

Développement Durable : un nouveau paradigme du management dans les PME marocaines

Sustainable development: A new paradigm of management in the Moroccan SMC

Nisrine OURIACHI

Doctorante

Université Hassan II Casablanca, FSJES Mohammedia

Laboratoire : Performances Économiques et Logistiques-PEL-

ouriachinisrine@gmail.com

Développement durable : un nouveau paradigme du management dans les PME marocaines

Sustainable development: A new paradigm of management in the Moroccan SMC

Résumé

Le Développement Durable (DD) et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sont devenus un enjeu stratégique pour toute entreprise, qu'elle que soit sa taille, cela est dû à plusieurs raisons à savoir les pressions externes, la mondialisation de l'économie qui pose un ordre marqué par la permanence et la compétitivité des entreprises qui passe par l'innovation technologique et organisationnelle comme facteur de différenciation. De ce fait, le DD et la RSE nous amène à revoir les paramètres sur lesquels reposent généralement le comportement des acteurs économiques au Maroc et d'examiner les contours qui vont permettre de changer les pratiques managériales des PME marocaines vers un management plus responsable durablement.

Mots-clés : Développement Durable –responsabilité sociale des entreprises – petite et moyenne entreprises – management durable –parties prenantes- capital humain

Summary:

Sustainable Development (SD) and Corporate Social Responsibility (CSR) have become strategic issues for each company whatever its size. This is due to several factors such as external pressure, a highly competitive globalization in terms of technological and organizational innovation. Thus, the parameters of national investors behavior should be reviewed and updated to deal with these two main issues (SD and CSR). In our contribution, we are exploring conceptual framework of SD and CRS, and its theoretical approaches. We aim to examine the outlines allowing to propose new management policies Small and Medium Companies (SMC) to move them towards a responsible and sustainable development

Key words : Sustainable development-corporate social responsibilities- small and medium company- Sustainable management- stakeholders- human capital.

Introduction

Les PME représentent la forme dominante des entreprises dans l'économie marocaine en contribuant à la production nationale, la création des emplois, les investissements etc. Leur impact sur la société est très significatif et elles interagissent avec différentes parties prenantes en interne et en externe. Plusieurs PME adoptent le discours sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (Ciliberti & al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006), communiquent sur leurs pratiques du Développement Durable (DD) et choisissent volontairement de se porter candidates à des labellisations ou certifications. Par conséquent, la recherche académique sur la RSE et le DD ne peut ignorer les PME et le développement futur de ces nouveaux concepts dépendra de sa prise en compte par les PME. Il est donc légitime de se poser la question sur la pertinence de l'applicabilité de tout le corpus théorique développé autour de la grande entreprise, à la PME (Spence L.J. & Rutherford R., 2003; Jenkins H., 2004). La recherche doit se redéployer pour revoir le management des PME autour du concept de la RSE basé de la philosophie du DD. D'où la nécessité de repenser les notions et les outils de gestion adaptés à la spécificité des PME (Torrès O., & Julien P.-A., 2005). Il est donc important de tenir compte de ces spécificités lorsque la recherche sur la RSE au sein des PME est abordée et ce pour comprendre le type de RSE adopté par les PME.

En fait, La RSE est devenue un sujet d'importance en management des organisations tant pour les praticiens que pour les théoriciens. Les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production sont actuellement significativement négatifs et la prise en considération de ces éléments est au fondement. C'est à cette question que répondent les démarches sur la RSE (Hattabou & Louitri, 2011 ; Paradas, 2006).

La matérialisation de la RSE dans le cadre du respect des pratiques du développement durable a conduit au développement d'un nouveau paradigme de management plus responsable nommé durable au sein des PME permettant de définir leurs choix stratégiques de création de valeur sur la base de critères socio-environnementaux qu'il place sur le même plan que les critères financiers habituellement utilisés.

L'objectif de cet article consiste à explorer les connaissances en matière de DD et de la RSE et voir comment les PME marocaines vont intégrer ces concepts dans leurs managements. Donc la question centrale de notre recherche porte sur l'opérationnalisation de la RSE dans le management des PME. Le premier axe vise à mettre en revue l'émergence et les définitions des concepts DD et de la RSE, ainsi que les approches théoriques traitant de la RSE. Le

deuxième axe développe ce nouveau paradigme du management **durable** et analyse son processus d'opérationnalisation au niveau mondial en mettant le point spécialement sur le positionnement marocain par rapport à ce nouveau constat. Le troisième axe discute le contexte des PME marocaines vis-à-vis à ce nouveau management responsable.

1. Revue de littérature du Développement Durable (DD) et de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) :

1.1. Genèse du concept du DD :

Une forte consommation des ressources naturelles s'est traduite par une accélération de la déforestation, un déclin des stocks de poisson, une perte des terres agricoles, une diminution de l'eau potable, une perte d'habitat, d'espèces animales et végétales, etc. Ces pertes se sont en outre accompagnées d'une augmentation de la pollution et d'accidents industriels dramatiques. Par ailleurs, on assiste aussi à une apparition croissante des Organismes non gouvernementaux de protection de l'environnement (LEBEL. D & DESFRORGERS. D, 2009). Elles se multiplient et forment des alliances, menant des campagnes contre les institutions financières internationales et les pays industrialisés pour le respect de l'environnement.

On assiste alors à l'apparition du **concept de développement durable** qui s'inscrit non seulement dans le prolongement des débats sur le développement, mais également dans la revendication pour une autre mondialisation basée sur des projets de société ou des modèles de développement alternatifs.

1.1.1. Définitions :

Le développement durable est un concept très discuté et qui a suscité plusieurs sens. En effet, après son apparition officielle dans le rapport Brundtland en 1987, il a fait l'objet d'une multitude de définitions. Cependant, la plus connue des définitions reste celle de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), «**Le développement durable est un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.**

Outre sa célèbre citation, le rapport prend le soin de préciser que deux concepts sont inhérents à cette notion: **le concept de « besoins »** et, plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité et le concept de la **capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir** (CMED, 1989, p. 51).

1.2. L'apparition de la RSE :

Le concept de RSE a émergé dans les années 1950, mais c'est au tournant du millénaire qu'il a été largement diffusé à travers le monde. Au départ, on se demandait si l'entreprise avait une responsabilité autre que de faire du profit. Pour illustrer ce débat, nous n'avons qu'à rappeler la phrase célèbre de Milton Friedman: « **la seule responsabilité sociale d'une entreprise est de faire du profit (1962, p. 133)** ». Aujourd'hui, cette attitude négative face à la RSE est passée d'idée dominante à un discours marginal. Si on prend l'exemple du Canada: La Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilité d'entreprise offre certaines statistiques qui confirment cet énoncé. Elle rapporte que 72 % des Canadiens sont d'avis que le rôle de l'entreprise dépasse la rentabilité financière et qu'elle doit remplir certaines fonctions sociales (Lapointe et al., 2003). Les gestionnaires sont de plus en plus conscients de leur obligation de tenir en compte des enjeux sociaux. À titre d'illustration, la conservatrice revue *Mc Kinsey* suggère aux grandes entreprises d'inclure une forme de contrat social au sein de leur stratégie d'affaires (Boivert, 2007). Cet engouement pour la RSE se traduit en pratique par des engagements de la part de plusieurs entreprises dans des démarches de responsabilité sociale qui passent par la conception de codes de conduite, de politiques d'approvisionnement, d'investissement socialement responsable ainsi que de la mesure et de la divulgation de la performance sociale.

Trois facteurs expliquent la diffusion récente du concept de la RSE: la libéralisation de l'économie, la poussée technologique et la mondialisation (Pasquero, 2006).

1.2.1. Passage sur quelques définitions de la RSE :

La définition de ce concept de la RSE a connu plusieurs interprétations selon un ensemble d'auteurs :

-Pour **Friedman** « la seule responsabilité sociale de l'entreprise est l'accroissement du profit » (Bernard Girard , retour sur un article de Milton Friedman,2013 p :13-17),il dit aussi que dans tous ces cas de RSE ,le manager dépense l'argent de quelqu'un d'autre au profit de l'intérêt général, dans la mesure où ses actions en rapport avec sa responsabilité sociale réduisent les bénéfices pour les actionnaires, ils dépensent leur argent dans la mesure où ses actions augmentent les prix pour les clients et diminuent les prix des employés , selon lui le manager utiliserait la RSE afin de gérer les différentes parties prenantes au détriment des actionnaires ,ce qui signifie que la seule responsabilité légitime est la responsabilité économique et éventuellement réglementaire .

- **Bowen** définit la RSE « comme une nouvelle pratique de gestion d'entreprise qui doit assurer une comptabilité entre les objectifs et les valeurs de la communauté en général » (H. R. Bowen, Social Responsibilities of the Businessmen,1988,p. 48), ce chercheur a proposé un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratiques et les valeurs sociétales qu'elle porte .

A travers ces différentes définitions, trois remarques sont mises en évidence par Rubenstein, 2006)¹ :

-La RSE est une démarche volontaire ;

-La RSE prend en charge les dimensions sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise ce qui peut être considérée comme la partie du développement durable développée dans l'entreprise ;

-La RSE n'occulte pas la raison d'être de l'entreprise et se charge des parties prenantes.

1.3. Approches théoriques de la RSE :

C'est Howard R. Bowen dans « social responsibilities of the businessman » en 1953 qui a mis sur les rails des premiers écrits sur la RSE en mettant en exergue la nécessité de la contribution responsable des entreprises pour la société ,en donnant au manager le rôle centrale de cette responsabilité . Dans les années 1960 et 1970, la préoccupation concernant les entreprises responsables est devenue plus grande, ce qui signifie leur degré de prise en considération de la société (Carroll et Shabana ,2010).Ainsi on retrouve des travaux sur la performance sociale des entreprises et des essais d'évaluation des retombées concrètes des exercices de responsabilité sociale (Wood,1991). Beaucoup d'études de cas ont été entamé dans les années 80 ce qui a donné naissance à une montée en puissance du concept d'entreprise universelle et citoyenne dans la recherche en RSE pendant les années 90.

Le tableau suivant (**tableau N°1**) retrace les théories les plus discutées concernant la RSE :

Tableau N°1 : Quelques synthèses théoriques sur la RSE

Théories	Synthèse sur la RSE
Les théories instrumentales	Elles considèrent la RSE comme un outil stratégique visant la production des bénéfices (Friedman 1970) grâce à la maximisation du profit des actionnaires,

¹ Rubinstein M., 2006, le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel, revue d'économie industrielle, n°113,1^{er} trimestre, pp.83-105

	la mise en œuvre d'avantages concurrentiels (Porter et Kramer,2006 p :78-92),ou encore la mise en œuvre d'une politique commerciale spécifique (Mc Williamset Siegel,2001).
Les théories politiques	la RSE est vue comme un moyen pour les entreprises de faire jouer le poids social de leur responsabilité (Davis ,1960), puisque l'entreprise respecte des engagements sociaux, la RSE devient pour elle une expression implicite d'un contrat social conclu entre l'entreprise et la société ce qui la rend une entreprise citoyenne à part entière.
Les théories intégratives	Ces théories considèrent la RSE comme un outil de satisfaction des demandes de la société, cela permet aux entreprises l'acquisition d'une légitimité et une reconnaissance sociale au travers de leurs actions de management d'une responsabilité publique (Preston et Post, 1981), de management des parties prenantes et de la performance de la responsabilité sociale (Carroll).
les théories éthiques	Elles montrent que la RSE comme un moyen permettant de contribuer l'aboutissement à une bonne société ,en protégeant les droits des travailleurs (Cassel,2001),en prenant des mesures de développement durable et en contribuant ainsi au bien commun (Velasquez, 1992,p :27-40).
La théorie de dépendance à l'égard des ressources	Cette théorie permet d'analyser que la PME soit dépendante de son environnement interne et externe qui contrôle et lui fournit des ressources cruciales lui assurant sa survie, en lui permettant de réaliser et de mener à bien ses activités (Quairel& 10 Auberger, 2005; Paradas, 2006). En interne, l'entreprise peut dépendre des ressources de ses employés (compétences) et pour les acquérir, elle met en place des pratiques responsables pour créer un cadre de travail convivial. En externe, et en tant que système ouvert, l'entreprise a un besoin permanent en termes d'informations, de ressources financières et matérielles (Aka& Labelle, 2010 ; Vives, 2006). L'importance de la bonne gestion des ressources de la PME a été soulignée par Ndjambou&Sassine (2014): « l'avantage concurrentiel découle de l'utilisation de ressources spécifiques, durables, imparfaitement imitables et substituables et de meilleure qualité. L'appropriation de ces ressources est source d'avantages concurrentiels soutenables pour la PME ».

Source : Elaboré par l'auteur

2. Vers une nouvelle pratique managériale des entreprises : RSE concept de base du DD :

2.1. Succession des évènements stimulateurs du nouveau changement du comportement managérial

La mondialisation financière et technique tend à accroître les inégalités à l'intérieur des pays et à l'échelle mondiale et aussi des pratiques réformistes initiées par les entreprises s'avèrent indigentes, au regard de l'ampleur des défis à relever dans les domaines sociaux aussi bien qu'environnementaux. La première critique concerne le mode d'activité et la stratégie économique des firmes.

Les grandes entreprises sont responsables de désastres environnementaux et humains tels que l'explosion de l'usine chimique de l'Union Carbide à Bhopal en Inde, la vente par Nestlé de lait en poudre comme substitut au lait maternel pour les bébés en Afrique, provoquant indirectement des morts d'enfants en raison de la mauvaise qualité de l'eau. Elles sont, en outre, coupables – ou accusées de complicité – de violations des droits de l'homme et d'exploitation : travail des enfants dans les usines de sous-traitants de Nike, accusation de complicité indirecte de Unocal et Total vis-à-vis de l'emploi de travailleurs forcés dans la construction d'un gazoduc en Birmanie, etc. Il existe également une tendance au dumping social des entreprises dont les réglementations nationales sont peu contraignantes, en Chine par exemple, ou annulées dans les zones franches industrielles. Enfin, sont jugées moralement injustifiables les rémunérations exorbitantes des dirigeants et la croissance des hauts salaires beaucoup plus rapide que celle des ouvriers et employés.

Il faut souligner aussi que depuis quelques années jamais les questions relatives à la bonne gouvernance des entreprises ou à la transparence de la gestion n'ont été aussi nombreuses lors des assemblés générales surtout pour les groupes cotés en bourse ainsi , les ONG n'ont eu aussi bonne presse auprès de l'opinion publique que lorsqu'elles s'attachent à défendre des causes liées à l'environnement ,les droit de l'homme ou la protection de la faune et la flore.Toutes ces nouvelles contraintes influencent lourdement sur les modes de gestion et les types de gouvernance des entreprises ,par contrainte ou par opportunités ,les modes de management des entreprises ont dû s'adapter.

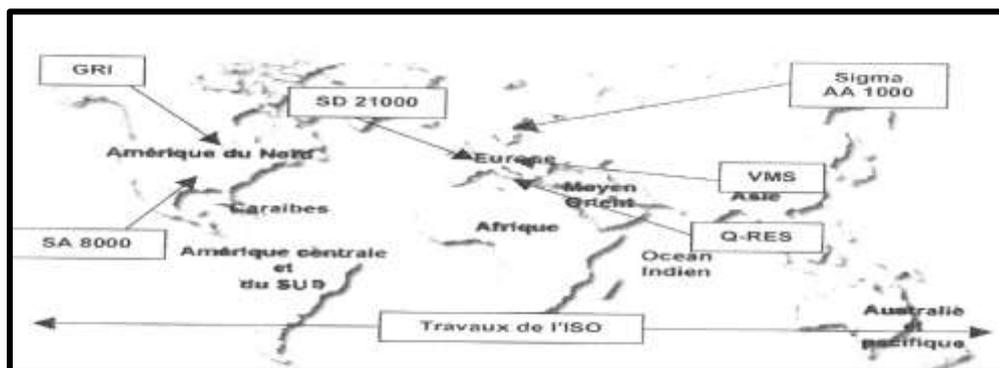
2.1.1. Outils de concrétisation de l'idée d'un management durable

Ces décennies, bon nombre de firmes ont pris conscience que leur responsabilité ne s'arrêterait pas à la seule défense des intérêts de leurs propres actionnaires .Toutefois, même si la prise de

conscience semble être mise, il n'en demeure pas moins que la superposition de nouvelles approches et de référentiels pour un management intégrant la RSE tout au long du processus, mis actuellement à la disposition des entreprises, a paradoxalement tendance à entretenir le flou sur ce que nous pourrions appeler le **management durable**.

Les guides et référentiels attirés au développement durable et à la manière d'intégrer les principes de RSE ont fleuri un peu partout à travers le monde. (**Figure N°1**)

Figure n°1 : Cartographie des principaux référentiels en lien avec le management durable



Source : Wolf, management durable, 2014

D'après cette cartographie, on a mis le point sur les référentiels les plus utilisés dans le tableau suivant : (**tableau N°2**).

Tableau N°2 : Descriptifs des plus importants référentiels attirés par le DD

Référentiels	Descriptifs
La norme internationale OHSAS 18001	C'est l'un des référentiels les plus répondus, cette norme a pour objet de valider le système de management de l'entreprise relatif à la santé et à la sécurité des salariés sur leur lieu de travail .elle permet de limiter les risques d'accidents professionnels et précise les caractéristiques d'un environnement professionnel sûr.
La norme SA 8000	Elle est basée sur les principes du bureau international du travail (BIT), de la déclaration universelle des droits de l'homme et de la déclaration universelle des droits de l'enfant. Cette norme vise à prohiber le travail des enfants, le travail forcé à garantir le droit de se syndiquer et à interdire les discriminations de tout ordre.
La GRI	C'est une institution internationale privée soutenue par l'ONU, composée de firmes multinationales, d'ONG et de chercheurs, qui a développé des lignes directrices et des indicateurs adaptés aux entreprises afin qu'elles puissent rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Actuellement la GRI est devenue un standard international qui a su homogénéiser le contenu des rapports DD et a permis une amélioration sensible de la précision et de la validité des indicateurs habituellement utilisés par les firmes

	multinationales
SD21000	C'est un recueil méthodologique, d'application volontaire, qui a pour objet de simplifier l'intégration du DD et de la notion de responsabilité sociale à la stratégie des organisations, que ce soient des structures commerciales ou non, privée ou publiques, de toute taille et pour tout secteur d'activité.
ISO 26000	Son objectif fondamental de concevoir et instaurer, mondialement et collectivement, un nouveau modèle de développement socio-économiquement durable, offrant un moyen précieux de promouvoir la dignité et les droits humains. Ils réitèrent l'importance de la liberté, de la paix et de la sécurité, du droit au développement et du droit à un niveau de vie adéquat, y compris à l'accès à l'alimentation et à l'eau, du principe de légalité, de la bonne gouvernance, de l'égalité entre les sexes.
Système de management de l'environnement (SME)	Le SME est l'engagement d'un organisme utilisé pour développer et mettre en œuvre sa composante du système de m politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux.

Source : Elaboré par l'auteur

Cette demande de plus en plus forte d'un référentiel commun pour un management durable mérite, une réflexion profonde. En effet, ce type de management est actuellement dans une phase d'émergence caractérisée par la cohabitation de référentiels souvent concurrents, difficilement complémentaires et dans tous les cas souffrant d'un manque de notoriété pour devenir la référence au niveau international.

Malgré tous ces outils référentiels, lorsqu'il s'agit d'intégrer des pratiques responsables au management de l'entreprise, proposent tous une vision segmentée du management durable piloté autour des obligations légales. On peut se demander à ce niveau comment les entreprises marocaines ont réagi face à ce changement managérial et en particulier les PME ?

2.2. L'intégration du DD au sein de l'entreprise marocaine :

Les entreprises marocaines sont confrontées à un nouveau contexte pour le développement de leurs activités. Des conventions internationales que le Maroc a ratifié l'ont engagé à analyser ses investissements selon leur impact sur le milieu naturel, les ressources humaines et de droit de l'homme comme l'égalité homme-femmes, la négociation collective, le respect de l'âge minimal d'accès à l'emploi, l'interdiction du travail forcé...etc. Lors de la 3ème édition des intégrales de l'investissement (décembre 2005) SM Le Roi Mohammed VI s'est prononcé pour une politique économique socialement responsable.

Mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le projet DD grâce au pacte mondial est géré au Maroc par un point focal, encourage la responsabilité sociale des

entreprises au Maroc sur la base de trois instruments internationaux : le pacte mondial des Nations Unies, la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Le projet fonctionne comme une plateforme d'échange d'information et de partage des meilleures pratiques entre tous les participants au Maroc et dans les autres pays où il opère en vue de contribuer à un processus d'apprentissage réciproque en matière de DD.

2.2.1. Matérialisation des initiatives pour l'intégration du DD dans le management des entreprises marocaines :

La nouvelle constitution marocaine de 2011, a apporté une nouvelle impulsion à ce processus en consacrant le développement durable en tant que droit pour tous les citoyens et en instaurant de nouveaux instruments d'une gouvernance démocratique, condition nécessaire pour asseoir les bases d'un développement durable du pays.

Le Maroc s'oriente vers la promotion de l'économie verte par la divulgation de la loi-cadre 99-12 portant Charte Nationale de l'environnement et du développement durable en 2014.

Afin de promouvoir les investissements verts et encourager les entreprises à lancer des projets durables, un plan d'investissement vert a été préparé et une réflexion est en cours pour la mise en place d'un Fonds d'investissement vert (capitaux publics et privés), fait savoir le document, notant qu'une feuille de route sur la croissance verte et le développement territorial a été adoptée dans le cadre des travaux du focus group (initiative MENA-OCDE pour la gouvernance -2011/2015) pour la croissance verte et développement territorial, piloté par le Maroc.

Parmi les principaux leviers mobilisés, il faut citer la promulgation d'un nouveau code du travail en 2004 qui vient renforcer le rattachement aux conventions internationales du travail, le raffermissement de la législation environnementale, la mise en œuvre du Plan d'action de lutte contre la corruption et un engagement politique fort concrétisé par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) ainsi que le message royal aux Intégrales de l'Investissement en 2005.

Plusieurs lois ont été promulguées pour renforcer l'incitation à ce nouveau développement, on cite quelques-unes :

-La loi 10-13 de 2003 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement ;

-La loi 13-03 de 2003 relative à la lutte contre la pollution de l'air ;

- La loi de 2003 relative aux études d'impacts sur l'environnement ;
- La loi-cadre 99-12 ;

On peut ajouter à cela :

-Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)² : La SNDD vise l'intégration des dimensions sociales et économiques insuffisamment prises en compte dans la stratégie adoptée en 1995 et le Plan d'Action National pour l'Environnement adopté en 2002. Elle permettra de définir la Vision Nationale et le Cadre d'Orientations pour réaliser le développement durable au Maroc, avec des objectifs à l'horizon 2030.

-le programme de développement des Energies Renouvelables (ER)

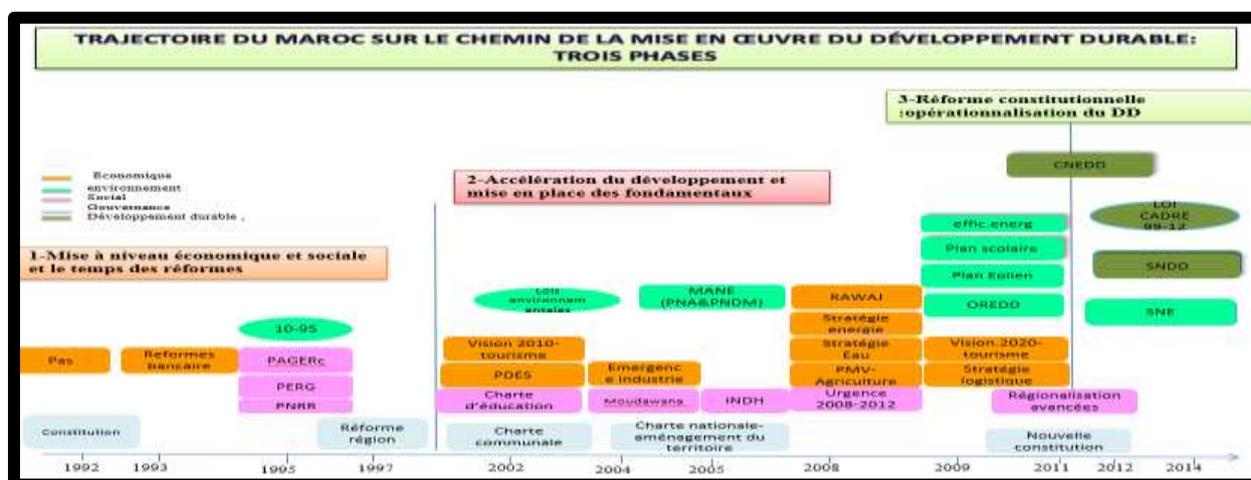
-Création de l'observatoire National de l'Environnement du Maroc (ONEM), Observatoires Régionaux de l'Environnement et de Développement Durable (OREDD), Indicateurs de Développement Durable (IDD).

-Elaboration des Programmes de mise à niveau (PNA, PNDM,..)

-Création des Fonds National de l'Environnement, Fonds de Dépollution Industrielle, Fonds d'Assainissement Liquide et d'Épuration des Eaux Usées, Fonds de Développement Énergétique,...

-Appui aux associations, accès à l'information, Etudes d'Impacts.

Figure N°2 : Schéma récapitulatif des outils de matérialisation du DD et de LA RSE



Source : SNDD au Maroc ,2015

²SNDD : « Stratégie nationale du développement durable», Maroc., 2015.

3. Les PME marocaines face au management durable :

L'application du développement durable à la réalité des entreprises s'avère complexe et floue. Cela est d'autant plus vrai au sein des PME qui manquent souvent de ressources humaines et financières, de temps, mais aussi d'expertise à consacrer au développement durable.

3.1. La PME dans le contexte marocain :

Représentant plus de 95 % de notre tissu industriel, employant plus de 60 % des salariés du secteur privé et étant à l'origine de plus de 50 % des investissements privés nationaux, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) marocaines jouent un rôle de premier plan dans l'économie marocaine et peuvent ainsi contribuer efficacement à stimuler la croissance économique du pays.

Cependant, la PME au Maroc est confrontée à un certain nombre de défis. D'un côté elle est menacée par la rentrée en vigueur d'un certain nombre d'accords de libre-échange, d'un autre, elle doit se conformer aux nouvelles exigences dictées par la communauté internationale et les différentes parties prenantes en matière de DD.

La PME est considérée comme le maillon faible de notre tissu économique-industriel. Les effets de la mondialisation et la montée en puissance des revendications de la société civile sont autant de facteurs qui vont agir tôt au tard sur les décideurs afin de mieux prendre en compte les enjeux du développement durable. La (RSE) un des piliers de la philosophie du développement durable peut contribuer efficacement à atteindre ces objectifs.

Pour réussir cette rivalité, les principales parties concernées en particulier l'Etat et les entreprises pourront prendre l'initiative et proposer dans le cadre du plan de mise à niveau de la PME, la mise en place d'actions volontaristes en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Actuellement, quelques initiatives timides sont lancées ici et là mais aucun programme structuré et intégré n'est à l'ordre du jour.

Il s'agit concrètement d'étudier la faisabilité de la mise en place d'une démarche volontariste liée à la responsabilité sociale de l'entreprise et ce dans le cadre des enjeux du développement durable et en prenant en considération les différentes expériences menées au profit de la PME marocaine.

3.1.1. Analyse de quelques constats relatifs à la mobilisation des parties prenantes pour l'intégration de la RSE dans les PME :

L'analyse a montré qu'il est possible de mobiliser les parties prenantes concernées tant publics que privés autour de problématiques qui touchent principalement l'entreprise marocaine en particulier la PME. Ceci signale la présence d'une grande sensibilité et une prise de conscience majeure concernant cette composante importante de notre économie. Les moyens mis en œuvre et la qualité des actions entreprises confirment cette volonté et montrent qu'il est possible de mobiliser les principales ressources pour atteindre des objectifs qualitatifs.

Toutefois, le développement durable est un concept global touchant l'ensemble des secteurs de l'économie, de ce fait cette approche d'intégration réformatrice de la démarche de la RSE devra être débattue et initiée à un niveau plus élevé de la hiérarchie institutionnelle. On cite à ce niveau les parties prenantes les plus concernées à savoir :

❖ **La coopération internationale**³: la mobilisation des partenaires stratégiques en particulier les pays alliés, peut s'avérer indispensable vu l'importance des enjeux qui vont souvent au-delà des frontières nationales. Les fonds de la coopération internationale ont été destinés à financer uniquement les composantes techniques, financières et institutionnelles de la mise à niveau au détriment des aspects sociaux et environnementaux (à part la création d'un centre de production propre et l'élaboration de quelques études d'impact sur l'environnement). On peut dire que les organismes de coopération pratiquent un double discours : d'un côté on essaye de promouvoir les concepts de la durabilité et de la responsabilité sociale au niveau des instances internationales mais d'un autre on les néglige ou on les contourne quand il s'agit d'actions de coopération bilatérales.

Par ailleurs, les pouvoirs publics marocains ont aussi une part de responsabilité car il s'avère impossible de la part des instances de coopération et des bailleurs de fonds d'imposer certaines règles si la partie concernée juge que certaines actions ne sont pas pour le moment indispensables ou plutôt prioritaires.

❖ **Réaction des dirigeants** : l'analyse a montré que le problème majeur reste au niveau de la spécificité de la culture de l'entreprise marocaine. Cet handicap reste malheureusement insoluble pour bien des cas surtout quand il s'agit d'un processus de changement avec des composantes innovatrices et transparentes. Le changement est délicat si les dirigeants ne sont pas prêts à être engagés. Les spécificités de notre entreprise et son environnement constitue un

³ Notre synthétique pour le Ministres du Rapport sur la Mise en œuvre du «Small Business Act» pour l'Europe dans le bassin méditerranéen au Moyen-Orient et en Afrique du Nord 2014 (préparée par: UE, OECD, BEI et ETF en février 2014)

préalable pour toute tentative de mise en œuvre de nouvelles initiatives destinées à développer sa performance et sa compétitivité sur la base des pratiques responsables.

3.2. Outils de concrétisations de la RSE dans les PME marocaines : états des lieux

Au niveau de la thématique RSE, il ne s'agit pas aujourd'hui de montrer l'utilité et les bienfaits de cette approche mais le véritable enjeu réside au niveau du comment, quand et avec quoi on devra procéder pour initier, promouvoir et développer cette démarche au sein des entreprises marocaines et en particulier les PME.

3.2.1. Programme de promotion de la RSE au sein de la PME marocaine :

Ce programme traite les principaux axes suivants :

- La mise en place d'un dialogue responsable et de qualité établie entre les différentes parties prenantes ;
- La dynamique de long terme basée sur un modèle évolutif avec une mise en perspective par rapport aux modèles occidentaux tout en cherchant à les adapter au contexte local ;
- Le programme de sensibilisation, de formation et de communication au profit des principaux acteurs de la RSE est ouverte à toutes les composantes de la société ;
- L'implication entière de l'entreprise (management système) ;

3.2.2. Responsabilité des principaux acteurs potentiels de la RSE :

- Réglementation de la RSE par les pouvoirs publics ;
- Contribution du secteur privé pour lancer des actions concrètes de la RSE ;
- Participation des bailleurs de fonds pour mettre en place des financements adaptés et contribuer au lancement d'opérations pilotes ;
- Soutien et collaboration des organismes de coopération internationale pour financer et développer les premières actions tant au niveau de la mise en place d'un programme national qu'au niveau de l'entreprise.

3.3.3. Moyens et outils de performance de la RSE :

La mise en place du DD dans les PME et dans les organisations en général nécessite des outils de mesure et des indicateurs de performance. Ceux-ci permettent un suivi tangible des impacts qu'ont les actions et efforts consacrés au quotidien pour son implantation dans les opérations et la stratégie d'affaires de l'entreprise. De nombreux chercheurs ont fourni des contributions pratiques intéressantes permettant d'intégrer concrètement le développement durable dans les PME. Parmi ces outils, on cite :

➤ **Tableau de bord :**

Robert Cole(1989) a fourni une méthodologie intéressante pour l'élaboration de ce tableau de bord de performance. En fait, l'importance pour les PME d'élaborer un tableau de bord qui leur soit propre et dans lequel les divers indicateurs de performance adoptés tels que le Global Reporting Initiative (GRI), le PSI (Pacific Sustainability Index (PSI) ou encore le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) peuvent être réunis. Les indicateurs de performance en matière de développement durable doivent cependant être liés au cœur de métier de l'entreprise afin de bâtir des mécanismes de gestion de la performance qui soient adaptés à la réalité de l'entreprise. Le tableau suivant (**tableau N°3**) retrace les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de performance :

Tableau N°3 : principales étapes du tableau de bord de performance du DD

Etapes	Descriptif
Etape N°1	Évaluation des enjeux et priorités en matière de développement durable vis-à-vis des dimensions clés de l'entreprise telles que les clients, les réglementations, l'investissement dans la communauté, les parties prenantes, la chaîne d'approvisionnement, etc.
Etape N°2	Identification des impacts de l'entreprise vis-à-vis des dimensions environnementales et sociales d'importance telle que l'air, les changements climatiques, l'eau, la biodiversité, l'utilisation des ressources naturelles, les communautés, etc.
Etape N°3	Évaluation des coûts (coûts fixes et coûts récupérables), bénéfiques (vis-à-vis du cœur de métier de l'entreprise et des enjeux clés du développement durable) et identification des priorités.
Etape N°4	Développement d'indicateurs de performance pour les enjeux de développement durable identifiés comme prioritaires en collaboration avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

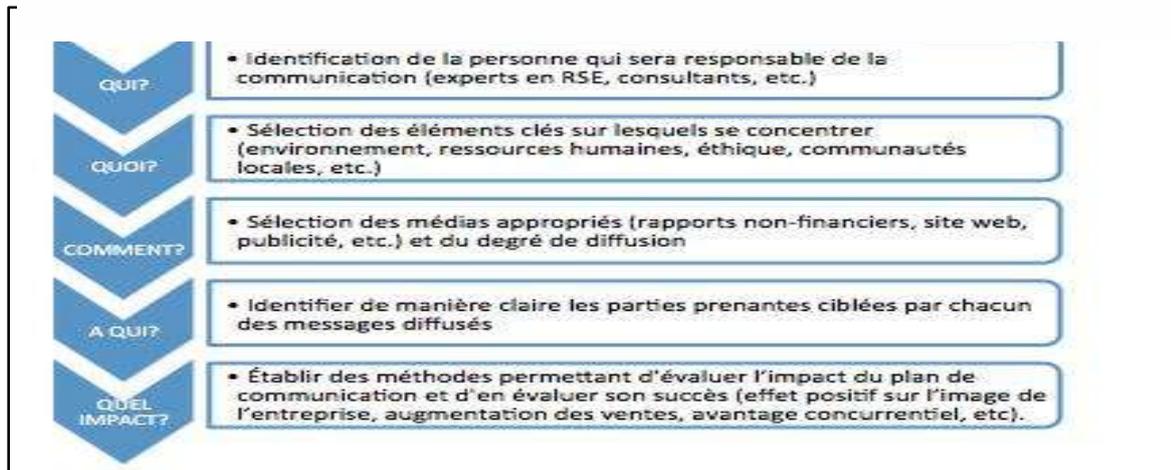
Source : Elaboré par l'auteur

➤ **La communication :**

Une communication bien ciblée de la part d'une PME sur ses actions en matière de DD et leurs démarche RSE peut contribuer à améliorer l'image de l'organisation ce qui lui amènera une réputation favorable auprès de ses parties prenantes. Cette communication de ses actions en DD donne une identité distincte à la PME engagée envers les pratiques du DD dans son

environnement concurrentiel et peut contribuer à justifier la légitimité de l'entreprise auprès de ses clients et de la communauté et ainsi assurer sa survie à long terme grâce à une image attrayante. Engager un dialogue continu avec ses différentes parties prenantes, cela améliore la prise de conscience des attentes mutuelles et permet de renforcer ces relations. La communication du développement durable dans les PME peut se décliner en plusieurs étapes :

Figure N°3 : Etapes de la communication des pratiques du DD



Source : la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG UQAM(2012)

Que ce soit les programmes, les moyens, les outils de mesure, les indicateurs de performance ou encore l'importance de communiquer son engagement permettent une meilleure implantation du développement durable dans les PME. Il est important de souligner que le DD dans son organisation est un véritable processus de changement organisationnel puisqu'il nécessite à la fois une conviction des dirigeants, l'utilisation d'un langage commun, l'établissement de priorités claires, une intégration à tous les niveaux, une collecte de résultats tangibles et l'application d'une démarche participative.

Conclusion

Le DD est actuellement utilisé à tous les niveaux, quelles que soient leurs motivations ou leurs tailles, les entreprises sont obligées à intégrer la préoccupation du DD comme une dimension clé de leur activité.

Sur le plan national, on peut dire que le management durable avec sa démarche RSE est un projet pour l'avenir, dont toutes les entreprises et en particulier les PME doivent procéder. En effet les PME marocaines sont de plus en plus conscientes que la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe en intégrant la RSE comme investissement stratégique au cœur de leur management, elles peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, et chercher à être plus compétitif sur le marché.

Cependant, et malgré les différents efforts fournis, l'intégration des normes sociales et environnementales dans les systèmes de management des PME reste problématique, cela pour plusieurs raisons :

- L'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles. Le tissu économique marocain serait ainsi imprégné d'une culture « d'entrepreneuriat paternaliste » qui réduit la performance économique à la diminution des coûts et place l'autorité au centre des relations entre le patronat et les employés. Les auteurs suggèrent aussi que la qualification des employés et des cadres dirigeants ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines.
- Ils mettent également en cause la formation universitaire ou professionnelle qui reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan.
- La prédominance des petites et moyennes entreprises dans le tissu industriel au Maroc mettant en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d'une RSE formelle ou certifiée
- l'engagement social et sociétal de la PME marocaine, reconnaît que la RSE constitue vraisemblablement un facteur de vulnérabilité, dans un pays pauvre comme le Maroc, et pose la question du financement des surcoûts sociaux.

Ces défis auraient pu handicaper le développement du Maroc mais en capitalisant sur les grandes réformes engagées depuis ces dernières décennies, le Royaume a fortement accéléré la cadence de ses réalisations donnant au pays un essor visible et reconnu grâce à la conduite concomitante et maîtrisée de plusieurs chantiers structurels d'importance essentielle.

Bibliographie :

-Amadiou, J.F. (1999). La responsabilité sociale de l'entreprise, dans Le Duff, Encyclopédie de la gestion du management, Dalloz.

-Attarca M. & Jacquot T. (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.

-Bernard G. (2013). Responsabilité sociale des entreprises : retour sur un article de Milton Friedman, Collection recherche, les cahiers de la CRSDD, No 04 p.13-17

-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. & Quairel-Lanoizelée F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable, acteurs-enjeux-stratégie, Alternatives économiques, Éditions la Découverte, Paris.
- Capron, M. (2005). Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?, *Connaissance de la Gestion*, chapitre 2, Éditions Economica , p. 27-37.
- Carrol, A.B. (1999), Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitionnal construct, *Business and society*, vol. 38, no 3
- Cazal, D. (2005), RSE et partie prenantes : quels fondements conceptuels?. *Les cahiers de la recherche du CLAREE Université des Sciences Technologiques de Lille*.
- Chauveau. A., Rosé J.J.(2003) L'Entreprise responsable: Responsabilité sociale-Ethique, Ed. D'organisation, p.65-68.
- 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.
- F.D. Vivien, (2005). Développement soutenable ., Ed. la découverte, p.23.
- Humières D.P. & Chauveau A. (2001). Les Pionniers de l'entreprise responsable, Ed.d'organisation, p. 200-205 .
- Igalens J.& Point S., (2009).Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Ed.Dunod, p.59.
- Joras M. (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.
- Lebel. D& Desforgers.D. (2009). Les ONG de défense de l'environnement, *Regards croisés sur l'économie* (n° 6) , p. 59-61
- 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 », 3ème Forum Européen pour le développement durable et une Entreprise Responsable.
- OCDE (2000), Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.
- Pluchard J. & Franel A. (2011). Le management durable de l'entreprise, Ed.la tribune, p. 150.
- Porter M. & Kramer M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Havard Business Review*, P.78-92
- Rapport Brundtland, (1989) .Notre avenir à tous, Commission Mondiale d'Environnement et de Développement P.40.
- Rapport final (2015). Stratégie nationale du développement durable, Maroc.
- Velasquez M. (1992). International business, morality and the common good, *Business Ethics Quartely* , Vol.2,n°1,p27-40