



COLLOQUE INTERNATIONAL  
**La vulnérabilité des TPE et des PME  
dans un environnement mondialisé**

11<sup>es</sup> Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat

INRPME - AUF - AIREPME

27 au 29 mai 2009

**La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc:  
une étude empirique auprès des petites et moyennes  
entreprises de la région de Fes Boulemane**

Mohamed M'HAMDI

Professeur

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

[mham\\_moha@yahoo.fr](mailto:mham_moha@yahoo.fr)

Sabah TRID

Docteure en économie et professeure

Lycée technique, Fès, Maroc

**RÉSUMÉ**

Au Maroc, le débat sur la responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui omniprésent, tant dans les discours du milieu des affaires que dans celui des chercheurs académiques. L'intérêt qui s'attache à ce sujet relève du fait que le Maroc joue pleinement la carte d'ouverture et de modernité et des avantages que les PME y trouvent pour l'amélioration de leur compétitivité et du développement durable de leur milieu. La vague de RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur. Intégrées dans ces chaînes de valeur, les PME devront non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais aussi d'en rendre compte de façon assez crédible. Au Maroc, généralement et, dans la région de Fès-Boulemane, en particulier, les secteurs d'agroalimentaire, du textile-habillement et de l'artisanat constituent les piliers de l'économie et sont quasi-totalement organisés dans des PME. L'objectif de notre recherche est d'appréhender la manière avec laquelle les dirigeants de ces entreprises sont prédisposés à assumer un rôle responsable.

**MOTS CLÉS**

Éthique et responsabilité sociale des entreprises – Écologie et développement durable

## **INTRODUCTION**

L'intérêt pour le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'est accru au cours des dernières années, tant d'un point de vue théorique, pour expliquer ce constat, qu'opérationnel, dans les efforts soutenus des différentes parties prenantes dans l'entreprise, pour se doter d'indicateurs de performance à long terme (Tchankam et Estay, 2004). Chaque entreprise, au regard de sa direction stratégique spécifique, possède un ensemble unique de parties prenantes. La théorie des parties prenantes permet de décrire et parfois même d'expliquer les comportements ou les décisions spécifiques d'une entreprise vis-à-vis de cet ensemble unique. D'après Ackermann et Eden (2003), prêter attention aux parties prenantes pourrait avoir un effet prépondérant sur la probabilité et la faisabilité des stratégies de l'entreprise, mais la gestion des parties prenantes ne sera pas la même en fonction du type d'entreprise. Malgré la spécificité de la gestion des parties prenantes, les travaux en RSE n'apportent jusqu'à présent que peu d'éclairage sur la responsabilité sociale des PME. En effet, la notion a été conçue pour les grandes entreprises (GE) et la recherche s'est principalement focalisée sur le comportement des grandes firmes multinationales, négligeant ainsi la population des PME.

Malgré leur importance en termes d'impact global et bien qu'il y ait un intérêt croissant pour l'étude de la RSE, les PME n'ont reçu que peu d'attention comme objet de recherche en RSE. On peut donner comme principale raison l'impact individuel insignifiant des petites entreprises. En effet, quand elles sont considérées individuellement, les PME ont un impact bien moins spectaculaire que celui des grandes entreprises dont les conséquences d'une seule décision peuvent être dévastatrices. Les PME ont jusqu'alors plutôt été encouragées à être spectatrices de l'activisme social et à se concentrer sur le fait d'éviter un comportement socialement irresponsable. Les PME marocaines sont confrontées à un nouveau contexte pour le développement de leurs activités. La mondialisation de l'économie pose un ordre marqué par un marché ouvert dans lequel la permanence et la compétitivité des entreprises passe par l'innovation technologique et organisationnelle comme facteur de différenciation face à d'autres économies caractérisées par des coûts inférieurs de la main d'œuvre. Dans ce cadre, les opportunités et les contraintes pour une intégration de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc sont nombreuses. L'objectif de cette recherche va au delà de la seule reconnaissance de la pertinence de l'étude de la responsabilité sociale des PME et consiste à explorer les représentations de dirigeants de PME sur leur connaissance en matière de RSE. Cette recherche est dans ce sens un premier pas pour voir le concept RSE sous l'angle PME et mieux comprendre comment les parties prenantes sont intégrées dans ce concept.

La question centrale de notre recherche porte sur la manière dont les dirigeants de PME perçoivent le concept de RSE. Le choix des dirigeants se justifie par plusieurs raisons. L'acteur le plus prisé pour la recherche en PME est incontestablement le dirigeant, souvent dirigeant-proprétaire voire entrepreneur. L'importance du dirigeant dans le cadre de la recherche en PME a été régulièrement relevée dans la littérature (Julien et Marchesnay, 1992). Cette approche paraît d'autant plus légitime si l'on considère la place de choix des dirigeants de PME dans le fonctionnement de leur entreprise. Le dirigeant de PME est un acteur central dans la firme. Il est à la source des croyances dominantes de l'entreprise ce qui le distingue fondamentalement de tous les autres acteurs. La première partie est consacrée à un état de l'art autour de la RSE. Cette partie vise à mettre en revue l'émergence et les définitions du concept, ainsi que le cadre de la RSE au Maroc. La seconde partie empirique présente et

discute les résultats de l'enquête empirique sur le comportement envers la responsabilité sociale des dirigeants des PME marocaines.

## **1. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

### **1.1. Émergence du concept**

Étymologiquement, le terme « responsabilité » trouve son origine dans le droit. Du latin **spontio**, lui-même décalqué du grec **spondé**, signifie promesse solennelle génératrice d'engagement (Tchankam et Estay, 2004). Aujourd'hui, toutes les confusions que l'on rencontre, y compris dans l'entreprise, sont liées au malentendu entre la conception juridique et l'acception morale du concept. En droit, la responsabilité présente un contenu négatif. Il y a, par ailleurs, opposition entre la responsabilité juridique et morale ou managériale. Dans le dernier cas, être responsable signifie répondre de ses actes, de ses décisions et de leurs conséquences devant autrui. On ne répond plus parce qu'on est contraint, mais parce qu'on décide de le faire. L'idée de responsabilité sous-entend la présence de l'autre et signifie une volonté de répondre de ses actes. En RSE, le terme de responsabilité est à comprendre dans le sens de responsabilité subjective qui est un jugement moral plutôt qu'une obligation. C'est le sentiment d'obligation qu'a le dirigeant d'agir d'une certaine façon. On tient compte ici de l'intentionnalité exprimée par le dirigeant d'avoir un comportement social. Être responsable c'est assumer les conséquences de ses actes et accepter d'en rendre compte. Le terme de responsabilité a pris un sens plus philosophique et est devenu synonyme d'engagement. Agir de manière responsable signifie alors réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et autrui (Delphine, 2008).

La notion de responsabilité a passé par trois phases essentielles. Dans la première phase, l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable. Dans la seconde phase, la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des mesures et des dangers. Enfin, une troisième qui place la responsabilité face à l'exigence de sécurité traduisant une défiance face aux dangers d'un monde dont l'évolution échappe à la maîtrise de l'humanité et qui conduit à la mise en place du principe de précaution (Ewald, 1997). Le mot « social » recouvre plusieurs sens qui rendent ambiguë la notion de « responsabilité sociale ». Puisque cela s'applique à l'entreprise, le concept de RSE a été restreint au champ des relations employeurs-salariés, excluant les autres dimensions qui ont trait au développement durable. C'est ainsi que le concept « sociétal » est utilisé dans le but de différencier ce qui est lié à la société au sens large de ce qui est lié aux relations employeurs-salariés. En effet, le terme sociétal semble être un consensus qui satisfait aux différentes significations du terme anglais social. Le terme sociétal reflète l'ensemble de la société y compris l'environnement, alors que le terme français social peut, en plus des relations sociales, omettre le plan environnemental et renvoyer à un système de politique social (Cazal et Dietrich, 2005). Selon Capron et Quairel-Lanoizelée, l'usage courant tend de plus en plus à comprendre le terme « social » (dans le contexte de RSE) dans son sens original tiré de l'anglo-américain qui englobe les aspects sociétaux.

### **1.2. Définitions de la RSE**

En dépit des importantes contributions des dernières décennies, il n'existe toujours pas de définition stricte de la RSE. Depuis déjà plus de 50 ans, les praticiens et la recherche

académique cherchent à comprendre et à analyser la responsabilité sociale des entreprises. Des auteurs comme Bowen (1953) et Carroll (1979) se sont penchés sur la thématique et ont gagné en reconnaissance grâce à leurs recherches relatives à la RSE. Même si son développement n'est pas nouveau, la RSE n'a jamais été aussi populaire. Le phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Bowen part du constat que les entreprises sont des centres vitaux de décision et de pouvoir, et que leurs actions touchent la vie des citoyens dans de nombreux domaines. Il en conclut que les entreprises sont responsables de leurs actions dans une sphère plus large que la simple sphère économique. Son ouvrage vise à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs « considérées comme désirables dans notre société ». Le concept de RSE s'est construit progressivement, passant d'une phase à une autre. Il passe par une catégorisation des responsabilités puis par une interrogation sur la manière d'agir. Dans ce sens, si pour les uns, la responsabilité n'est qu'économique, pour les autres, elle va au-delà de la loi. En revanche, la troisième partie du tableau s'intéresse davantage à ce que Bauer et Ackerman (1976, cité par Carrol, 1979) appellent la « stratégie de réponse » puisque l'interrogation ne porte plus sur les domaines d'application du concept, mais sur les réponses que les entreprises sont capables d'apporter aux pressions sociales. Carrol a défini le concept de RSE comme un ensemble d'obligations vis-à-vis de la société. L'auteur distingue quatre types d'obligations : économiques (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité,...), légales (respecter les lois et réglementations), éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société) et philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité). La définition de Carrol est considérée comme fondatrice des approches théoriques (Attarca et Jacquot, 2005).

Une autre voie de réflexion va se développer au moment de l'émergence de la notion de CSP, dans le prolongement du débat sur la pertinence respective des notions de responsabilité et de sensibilité sociale. Cette nouvelle approche va se focaliser sur le concept de « rectitude ». Cette troisième « phase » recouvre la notion de justesse, de droiture des actions menées et des décisions prises. Il est, en effet, question pour l'entreprise de se référer à la culture éthique en reconnaissant, d'une part, sa place – centrale – au sein du management et en essayant constamment, d'autre part, d'aligner ses actions en cours et à venir sur les valeurs fondatrices de celle-ci. Le concept passe ainsi d'une réflexion sur les moyens d'action à une réflexion sur la nécessité de se référer à l'éthique. La RSE couvre les questions sociales et environnementales. C'est une vision élargie du référentiel classique de responsabilité de l'entreprise qui intègre des contraintes de protection de l'environnement et le respect de règles d'équilibre de la société civile en plus des responsabilités concernant la gestion des ressources humaines (Allouche et al., 2004). La responsabilité sociale fait l'objet d'une attention accrue de la part de nombreuses organisations internationales de nature très diverse. A défaut d'un consensus sur la notion de responsabilité sociale, nous proposons de partir des documents officiels, émanant de ces organisations.

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes (Commission Européenne, 2001).

La commission européenne définit le concept de RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et

leurs relations avec leurs parties prenantes ». Dans le même ordre d'idées, le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) parle de « contribution des entreprises au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur qualité de vie ». La plupart de ces définitions accordent une place à la notion d'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales. Cependant, ces approches divergent quant à leur approche de la structure de la RSE, et les axes privilégiés par les organismes ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi, les institutions à caractère plus international auront tendance à privilégier les relations avec la communauté locale et les familles des employés (WBCSD), renvoyant à des problèmes plus spécifiques tels que le travail des enfants. L'impression d'ensemble qui se dégage de ces définitions est le caractère en partie contingent du contenu de la RSE en fonction du niveau où se situe l'organisation (secteur / niveau national ou international) et de ses problématiques propres.

## **2. LES LEVIERS DE LA RSE AU MAROC**

### **2.1. Le contexte économique**

L'un des défis générés par la mondialisation consiste à préparer les meilleures conditions d'accueil de l'investissement direct étranger sans céder à une concurrence au détriment des droits fondamentaux. A l'instar de nombreux pays, le Maroc a engagé des réformes destinées à mettre à niveau ses services publics et les conditions d'accueil de l'investissement. En particulier, la législation du travail a fait l'objet d'une actualisation et d'une codification dans le cadre d'un dialogue social qui a profondément modifié l'environnement global des rapports collectifs du travail. Les partenaires sociaux y sont parvenus à un consensus qui consolide les droits fondamentaux et admet une certaine souplesse dans les relations individuelles de travail. La promotion de la RSE renforce ces aspirations partagées et appuie les efforts déployés pour attirer l'investissement direct étranger. Elle vise en particulier les capitaux soucieux, non seulement de rentabilité, mais également de l'impact de leurs activités sur le milieu d'implantation. Elle est aussi de nature à promouvoir les potentialités d'exportation et de partenariats entre les entreprises marocaines et leurs homologues étrangères.

Les accords d'association et de libre échange conclus par le Maroc sont d'ailleurs très sensibles à ces options. Se limitant généralement à prévoir le respect des droits humains notamment au travail pour éviter toute analogie avec la « clause sociale », ils invoquent néanmoins « le rapprochement des législations », comme c'est le cas de l'accord d'association avec l'Union Européenne, ou le respect de bonnes conditions de travail et de rémunération, dans le cas de l'accord de libre échange avec les États-Unis, lequel prévoit d'ailleurs des procédures de consultation bilatérale pour traiter les problèmes en matière de travail. Au sujet des principaux thèmes couverts par la RSE, de manière générale et par les dix principes retenus par le Pacte Mondial, en particulier, l'environnement juridique et institutionnel marocain enregistre une évolution très nette, qui s'appuie largement sur la persuasion, le dialogue et des mesures institutionnelles de promotion.

### **2.2. Le code du travail**

Mis en vigueur depuis juin 2004, le code du travail (Bulletin officiel n°5210, 2004) se caractérise par sa conformité avec les principes de bases fixés par la Constitution marocaine et avec les normes internationales telles que prévues dans les conventions des Nations unies et

ses organisations spécialisées en relation avec le domaine du travail. Les entreprises attachées à la RSE trouvent dans ce code d'abord les normes obligatoires dont le respect s'impose à tous et en tête desquelles on trouve les droits et les principes fondamentaux au travail ainsi que les mesures relatives à la santé au travail, au licenciement, à la durée du travail et aux salaires; mais aussi, les instruments destinés à adapter ces dispositions à leurs propres pratiques et à les promouvoir dans des secteurs voisins, tels que celui de l'environnement, des droits humains et de la transparence: règlement intérieur, comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité, accord d'entreprise, convention collective de branche... etc.

Cependant, le nouveau code du travail est incomplet et certaines catégories de travailleurs restent en dehors de toute protection juridique : les bonnes travaillant à domicile, les salariés de l'artisanat traditionnel. D'autres catégories de travailleurs continuent d'être régis par une législation autonome du code : les fonctionnaires et agents des administrations publiques, les employés des entreprises et établissements publics, les journalistes... En outre, le nouveau code du travail n'englobe pas la formation professionnelle, la sécurité sociale, la protection sanitaire ni les maladies professionnelles. Dans le domaine syndical, la principale défaillance est que le nouveau code du travail n'intègre nullement les stipulations de la convention 135 de l'OIT concernant la protection des représentants des travailleurs et cela malgré l'engagement formel du gouvernement à ratifier cette convention.

### **2.3. Le droit de l'environnement**

Il constitue de son côté, un levier pour le développement durable de nature à soutenir la responsabilité sociale de l'entreprise et à faire bénéficier le milieu de ses activités (dahir n°1-03-59, 2003). En effet, la loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement définit les fondements de la politique nationale en la matière qui rencontrent parfaitement les préoccupations universelles visant à :

- Protéger l'environnement contre toutes formes de pollution et de dégradation, quelle qu'en soit l'origine;
- Améliorer le cadre et les conditions de vie de l'homme;
- Définir les orientations principales du cadre législatif, technique et financier, concernant la protection et la gestion de l'environnement.

La politique qu'elle sous tend conçoit la protection et la mise en valeur de l'environnement comme une utilité et une responsabilité publiques et collectives à la fois, intégrées à la politique de développement économique, social et culturel. C'est pourquoi, sa mise en œuvre et son développement sont basés sur la participation, l'information et la détermination des responsabilités. Ses dispositions relatives notamment aux documents d'aménagement, aux établissements classés, à la protection de la nature et des ressources naturelles ainsi qu'aux pollutions et nuisances s'adressent autant aux autorités législatives et réglementaires dans leur production normative, qu'aux différents opérateurs et acteurs qui agissent directement sur le milieu pour le mettre en valeur et le développer. L'entreprise est ainsi désignée, non seulement pour conformer sa conduite au droit en vigueur et aux principes « usager payeur » et « pollueur payeur » qui sont expressément inscrits dans la loi, mais aussi pour adapter volontairement ses activités et celles de ses partenaires aux finalités poursuivies par cette loi. En particulier, lorsque son milieu d'implantation manque d'infrastructures appropriées et que les moyens institutionnels de surveillance, d'alerte et de formation sont insuffisants, elle est appelée à suppléer aux carences constatées, à introduire les meilleures pratiques et à promouvoir la protection de son environnement. De tels engagements volontaires qui

s'inscrivent à la fois dans l'esprit de cette loi et dans les mécanismes d'accompagnement, notamment financiers (Fond de dépollution : FODEP) constituent des atouts essentiels pour l'accompagnement de la RSE. Cette législation trouve son prolongement dans la loi 13-03 relative à la pollution de l'air ainsi que dans la loi 12.03 relative aux études d'impact sur l'environnement qui sont animées toutes deux du même esprit de participation et d'ouverture aux meilleures pratiques environnementales.

### **3. CADRE METHODOLOGIQUE ET RESULTAS**

#### **3.1. Méthodologie**

Le questionnaire a été le moyen retenu pour obtenir les informations voulues auprès des entreprises dans la région de Fès-Boulemane. Il permet de rejoindre un nombre important d'entreprises. Le questionnaire comporte cinq grandes thématiques. La première sert à identifier les caractéristiques de l'entreprise. La seconde a pour objet de mettre le point sur la perception et la connaissance de la RSE pour l'entreprise marocaine, les moteurs et les freins. La troisième thématique met l'accent sur les aspects liés à la dimension interne de la RSE (Recrutement, formation, conditions de travail, ...). Quant à la quatrième, elle a pour objectif d'identifier les aspects liés aux relations avec les partenaires extérieures, notamment les clients, les fournisseurs et la communauté locale. La dernière partie du questionnaire permet de mettre le point sur l'aspect environnemental de la RSE. La région de Fès-Boulemane est l'une des seize régions du Maroc. Elle se situe dans le nord du pays, et inclut une partie du Moyen Atlas. Sa superficie est de 20 318 km<sup>2</sup> soit 2,85% de la superficie totale du Royaume. La population est de 1 573 055 habitants soit 5,26% de la population totale du pays. La population est au deux tiers urbaine, la capitale est la ville de Fès et environ 1 million est concentré au niveau de cette ville.

Les secteurs primaires, secondaires et tertiaires représentent respectivement 26,1%, 33,4% et 38,7% des emplois. Le taux d'activité est de 55,6% et le taux de chômage de 7,2%. Le taux d'activité urbain est assez important par rapport au niveau national et se classe deuxième derrière Casablanca qui est à 47,6%. A l'échelle nationale, le tissu industriel est composé de nombreuses petites filières dominées par trois principales : l'agroalimentaire, le textile et l'artisanat. Celles-ci représentent, 70% du produit intérieur brut industriel, 90% des emplois et plus de 80% des exportations. Le tissu industriel de la région de Fès-Boulemane compte 619 établissements ouvrant dans des secteurs diversifiés couvrant l'ensemble de la chaîne de production.

Ces trois secteurs confèrent à la région une place importante dans le tissu industriel au Maroc. Elle est la troisième après les régions du Grand Casablanca et de Rabat-Zemmour- Zaeir.

En ce qui concerne le déroulement de l'étude, au départ, nous avons pu contacter 60 entreprises par appels téléphoniques, ceci nous a permis d'éviter des déplacements inutiles et de nous assurer des réponses. Nous avons retenu l'accord de 47 entreprises. Il s'agit de 20 entreprises agroalimentaires, 15 du textile habillement et 12 du secteur d'artisanat. A la suite de ces appels téléphoniques, les questionnaires ont été déposés auprès des entreprises ayant accepté notre demande. Au total 41 questionnaires ont été retournés, dont 35 étaient valides. (15 du secteur agroalimentaire, 13 du Textile-habillement et 7 de l'artisanat). Le taux de réponse de 58 % nous apparaît très satisfaisant, compte tenu de la longueur du questionnaire, de la réticence et de la non implication des répondants.

## 3.2. Les résultats de l'étude

### 3.2.1. Connaissance et perception de la RSE

Nous avons demandé aux dirigeants des entreprises s'ils connaissent ou non la RSE. A cet effet, 62,9% des dirigeants déclarent connaître la RSE. Selon le secteur d'activité, ce sont presque tous les propriétaires des entreprises artisanales qui ne connaissent pas la RSE; un seul réclame reconnaître le terme. C'est un jeune dirigeant qui a suivi es études supérieures dans le domaine.

Les taux de réponses sont beaucoup moins élevés lorsqu'il s'agit de la connaissance des institutions qui aident à mettre en place des démarches RSE (70,4 % des entreprises déclarent ne pas en connaître). Il en va de même pour la connaissance des référentiels qui permettent d'implanter des démarches RSE (près de 77 % des entreprises ne les connaissent pas). Toutes les entreprises ont affirmé percevoir la RSE comme un atout. Un petit nombre la considère comme une contrainte. S'agissant des avantages ou des bénéfices retirés des actions de type RSE, les phénomènes les plus cités sont: la fidélisation des consommateurs et clients ( 85,7 %), meilleures relations avec les fournisseurs et les donneurs d'ordre ( 80% ). Viennent ensuite, dans l'ordre, les bonnes relations avec l'environnement local (cité par 57,1 % des répondants), l'amélioration des relations avec les partenaires sociaux (51,4 %), les performances économiques améliorées (42,9 %). Pour ce qui est des freins à la mise en œuvre de la démarche de RSE, le taux de réponse le plus élevé (62,9 % des répondants) a trait à l'idée que les entreprises manquent de moyens financiers. Viennent ensuite « le manque de temps » (54,9 % des répondants) et l'idée que les entreprises « se concentrent sur la pérennité économique de l'entreprise » (45,7%). Peu d'entreprises voient dans la RSE comme un levier d'amélioration direct des performances économiques de l'entreprise et beaucoup de managers sont sans doute pris par le management au quotidien. Ils ne semblent pas capables de libérer du « temps » pour intégrer pleinement les activités RSE à leur vision du développement de l'entreprise.

### 3.2.2. Aspects liés à la gestion des ressources humaines

En ce qui concerne la politique de recrutement, l'enquête montre que 65,7 % des dirigeants affirme avoir une démarche de recrutement. Néanmoins, ils réclament ne pas disposer d'une politique de recrutement des jeunes sans expérience ou des handicapés. Pour le recrutement externe, les entreprises, quelque soit leur taille et quelque soit leur secteur, recourent aux demandes d'emploi présentées directement par les postulants ou recommandées par des intermédiaires (proches, amis,...). En outre, la majorité des entreprises ont une préférence pour le recrutement des femmes dans la chaîne de production. Seules les entreprises artisanales recourent au recrutement des hommes. Ceci s'explique par le manque d'établissements de formation dans l'artisanat. Ces entreprises recrutent généralement les enfants qui quittent l'école. En matière de formation, la quasi-totalité des entreprises soit 88,6 %, déclare accorder le droit à la formation de leur personnel. Ces entreprises établissent un plan de formation qu'elles réalisent en collaboration avec l'OFPPT ou avec d'autres organismes de formation publics et privés. Toutes les entreprises artisanales affirment assurer une formation sur le tas ou dans la branche d'activité. Par ailleurs, la quasi-totalité, des dirigeants, soit 86,7%, déclare disposer de normes de sécurité et d'hygiène formalisées. Depuis l'entrée en vigueur de l'AMO (assurance maladie obligatoire) en 2005, davantage de PME disposent de cette couverture. Ainsi, sur les 35 entreprises de l'échantillon, les 30 entreprises qui disposent uniquement de l'assurance maladie auprès de la CNSS ne

recourraient probablement pas auparavant aux services des assureurs privés, alors que 6 entreprises ont ajouté l'AMO à leur ancienne assurance privée. En ce qui concerne la catégorie de personnel bénéficiant de l'assurance, seulement 65,7% de l'échantillon assure une couverture maladie à l'ensemble de leur personnel. Les cadres bénéficient d'ailleurs de l'assurance. Vue le caractère saisonnier des activités, les entreprises déclarent ne pas faire bénéficier tous leurs employés. De même, beaucoup d'entreprises (94,3%) ne déclarent pas la totalité de leurs effectifs. Avant de passer à l'étape de la responsabilité sociale, c'est là où l'effort devrait se focaliser : respecter le salaire minimal, payer les impôts et les assurances sociales. Au Maroc, les salariés peuvent être représentés soit par les délégués du personnel soit par les syndicats. Les premiers sont obligatoires dans les établissements employant au moins dix salariés permanents. Sur les 35 entreprises étudiées, 31, soit 88,6 % ne connaissent aucune présence syndicale déclarée. La raison s'explique par l'importance du sexe féminin qui, selon les dirigeants sont « rigoureuses » et ne s'intéressent pas au syndicalisme et par l'ignorance des employés surtout dans l'artisanat.

### *3.2.3. Relations avec les parties prenantes*

Les parties prenantes qui sont concernés par notre enquête sont surtout les clients, les fournisseurs et la communauté locale vu leur influence. L'étude montre que toutes les entreprises du textile-habillement exportent la totalité de leur production. Un taux de 85% des entreprises agroalimentaires s'orientent vers l'export, et 90% d'entre elles exportent la totalité de leur production. Viennent en troisième position, les entreprises artisanales dont 40% seulement exportent entre 50% et 60%. Les échanges commerciaux sont principalement réalisés avec les pays de l'Union Européenne (près de 65% du commerce extérieur marocain). La France demeure le premier client pour 68,6% des entreprises, suivie de l'Espagne. Dans le but de pouvoir répondre aux besoins et aux exigences de ces clients, 80% des entreprises, selon l'enquête, déclarent disposer d'un service commercial (marketing). Les dirigeants sont à l'unanimité d'accord sur l'effet positif de leur échange avec leur clientèle. Les fournisseurs des entreprises enquêtées sont régionaux, nationaux et internationaux. Par secteur, l'enquête montre que les fournisseurs sont internationaux et sont exclusivement des donneurs d'ordre. La France occupe la première place pour 60% des entreprises, suivie de l'Espagne avec 35%.

Les fournisseurs des entreprises agroalimentaires et artisanales sont régionaux (91%), nationaux (54,5%) et internationaux (45,5%). La France est le premier fournisseur étranger avec 86,7 % pour l'agroalimentaire et 71,4 % pour l'artisanat. Au niveau de la relation avec la communauté locale, l'enquête révèle que 20% seulement entretiennent des relations avec la communauté locale, ce sont surtout des firmes agroalimentaires. Ces relations prennent la forme d'aides aux associations, de financement de certaines manifestations culturelles et sportives. Les entreprises impliquées notamment dans manifestations scientifiques sont celles dont les propriétaires sont des membres des instances universitaires (Conseils des facultés, conseil de l'université). Il est important de souligner que cet esprit ne s'inscrit pas dans une stratégie volontaire de RSE, mais plutôt dans les convictions personnelles des dirigeants qui désirent le bien faire pour le monde qui les entoure. Cependant, et généralement, ces dirigeants se manifestent lorsqu'on frappe à leur porte. Les entreprises artisanales n'entretiennent aucune relation avec leur milieu externe. Elles ne disposent pas de moyens financiers leur permettant de s'engager dans ces actions.

### 3.2.4. La RSE de type environnemental

L'enquête révèle que l'effet secteur joue ici un rôle primordial. En effet, 66,7% des PME agroalimentaires et 61,5% des PME du secteur du textile-habillement ont engagé des actions pour réduire leur impact sur l'environnement. Ces entreprises éliminent par elles mêmes leurs déchets et procèdent au prétraitement des émissions de vapeurs dangereuses. Le programme de développement régional de l'artisanat entend positionner la région de Fès- comme une des locomotives pour le développement de l'artisanat au niveau national. L'artisanat qui a un impact nuisible sur l'environnement. Il s'agit notamment des branches de dinanderies, de la tannerie et de la poterie. Des actions ont été menées par les organismes étatiques en partenariat avec les artisans. Ces dernières sont :

- la réalisation d'une station collective de récupération et de recyclage du chrome des tanneries;
- des opérations de sensibilisation et de démonstration aux méthodes de réduction de la pollution causées par le chrome dans les tanneries;
- le transfert des dinanderies de la Médina à l'extérieur de la ville de Fès.

L'enquête montre que la majorité des artisans interrogés sont très impliqués dans ce genre d'opérations. Ceci trouve sa raison dans le fait que les activités artisanales les plus polluées ont bénéficié des projets financés par des institutions internationales dans le programme de lutte contre la pollution. Des efforts ont été également déplorés pour soutenir et moderniser la production de la poterie à Fès à travers l'acquisition des fours à faible impact environnemental. Parmi les entreprises artisanales enquêtées, 4 utilisent des fours modernes parallèlement avec des fours traditionnels. Celles-ci réclament leur volonté d'éliminer définitivement les fours traditionnels.

## CONCLUSION

Les PME marocaines sont de plus en plus conscientes que la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, elles peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités. Les résultats de l'enquête fournissent, dans un premier temps, un tableau général sur les pratiques des entreprises dans les domaines du travail et de l'environnement et, dans un deuxième temps, ils montrent que la RSE demeure un concept relativement peu connu dans le pays et par les dirigeants. Ils démontrent, de plus, une large conformité des pratiques des entreprises avec la réglementation du travail et de la sécurité, avec toutefois des attitudes mitigées en matière de formation professionnelle. Le dialogue social ainsi que de la présence syndicale semblent également très limités. Ces indices sont à rapprocher des informations recueillies par le département de l'emploi qui établissent que les institutions représentatives du personnel dans les entreprises prévues par le code du travail ont du mal à se concrétiser. Parallèlement, nous avons perçu certaines limites à notre recherche. En effet, celle-ci se fonde sur une étude limitée à une seule région du Maroc et sur trois secteurs.

Nous sommes convaincus que, le nombre des PME ne permet pas une généralisation des résultats à l'ensemble de la population des PME marocaines. De plus, il apparaît que l'échantillon retenu n'apporte pas de nouvelles informations. Néanmoins, nous ne prétendons

pas avoir rencontré un échantillon représentatif d'une population complète. Sur le plan méthodologique, les limites sont essentiellement reliées à la nature qualitative des données. En effet, ces dernières couplées à la faible taille de notre échantillon limitent la validité externe de nos propositions. Cette limite est cependant un choix que nous justifions par le fait que notre objectif est de comprendre une situation managériale et que pour se faire, une étude en profondeur cherchant à donner du sens aux observations réalisées semble tout à fait appropriée. Les limites de cette étude portent en elles les voies de recherche ultérieures. En effet, afin de vérifier statistiquement nos résultats, il conviendrait de mettre en œuvre une étude qualitative, fondée sur un questionnaire plus détaillé. D'autre part, dans le but d'homogénéité de l'échantillon, nous avons interrogé des dirigeants d'entreprises de trois secteurs et dans une seule région. Il conviendrait dans un premier temps de réitérer cette étude auprès d'autres secteurs et à l'ensemble du pays.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. et J.-P. GOND (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix-en-Provence.
- Allouch, J., I. Huault et G. Schmidt (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée? », 15e congrès annuel de l'AGRH, tome 4, 1-2 septembre, Montréal, p. 2389-2411.
- Amadiou, J.F. (1999), « La responsabilité sociale de l'entreprise », dans Le Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion du management*, Dalloz.
- Attarca, M. et T. Jacquot (2005), « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIVe Conférence internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Berger-Douce, S. (2004), « La diffusion du management environnemental en PME – Apports et limites d'une démarche collective », VIIe Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 27-29 octobre, Montpellier.
- Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York.
- Capron, M. (2000), « Vous avez dit éthique? », *Entreprise et société*, n° 2658.
- Capron, M. (2003), *L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, UNESCO, Économie Ethique, no 7.
- Capron, M. (2005), « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles nouveautés s'agit-il? », dans J.-C. Dupuis et C. Le Bas (dir.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?*, *Connaissance de la Gestion*, chapitre 2, Éditions Economica, Paris, p. 27-37.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. Repère, Éditions la Découverte, Paris.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, acteurs-enjeux-stratégie*, *Alternatives économiques*, Éditions la Découverte, Paris.
- Carrol, A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct*, *Business and society*, vol. 38, n° 3.
- Cazal, D. (2005), *RSE et partie prenantes : quels fondements conceptuels?* Les cahiers de la recherche du CLAREE Université des Sciences Technologiques de Lille.
- Commission Européenne (2001), *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises*.

- Delphine, G.-A. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales, université de fribourg, Suisse.
- Ewald, F. (1997), *L'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable?*, Sciences humaines communication, Auxerre, p. 57-81.
- Dupuis, J.C. (2006), *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales*, <http://www.esdes-recherche.net>.
- Igalens, J. et M. Joras (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Les Éditions d'Organisation.
- Jounot, A. (2003), « Panorama commenté des différents enjeux de la RSE pour les différentes parties prenantes », dans *La responsabilité sociale des entreprises, Études et Documents*, ed. ANACT, février.
- Mercier, S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Actes de la Xe Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin.
- Novethic et ORSE (2004), « Développement durable et stratégie d'entreprise », 3e Forum Européen pour le développement durable et une Entreprise Responsable.
- OCDE (2000), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.
- Raynaud, E. (1997), « Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de droit et des sciences d'Aix Marseille III.
- Tchaman, J.-P. et Ch. Estay (2004), *La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise*, Gestion 2000, juillet-août., p. 31-47.