

Pratiques ESG et performance financière des entreprises marocaines cotées : résultats d'une étude qualitative

ESG practices and financial performance : from a qualitative perspective

RTEL BENNANI G.¹, CHEGRI B.².

¹Docteur, Laboratoire LARCEPEM, FSJES Souissi, UM5S, Rabat, ghita.rtel@um5s.net.ma

²Professeur Habilité, Laboratoire LARCEPEM, Vice - Doyen chargé de la formation continue, FSJES Souissi, UM5S, Rabat, b.chegri@um5r.ac.ma

Résumé :

L'attention des firmes aujourd'hui est de plus en plus tournée vers la RSE. En effet, cette étude fait suite à notre article publié sur l'état des lieux de la RSE au Maroc où nous avons entre autres énuméré les avantages perçus de la RSE. Nos résultats convergent vers ceux trouvés par une étude faite par le cabinet Deloitte en 2021 et qui soutient que les pratiques socialement responsables sont créatrices de valeur pour l'entreprise à six niveaux : différenciation de la marque, attraction et rétention des talents, innovation, efficacité opérationnelle, atténuation des risques et accès au capital et valorisation boursière.

Si la portée de la RSE n'est plus à démontrer, il ne va pas de même pour l'investissement financier qu'elle génère. Le lien <pratiques RSE – performance financière> demeure largement étudié mais non tranché. Nous avons cherché à travers nos entretiens semi-directifs auprès des spécialistes de la RSE au Maroc, à décortiquer les pratiques ESG des entreprises marocaines cotées, à comprendre leurs effets perçus sur la performance financière de ces dernières et les éléments qui interviennent dans cette relation.

Notre étude a montré que les entreprises marocaines investissent d'une manière inégale dans les trois dimensions de la RSE, en privilégiant le volet social. Cependant, la relation <pratiques ESG – performance financière> reste en effet mitigée, entre positive, négative ou neutre.

Mots clés : responsabilité sociale de l'entreprise, critères ESG, performance financière, parties prenantes, étude qualitative.

Abstract :

The attention of firms today is increasingly turned towards CSR. Indeed, this study follows our article published on the state of play of CSR in Morocco where we had, among other things, detailed the perceived advantages of CSR. Our results match a study carried out by Deloitte in 2021 which supports the idea that responsible social practices create value for the company at six levels: brand differentiation, talent attraction and retention, innovation, operational efficiency, risk mitigation and access to capital and market valuation.

If the benefits of CSR are no longer to be proven, the financial investment it is requiring is still argued. The relation between CSR practices and financial performance has been largely debated but not settled. We have sought through our semi-structured interviews, conducted with CSR specialists, to dissect ESG practices of Moroccan listed companies, understand their perceived effects on financial performance and determine elements affecting this relationship. Our study has shown that Moroccan companies invest unequally in the three dimensions of CSR, favoring the social aspect. However, the relationship <ESG practices – financial performance> remains mixed, between positive, negative and neutral.

Keywords : CSR, ESG, financial performance, stakeholders, qualitative research.

INTRODUCTION

L'intérêt et la demande pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne cessent d'accroître. En effet, plusieurs entreprises y voient une nouvelle opportunité d'affaires leur permettant de se différencier de la concurrence, d'accéder à de nouveaux marchés, de trouver des voies alternatives de financement et d'investissement, d'optimiser leurs risques et coûts opérationnels ou même d'améliorer leur image de marque/réputation, etc.

Malgré le fait que la demande de RSE augmente, il y a toujours eu des réticences notamment par rapport aux coûts qu'elle engendre. La recherche scientifique s'est également penchée sur le sujet. En effet, le critique le plus influent est le lauréat du prix Noble Milton Friedman, qui voit que la RSE gaspille l'argent des actionnaires pouvant être investi ailleurs. Cependant, plusieurs études affirment, à l'encontre de Friedman, que la RSE augmente plutôt la performance financière de l'entreprise sur le long terme. Ces affirmations nous ont poussées à vouloir connaître l'effet des pratiques liées à la RSE (pratiques Environnementales, Sociales et de Gouvernance) sur la performance financière d'une entreprise.

Plusieurs auteurs ont tenté d'élucider le lien <pratiques RSE – performance financière>. Les résultats n'ont pas été concluants entre des auteurs qui trouvent un lien positif (Freeman, 1984 ; Ulmann, 1985; Cornell et Shapiro, 1987; Turban and Greening, 1997; Valentine and Fleischman, 2008, Benali et al., 2021). D'autres auteurs soutiennent l'hypothèse d'un lien négatif (Friedman, 1962 ; Aupperle, Drucker, 1984 ; Carroll et Hatzfeld, 1984) ou encore neutre (Preston et O'Bannon, 1997 ; McWilliams et Siegel 2001; Gond, 2001).

Vue la carence observée dans les précédents travaux marocains concernant l'étude du lien RSE – PF, notre recherche trouve tout son sens. A notre connaissance, il n'existe aucune étude au Maroc qui a approché la RSE par les critères E-S-G et qui a étudié séparément le lien avec la performance financière. Cette recherche sert de point de départ à une série d'articles qui approcheront cette relation sous différents angles (étude de panel, causalité au sens de Granger, analyse psychométrique ...).

Dans cet article, il sera question d'étudier minutieusement les différentes pratiques ESG des entreprises marocaines. Nous analyserons également l'effet induit perçu sur la performance financière. Finalement, nous dresserons une liste des facteurs les plus pertinents qui modèrent et influencent cette relation.

Notre problématique de recherche est donc la suivante :

Quel lien existe-t-il entre les pratiques socialement responsables et la performance financière des entreprises marocaines cotées ?

Nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les pratiques socialement responsables les plus adoptées par les entreprises marocaines ? Quel est le volet le plus privilégié ? Existe-t-il une relation positive, négative ou neutre entre les pratiques socialement responsables et la performance financière ? Quels sont les éléments qui influencent une telle relation? Pouvons-nous parler d'une influence réciproque ?

Pour traiter cette problématique, nous adopterons une démarche méthodologique qualitative via des entretiens semi-directifs.

I. RELATION PRATIQUES ESG ET PF : UN CADRAGE THEORIQUE

La responsabilité sociale de l'entreprise représente l'appropriation des axes du développement durable en management. Dans cette optique, la RSE tient compte de 3 piliers fondamentaux (la planète, le profit et les personnes). Des auteurs ont proposé de rajouter un 4^{ème} pilier pour avoir une approche quadriptyque plus inclusive de la RSE intégrant des préoccupations économiques, environnementales, sociales et de gouvernance.

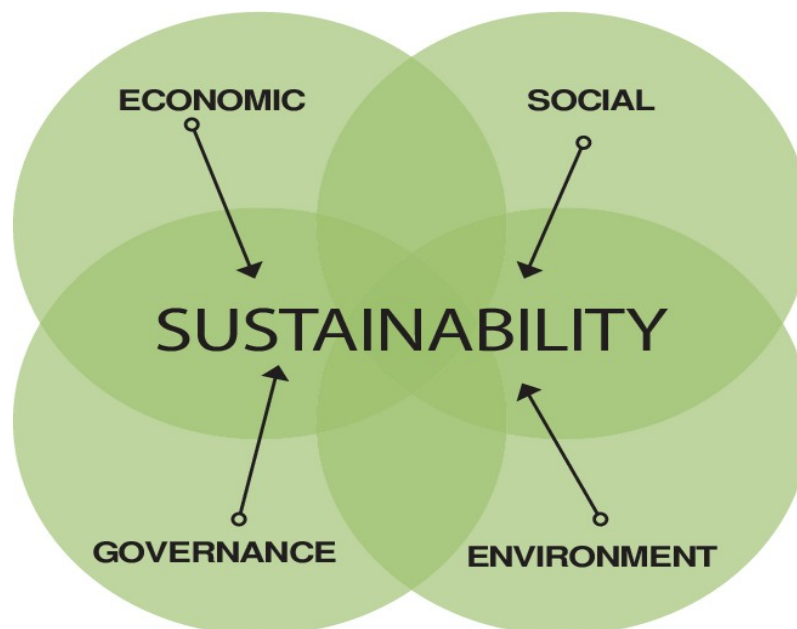


Figure 1 : Quadruple bottom line
Source : (Igalens et Joras, 2002)

1.1. Pratiques environnementales et performance financière :

Le climat des affaires mondiales est actuellement complexe, il est désormais de plus en plus difficile pour les entreprises d'acquiescer, de conserver des avantages concurrentiels et de survivre sans satisfaire à la légitimité environnementale et répondre aux défis environnementaux imposés par multiples parties prenantes. Par conséquent, il est avancé que des pratiques environnementales proactives peuvent améliorer la performance environnementale des entreprises (Aslam et al., 2020).

Les pratiques de gestion environnementale font « *partie du système de gestion global qui comprend les structures organisationnelles, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les processus et les ressources pour développer, mettre en œuvre, réaliser, réviser et maintenir la politique environnementale* » (ISO 14001). Théoriquement, les entreprises peuvent s'engager volontairement dans de bonnes activités environnementales pour deux raisons principales : obtenir des avantages concurrentiels, y compris l'accès à des ressources cruciales et/ou légitimer leurs opérations en obtenant l'approbation de la communauté au sens large (Bouanani & Ben Moussa, 2019).

D'une part, la théorie basée sur les ressources indique la nécessité de développer des capacités internes afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Barney, 1991). Plus précisément, elle repose sur le principe de ressources et de capacités internes uniques. L'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend de l'utilisation de ses ressources matérielles et immatérielles, qui ne sont pas faciles à imiter (Arda, Bayraktar, & Tatoglu, 2019). Ne pas être orienté respect de l'environnement est susceptible de peser sur les ressources d'une entreprise (Porter & Van der Linde, 1995). Par conséquent, l'adoption de stratégies environnementales innovantes, sous la forme de bonnes pratiques de gestion environnementale, peut améliorer durablement la croissance des entreprises, et cela peut à son tour favoriser les avantages financiers des entreprises en obtenant l'accès aux ressources cruciales (Christmann, 2000).

D'autre part, la théorie institutionnelle suggère que les actions environnementales d'une entreprise traduisent sa position environnementale externe (Berrone, Fosfuri, & Gelabert, 2017). La théorie institutionnelle suppose que les pratiques et les opérations des entreprises sont fortement influencées par les changements dans les attentes sociales, les normes culturelles et les valeurs (Feng & Wang, 2016). DiMaggio et Powell (1983) ont classé l'isomorphisme institutionnel en trois catégories :

- **coercitif/régulateur** : émane de forces indirectes et directes. Les forces directes incluent les règles et réglementations gouvernementales, tandis que les forces indirectes sont les attentes culturelles de la société au sens large qui influencent la structure et les procédures de l'entreprise pour répondre à la légitimité environnementale (Haque et Ntim, 2018). Ces influences politiques ont émergé des parties prenantes les plus puissantes à travers la mise en place d'objectifs environnementaux, les fermetures obligatoires et le boycott du produit (DiMaggio & Powell, 1983).
- **cognitif/mimétique** : découle d'actions organisationnelles stratégiques pour devenir plus compétitif et plus respectueux de l'environnement sur le marché (DiMaggio & Powell, 1983) et
- **normatif** : trouve son origine dans les valeurs sociétales collectives exercées par les médias, les associations et réseaux institutionnels, les fournisseurs, les salariés et les clients (Haque & Ntim, 2018 ; Soobaroyen & Ntim, 2013). Par conséquent, l'isomorphisme normatif n'est intégré à aucune norme environnementale, mais pousse la politique de l'entreprise à allouer des ressources aux pratiques de gestion environnementale dominantes et mises en œuvre (Wang et al., 2018).

Clairement, la théorie institutionnelle indique que s'engager dans de bonnes pratiques de gestion environnementale peut améliorer la performance environnementale de l'entreprise, ce qui à son tour peut améliorer la performance financière de l'entreprise en maintenant de bonnes relations avec les parties prenantes puissantes et en gagnant leur soutien.

Théoriquement, la théorie institutionnelle indique que l'engagement dans des pratiques de gestion environnementale solides peut améliorer l'efficacité opérationnelle des entreprises en réduisant leurs coûts opérationnels et en optimisant leur consommation d'énergie et de ressources, ce qui peut avoir un impact positif sur leur performance financière. De même, une perspective théorique basée sur les ressources (Russo & Fouts, 1997) suggère que la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion environnementale peut améliorer l'avantage concurrentiel et les opportunités de croissance des entreprises en améliorant leur réputation/image et en fournissant de meilleures connexions avec les principales parties prenantes, ce qui, par conséquent, peut améliorer leur performance financière (Cherkaoui, 2016). Nous arrivons donc à notre première hypothèse :

H₁ : L'adoption de bonnes pratiques environnementales affecte positivement la performance financière.

1.2. Pratiques sociales et performance financière :

Nous définissons les pratiques sociales comme les politiques et les pratiques que les entreprises implémentent volontairement en se concentrant sur son volet social et sociétal.

La relation entre les pratiques sociales et la performance financière a reçu une attention considérable dans la littérature. Les chercheurs ont mobilisé différentes théories notamment la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources.

En effet, il paraît évident que les trois dimensions (normative, descriptive et instrumentale) de la théorie des parties prenantes offre un cadre d'analyse complet pour l'analyse des pratiques sociales de l'entreprise car elle tient compte des attentes des parties prenantes. Comme le souligne Freeman (1984), « *les entreprises devraient prendre en compte les intérêts de tous ceux qui peuvent affecter substantiellement, ou être affecté par le bien-être de l'entreprise* ». Les partisans de la théorie des parties prenantes soutiennent qu'une performance sociale favorable est une exigence pour la légitimité des entreprises et que les performances sociales et financières ont tendance à être positivement associées à long terme (Harrison, 1999).

La théorie des ressources quant à elle stipule que l'entreprise est dotée de ressources internes incluant des actifs matériels et immatériels qui lui procurent un avantage concurrentiel. Selon Taghian (2008), « *la RSE permet d'intégrer, de construire et de reconfigurer les compétences internes en vue de répondre aux changements constants auxquels font face les entreprises* ».

Un des plus grands avantages que présente la RSE est la construction d'une structure sociale interne solide compte tenu des relations d'emploi existantes et de la politique de gestion des ressources humaines. Selon la théorie des ressources, ceci représente une ressource intangible difficilement imitable. Selon Greening et Turban, (2000) :

« Des pratiques, comme le partage des bénéfices, la formation, le développement et la favorisation de la santé et de la sécurité au travail permettent de développer un avantage concurrentiel durable basé sur l'engagement et la loyauté des employés. Ceci aura pour conséquence une réduction de l'absentéisme et de la rotation ainsi qu'une amélioration de la productivité et de la satisfaction au travail. »

Toujours selon la théorie des ressources, en s'engageant dans la RSE, les entreprises améliorent leur efficacité, réputation, image de marque, etc (Barney 1991; Hart 1995; Porter 1991; Porter et Kramer 2011). À leur tour, de telles actions peuvent attirer de nouveaux clients (clients socialement responsables, consommateurs « verts », etc.), d'où une augmentation de la rentabilité des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité (Flammer 2014).

Nous élaborons ainsi l'hypothèse suivante :

H₂ : La mise en place de pratiques sociales agit positivement sur la performance financière

1.3. Pratiques de bonne gouvernance et performance financière

Les grands scandales d'entreprise aux États-Unis au cours des années 2000 et 2001 (Enron, WorldCom et Tyco, etc.) et dans le reste du monde ont laissé de lourdes séquelles dans le monde de l'entreprise. Ces scandales ont poussé les autorités de régulation à adopter des lois de lutte contre la corruption, la fraude et le délit d'initié telles que la loi Sarbanes-Oxley (2002). Il a été prouvé que la structure de gouvernance traditionnelle ne pouvait pas empêcher l'expropriation des initiés et était une source d'inefficacité. En raison de ces scandales, la confiance des investisseurs sur le marché des capitaux a été ébranlée. En conséquence, les autorités réglementaires du monde entier ont obligé le secteur des entreprises à se conformer au code des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise afin de promouvoir la transparence, la responsabilité et l'équité pour toutes les parties prenantes. Cela peut à son tour atténuer le coût d'agence comme prédit par Jensen et Meckling (1976). Ces scandales d'entreprise et la théorie d'agence ont été la principale raison de la promulgation de codes et de normes de la gouvernance d'entreprise dans le monde (Aouah & Badaoui, 2018).

La gouvernance d'entreprise a été ciblée dans la recherche de par son effet substantiel sur l'entreprise. Les sujets de recherche pertinents comprennent les actionnaires, le conseil d'administration, la rémunération des dirigeants et les politiques de gouvernance d'entreprise (Soumaya, 2020). La théorie de l'agence est largement utilisée pour analyser la gouvernance d'entreprise.

Selon le rapport Cadbury (1992), la gouvernance d'entreprise représente « *le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées* ». Plusieurs auteurs ont tenté également de donner une définition à la gouvernance dont Charreaux (1997) qui l'a définie comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer*

les décisions des dirigeants ». Pour lui, le rôle premier d'un système de gouvernance est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la firme. En 1999, il a opposé deux courants différents relatifs aux théories micro de la firme : le courant disciplinaire et le courant cognitif (Omri, 2003).

Le **courant disciplinaire** repose sur la vision contractuelle de la firme qui la considère comme un « nœud de contrats ». L'entreprise mieux que le marché, viendrait réduire les pertes d'efficacité engendrées par les conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Deux modèles de gouvernance émanent de ce courant :

- ⇒ **Le modèle actionnarial** : repose sur les notions de propriété et de pouvoir et le problème de la divergence d'intérêts qui en découle entre les actionnaires et les dirigeants. Ce système de gouvernance tente de protéger les investisseurs par le biais de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire. Selon Charreaux (2006), « *c'est ce modèle financier qui constitue la toile de fond principale pour la rémunération des dirigeants et des administrateurs, le rôle et la composition des conseils d'administration, la mesure de la performance, le droit d'expression, ainsi que la protection des petits porteurs* ». Cependant, ce modèle a connu des évolutions majeures dans la mesure où l'attention qui était plutôt portée sur les dirigeants a été tournée vers les actionnaires majoritaires qui tirent bénéfice la majorité de « la rente ».
- ⇒ **Le modèle partenarial** : considère la firme comme une équipe de facteurs de production où un ensemble de parties prenantes co-construisent la valeur partenariale appelée aussi « rente organisationnelle ». Ce système de gouvernance permet de créer de la valeur pour toutes ces parties et de résoudre les conflits d'intérêts en agissant sur la répartition de celle-ci (Krafft et al., 2011).

L'évolution des approches théoriques de la gouvernance, a fait que la responsabilité des dirigeants est passée d'une perspective privilégiant l'actionnaire à une autre plus large intégrant et protégeant les intérêts des différentes parties prenantes qui contribuent à la création de la valeur organisationnelle. Ainsi, l'approche partenariale de la gouvernance mène à une vision moderne de la RSE qui inscrit l'entreprise dans une démarche de management fondée sur la théorie des parties prenantes (Paniagua et al., 2018).

Quant au deuxième courant de la gouvernance, le **courant cognitif** perçoit la firme comme « *un répertoire de connaissances capable de percevoir les nouvelles opportunités créatrices de*

valeur de façon durable » (Zoukoua, 2016). Cette valeur repose aussi bien sur la capacité du management à innover qu'à coordonner pour créer de nouvelles opportunités. Dans cette optique, Charreaux (2002) définit la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation* ». En somme, les théories disciplinaires et cognitives de la gouvernance ont des approches de création de valeur différentes. L'approche cognitive suppose une vision plutôt dynamique en comparaison à celle disciplinaire. Ce qui implique également des mécanismes de gouvernance différents (Cézanne & Rubinstein, 2011).

En adoptant une démarche de gouvernance socialement responsable, l'entreprise met en place des pratiques qualifiées de « bonnes pratiques de gouvernance » et véhicule les notions d'éthique, de communication, de transparence, de confiance et de partage des responsabilités (Mokaddem & Barka, 2018) .

Au cours des dernières décennies, de nombreux chercheurs universitaires ont étudié les liens entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière des entreprises. A ce jour, la littérature montre qu'aucun consensus n'a été atteint parmi les chercheurs (Lehmann & Weigand, 2005; Shahwan, 2015). Néanmoins, la plupart de ces recherches universitaires soulignent qu'une bonne gouvernance d'entreprise a un impact positif sur la performance financière de l'entreprise (Stanwick & Stanwick, 2002). Cependant, d'autres chercheurs ont un point de vue différent (Donaldson & Davis, 1991 ; Ehikioya, 2009).

Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H₃ : les pratiques de bonne gouvernance affectent d'une manière positive la performance financière de l'entreprise.

II. CADRE METHODOLOGIQUE

2.1.Modèle d'analyse :

Après avoir fait le survol des différents concepts de notre étude, nous pouvons d'ores et déjà présenter un premier modèle conceptuel de notre étude (Figure 2). Notre variable indépendante « pratiques ESG » regroupe les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance qui serviront à expliquer la performance financière (variable dépendante), à la lumière de trois hypothèses :

H₁ : L'adoption de bonnes pratiques environnementales affecte positivement la performance financière.

H₂ : La mise en place de pratiques sociales agit positivement sur la performance financière.

H₃ : Les pratiques de bonne gouvernance affectent d'une manière positive la performance financière de l'entreprise.

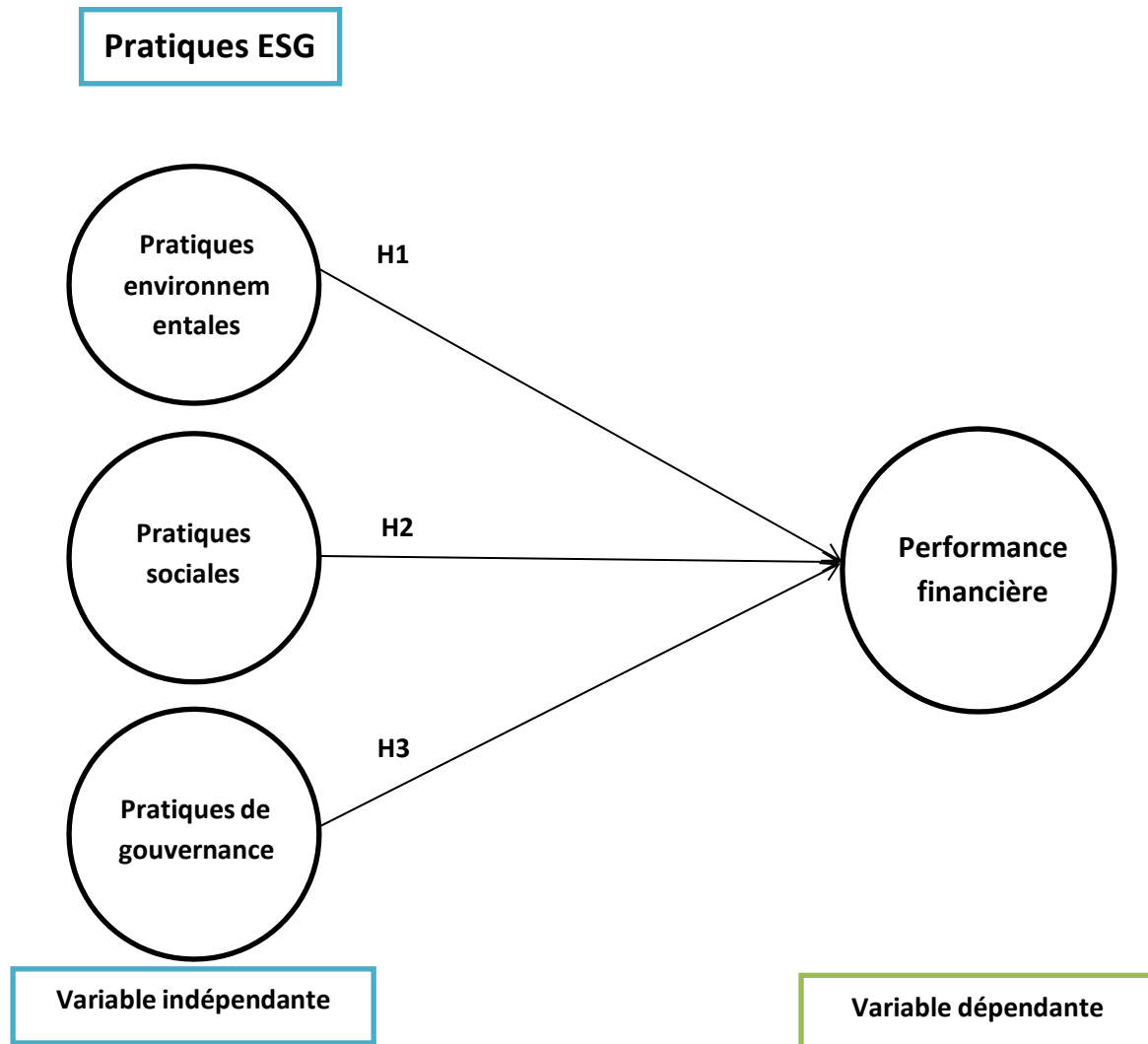


Figure 2 : Modèle conceptuel initial
Source : Elaboré par nos propres soins

2.2. Approche méthodologique :

Nous avons choisi les entretiens semi-directifs qui sont conçus pour être ciblés en termes de sujets à aborder tout en restant flexibles. Ils ont également comme particularité « *de centrer les données recueillies autour de thèmes directement liées à la problématique de recherche* » (Thiétart, 2014).

2.3. Collecte des données :

Nous avons mené nos entretiens auprès de 20 spécialistes diversifiés de la RSE au Maroc dont des consultants RSE, analystes et auditeurs RSE confirmés, managers / responsables RSE ainsi que des professeurs universitaires jusqu'à atteinte de la saturation sémantique. Tous nos entretiens ont été menés en face à face et ont moyennement duré 50 minutes. Nous les avons retranscrits et envoyés à nos interviewés pour validation et/ou complément.

2.4. Analyse des données :

Après avoir atteint la saturation sémantique, nous avons effectué une analyse de contenu thématique et lexicale dont les résultats sont présentés dans le prochain paragraphe sans distinction entre les profils des répondants. Nous avons analysé nos résultats par les logiciels open source Tropes et Iramuteq.

III. RESULTATS ET DISCUSSION:

3.1. Profil des répondants :

Notre échantillon est qualitatif et bien diversifié dans la mesure où les personnes questionnées ont une profonde connaissance sur le sujet ce qui va nous aboutir à une collecte d'informations plus large. Il est constitué de 20 répondants réparti comme-suit:

Tableau 1 : Echantillon exploratoire

Echantillon concerné	Nombre d'entretiens
Analystes RSE seniors	5
Auditeurs RSE	3

Managers RSE	7
Consultants RSE	3
Chercheurs en sciences de gestion	2
Total des entretiens	20

Elaboré par nos propres soins

Tableau 2 : Profil des répondants

Age	30 à 40 ans	40 à 50 ans	50 à 60 ans	Au-delà de 60 ans
	8	9	2	1
Sexe	Hommes		Femmes	
	10		10	
Expérience professionnelle	Moins de 10 ans	10 à 15 ans	15 à 20 ans	Plus de 20 ans
	3	4	5	8

Elaboré par nos propres soins

.1. Résultats et discussion

1.1. Nature des pratiques RSE au Maroc

Nous avons regroupé les pratiques socialement responsables des entreprises marocaines en trois grandes catégories : pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. Pour notre analyse, nous nous sommes référés à la proposition de l'ISO 26000 pour classer nos sous dimensions. Cette catégorisation est parfaitement compatible avec celle de la Charte de la CGEM (Amaazoul, 2017) et offre l'avantage d'être plus concise (7 classifications au lieu des 9 comme présentées dans le tableau 3).

Tableau 3 : Compatibilité entre charte RSE de la CGEM et l'ISO 26 000

Charte RSE de la CGEM (9 axes thématiques)	ISO 26 000 (7 questions centrales)
1. Renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise	1. Gouvernance de l'organisation
2. Respect des droits humains	2. Droits de l'Homme
3. Amélioration en continu des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles	3. Relations et conditions de travail
4. Protection de l'environnement	4. Environnement
5. Développement de l'engagement sociétal	5. Implication auprès des communautés et contribution au développement local
6. Respect des intérêts des clients et des consommateurs	6. Questions relatives aux consommateurs
7. Prévention de la corruption	7. Loyauté des pratiques

8. Respect des règles de la saine concurrence	
9. Promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et des sous-traitants.	

Elaboré par nos propres soins

❖ **Pratiques environnementales :**

Les pratiques environnementales visent principalement la réduction des impacts environnementaux avec une fréquence de citation à 21,2%. Le mot 'environnement' a été cité 83 fois soit 17,4%.

D'après les personnes consultées, les pratiques environnementales des entreprises marocaines couvrent les domaines de la protection de l'environnement, la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets ainsi que la gestion des émissions liées au transport (Figure 3).

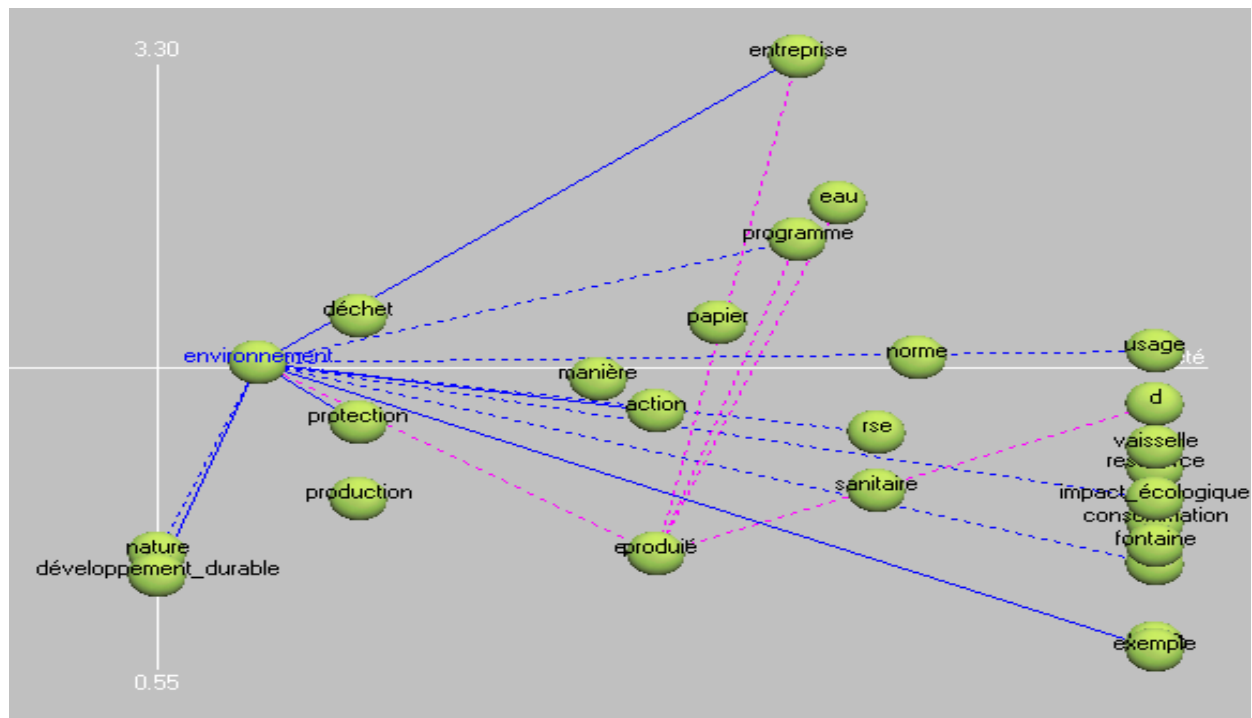


Figure 3 : Graphes des acteurs des pratiques environnementales

Source : Résultats de l'étude statistique

Nous avons prélevé les verbatims suivants :

- **La préservation de l'environnement** est au coeur de notre politique de développement durable qui se traduit par des **actions** visant à **réduire notre empreinte écologique** et à **préserver la nature**.

- Nos actions en faveur de la gestion environnementale se traduisent comme suit : **conception d’emballages légers respectueux de l’environnement**, mise en place d’une **charte de protection de l’environnement**, **protection de la forêt** et du site autour de l’usine.
- Nous avons placé **des détecteurs de mouvements automatiques** dans les plateaux et salles de bain et remplacé **les ampoules par du LED** afin de **réduire notre consommation énergétique**.
- Nous visons à **réduire les émissions liées au transport** avec l’encouragement du **covoiturage**, du **télétravail** et de **l’usage des transports en commun** (tram). Nous faisons aussi des réunions par **les réseaux sociaux professionnels** de type Skype pour éviter les déplacements sur site.
- Nous sommes certifié **ISO 14001** ce qui permet de structurer nos efforts dans une logique d’amélioration continue et de gestion globale des impacts environnementaux.
- Nous **trions nos déchets** et les **recyclons**. Nous encourageons **l’impression recto verso**. Nous souhaitons adopter une **politique zero déchets**.

❖ Pratiques sociales :

Un premier constat permet de souligner le lien établi entre la RSE et trois parties prenantes principales à savoir : le client, le collaborateur et la communauté, représentant respectivement un pourcentage de citation globale dans le pilier social de 9,9%, 18,4% et 2,3%.

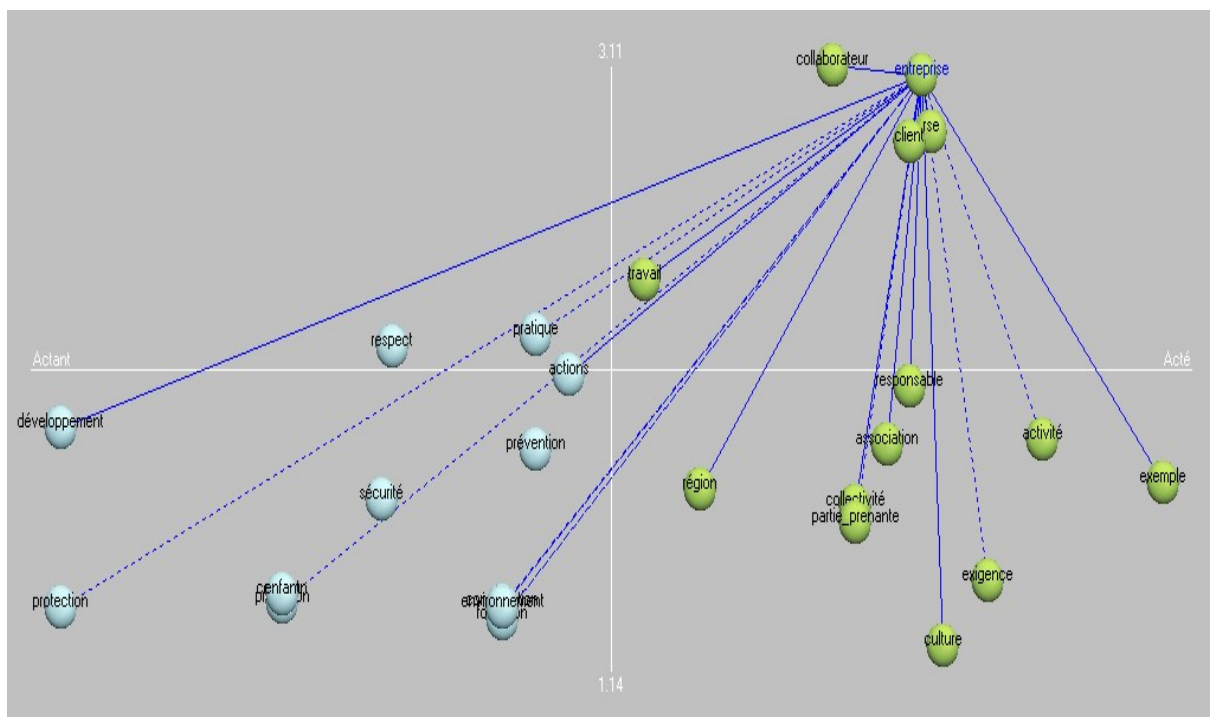


Figure 4 : Graphes des acteurs des pratiques sociales

1.2. Résultats de l'étude statistique

Pour ce qui du volet social, nous avons pu établir quatre dimensions selon les items retenus à savoir : droits de l'Homme, relations et conditions au travail, questions relatives aux clients et communauté et développement local conformément aux recommandations de l'ISO 26000. Les relations et conditions au travail (RCT) est l'axe majeur du volet social enregistrant à lui seul une fréquence de 52%, suivi des questions relatives aux clients (QRC) avec 29,3%, des enjeux liés à la communauté et au développement local (CDL) avec 12% et finalement les droits de l'Homme (DH) avec 7%.

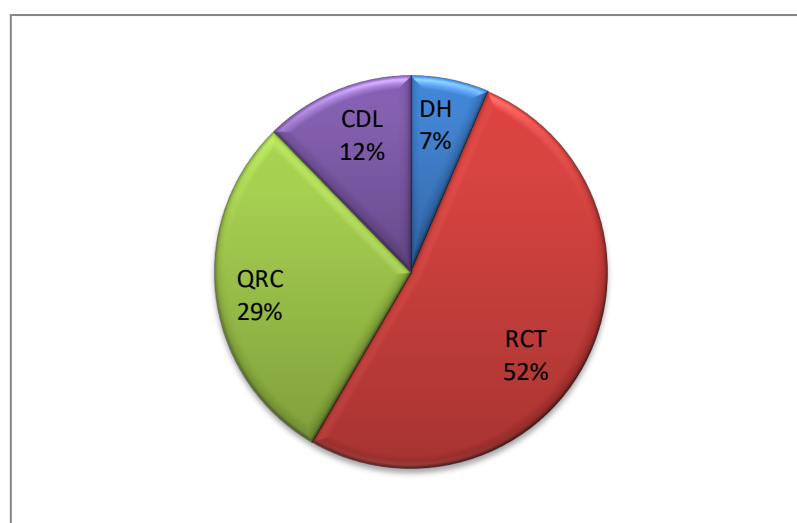


Figure 5 : Poids des dimensions du volet social
Source : Elaboré par nos propres soins

Dans la dimension « relations et conditions de travail », le collaborateur demeure au centre des préoccupations de l'entreprise marquant le pourcentage de citation le plus élevé dans sa catégorie (35,4%) et également dans tout le volet social (18,4%).

Pour ce qui est « des questions relatives au client », le client reste au cœur des préoccupations de l'entreprise avec une fréquence de citation évaluée à 33,7%, première dans sa catégorie.

Quant à la dimension « communauté et développement local », elle mesure à travers ses items les contributions (30,7%) en nature et en numéraire faites par les entreprises à leur communauté.

Finalement, pour la dimension « droits de l'Homme », nous remarquons que l'item le plus cité (48,7%) est l'accessibilité des produits/services aux plus vulnérables qu'il s'agisse de personne en situation d'Handicap ou de précarité.

Quelques verbatims concernant les pratiques sociales des entreprises :

Collaborateurs :

- La RSE permet de développer des liens entre les **collaborateurs** par exemple les salariés **créent des associations** pour organiser des repas durant ramadan des aides aux douars des cours de soutien par exemple.
- Nos pratiques RSE sont mises en oeuvre pour **améliorer le bien-être** des collaborateurs ce qui peut se répercuter immédiatement sur le service fourni aux clients et augmenter la rotation des effectifs.
- Nous promovons **l'égalité des chances** entre les genres et veillons à la **prévention de la discrimination** dans les pratiques relatives aux **conditions d'emploi et à la promotion**. Nous respectons d'une manière stricte les **obligations légales relatives aux déclarations sociales des collaborateurs** et avons un recours très limité aux contrats.

Clients :

- Notre entreprise veille sur **la santé des consommateurs** et définit des **procédures transparentes** et efficaces assurant aux **clients** la prise en compte de leurs **réclamations** et le **règlement rapide et de bonne foi des litiges**.
- Nous veillons à la prévention **d'affirmations publicitaires mensongères** ainsi que des **omissions pratiques trompeuses fallacieuses** ou **déloyales**, au **respect de la vie privée des clients et des consommateurs** et à la **protection de leurs données personnelles**.
- Notre engagement est de servir nos clients dans les **meilleures conditions de qualité** produit et toutes nos filiales ont toujours placé la **satisfaction de ses clients** au premier rang.

Communauté :

- Notre entreprise sponsorise plusieurs **associations** dans différents domaines et met en œuvre des actions pour le **développement économique local** et **l'accompagnement social** de ses communautés à travers **des programmes de santé et de sécurité**.
- Nous organisons une **campagne de collecte de fonds** et faisons des **dons** à une **association** dans le cadre d'un programme annuel de développement durable.
- Nous travaillons avec **l'association Al Jisr** qui **parraine des écoles** dans les régions où le groupe est présent.

Droits de l'Homme :

- La promotion des droits de l'Homme couvrent **le respect de la liberté d'association** et le libre exercice du droit syndical et l'interdiction de tout recours direct ou indirect au **travail des enfants** de moins de 15 ans.
- Nos locaux s'adaptent à tous les usagers : rampes pour les personnes à mobilité réduite, signalisation dans les couloirs, priorité aux personnes âgées, aux femmes enceintes et handicapés.
- Nous essayons **d'inclure les zones reculées** à travers **une meilleure accessibilité** de nos produits en termes de prix et de couverture.

❖ Pratiques liées à la gouvernance :

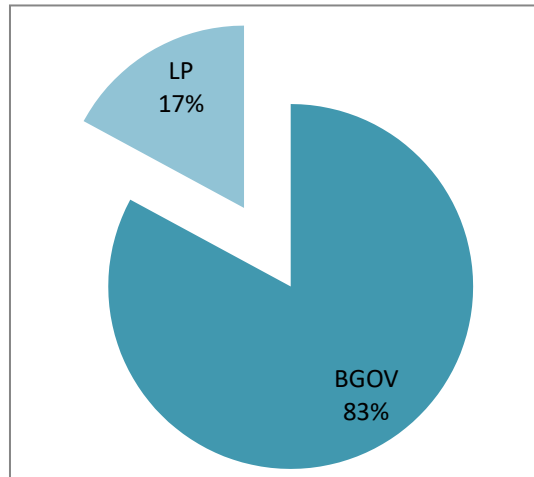


Figure 7 : Poids des dimensions du volet gouvernance

Source : Elaboré par nos propres soins

‘Les parties prenantes’ sont citées dans la dimension BGOV à hauteur de 23,3%, ce qui reflète un taux de citation globale de 19,3%, constituant ainsi l’item le plus cité dans la catégorie.

1.3. Impacts financiers de la RSE

Pour ce qui est de notre variable à expliquer « performance financière », il paraît assez évident que le lien « RSE – PF » est mitigé. Certaines personnes questionnées affirment que la RSE représente un centre de coût pour l’entreprise parfois important (investissement lourd), un surcôt qui peut être investi ailleurs. D’autres y voient un moyen de financement et d’investissement. Nous avons recensé les items comme suit :

Tableau 4 : Occurrence et fréquences des items liés à la performance financière

	Occurrence	Fréquence
Optimisation coûts	31	11,5%
Financement	31	11,5%
Centre de coûts	30	11,1%
Risque financier	30	11,1%
Investissement	28	10,4%
Label/certification	28	10,4%
Investissement long terme	22	8,1%
Bénéfices/profit	21	7,8%
Parts de marché	18	6,7%
Surcôt	12	4,4%
Cours boursier	10	3,7%
Investissement lourd	5	1,9%

Chiffre d'affaires	4	1,5%
Total	270	100,0%

Source : Elaboré par nos propres soins

1.3. Effets modérateurs

Nous avons posé la question à nos experts pour connaître ces variables qui influencent les pratiques ESG et qui feront que la PF sera également modifiée. Ils ont principalement cité les éléments schématisés au niveau de la Figure 8. Nous remarquons bien que les mots manager, risques RSE, rémunération et formation gravitent autour de la RSE.

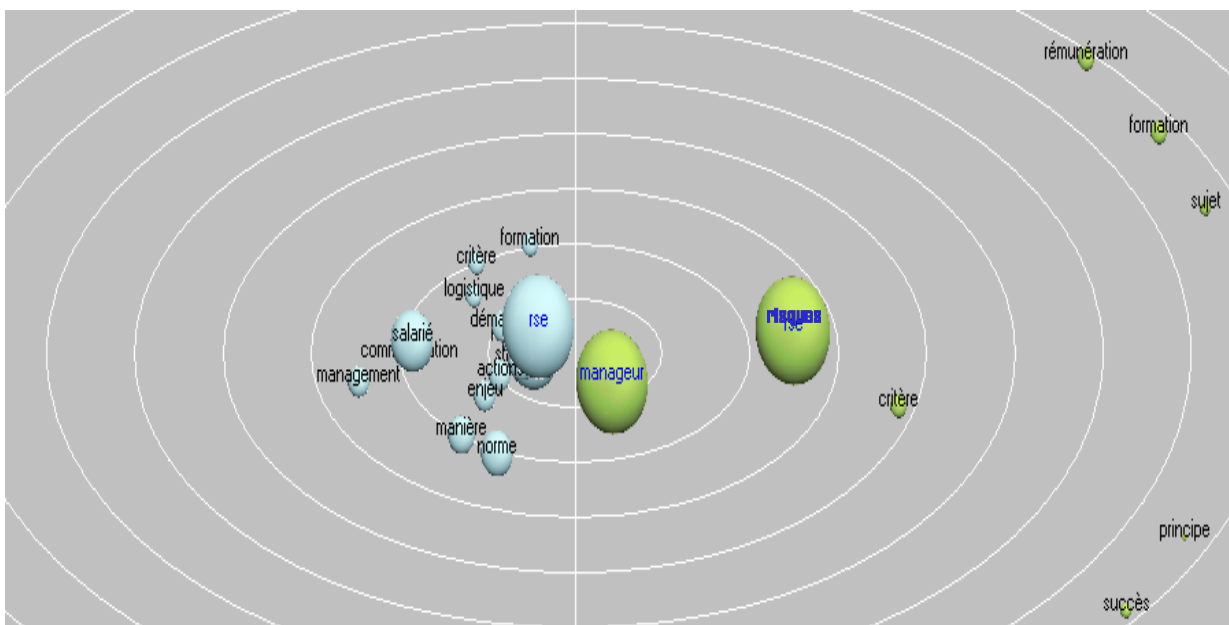


Figure 8 : Graphes air des variables modératrices

Source : Sortie de logiciel Tropes

Nous avons retranscrit l'intégralité des items que nous avons classés sous les mêmes unités de sens. Nous avons obtenu cinq dimensions. La première dimension la plus importante est l'existence d'une structure RSE (31,1%), suivi de la gestion des risques ESG (22,3%), ensuite, les formations RSE (18,8%), puis la disponibilité d'un rapport ESG exhaustif (14,6%) et finalement la rémunération liée à l'atteinte d'objectifs ESG (13,2%).

2. Discussion

Nos entretiens ont fait ressortir trois grandes familles autour desquelles gravitent les pratiques des entreprises marocaines : les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. Le volet social est le plus prisé, d'une part parce qu'il contient un nombre important de parties prenantes (salarié, consommateur, fournisseur, communauté), et d'autre part parce que la cadre juridique y afférent (code de travail, loi n° 31-08 édictant des mesures sur la protection du consommateur, loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, etc) permet d'exercer une sorte de RSE coercitive.

La RSE reste un investissement porteur pour l'entreprise, jugé cependant contraignant du fait des couts qu'il engendre. Malheureusement, les études d'impact sont très rares pour ne pas dire inexistantes dans ce champ de recherche. Selon nos experts, ce genre d'étude est complexe vue l'importance des variables qui rentrent en jeu et qui changent dépendamment du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Il n'existe donc pas un modèle unique modélisant cet impact mais plusieurs modèles qui doivent être personnalisés dépendamment de l'entreprise (secteur d'activité, taille, pays, orientation RSE, etc). Ces modèles nécessitent une durée minimale de cinq ans pour être plus au moins représentatifs et refléter les variables les plus pertinentes.

Dans l'absence de modèles de mesure, nos experts s'accordent sur le fait que l'investissement en RSE, quoique parfois lourd, est avant tout un investissement sur le moyen et long termes qui permet une optimisation des coûts opérationnels. De surcroit, de bonnes pratiques sociales et environnementales impactent positivement le cours boursier de l'entreprise et renvoie un signal positif sur cette dernière, ce qui permet de générer de nouvelles sources d'investissement et de financement pour l'entreprise.

Kyere et Ausloos (2021) suggèrent que les entreprises qui améliorent leurs mécanismes de bonne gouvernance sont capables d'augmenter la valeur de l'entreprise de 10 à 12%. L'argument est qu'avant que les investisseurs pensent à investir dans une entreprise, ils prennent en considération les mécanismes de gouvernance de l'entreprise. Selon Weir (1997), une entreprise pour laquelle la structure de gouvernance est considérée comme « indésirable » doit lutter pour obtenir des prêts, par exemple. Mallin (2016) souligne qu'avant que les investisseurs n'engagent

leurs fonds dans des activités d'investissement, ils prennent en compte des indicateurs tels que l'actionnariat, les comités d'audit, l'indépendance du conseil d'administration, la taille du conseil d'administration, la dualité des PDG, etc., tous liés à la structure d'entreprise de l'entreprise. En réponse, les entreprises commencent maintenant à concevoir des programmes de bonne gouvernance d'entreprise qui seraient attrayants pour les bailleurs de fonds (Pekovic & Vogt, 2021).

Réciproquement, des actions irresponsables seront pénalisées par le marché. Citons dans ce cas le cours de l'action Central Danone au 30 avril 2018 qui a baissé de 5,69%, enregistrant une contre-performance annuelle de 10,76 %. Le marché a sanctionné l'irresponsabilité de cette entreprise sur l'ensemble du premier semestre de 2018, le chiffre d'affaires de l'entreprise a subi une baisse d'environ 20 % par rapport à la même période de l'année qui a précédé, ce qui a obligé l'entreprise à émettre un profit warning. Plusieurs études évènementielles ont abouti aux mêmes résultats notamment celle faite par Tebini (2015) sur des entreprises canadiennes.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Notre étude a pu faire ressortir trois grandes familles de pratiques responsables : les pratiques sociales et sociétales, les pratiques environnementales et celle de gouvernance. Nous constatons que la majorité des pratiques RSE sont orientées vers le volet social avec un pourcentage de 42%, suivies des pratiques environnementales avec 33% et finalement des pratiques liées à la gouvernance avec 25%.

Compte tenu du fait que toutes les dimensions de la RSE n'ont pas la même capacité prédictive, nos conclusions donnent des indications sur la façon dont les entreprises peuvent mettre en oeuvre la RSE afin de maximiser leur retour sur investissement social.

La catégorisation par thèmes a montré l'existence de quatre sous-variables (Droits de l'Homme (DH), Relations et conditions au travail (RCT), Questions relatives aux clients (QRC) et Communauté et développement local (CDL)) pour le volet social et deux pour celui de gouvernance (pratiques de bonne gouvernance (GV) et loyauté des pratiques (LP)). Nous nous sommes aussi référés à l'ISO 26000 qui est parfaitement compatible avec la charte de la CGEM (Amaazoul, 2017) mais qui est plus concise.

Pour ce qui est de la mesure d'impact, la question est toujours d'actualité car la RSE revêt d'un aspect mutant et dynamique qui entrave la modélisation d'une telle relation. Il est également important de noter que la RSE au Maroc est encore dans un état embryonnaire, existante d'environ une décennie.

« Mesure d'impact ! Non non, on n'en est pas encore là. On aurait souhaité. Ça nous aiderait tellement. Nous sommes conscients que la RSE nous procure des gains financiers liés notamment aux coûts opérationnels, mais nous ne sommes pas encore en mesure de le démontrer. On ne peut pas parler d'étude d'impact pour des phénomènes mouvants, l'effet visible prend du temps. Il nous faudrait des années de suivi et même nos variables explicatives changeraient. Ce qui est sûr c'est que la RSE a une portée significative sur la performance sociale, environnementale et financière de l'entreprise à niveaux divers».

Pour certaines personnes interrogées, l'engagement RSE constitue un investissement rentable à long terme, tandis que pour d'autres, la RSE engendre un coût supplémentaire pour l'entreprise. Les avis restent mitigés entre un impact perçu globalement positif mais dont la mesure reste une opération complexe. Il est important de souligner que la relation <pratiques sociales – performance financière> suppose une réciprocité dans la mesure où l'existence de ressources financières va également conditionner l'implication de l'entreprise dans des actions socialement responsables.

L'enquête menée auprès de notre cible est très importante car elle nous a permis d'arrêter les concepts clés liés à notre thématique de recherche et d'affiner notre modèle conceptuel.

La relation <RSE – PF> est influencé par plusieurs variables de contrôle notamment l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, les dépenses en R&D, le risque financier, le pays d'implémentation, etc (Malki, 2008).

Notre recherche est très importante dans la mesure où elle met en avant cinq nouvelles variables de modération à intégrer aux futurs modèles de recherche et qui n'ont jamais été testés avant à savoir : l'existence d'une structure RSE, la gestion des risques ESG, les formations RSE, la disponibilité d'un rapport ESG exhaustif et la rémunération liée à l'atteinte d'objectifs ESG. Nous testerons les nouvelles hypothèses de modération lors de nos prochaines publications.

Dans notre étude, nous avons étudié la relation « pratiques ESG - performance financière » dans une seule direction d'effet et de causalité. Par conséquent, les relations hypothétiques sont une

limitation dans la mesure où la disponibilité des flux financiers conditionne également le niveau de RSE. L'hypothèse de la disponibilité des ressources introduite par Waddock et Graves (1997) est venue expliquer la relation allant de la performance financière à la RSE. Cette dernière stipule que le fait de disposer des ressources financières nécessaires donne aux entreprises les moyens d'atteindre des standards plus élevés en matière de RSE et d'investir dans les pratiques qui s'y rattachent (Abid, 2020). Dans cette même perspective, il serait intéressant d'examiner cette relation dans cette direction.

BIBLIOGRAPHIE :

- Abid, R. (2020). Responsabilité sociale des entreprises envers les employés et performance financière. In *Université de Montréal*.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. *Responsabilité Sociale Des Entreprises : Réalité, Mythe Ou Mystification ?* <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00830582/document>
- Amaazoul, H. (2017). *Responsabilité sociétale et performance financière des entreprises marocaines*. Mohammed Premier Oujda.
- Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de La Performance*, 0(2), 1–24.
- Aouah, O., & Badaoui, I. El. (2018). *Les pratiques de gouvernance et la performance des établissements et entreprises au maroc : proposition d'un modèle théorique*. 24.
- Aslam, S., Elmagghi, M. H., Rehman, R. U., & Ntim, C. G. (2020). Environmental management practices and financial performance using data envelopment analysis in Japan: The mediating role of environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1–41. <https://doi.org/10.1002/bse.2700>
- Bartolacci, F., Paolini, A., Quaranta, A. G., & Soverchia, M. (2018). The relationship between good environmental practices and financial performance: Evidence from Italian waste management companies. *Sustainable Production and Consumption*, 14(xxxx), 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.02.002>
- Benali, M., EL yaagoubi, J., & Moufdi, G. (2021). Impact of CSR on The Financial Performance of Listed Moroccan Companies. *Int. J. Fin. Acc. Eco. Man. Aud.*, 3(3), 132–

144.

- Bouanani, E. I. J., & Ben Moussa, M. (2019). Les pratiques de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise au Maroc: Etude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la CGEM. *Revue Internationale Du Marketing et Management Stratégique*, 1(2), 173.
- Cézanne, C., & Rubinstein, M. (2011). La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise. *Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New Challenges*.
- Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de Management*, n° 14(3), 13–26. <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- El Yaagoubi, J. (2019). *Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière*.
- Filbeck, G., & Gorman, R. F. (2004). The relationship between the environmental and financial performance of public utilities. *Environmental and Resource Economics*, 29(2), 137–157. <https://doi.org/10.1023/B:EARE.0000044602.86367.ff>
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, 36(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/000765039703600102>
- Harrison, J. S. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives Author(s): Jeffrey S. Harrison and R. Edward Freeman Source: The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on S. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485.
- Kyere, M., & Ausloos, M. (2021). Corporate governance and firms financial performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance and Economics*, 26(2), 1871–1885. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1883>
- Lehmann, E. E., & Weigand, J. (2005). Does the Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany. *SSRN Electronic Journal*, June 2018. <https://doi.org/10.2139/ssrn.275834>
- Li, F., Li, T., & Minor, D. (2016). CEO power, corporate social responsibility, and firm value: a test of agency theory. *International Journal of Managerial Finance*, 12(5), 611–628. <https://doi.org/10.1108/IJMF-05-2015-0116>
- Makati, S. (2019). *L'impact des pratiques RSE sur l'implication organisationnelle des employés des entreprises labellisées RSE au Maroc*.
- Malki, T. (2010). *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc*. La méditerranée Aix-Marseille II.
- Mokaddem, S., & Barka, H. Ben. (2018). *L'impact d'une gouvernance socialement responsable sur les attitudes et les comportements des salariés au travail : une investigation théorique*.

- Murphy, C. J. (2002). The profitable correlation between environmental and financial performance: a review of the research. *Light Green Advisors*, 1–18. <http://www.lightgreen.com/pc.pdf>
- Omri, A. (2003). Governance systems and the performance of the Tunisian enterprises. *Revue Francaise de Gestion*, 142(1), 85–100. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.85-102>
- Paniagua, J., Rivelles, R., & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of Business Research*, 89(February), 229–234. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.060>
- Pasquero, J. (2005a). La Responsabilité Sociale De L'Entreprise Comme Objet Des Sciences De Gestion : Le concept et sa portée. In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 112–143). <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgtp3.9>
- Pasquero, J. (2005b). La Responsabilité Sociale De L'Entreprise Comme Objet Des Sciences De Gestion : Un regard historique. In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 80–111). <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgtp3.9>
- Pekovic, S., & Vogt, S. (2021). The fit between corporate social responsibility and corporate governance: the impact on a firm's financial performance. In *Review of Managerial Science* (Vol. 15, Issue 4). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00389-x>
- Shahwan, T. M. (2015). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: Evidence from Egypt. *The International Journal of Business in Society*, 15(5), 543–562.
- Soumaya, D. (2020). *Quelle alliance possible entre Bonne Gouvernance et strategie RSE pour une meilleure performance dans la PME Marocaine*. 1, 151–177.
- Tebini. (2015). *Relation entre la performance financière et la performance sociale/environnementale : une analyse critique*.
- Zoukhoua, E.-A. (2016). *La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : Application au secteur associatif*.