

Etat des lieux de l'engagement RSE au Maroc à travers le prisme réglementaire, financier et économique

State of play of the CSR commitment in Morocco through the regulatory, financial and economic prism

Auteur 1 : CHIADMI Meryem,

CHIADMI Meryem, (Professeur Habilité)

Laboratoire de Recherche en Compétitivité économique et Performance Managériale (LARCEPEM-CIRPEC)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi
Université Mohammed V de Rabat

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : CHIADMI. M (2023) «Etat des lieux de l'engagement RSE au Maroc à travers le prisme réglementaire, financier et économique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 17 » pp: 152 – 179.

Date de soumission : Février 2023

Date de publication : Avril 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7836070
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Plusieurs réformes et mutations dans le cadre institutionnel et juridique marocain ont été engagées ces deux dernières décennies pour se conformer aux enjeux du développement durable et encourager une large diffusion des démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au Maroc.

Dans ce contexte de prise de conscience des défis du développement durable, l'objectif de cet article est de dresser un état des lieux de l'engagement RSE au Maroc à travers l'étude des différentes dispositions et dynamiques mises en œuvre par le triptyque Etat, secteur financier et tissu économique.

Notre étude, basée sur une recherche documentaire focalisée sur les articles les plus cités, les thèses de doctorat récemment soutenues et les publications sur le net de certains organismes officiels ou des entreprises, a révélé qu'au niveau étatique, les mutations dans le cadre institutionnel et juridique effectuées depuis plus de 20 ans sont en principe en mesure de réaliser une transition assurée vers une économie durable mais l'enjeu reste la mise en pratique des lois et des réglementations. Au niveau du tissu économique, nous avons identifié d'une part, des entreprises hautement conscientes de l'intérêt de l'appropriation de la RSE et d'autre part, des entreprises qui, pour des raisons socioculturelles ou pour des contraintes humaines ou financières, ne voient pas encore de retour sur investissement de l'implémentation d'une démarche RSE. Au niveau financier, des mesures ont été instaurées pour plus de transparence et de confiance mais le poids de la bourse de valeurs de Casablanca ne plaide pas encore en faveur de l'attrait de fonds éthiques et les périmètres d'intervention et d'influence des banques en matière de RSE sur la totalité de leur chaîne de valeur restent limités.

Mots clés : Responsabilité sociale, engagement, Etat, tissu économique, secteur financier.

Abstract

Several reforms and changes in the Moroccan institutional and legal framework have been undertaken over the last two decades to comply with the challenges of sustainable development and to encourage the wide dissemination of social responsibility approaches at the level of Moroccan companies (CSR).

In this context of awareness of the challenges of sustainable development, the objective of this article is to draw up an inventory of the CSR commitment in Morocco through the study of the different provisions and dynamics implemented by the Triptych State, financial sector and economic fabric.

Our study, based on documentary research focused on the most cited articles, recently defended doctoral theses and publications on the net of certain official organizations or companies, revealed that at the state level, several changes in the institutional and legal framework carried out for more than 20 years are in principle able to achieve a guaranteed transition towards a sustainable economy, but the challenge remains the implementation of laws and regulations. At the level of the economic fabric, we have on the one hand, companies highly aware of the interest of the appropriation of CSR and on the other hand, companies which for socio-cultural reasons or for human or financial constraints do not yet see a return on investment from the implementation of a CSR approach. At the financial level, measures have been introduced for greater transparency and confidence, but the weight of the Casablanca stock exchange does not yet plead in favor of the attraction of ethical funds and the scope of intervention and influence of banks in terms of CSR on their entire value chain remains limited.

Keywords: Social responsibility, commitment, State, economic fabric, financial sector.

Introduction

Historiquement, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) que nous connaissons actuellement, trouve ses origines dans le contexte américain des années 50s. Le concept RSE a suivi une logique d'accumulation des connaissances et s'est construit autour de la réflexion sur le rôle et la responsabilité de l'entreprise dans la société : Le concept a évolué au fil du temps, d'une conception éthique (1950) à une conception utilitariste (1970- 1990) et depuis 1990, à une conception de la « soutenabilité » dans les pays européens occidentaux, dictée par les préoccupations de développement durable (DD). Son opérationnalisation s'est développée parallèlement à des événements environnementaux ou à des scandales économiques et financiers.

Ce contexte d'émergence diversifié souligne le caractère controversé et complexe de ses différentes approches (Garriga et Melé, 2004) et met en évidence un manque flagrant de consensus autour du fondement et de la définition de la RSE.

Le concept de DD n'est pas récent mais il a été popularisé par le rapport Brundtland issu de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement en 1987. Le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » Brundtland (1987). Basé sur la prise en compte simultanée des dimensions économique, sociale et environnementale, le concept de développement durable va connaître sa reconnaissance mondiale à la conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement de Rio de Janeiro en 1992.

Le lien entre RSE et DD émerge sous l'influence des entrepreneurs institutionnels notamment S.Schmidheiny, homme d'affaires suisse, qui a créé le Conseil d'entreprise pour le développement durable (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) regroupant des hautes personnalités dirigeantes de multinationales européennes, japonaises et nord-américaines, qui par leur réseau et leur capacité à sensibiliser sur les meilleures pratiques relatives au développement durable, ont pu jouer un rôle déterminant dans l'association entre la responsabilité de l'entreprise et le DD (Quairel & Capron, 2013). De même, John Elkington, en concevant le concept « Triple Bottom Line », en français « Triple Bilan » pour mesurer la performance des entreprises en fonction des trois critères : économique, environnemental et social, a extrapolé le concept de développement durable au niveau des entreprises (Elkington, 2004 ; Gimenez, Sierra & Rondon, 2012; Chouinard & Stanley, 2013).

Cette association RSE-DD adoptée en Europe aussi bien dans les discours officiels,

managériaux, académiques que dans les prises de position des ONG, est largement reflétée dans les rapports et les communications de l'Union Européenne. Ainsi, dans son livre vert¹, la Commission européenne a établi la vision européenne de la RSE: « la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre Vert, juillet 2001, p.8).

Pour le cas du Maroc, on peut dire que par rapport à nos voisins du Grand Maghreb, le Maroc s'est approprié avec anticipation cette problématique de responsabilité sociale². En fait, l'ouverture du Maroc sur l'économie mondiale, ses relations rapprochées avec l'union européenne et la signature de différents accords commerciaux ont certainement contribué à adopter plus rapidement des comportements de développement durable.

Ainsi, plusieurs réformes et mutations dans le cadre institutionnel et juridique marocain ont été engagées ces deux dernières décennies pour se conformer aux enjeux du DD et encourager une large diffusion des démarches RSE au niveau des entreprises marocaines. Ces dernières se sont vues, parfois contraintes, d'adopter les critères sociétal et environnemental de la démarche RSE pour pouvoir explorer de nouveaux marchés et entretenir des relations durables avec leurs parties prenantes étrangères exigeantes en matière de RSE. De même, l'implantation de filiales de multinationales engagées dans des processus RSE a impulsé l'adoption des démarches RSE chez leurs parties prenantes locales.

Dans ce contexte de prise de conscience des défis du développement durable, l'objectif de cet article est de dresser un état des lieux de l'engagement RSE au Maroc à travers l'étude des différentes dispositions et dynamiques mises en œuvre par le triptyque Etat, secteur financier et tissu économique.

Pour y parvenir, nos interrogations ont été multiples :

1. Quelles sont les mesures prises au niveau étatique pour préparer un climat propice à l'installation des comportements durables ?
2. Quel est le degré d'appropriation et d'engagement RSE du tissu économique ? Qu'en est-il de l'offre du label RSE de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) ?

¹Livre vert "Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises".

² 1er au Maghreb / 3ème à l'échelle continentale «CSR friendly» selon la 2ème édition du classement de l'institut de recherche RESPECO, 2018.

3. Quelle dynamique le secteur financier a mis en place pour encourager à intégrer des démarches RSE au sein des entreprises marocaines et à attirer des fonds socialement responsables?
4. Quels sont éventuellement les freins au développement des bonnes pratiques responsables en mesure d'instaurer une vraie économie socialement responsable au Maroc ?

Pour apporter des éléments de réponse à nos quatre questions, nous nous sommes appuyés sur une étude documentaire focalisée sur les articles les plus cités, les thèses de doctorat récemment soutenues qui ont dressé un état des lieux de la RSE marocaine et les publications sur le net de certains organismes officiels en relation avec notre thématique. De même, pour étudier l'état des lieux de l'offre du label RSE et rendre compte du nombre d'entreprises labellisées ainsi que de leurs caractéristiques, nous avons mené en premier lieu une recherche au niveau du site de la CGEM que nous avons complété, en cas de manque d'informations, par une recherche au niveau des sites d'entreprises ou de la presse marocaine.

Notre papier est structuré en quatre sections : la première section traite de l'engagement de l'Etat en faveur du développement durable (1) ; la seconde, la déclinaison du développement durable dans l'entreprise marocaine (2) ; la troisième section retrace l'engagement RSE du secteur financier (3) et la dernière section relève certains freins au développement des bonnes pratiques responsables (4).

1 .L'engagement de l'Etat en faveur du développement durable

L'engagement du Maroc en faveur du développement durable ne date pas d'aujourd'hui. Le Maroc a toujours montré son intérêt pour des problématiques touchant l'environnement ou les droits de l'Homme. Il est signataire de plusieurs conventions internationales, entre autres, sur les droits de l'Homme, les droits de l'enfant, les normes fondamentales du travail de l'OIT, les objectifs de développement durable de l'ONU. Cet engagement s'est aussi décliné dans le texte de la constitution de 2011 qui, dans son titre relatif aux droits et libertés fondamentaux, assigne à l'Etat« *la mission d'œuvrer à la réalisation d'un développement humain durable, à même de permettre la consolidation de la justice sociale et la préservation des ressources naturelles nationales et des droits des générations futures* ».

En 2005, lors la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale, le Roi du Maroc affirmait avec solennité « ... *que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance*» (Message royal, 2005). Plusieurs initiatives et projets ont vu le jour dans ce sens : la stratégie nationale de transition énergétique, l'élaboration de codes de bonnes pratiques de gouvernance, le lancement de l'initiative nationale du développement humain (INDH), ou encore la loi 77-15 interdisant les sacs en plastique. Aussi, l'organisation de la COP 22 (Novembre 2016) et le lancement de la plus grande station au monde « Noor-Ouarzazate » d'énergie solaire en 2015 témoignent de l'engagement ferme du Maroc pour contribuer à l'effort mondial de lutte contre les changements climatiques.

Le Maroc a aussi lancé depuis plusieurs années, un ensemble de stratégies sectorielles en partenariat avec le secteur privé (la Stratégie nationale de l'eau, la stratégie d'énergie, le plan Maroc vert, l'Initiative Nationale pour le développement humain ou le pacte national sur l'émergence industrielle, etc.) pour assurer son intégration dans les échanges mondiaux et améliorer les conditions de vie des citoyens. Ces stratégies ont constitué des leviers fondamentaux et ont eu un certain impact sur le développement soutenu et durable du pays ; mais le déficit de cohérence a représenté un frein majeur pour la réalisation du plein potentiel de ces stratégies sectorielles (CESE³, 2014).

De ce fait, le Maroc, en se basant sur une approche participative incluant toutes les parties prenantes (secteur public, opérateurs privés et société civile), a élaboré la stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD, 2030), une stratégie fédératrice intégrant des

³Conseil économique, social et environnemental

problématiques transverses de durabilité. Cette stratégie, déclinée en sept enjeux prioritaires (la gouvernance, l'économie verte, la biodiversité, le changement climatique, les territoires sensibles, la cohésion sociale, la culture), 31 axes stratégiques et 132 objectifs, constitue un instrument de convergence de toutes les politiques engagées et dessine un projet commun à toutes les composantes de la société. Sa cohérence respecte quatre principes : la conformité internationale, la conformité avec les principes de la loi cadre 99-12, l'engagement des parties prenantes et une stratégie opérationnelle.

L'engagement du Maroc au profit du développement durable s'est aussi manifesté par de nombreux acquis institutionnels et législatifs. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous citons la constitution de 2011, la réforme du code du travail, les progrès reconnus en matière de respect des droits de l'Homme avec la création d'un conseil consultatif des droits de l'Homme, puis de l'instance Equité et Réconciliation, la stratégie de lutte contre la corruption, la loi contre le travail domestique et le travail des enfants.

Cet arsenal de réformes politique, institutionnelle, juridique et socio-économique a contribué jusqu'à une certaine mesure à mettre à niveau les services publics et à améliorer les conditions d'accueil de l'investissement pour répondre aux exigences d'installation de filiales d'entreprises multinationales.

Les efforts consentis par l'Etat en matière de développement durable ont une portée macroéconomique. La RSE étant la traduction microéconomique du DD (Steurer et alii, 2005), Il est question dans la section suivante de voir comment le tissu entrepreneurial marocain intègre les enjeux de durabilité.

2. La déclinaison du développement durable dans l'entreprise marocaine

Dresser un état des lieux de l'engagement RSE dans l'entreprise marocaine implique de souligner les spécificités du tissu économique, de préciser la particularité de la RSE marocaine et d'évaluer quinze années de l'instauration du label RSE.

2.1. Caractéristiques du tissu économique marocain

L'enquête nationale, menée par le Haut-commissariat au Plan (HCP) en juillet 2019 auprès des entreprises, a pu dresser un profil de l'entreprise marocaine. Ainsi, d'après les résultats de l'enquête, l'entreprise marocaine est à 93% de structure toute petite, petite ou moyenne (TPME) et seulement 7% sont des grandes entreprises. Dans les TPME, la toute petite représente 64% alors que la PME 26%.

Les TPME sont toutes fortement concentrées dans les services et faiblement présentes dans l'industrie alors que la grande entreprise se retrouve dans tous les secteurs à parts égales. La

forte concentration des entreprises se trouve sur l'axe Tanger-Casablanca-Settat et la plupart des entreprises (75%) sont de création récente avec moins de 20 ans d'existence. 39,5% des TPE ont moins de 10 ans et 52 % des GE ont plus de 20 ans et les entreprises nouvellement créées sont principalement des TPME (HCP, 2019).

Les entreprises exportatrices représentent 7% de l'ensemble dont 41% opèrent dans l'industrie et 30% dans les services tandis que 60% des grandes entreprises exportatrices sont dans l'industrie (HCP, 2019).

Le tissu productif marocain est aussi caractérisé par l'existence des unités de production informelles dont le nombre a atteint 1,68 million en 2013 (HCP, 2014) avec plus d'un tiers des entrepreneurs informels qui n'ont pratiquement pas d'instruction, 33,6 % ont un niveau primaire, 28,4% ont un niveau secondaire et 3,3% seulement ont un niveau supérieur (HCP, 2014).

2.2. La RSE dans l'entreprise marocaine : quelle particularité ?

Selon qu'il s'agit d'une grande entreprise ou d'une PME, la démarche d'intégration de la RSE ne répond pas à la même logique. Les spécificités des PME font que son management est lié à ses acteurs et particulièrement à son dirigeant et par conséquent, la démarche adoptée face à la RSE dépendra elle aussi, des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant.

Dans l'univers de la PME, plusieurs auteurs (Berger-Douce, 2008, 2011 ; Berger-Douce et al., 2015 ; Courrent, 2012)(cité dans Amaazoul,2021) s'accordent sur l'existence d'une démarche particulière de la RSE (voir tableau1) basée sur des principes du dirigeant propriétaire, confondue généralement avec des activités philanthropiques et perçue comme une responsabilité envers la communauté locale.

Tableau 1. Divergences dans la théorie RSE entre grandes entreprises et PME

GE ET RSE	PME ET RSE
QUI ?	
Responsable d'un large éventail de parties prenantes.	Responsable de moins et de différentes parties prenantes.
Responsabilité perçue envers la société au sens large.	Responsabilité perçue envers la communauté locale.
Importance des actionnaires.	Souvent absence d'actionnaires ou associés.
POURQUOI ?	
Protection de l'image de marque et de la réputation.	Protection de la clientèle d'affaires.
Pression des consommateurs.	Pression par la clientèle d'affaires en aval de la chaîne d'approvisionnement.
Pression des actionnaires, mouvement de l'investissement socialement responsable.	Pression des prêteurs d'argent peu affecté par le mouvement de l'investissement socialement responsable.
Cas d'affaires.	Manque de cas d'affaires.
COMMENT ?	
Basé sur les valeurs de l'entreprise.	Basé sur les principes du dirigeant-proprétaire.
Planification stratégique formelle de la RSE	Stratégies informelles de RSE.
Concentration sur les normes et les index.	Concentration sur l'intuition et les processus ad hoc.
Professionnels de la RSE.	Pas de personnel consacré spécifiquement à la RSE.
Réduction du risque.	Évitement du risque.
QUOI ?	
Grandes campagnes.	Sponsoring des activités culturelles locales.
Publicité liée aux activités RSE.	Activités souvent non reconnues comme des activités de RSE.

Source : Jenkins (2004), p.51, in Gendre-Aegerter (2008), p.218 cité dans Amaazoul (2021).

Le tissu productif étant en grande majorité composé de TPE ou de PME, la RSE marocaine n'échappe pas à la règle. Les dirigeants marocains sont intuitivement responsables. Ils sont plus

animés par « des rapports affectifs et émotionnels et par la bonne intention gage de confiance remplaçant dans la grande majorité des cas l'engagement par écrit » (Louitri et Sahraoui, 2014). La formalisation des démarches n'est donc, pas une priorité.

Les facteurs socioculturels de la société marocaine donnent à la RSE marocaine sa particularité. Benaïcha (2017) établit un profil de la RSE observée dans les entreprises marocaines à travers une analyse de l'état des lieux de la RSE au Maroc qui peut être présenté dans le tableau 2 suivant :

Tableau 2: Profil de la RSE observée dans les entreprises marocaines

Dimensions	Caractéristiques observées
Tendance	Mimétique, philanthropique avec de plus en plus de cas d'intégration stratégique de la RSE
Contexte sociopolitique	Economie du marché, mutation du rôle de l'Etat
Contexte historique	Relations sociales façonnées par la religion musulmane
Contexte économique	Croissance et ouverture du marché aux partenariats, promotions des IDE, développement des activités à forte exposition, comme le tourisme, les industries exportatrices...
Contexte culturel	Collectivisme, relations interpersonnelles
Contexte légal	Récent et en fort développement mais souffre d'application effective
Acteurs prépondérants	Etat, syndicats, grandes entreprises, filiales de multinationales
Autres parties prenantes	Associations professionnelles, société civile
Logique dominante	RSE explicite, associée à l'image des entreprises, s'adaptant aux exigences des donneurs d'ordre et bailleurs
Mécanismes	Sensibilisation, exigences pour le financement, dialogue social, labellisation
Contrôle des comportements	Autorités, syndicats, société civile

Source : Benaïcha (2017, p. 257)

Cette particularité de la RSE marocaine a fait que, peu d'entreprises se sont intéressées à formaliser leurs engagements ou à mettre en place des dispositifs d'intégration de la RSE dans leurs stratégies.

2.3. Le label, outil d'évaluation du degré d'appropriation de la RSE : quelle réalité ?

En 2005 lors des « Intégrales de l'investissement », les autorités marocaines ont clairement exprimé leur adhésion aux valeurs de la RSE. Depuis, les entreprises marocaines sont devenues plus attentives aux bonnes pratiques de soutenabilité et ont commencé à s'engager sur le développement des comportements sociaux, sociétaux et environnementaux.

La CGEM, signataire de l'initiative mondiale du Global Compact des Nations Unies, a adopté en 2006 une charte RSE structurée en neuf axes d'engagement⁴ définissant chacun des objectifs de stratégie en phase avec les orientations et les lignes directrices de la norme ISO 26000 (voir tableau 3)

Tableau 3 : Les axes de la charte en phase avec la norme ISO26000

ISO 26000 (7 lignes directrices)	Charte RSE CGEM (9 axes thématiques mis à jour en 2017)
1. Gouvernance de l'organisation	1. Renforcement de la transparence du gouvernement de l'entreprise
2. Droits de l'homme	2. Respect des droits de l'homme
3. Relations et conditions de travail	3. Amélioration continue des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles
4. Environnement	4. Préservation de l'environnement
5. Implication auprès des communautés et contribution au développement local	5. Développement de l'engagement envers la communauté
6. Questions relatives aux consommateurs	6. Respect des intérêts des clients et des consommateurs
7. Loyauté des pratiques	7. Prévention de la corruption
	8. Respect des règles de la saine concurrence
	9. Promotion de la responsabilité sociétale des fournisseurs et sous-traitants

Source : (Rtel Benani, 2021)

La CGEM a aussi lancé en 2007, un label RSE référencé sur la charte et qui distingue les entreprises pour leur engagement en faveur de la RSE et la promotion du développement durable dans leurs activités économiques et leurs relations sociales. Le dispositif du Label est

⁴La charte RSE a été actualisée dans le cadre évolutif de la RSE en date du 31 Janvier 2017.

« multi-parties prenantes faisant appel pour son octroi à des cabinets externes pour l'évaluation des entreprises candidates et à un comité d'attribution indépendant pour statuer sur l'attribution du Label »⁵.

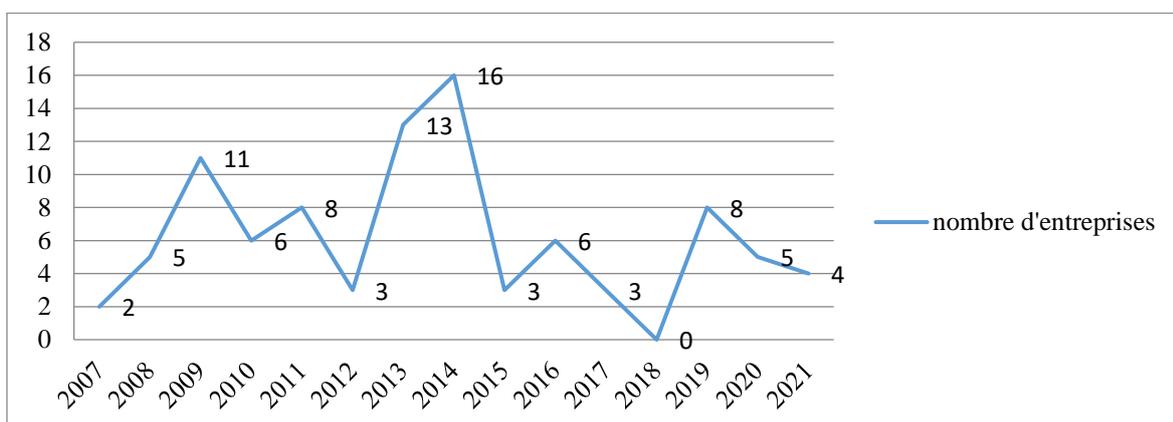
Le label RSE de la CGEM est décerné à la suite d'une évaluation des pratiques des entreprises, membres de la Confédération, sur les neuf domaines d'actions constituant la charte de responsabilité sociétale sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services.

Notre étude des différentes informations disponibles sur le site de la CGEM et des différentes publications sur le net nous a permis de dresser un bilan de 15 années d'instauration du label et de répondre aux questions suivantes : combien d'entreprises ont été labellisées depuis 2007 ? Quelles sont les caractéristiques de ces entreprises labellisées ? Cette labellisation s'inscrit-elle dans les objectifs prioritaires d'amélioration continue des entreprises : Qu'en est-il donc, de la demande du renouvellement après la première attribution ?

2.3.1 Nombre de labellisés

Depuis son instauration en 2007, le label a été attribué à une centaine d'entreprises⁶. La moyenne d'attribution qui était de neuf entreprises par an en 2014 c'est-à-dire après sept d'années d'existence du label, est passée à six entreprises par année en 2021. Les attributions restent faibles avec un pic de 16 entreprises labellisées en 2014 puis, un ralentissement notable de la fréquence les dernières années (voir graphique 1).

Graphique 1 : fréquence par année d'attribution du label de 2007 à 2021



Source : élaboré par nos propres soins

⁵<http://rse.cgem.ma/label-rse.php> dernière consultation le 06/04/2021

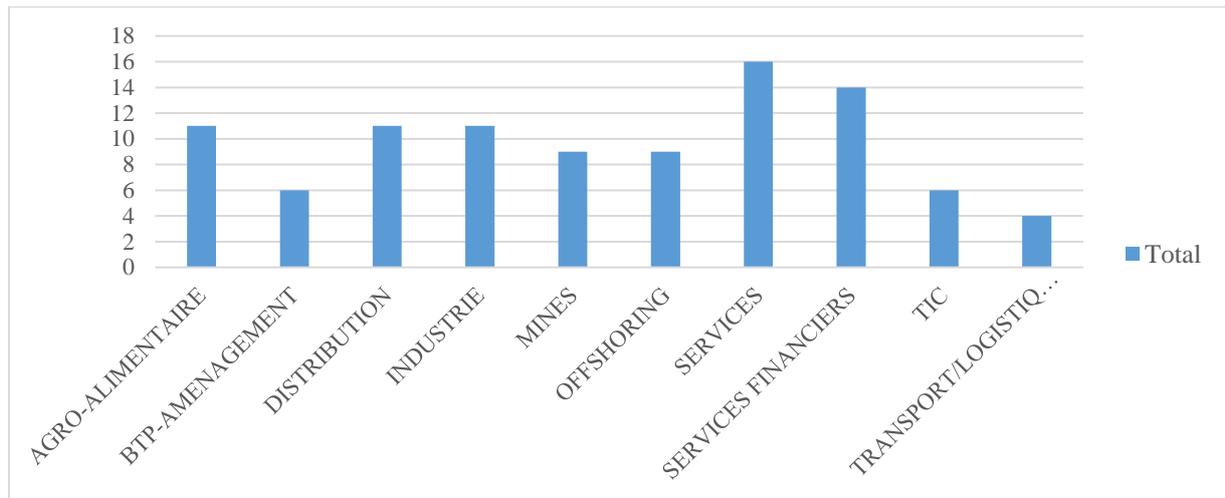
⁶Tout écart avec des discours tenus par des responsables dans des commissions de la CGEM est dû à des informations non disponibles sur les sites.

2.3.2 Caractéristiques des entreprises labellisées

- Répartition par secteur d'activité

En termes de représentation sectorielle, tous les secteurs sont représentés (agro-alimentaire, Offshoring, industrie, les mines, et bien d'autres) mais avec une prédominance de la labellisation dans les entreprises prestataires de services (électricité, transport et logistique, services informatiques, télécommunications, banques et assurances) (graphique2)

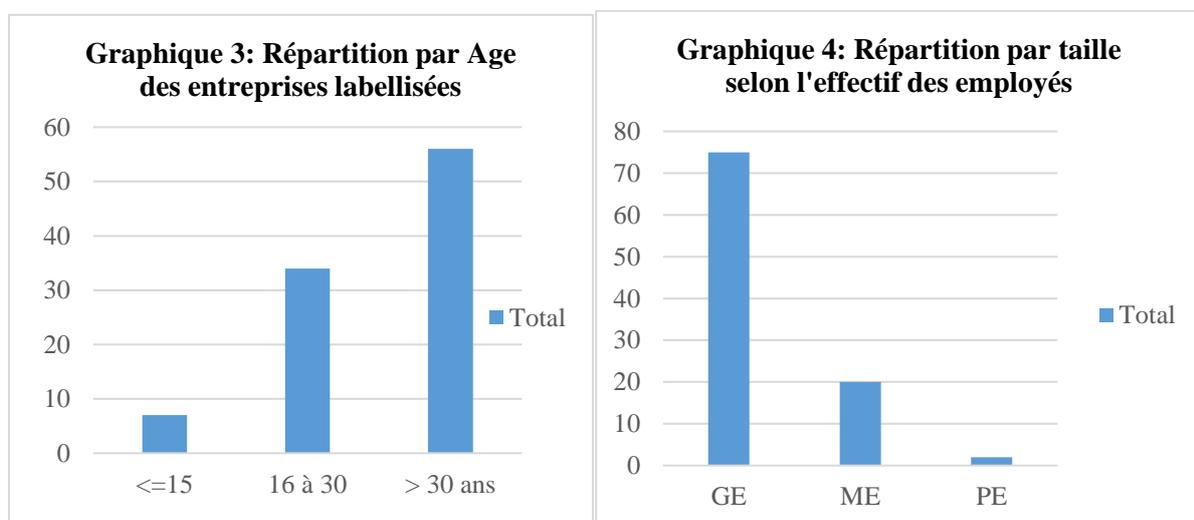
Graphique 2 : nombre d'entreprises labellisées par secteur d'activité en 2021



Source : élaboré par nos propres soins

- Répartition selon la taille et l'âge

Les entreprises labellisées sont, dans leur majorité, des entreprises qui ont atteint une certaine maturité dans le sens où elles ont au moins une quinzaine d'années de création (graphique 3) et ont atteint une certaine taille en termes d'effectifs. Plus de 70% des entreprises labellisées sont des grandes entreprises ayant plus de 200 employés (graphique 4).

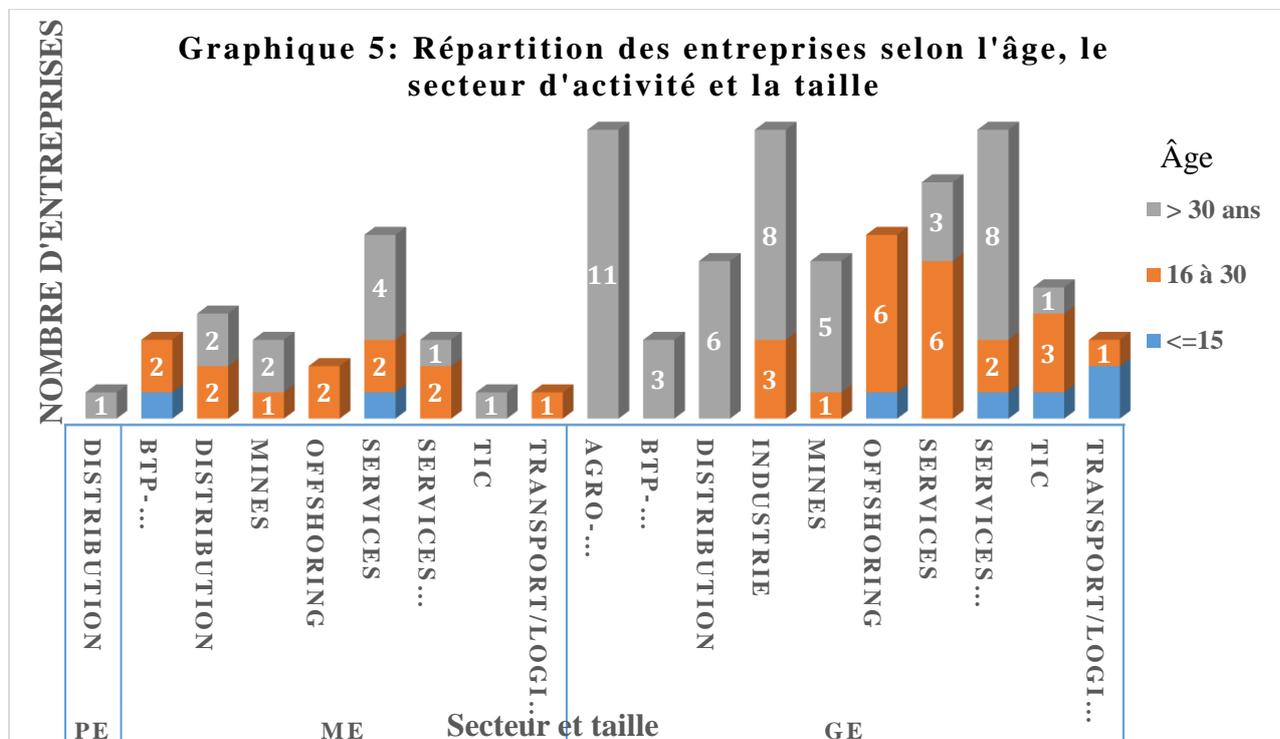


Source : élaborés par nos propres soins

Malgré le poids important dans le tissu économique, le nombre de PME labellisées ne dépasse pas le un tiers sur le total des entreprises labellisées (voir graphique 4 ci-dessus). Ces PME sont en majorité des filiales de grands groupes alors qu'une dizaine seulement de ces PME sont de « vraies » PME au sens de Julien (1990), c'est-à-dire qu'elles « sont indépendantes juridiquement et répondant aux critères qualitatifs et quantitatifs de la PME ».

- Répartition par secteur, taille et âge

Le croisement de la taille, du secteur et de l'âge nous montre que parmi les PME labélisées seules deux entreprises, une du secteur BTP et une autre du secteur des services, sont récentes ayant moins de 15 ans de création et toutes les autres sont anciennes de plus de 16 ans d'existence. La seule petite entreprise labellisée est ancienne de plus de trente années d'existence et relève du secteur de la distribution (graphique 5).



Source : par nos propres soins

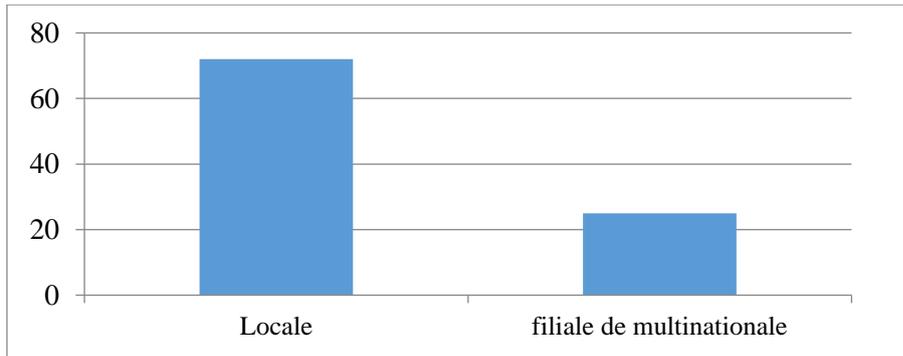
Sachant que la CGEM a prévu un programme d'appui au financement de la PME pour l'obtention du label et une couverture de 60% des frais engagés pour l'évaluation de l'entreprise, on peut dire que la PME marocaine a encore du mal à formaliser les démarches de l'intégration de la RSE dans leur organisation et process (Henryot, 2018)⁷.

⁷Entretien avec Fanny Henryot, experte en RSE. Revue Conjoncture N° 1006 - 15 septembre - 15 octobre 2018

- Répartition par nationalité

Pour la structure du capital, plus de 2/3 des entreprises ayant obtenu le label sont des entreprises maroco-marocaines tandis que seul le 1/3 à peu près est constitué par des filiales de multinationales (graphique 6).

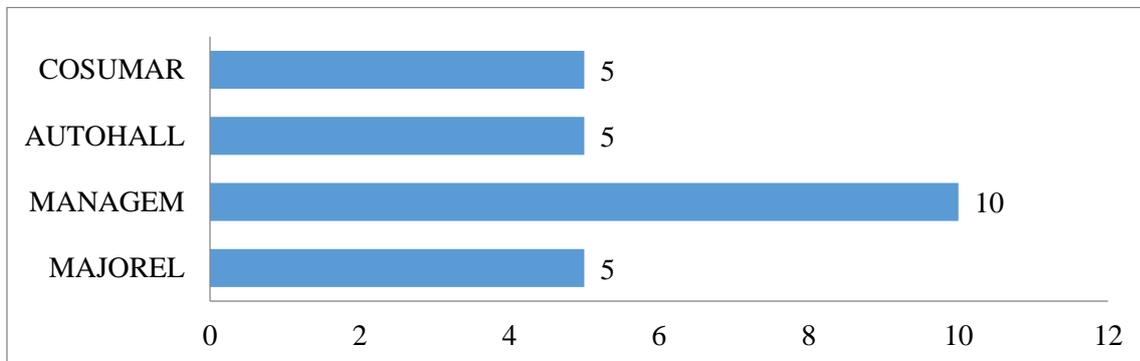
Graphique 6 : Répartition des entreprises labellisées selon la nationalité en 2021



Source : par nos propres soins

Dans ce lot d'entreprises locales labellisées, on trouve quatre grands groupes marocains qui totalisent à eux seuls 25 entreprises filiales labellisées (graphique 7).

Graphique 7 : appartenance des entreprises labellisées aux grands groupes marocains



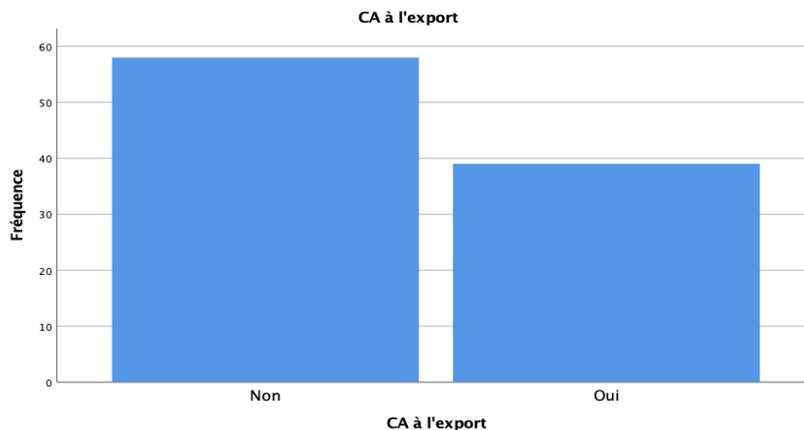
Source : élaboré par nos propres soins

- Répartition par chiffre d'affaires à l'export

Les impératifs dictés par l'ouverture sur des marchés exigeants en matière de RSE ont amené les entreprises à vouloir véhiculer une image, d'elles-mêmes, d'entreprises responsables pour pérenniser leurs activités avec leurs parties prenantes ou attirer de nouveaux clients engagés. Le label peut donc constituer un argument en faveur de l'ouverture sur le marché international.

L'examen des chiffres d'affaires des entreprises a montré que 40% des entreprises labellisées sont exportatrices (graphique 8). La plupart sont des entreprises industrielles ou d'agro-alimentaires.

Graphique 8 : Répartition des entreprises labellisées selon le CA à l'export



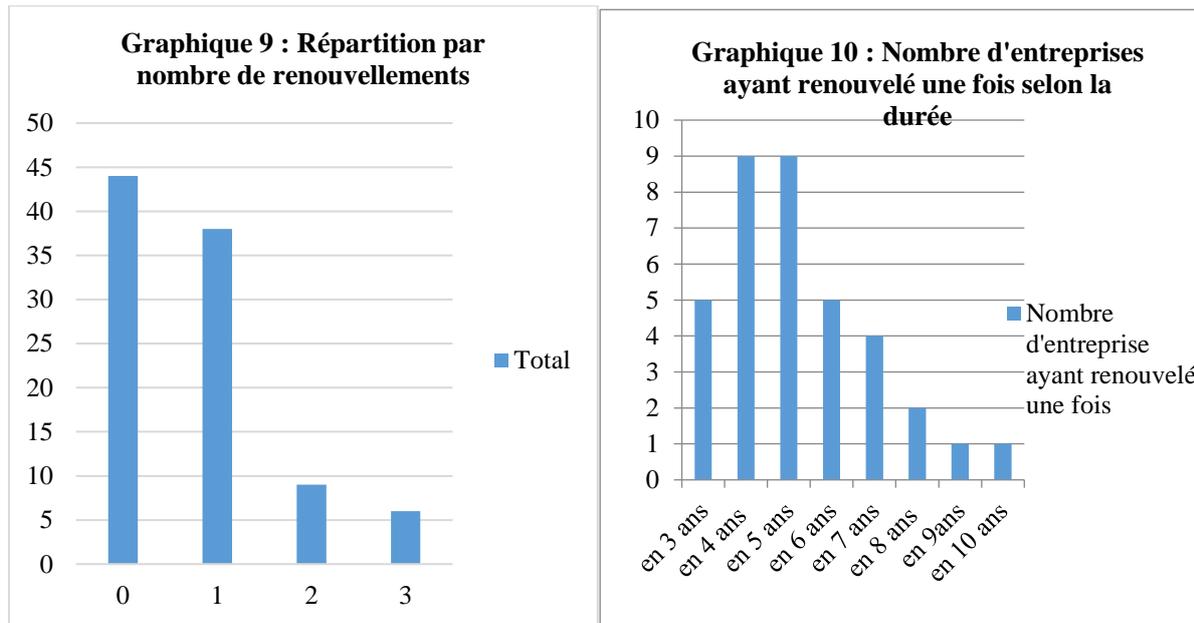
Source : élaboré par nos propres soins

2.3.3 L'intérêt pour le renouvellement

La CGEM décerne le Label RSE pour une période de 3 ans et effectue une évaluation de suivi à 18 mois. Le renouvellement se fait sur la base d'un nouvel audit réalisé par un tiers expert dans les mêmes conditions de la première attribution mais avec un niveau d'exigence supérieur. L'objectif est de constater l'amélioration continue et le progrès effectué sur les neuf axes d'engagement définissant la charte.

Pour les entreprises labellisées, nous avons constaté que beaucoup d'entre elles ne renouvellent pas après les trois ans. Une grande partie a renouvelé une seule fois ; et seule une minorité est assidue et a demandé de façon régulière son deuxième ou son troisième renouvellement (graphique 9).

Parmi les entreprises qui ont renouvelé juste une seule fois depuis la première attribution, nous constatons que seules cinq entreprises ont obtenu le renouvellement après les trois années alors que la majorité leur a fallu cinq ans ou plus pour décrocher le premier renouvellement. En gros, les entreprises qui ont désiré renouveler, l'ont réalisé en moyenne après quatre années et demie (voir graphique 10).



Source : élaborés par nos propres soins

Nous ne disposons pas d'informations si ce manquement au renouvellement est suite à un refus de la commission CGEM ou à une perte d'intérêt pour le label de la part des entreprises elles-mêmes.

Elbousserghini (2018)⁸, suite à une étude qualitative exploratoire, a recueilli des propos sur la perception des dirigeants de la PME du label RSE. Dans les verbatim de ces derniers, on relève quelques éléments de réponse :

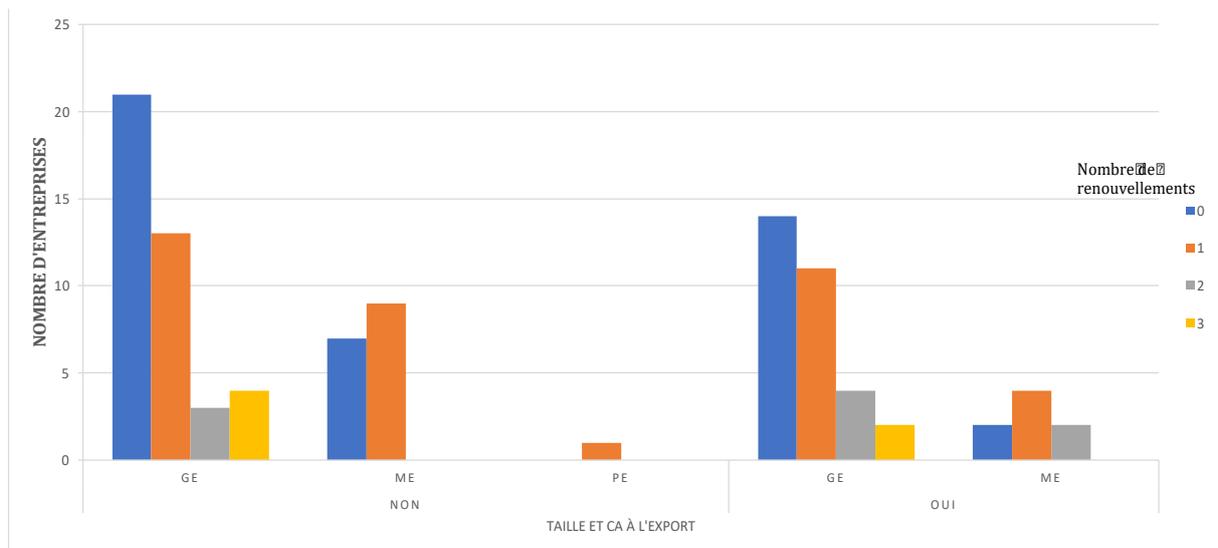
- le label n'a pas eu des retombées économiques sur les organisations ;
- les clients dans leurs relations commerciales avec l'entreprise ne sont que rarement demandeurs ;
- le label est juste un outil pour structurer certaines pratiques responsables ;
- et le label ne procure qu'une certaine satisfaction en interne du fait que l'entreprise se conforme à la réglementation.

Bien évidemment ces propos ne peuvent être généralisés vu le nombre et la qualité d'interviewés qui sont des responsables de PME.

Le croisement de la répartition des entreprises par nombre de renouvellement, la taille et le chiffre d'affaires à l'export a montré que ni la taille de l'entreprise, ni l'activité d'exportation ne sont déterminantes pour le renouvellement. Une lecture du graphique 11 nous montre l'existence de la même tendance aussi bien pour les GPME exportatrices que pour les GPME non exportatrices.

⁸Voir les pages 203 ; 219 ; 231 et 247

Graphique 11 : Répartition des entreprises par renouvellement, taille et CA à l'export



Source : élaboré par nos propres soins

Cela laisse présager que la détention du label RSE ne constitue pas une première exigence dans une relation commerciale avec un partenaire étranger. L'accès aux marchés internationaux ou la fidélisation d'un client étranger peuvent être conditionnés par d'autres types de certifications ou de labels.

Au final, le bilan actuel reste maigre par rapport aux attentes. Le label RSE ne semble pas drainer l'emballage des quelques milliers d'entreprises sous l'égide de la CGEM.

Signalons toutefois que, si l'octroi du label donne une idée sur le degré d'engagement et d'implication de l'entreprise dans une stratégie RSE, le contraire ne signifie pas qu'une entreprise n'est pas socialement responsable. Beaucoup d'entreprises et de grands groupes marocains ne sont pas labellisés mais ils ont instauré des démarches de bonnes pratiques durables.

Dans ce cadre, Vigéo Eiris, une agence franco-britannique qui a contribué avec la CGEM à concevoir le référentiel d'audit du label de responsabilité sociale ainsi qu'à concevoir et mettre en place la Charte RSE, a lancé une initiative intéressante consistant à décerner un trophée « Top performers RSE » aux entreprises cotées à la bourse de Casablanca ou émettrices de titres obligataires (labellisées ou non) qui vont réaliser les meilleurs scores d'opérationnalisation RSE dans leurs comportements managériaux et les meilleures notations de gestion de leurs risques de durabilité. Cette distinction, non sollicitée par les entreprises, est réalisée par Vigéo Eiris

pour « le compte de plus de 300 fonds internationaux d'investissements et de gestionnaires de capitaux attentifs à la matérialité des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance »⁹. Si des établissements tel la BMCE Bank of Africa sont des habitués du trophée et l'ont obtenu pendant plusieurs années consécutives depuis son lancement en 2012, d'autres par contre, ont vu évoluer leur niveau d'implication et d'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leur système de management. Cette évolution a concerné les six domaines regroupant les principaux indicateurs à savoir : le capital humain, les droits de l'Homme, l'environnement, l'éthique des affaires, la gouvernance et l'engagement sociétal.

A titre d'exemple, en 2020, quatorze entreprises ont décroché le trophée dont onze groupes (*Attijariwafa Bank, BCP, BMCE Bank, BMCI, Cosumar, Itissalat Al-Maghrib (Maroc Telecom), LafargeHolcim Maroc, Lydec, Managem, OCP, SMI*) se sont distingués par leur performance générale.

Cinq ans auparavant, ces mêmes établissements n'ont pas été qualifiés pour le trophée (*Attijariwafa Bank, BCP*) ou l'ont reçu pour un nombre réduit de critères (*BMCI, COSUMAR, Lafarge Holcim¹⁰ Maroc, Lydec, Managem, OCP, SMI*). Ils ont donc, fait preuve d'un grand apprentissage et sont passés à un décernement global récompensant leur performance dans les 38 critères et plus de 330 indicateurs prévus par le référentiel. Ce qui traduit une réelle volonté d'amélioration continue dans l'opérationnalisation de la RSE.

L'adoption des démarches RSE dans l'entreprise marocaine reste faible mais à deux vitesses contrastées. Nous assistons d'une part, à des entreprises qui ont une réelle longueur d'avance en matière d'intégration et d'opérationnalisation des principes de durabilité au sein de leur système managérial et diffusent leurs bonnes pratiques auprès de leurs fournisseurs et clients ; et d'autre part, des entreprises qui pour des raisons culturelles ou par manque de moyens humains ou financiers, adoptent un comportement timide envers les stratégies sociales et environnementales.

3. L'engagement RSE du marché financier

Le marché financier marocain a aussi adhéré aux enjeux du développement durable. Le développement de nouvelles stratégies d'investissement (impact investing, green investing, sustainable investing, etc.) intégrant des aspects extra-financiers, en sus des critères purement financiers, a amené le marché à adapter son offre de financement.

⁹<https://vigeo-eiris.com/fr/vigeo-eiris-actualisation-notation-risques-durabilite-entreprises-cotees-maroc/>

¹⁰Holcim et Lafarge ont fusionné en 2015

Ainsi, à la veille de l'organisation de la COP 22, les autorités réglementaires et prudentielles de même que le Groupement Professionnel des Banques Marocaines (GPBM) ont choisi d'inclure le green Banking dans leurs priorités et se sont engagés à mettre à la disposition de la clientèle des lignes de financement liées à l'efficacité énergétique, des lignes prévisionnelles de gestion de l'eau et de la valorisation des matières résiduelles ainsi que d'émettre de façon éminente des obligations environnementales «Green Bonds» qui ont fait leur apparition sur le marché marocain en 2016¹¹. Un guide sur les Green Bonds a été élaboré, dans ce cadre, par l'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux (AMMC) et l'International Finance Corporation afin d'informer sur ces nouveaux instruments financiers et sur les modalités pratiques de leur implémentation sur le marché marocain.

En marge de la COP 22, le secteur financier marocain a aussi publié une feuille de route pour l'alignement du secteur financier marocain sur le développement durable. Son objectif est de fournir une vision unifiée de toutes ses composantes face à l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux. Cette feuille de route, tenant compte des meilleures pratiques à l'international, s'articule autour de cinq axes majeurs:

- L'extension de la gouvernance fondée sur les risques aux risques socio-environnementaux ;
- Le développement d'instruments et de produits financiers durables ;
- La promotion de l'inclusion financière en tant que vecteur du développement durable ;
- Le renforcement des capacités dans le domaine de la finance durable ;
- La transparence et la discipline de marché.

De même, pour accélérer l'adoption par les banques des meilleures pratiques en termes de RSE et promouvoir la culture de la responsabilité sociale des entreprises au niveau des sociétés faisant appel public à l'épargne au Maroc, la Bourse des valeurs de Casablanca et l'AMMC avec la contribution de la CGEM et du Conseil économique, social et environnemental ont publié en 2017 un guide¹² pour « mieux appréhender la RSE et intégrer les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans leurs périmètres d'activités » et en

¹¹La première émission d'obligation verte sur le marché marocain réalisée par Masen (l'agence marocaine de l'énergie solaire devenu énergie durable en 2016) a porté sur un montant de 1.150 millions de dirhams garantie par l'État et certifiée par la Climate Bond Initiative. Les investisseurs ayant souscrits à l'opération : Al Barid Bank, Attijariwafabank, la Caisse marocaine des retraites et la Société centrale de la réassurance. Elle a financé trois projets photovoltaïques dans le pays, dont un à Ouarzazate.

¹²Guide sur la RSE et le reporting ESG

2019, une circulaire imposant le reporting extra-financier aux sociétés cotées et aux émetteurs d'appel public à l'épargne.

Dans le sillage de cette dynamique, après son adhésion à l'initiative « Sustainable Stock Exchanges » (SSE) des Nations Unies qui compte 56 Bourses mondiales et dont le double objectif est d'améliorer la transparence face aux enjeux ESG et d'encourager le financement responsable de long terme, la bourse de Casablanca a lancé un nouvel indice, ESG10 pour attirer une nouvelle catégorie d'investisseurs, spécialisés en investissement socialement responsable (ISR).

Le ESG10 est un indice thématique lancé en septembre 2018. Il regroupe 10 valeurs (*Attijariwafa Bank, BCP, BMCE Bank, BMCI, Cosumar, Maroc Telecom, LafargeHolcim Maroc, Lydec, Managem, (Wafa assurance en 2018 qui a perdu sa place en faveur de SMI)*) qui représentent 68 % de la capitalisation totale des valeurs de l'indice boursier MASI. Il s'appuie sur les scores obtenus par ces entreprises sur la base de critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance et il est révisé chaque année au mois de septembre.

Une autre avancée dans le domaine de la RSE concerne l'obligation de communication des informations ESG dans le rapport annuel des sociétés faisant appel public à l'épargne. *La circulaire de l'AMMC n°03/19 du 20 février 2019, relative aux opérations et informations financières pour les entreprises faisant publiquement appel à l'épargne, rend désormais obligatoire la publication d'un Rapport Financier annuel intégrant un Rapport ESG (article 2.9 de la circulaire). Ce rapport « devra être publié au plus tard 4 mois après la clôture de chaque exercice. Cette obligation est applicable à partir de l'exercice 2019 publié en 2020 à l'ensemble des émetteurs faisant publiquement appel à l'épargne, à l'exception des PME cotées au marché alternatif ».*

Le rapport RSE devra contenir « une analyse de matérialité (identification et priorisation des enjeux RSE pertinents pour l'entreprise) et fournir des éléments d'information généraux (la stratégie RSE de l'entreprise, les référentiels adoptés pour l'élaboration du rapport, l'analyse de matérialité et seuil de matérialité les cas échéant, etc.) et des éléments d'information spécifiques (les relations avec les parties prenantes, les pratiques environnementales, sociales, éthiques et de gouvernance de l'entreprise)»(circulaire de l'AMMC n°03/19).

Les obligations de publication sont assorties d'une approche dite de « s'exécuter ou s'expliquer » (Comply or Explain). Ainsi, l'émetteur qui ne publierait pas un ou plusieurs éléments spécifiés devra fournir des explications suffisantes et valides.

Suite à cette exigence de l'AMMC, le premier baromètre de l'IMA (Institut Marocain des Administrateurs) qui a pour objectif de dresser un état lieux du processus de reporting des informations extra-financières des entreprises marocaines faisant appel public à l'épargne, a recensé les pratiques relatives aux reportings extra-financiers sur la base des critères ESG exigés par l'AMMC. L'étude a concerné un panel composé de 78 émetteurs faisant appel public à l'épargne (82% de sociétés cotées, 18% de sociétés non cotées et 60% ont un chiffre d'affaires supérieur à un milliard de dirhams). Cette étude a reposé sur les rapports annuels disponibles sur les sites internet à la date du 30 juin 2020, portant sur l'exercice 2019 de l'ensemble des émetteurs.

Par rapport à un état initial où la communication était volontaire, 90% des sociétés cotées ont répondu aux exigences d'information des parties prenantes contre 60% de sociétés cotées une année auparavant (IMA, 2018), c'est-à-dire juste avant l'obligation légale. Ce pourcentage n'était que de 44% en 2015 (IMA, 2015). Notons toutefois, que cette exigence de publication ne concerne pas les entreprises non cotées et par conséquent, le déficit de transparence sur leurs activités extra-financières est important et peut constituer un défaut de confiance vis-à-vis des parties prenantes.

L'ensemble de ces mesures instaurées par le marché financier ne sont pas sans effet sur la transparence des entreprises cotées ou faisant appel public à l'épargne et vont contribuer à renforcer la confiance et l'attrait de l'investissement socialement responsable.

4. Les freins au développement des bonnes pratiques responsables

Plusieurs mutations dans le cadre institutionnel et juridique effectuées depuis plus de 20 ans sont en principe en mesure de réaliser une transition assurée vers une économie durable mais l'enjeu reste la mise en pratique des lois et des réglementations. En fait, le non-respect des réglementations en vigueur notamment en matière de droit du travail (salariés non déclarés, distribution des salaires inférieurs au SMIG, discrimination du genre, travail des enfants, etc.), d'évasion et de fraude fiscale, de non-respect des normes environnementales et le poids du secteur informel rendent difficile l'instauration d'une économie socialement responsable.

Force est de constater aussi que l'Etat, étant qu'acteur de la RSO (responsabilité sociale des organisations), doit donner l'exemple aux entreprises (Sekkat, 2016)¹³ de la bonne gouvernance du champ du développement durable et promouvoir les bonnes pratiques responsables au sein de ses institutions (administrations, collectivités locales, universités, organismes financiers,

¹³Said SEKKAT (2016) : Président de la Commission RSE & Label de la CGEM

etc.) ; et ce, en instaurant des politiques d'achats publics durables, en intégrant les démarches de développement durable au sein de ses établissements (CESE,2016)et en communiquant sur ses pratiques RSE .Toutefois, selon Omar Amine¹⁴(2022), « Les établissements publics à vocation commerciale et impacts économique et social ne réalisent pas pour leur majorité des rapports extra-financiers ».

De plus, selon les résultats de l'enquête nationale auprès des entreprises menée par le HCP en 2019, les chefs d'entreprises ne sont pas satisfaits de leurs rapports avec l'administration publique : 57% déclarent avoir vécu des pratiques non éthiques avec l'administration publique et 56% des PME souffrent du manque de transparence dans les soumissions aux appels d'offres publics (HCP, 2019).

L'Etat tarde aussi à développer des mécanismes d'encouragement à l'adoption de stratégies environnementales notamment à travers les mesures incitatives de la fiscalité verte. Les incitations publiques offertes par l'Etat dans le cadre de la préservation de l'environnement sont méconnues par 44% de l'ensemble des entreprises et 50% des TPE (HCP,2019) ; alors que l'implication des entreprises en matière de protection de l'environnement ne dépasse pas les 20% : 19,4% des chefs d'entreprises sont engagés dans des actions de protection des ressources en eau, 15,2% dans les émissions polluantes, 15,4% dans le traitement des déchets et 6.6% seulement dans les énergies renouvelables (HCP, 2019) (voir tableau 4).

Tableau 4 : Proportion des entreprises engagées dans des actions de protection de l'environnement

<i>Catégories d'entreprise</i>	<i>La réduction des émissions polluantes</i>	<i>La protection des eaux</i>	<i>Le traitement des déchets</i>	<i>L'utilisation des énergies renouvelables</i>
TPE	11,7%	14,3%	11,5%	3,5%
PME	18,3%	25,6%	15,7%	8,8%
GE	34,3%	39,7%	48,6%	25,9%
Total	15,2%	19,4%	15,4%	6,6%

Source : HCP, 2019

Au niveau financier, le poids de la bourse de valeurs de Casablanca ne plaide pas encore en faveur de l'attrait de fonds éthiques ou similaires représentant des investisseurs exigeants en matière de performance sociétale des entreprises cotées (Benaïcha, 2017). De même, le

¹⁴Associé fondateur du cabinet OFINANCE (<https://www.boursenews.ma/article/decryptage/reporting-extra-financier-comment-converger-vers-les-standards-internationaux> consulté le 12/09/22)

périmètre d'intervention et d'influence des banques en matière de RSE sur la totalité de leur chaîne de valeur reste limité. Ce qui restreint leur action de mettre en place des critères d'attribution des crédits ou d'avoir un regard sur le degré de respect du concept RSO au sein des projets qu'elles financent (CESE,2016).

Pour la diffusion de la RSE au sein des entreprises, plusieurs efforts fournis et facteurs réunis mais qui n'ont pas encore donné le fruit escompté. Sur seize années de l'instauration du Label, nous avons une centaine d'entreprises labellisées dont la grande majorité est cotée à la Bourse de Casablanca ou des PME filiales de grands groupes. Plusieurs obstacles peuvent expliquer ce retard. Citons principalement, le manque de compréhension du sens même du concept : on est plus sur une approche philanthropique de la RSE qu'une approche stratégique intégrée (Rapport de la Sustainable square Consultancy, 2013 ; El Bousserghini, 2018) ou sur une compréhension restreinte de la RSE à un ensemble d'actions en faveur des ressources humaines (El Abboubi & El Kandoussi, 2009; Cherkaoui, 2016), auquel s'ajoute le manque de moyens ou de qualifications nécessaires pour disposer d'une stratégie sociale et environnementale (El Bousserghini, 2018 ;El Abboubi& El Kandoussi, 2009).

La RSE au Maroc ne semble pas être une démarche volontariste mais beaucoup plus une exigence. Les entreprises marocaines ont été plus contraintes à adopter des comportements durables et à formaliser leurs démarches RSE pour répondre à des exigences sollicitées par l'Etat dans le cadre des réformes citées plus-haut ou pour satisfaire à des contraintes dictées par les relations avec les bailleurs de fonds ou les partenaires étrangers. Ceux-ci ont joué un rôle en faveur de l'adoption et de la formalisation des démarches RSE dans les grands groupes marocains (Filali-Maknassi, 2009) cité dans (Hatabou&Louitri, 2011) qui répandent la vague RSE au niveau de leurs sphères d'influence notamment la PME marocaine (M'Hamdi et Trid, 2009). Notre recherche sur les sites a montré que ce déferlement n'est pas en masse puisqu'il concerne juste les PME filiales de grands groupes alors qu'au total les PME labellisées n'appartenant pas à un groupe, n'excède pas la dizaine.

Conclusion

A travers notre étude, nous avons essayé de survoler les différentes dispositions et dynamiques mises en œuvre par le triptyque Etat, secteur financier et secteur économique depuis la déclaration officielle de l'intérêt du Maroc à la RSE et au développement durable c'est-à-dire depuis les assises de 2005.

Le voisinage du Maroc avec l'Europe et son ouverture sur le marché mondial ont fait de la promotion du développement durable une des valeurs défendues par l'Etat. En termes d'arsenal juridique, le Maroc a instauré une panoplie de lois et de réglementations à tous les niveaux. Il a aussi lancé de grands chantiers en matière de développement humain et de préservation de l'environnement en cohérence avec ses engagements internationaux.

Au niveau de la diffusion de la RSE, l'entreprise marocaine s'est retrouvée implicitement au cœur des « contributions sollicitées par l'Etat donnant lieu à l'institutionnalisation et à la diffusion de pratiques de RSE » (Benaïcha, 2017). Pour cadrer les démarches en faveur de la RSE, la CGEM a adopté une charte et lancé son label RSE pour reconnaître l'engagement des entreprises en faveur d'actions sociales et environnementales dans l'exercice de leurs activités. De son côté, le marché financier marocain s'est aussi adapté en faveur de la promotion des facteurs d'attractivité de l'investissement responsable.

Plusieurs facteurs convergent donc en faveur de la diffusion de la RSE au niveau de l'entreprise marocaine ; mais force est de constater que jusqu'à date d'aujourd'hui, nous avons des entreprises hautement conscientes de l'intérêt de l'appropriation de la RSE et du rôle qu'elle peut jouer dans la création de valeur et, des entreprises qui pour « des raisons subjectives (culture de l'entreprise, valeur du manager, adhésion des parties prenantes ...) et autres objectives (coûts, réglementation contraignante, difficulté à implémenter la RSE et à obtenir l'information, désengagement du top management, manque de ressources humaines qualifiées...) » (Rtel Bennani et Chegri, 2022), ne voient pas encore de retour sur investissement de l'implémentation d'une démarche RSE.

Ce papier ouvrant des voies de recherche à des études plus approfondies sur les pratiques RSE au Maroc notamment les études de contextualisation, ne manquerait pas d'avoir des retombées sur la multiplication des initiatives de sensibilisation et d'accompagnement à implémenter la démarche RSE, à renforcer la coordination et la concertation des différents acteurs et à renforcer les capacités managérielles.

BIBLIOGRAPHIE

- Amaazoul, H. (2021). Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : Étude appliquée aux entreprises marocaines. Édition L'Harmattan.
- Benaicha, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs. thèse de doctorat en sciences de gestion, ISCAE.
- Berger-Douce S. (2011), « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », Revue Humanisme et Entreprise, n° 303, p. 9-24.
- Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française », Revue Management et Avenir, n°15, p. 09-29.
- Berger-Douce S., Elbousserghini J. Et Jamal Y. (2015), « Dimensions de l'orientation entrepreneuriale et RSE en PME », 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation "Entrepreneuriat responsable : pratiques et enjeux théoriques", 20-22 mai, Nantes
- CESE (2014). Rapport annuel. (<http://www.cese.ma/media/Rapport-Annuel-2014.pdf>)
- CESE. (2016). Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable. In Auto-Saisine (Vol. 26)
- 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.
- Chouinard, Y. & Stanley, V. (2013). Un business responsable: Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia. Edition Vuibert.
- Circulaire de l'AMMC n°03/19 du 20 février 2019*
- El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2009). Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire: *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLVIII(4), 69-77. <https://doi.org/10.3917/rpve.484.0069>
- Elbousserghini, J. (2018). L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME : Cas des PME marocaines labellisées RSE. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Lyon.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Filali Maknassi, R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », in Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ? sous la dir. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan.

- Garriga, E.& Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <http://www.jstor.org/stable/25123282>
- Gendre-Aegerter D. (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Univ. de Fribourg (Suisse).
- Giménez,C. , Sierra,V. & Rodón,J.(2012). Operaciones sostenibles: su impacto en el triple resultado *Revista Internacional de Economía de la Producción*, vol. 140, número 1, 149-159
- Hattabou, A. Louitri, A. (2011). Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur textile habillement. *Management & Avenir* n°3.
- HCP(2019). Résultats de l'enquête nationale auprès des entreprises
- HCP(2014). Enquête nationale sur le secteur informel 2013/2014
- Livre Vert, (2001).Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises. p.8
- M'Hamdi M. et Trid S. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane, Colloque La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Université du Québec à Trois-Rivières, 27- 29 mai.
- Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : Mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 125. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125>
- Rapport Institut Marocain des Administrateurs(2019). Baromètre des rapports ESG N°1.
- Rapport RSE Afrique du nord Sustainable Square (2013). Sustainable Square Consultancy and Think Tank (www.sustainablesquare.com)
- RtelBenani ,G.(2021). Effet des pratiques socialement responsables sur la performancefinancièredesentreprises cas des sociétés marocaines cotées en bourse. thèse de doctorat en sciences de gestion, université Mohammed V de Rabat.
- Rtel Bennani , G.,& Chegri, B (2022). Etat des lieux de la RSE au Maroc. *Revue AME* Vol 4, No 2, p 706-723.
- Sahraoui D. &Louitri A. (2014), « Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc », *Revue Marocaine des Sciences de Management*, n° 3, p. 85-100.

Steurer R, Langer ME., Konrad A, Martinuzzi A (2005), “Corporations, Stakeholders and Sustainable Development : A Theoretical Exploration of Business-Society Relations”, Journal of Business Ethics, N° 61, p 263-281, springer.