier dans le secteur du textile et de l'alimentaire, sont contraintes de s'intéresser à la RSE de par les exigences croissantes des donneurs d'ordre (clients) en Europe et aux Etats-Unis. C'est ce que nous avons constaté à travers l'enquête.

En effet, les gros clients internationaux exigent le respect de normes sociales et environnementales. De plus en plus de grands donneurs d'ordre, privés et publics, financiers et industriels, intègrent des critères RSE dans leur cahier des charges. Ces exigences se répercutent sur les sous-traitants et créent ainsi un « effet de sillage » significatif.

La sélection des acteurs et des sous-traitants ne se fait pas uniquement sur des critères liés au prix et du « mieux disant » mais également de responsabilité sociétale vis-à-vis des ouvriers et de la communauté.

Tableau 7 : Le lien entre la pratique RSE et la cotation en bourse

			Pratique RSE		Total
			Pratiquantes	Non Pratiquantes	
Cotation SBVC	cotée à la SBVC	Effectif	9	0	9
		% du total	100%	0%	7,3%
	non cotée à la SBVC	Effectif	49	65	114
		% du total	43%	57%	92,7%
	Total	Effectif	58	65	123
		% du total	47,2%	52,8%	100,0%

Source : Enquête 2016

Toutes les entreprises cotées en bourse sont engagées dans une démarche sociétale et environnementale. Les 9 entreprises cotées à la bourse de Casablanca pratiquent toutes la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La visibilité en termes de transparence et de crédibilité des informations diffusées, sont des conditions essentielles pour pouvoir accéder aux marchés des capitaux internationaux et les résultats de l'enquête confirment cela. En effet, le peu d'entreprises cotées en bourse publient des informations sociales et environnementales sur leurs activités.

Nous supposons que les entreprises, soumises à des pressions coercitives liées aux questions sociétales mais aussi liées aux aspects de diffusion de l'information, seront incitées à demander une vérification de leurs informations sociétales diffusées. La pression réglementaire est donc appréhendée à travers la cotation des entreprises. Ainsi, les entreprises qui sont cotées en bourse ont davantage de contraintes réglementaires que les autres.

CONCLUSION

En raison des récents scandales éthiques, sociaux et environnementaux causés par les grandes entreprises dans les quatre coins du globe désormais, les entreprises se préoccupent de plus en plus de leur responsabilité sociale (Albaum et Peterson, 2006). Toutefois, la question qui se pose est de savoir si cette attention portée au concept de la RSE, est née d'une démarche éthique qui tente d'améliorer le contexte social et préserver l'environnement, ou plutôt d'une pression qui pèse sur l'entreprise et qui dicte ses choix stratégiques.

Les résultats de cette étude montrent que les entreprises marocaines s'engagent dans la RSE par intérêt puisque l'objectif principal est le renforcement de leur image de marque et de leur

réputation. Ainsi, les entreprises interrogées cherchent à obtenir des avantages concurrentiels à travers la motivation des collaborateurs interne et la satisfaction des acteurs de leur environnement ce qui s'inscrit dans les théories instrumentales citées dans la revue de littérature. En effet, la finalité de cette démarche est le profit et la performance économique tout en ayant une légitimité vis-à-vis des parties prenantes dont les ressources et le soutien sont déterminants pour la survie de l'entreprise (Moustadraf, 2019)

Quant aux obstacles de cette démarche, ils sont principalement liés au manque de ressources financières surtout que 60% de notre échantillon est constitué de PME ce qui reflète parfaitement la nature du tissu économique marocain. Dans le contexte des PME, la survie constitue souvent l'objectif prioritaire du dirigeant. La responsabilité de l'entreprise est considérée de nature exclusivement économique puisqu'elle est tenue de maintenir sa survie et sa pérennité dans un contexte hyperconcurrentiel (Cherkaoui et Jallal, 2017)

BIBLIOGRAPHIE

- Adams C. A., Hill W. Y. and Roberts C. B. 1998. Corporate social reporting practices in Western Europe, Legitimizing corporate behavior? *British Accounting Review* 30(1), 1–21.
- Albaum, G. and Peterson, R, 2006. Ethical Attitudes of Future Business Leaders: Do They Vary by Gender and Religiosity?, *Business & Society*, 45, 3, pp. 300-321
- Berthelot, S., Cormier, D., Magnan, M. (2003). Les provisions environnementales et la gestion stratégique des résultats : une étude canadienne. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 9 (2): 109-135.
- Bewley K. et Li Y. (2000). Disclosure of environmental information by Canadian manufacturing companies: a voluntary disclosure perspective. *Advances in Environmental Management and Accounting*, 1: 201-226.
- Boltanski L. & Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Brammer, S.J. and Pavelin, S. (2006) 'Corporate reputation and Social Performance: The Importance of Fit', *Journal of Management Studies*, 43: 435–455.
- Capron M. (2003), « L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7. 1-72.
- Cherkaoui, A. & Jallal, R. (2017). Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas. *Question(s) de management*, 18(3), 63-77. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0063>
- Cooke, T.E. (1992), The Impact of Size, Stock Market Listing and Industry Type on Disclosure in the Annual Reports of Japanese Listed Companies, *Accounting and Business Research*, Vol. 22, No. 87: p:229-237
- Cowen, S.S., Ferri, L.B. and Parker, L.D., 1987. The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosures: A typology and frequency-based analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), pp.111–122.

- Damak-Ayadi, S. (2007). Analyse des déterminants de la diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels par les entreprises du CAC 40.
- Dawkins, J, and Lewis, S, 2003. CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy, *Journal of Business Ethics*, 44, 2/3, pp. 185-193
- El Amrani, J. et M.A. Chebihi (2003), «Culture et management au Maroc », Repères et perspectives, Rabat, no 4, hiver, p. 87-107.
- El Aoufi N. dir. (2000), l'Entreprise côté usine, les configurations sociales de l'entreprise marocaine, Publications du GERRHE, coll. "Enquêtes", Rabat.
- Filali Maknassi R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », in *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* sous la dir. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan.
- Fombrun, C., & Shanley, M.T. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1-21.
- Garriga E., et Mele D. (2004), « Corporate social responsibility theories: mapping the territory», *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51- 71.
- Godos-Díez, J, Fernández-Gago, R, and Martínez-Campillo, A, 2011. How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 98, 4, pp. 531-548
- Graafland, J.J. (2004) 'Collusion, Reputation Damage and Interest in Code of Conduct: The Case of a Dutch Construction Company', *Business Ethics: A European Review* 13: 127-42.
- Graafland, J.J. and H. Smid (2004) 'Reputation, Corporate Social Responsibility and Market Regulation', *Tijdschrift voor Economie en Management* 49 (April 2004): 271-308.
- HAMOUMI K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », Actes de la 23e Université d'été de l'IAS, Lille, France.
- Hemingway, C, and MacLagan, P, 2004. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50, 1, pp. 33-44
- Hui, L, 2008. Combining faith and CSR: a paradigm of corporate sustainability, *International Journal of Social Economics*, 35, 6, pp. 449-465
- Klonoski, R. 1991. "Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate." *Business Horizons* (July/August), pp. 9–18.
- Kolk, A., and P. Perego. 2010. Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. *Business Strategy and the Environment* 19 (3):182-198.
- Lacey, R., & Kennett-Hensel, P.A. (2010). Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships. *Journal of Business Ethics*, 97, 581-597.
- Lee, T.M., & Hutchison, P. (2005). The Decision to Disclose Environmental Information: A Research Review and Agenda. *Advances in Accounting*, 21, 83-111.
- L'Etang, J, 1994. Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising, *Journal of Business Ethics*, 13, 2, pp. 111-123
- Liu, Yanqiu and Zhou, Xing, 2009. Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: A Conceptual Framework, *Service Systems and Service Management*. 6th international Conference, pp 794-798.

- Lynes, J, and Andrachuk, M, 2008. Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines, *Journal of International Management*, 14, 4, pp. 377-390
- Maignan, I, and Ralston, D. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 33, 3, pp. 497-514
- Mijatovic, I, and Stokic, D, 2010. The Influence of Internal and External Codes on CSR Practice: The Case of Companies Operating in Serbia, *Journal of Business Ethics*, 94, 4, pp. 533-552
- Miles, M.P., & Covin, J.G. (2000). Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- Mitchell, RK, Agle, BR & Wood, DJ 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who or what really counts. *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp. 853-886.
- Moustadraf, H. (2019). L'ENTREPRISE MAROCAINE A L'EPREUVE DE LA RSE: CAS D'UNE PME DU SECTEUR TEXTILE. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 11(1), 259-278.
- Pasquero, J. (1997). « Business ethics and national identity in Quebec – Distinctiveness and directions », *Journal of Business Ethics*, vol. 16, no 6, p. 621-633.
- Patten, D.M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. *Accounting Organizations and Society*, 27, 763-773.
- Sims, R.L. and T.L. Keon (1997), 'Ethical Work climate as a factor in the Development of Person-Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 16, 1095-105
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-670.
- Sims, R. L. and T. L. Keon: 1997, 'Ethical Work Climate as a Factor in the Development of PersonOrganization Fit', *Journal of Business Ethics* 16, 1095–1105.
- Wan Saiful, W, 2006. Defining corporate social responsibility, *Journal of Public Affairs*, 6, 3/4, pp. 176-184
- Wood, A., Linley, P., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The Authentic Personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55, 385-399.