

**« Les coopératives agricoles marocaines, des entreprises
socialement responsables ? Etude exploratoire
qualitative »**

**“Moroccan agricultural cooperatives, socially responsible
companies? Qualitative exploratory study”**

Ilham NEJJARI

Doctorante en 3ème année FSJES Marrakech - Laboratoire L-qualimat d'Etude et de
Recherche en Qualité, Marketing, Management des PME et Transfert des technologies.
Département Sciences de gestion, Université CADI AYYAD Marrakech-Maroc.

Bouchra LEBZAR

Enseignante chercheur-ENCG Marrakech,
Laboratoire L-qualimat d'Etude et de Recherche en Qualité, Marketing, Management des
PME et Transfert des technologies. Département Sciences de gestion, Université CADI
AYYAD Marrakech-Maroc.

Résumé :

Depuis quelques années le travail coopératif marocain a connu une évolution au niveau de la réalisation des objectifs du développement social, économique et environnemental ; où l'Etat encourage la création des coopératives agricoles vu leur importance dans la réalisation des objectifs du plan Maroc vert.

Les coopératives sont en premier lieu l'application particulière d'une notion très ancienne : la coopération. Elles se caractérisent par les principes d'équité, solidarité, système de gouvernance démocratique, volontariat, participation économiques et partage de valeur ajoutée : Ces principes représentent la base de concrétisation du développement durable dont les coopératives sont mieux placées que les autres entreprises en matière de RSE.

Nous nous intéressons dans cet article, d'engager un travail de recherche autour du rôle que revêt le modèle coopératif marocain dans le développement durable en se basant sur une étude empirique de 12 coopératives agricoles.

Mots clés— Modèle coopératif, RSE, coopératives agricoles, développement durable, économie sociale et solidaire.

Summary:

In recent years, Moroccan cooperative work has evolved in terms of achieving the objectives of social, economic and environmental development; where the State encourages the creation of agricultural cooperatives given their importance in achieving the objectives of the Green Morocco Plan.

Cooperatives are first and foremost the particular application of a very old concept: cooperation. They are characterized by the principles of equity, solidarity, democratic governance system, volunteerism, economic participation and value-added sharing: These principles represent the basis for achieving sustainable development, for which cooperatives are better placed than other companies in terms of CSR.

In this article, we are interested in undertaking research work on the role of the Moroccan cooperative model in sustainable development based on an empirical study of 12 agricultural cooperatives.

Keywords - Cooperative model, CSR, agricultural cooperatives, sustainable development, social and solidarity economy.

Introduction :

Face à une évolution importante des environnements, évolution sociologique, économique et technologique, les entreprises aujourd'hui doivent faire face à de nouvelles exigences et contraintes. La complication et la turbulence de l'environnement actuel font que les organisations performantes et socialement responsables aujourd'hui, sont celles qui sont à l'écoute de leur marché et qui sont aptes de s'adapter rapidement au développement et à l'évolutionnisme de celui-ci qui est caractérisé par : L'émergence d'une économie de l'information, mondialisation des échanges et réseaux d'entreprises et transformation radicale du marché (Exigence des clients, négociation des prix, information digitale, cycle de vie des produits...Etc).

Les coopératives et coopératives agricoles composantes majeures de l'économie sociale et solidaire, peuvent être mieux placées pour répondre aux « attentes sociétales » parmi lesquelles figure le développement durable « DD »¹ et tous ses volets : économique, social et environnemental. Les principes de la double qualité des adhérents qui sont à la fois des salariés et associés régissent les coopératives, le partage démocratique des responsabilités et du pouvoir, Coopération entre les coopératives, participation économique des membres, réduction des inégalités dans le partage de la valeur ajoutée peuvent concilier en effet le respect de l'environnement et les exigences économiques.

Au Maroc, l'Etat a entamé dès l'indépendance une politique d'encouragement à la création des coopératives notamment dans le secteur de l'agriculture, ce qui a donné lieu à des grandes coopératives dans ce domaine. Pour cette raison plusieurs administrations² ont été créées dans le but d'accompagner, de promouvoir et de contrôler les coopératives dans leurs démarches dès la création jusqu'à la commercialisation et la valorisation de leurs produits.

Grâce aux efforts étatiques, et aux plusieurs programmes d'appui comme « PROGRAMME MOURAFKA » qui est un programme d'appui post-crédation aux coopératives nouvellement créées, le nombre des coopératives agricoles représente aujourd'hui plus de 20300 coopératives au niveau national avec plus de 500.000 adhérents au sein de ces structures contre 10.540 coopératives opérant dans le secteur agricole.

Les enjeux du développement durable se situent à trois niveaux : Economique, social et écologique. Quant à la RSE et selon la définition de la Confédération générale des entreprises

¹ Développement durable.

^{2 2} A savoir : l'Office de développement des coopératives (ODECO), l'ADS : l'agence de développement social, l'ADA : L'agence de développement agricole...Etc.

du Maroc (CGEM) Maroc : Est entendue comme un engagement volontaire qui consiste à intégrer dans l'ensemble des systèmes organisationnels et relationnels d'une entreprise des règles de prudence et des objectifs de progrès grâce auxquels la bonne maîtrise de ses risques au plan social, sociétal, environnemental, de marchés et/ou de gouvernance devient, pour elle-même et pour ses parties prenantes, un facteur reconnu de performance durable » , il s'agit notamment et selon la commission européenne de « la contribution du milieu des affaires au DD» et de « l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans l'interaction avec leurs parties prenantes, principalement sur une base volontaire »³ (CE, 2002).

Il nous a donc semblé intéressant d'engager un travail de recherche autour de cette thématique afin d'élucider le rôle que revêt le modèle coopératif marocain agricole dans le DD et les réalisations du plan Maroc vert (PMV) est ce, pour le cas des coopératives agricoles marocaines afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique intitulée: « **Est-ce que Les coopératives agricoles marocaines, des entreprises socialement responsables ?** »

Le présent article traite le rôle du modèle coopératif agricole dans le développement durable du pays et la responsabilité sociale. La problématique de notre recherche s'articule autour des questions suivantes : Est ce que les coopératives agricoles peuvent concilier les exigences économiques et le respect de l'environnement ? Le statut « coopérative » aide à mieux répondre aux attentes sociales ET à adopter une démarche RSE⁴ ? Comment les coopératives agricoles marocaines contribuent au DD ?

Pour répondre à ces questions, nous avons structuré notre travail en deux axes principaux :

Dans un premier temps, nous allons entamer le cadre conceptuel de notre travail de recherche à savoir : Le modèle coopératif marocain et RSE qui décline le concept de DD. Par la suite nous allons présenter les résultats de notre étude qualitative exploratoire effectuée à travers des entretiens semi-directifs auprès de 12 coopératives agricoles marocaines opérant dans la production des huiles (Huile d'Argan et d'olives), les produits cosmétiques BIO à base des plantes aromatiques et médicinales dans la région de Marrakech-Safi.

Ce papier commence par une brève revue de la littérature des concepts qui fondent notre recherche en définissant la RSE, le développement durable et ses connexions avec les coopératives agricoles en tant que modèle d'entreprise de l'économie sociale et solidaire,

³ Commission européenne.

⁴ Responsabilité sociale des entreprises.

ensuite une présentation de la méthodologie employée, avant de nous focaliser sur la discussion des résultats.

1-REVUE DE LITTERATURE :

1-1 Le modèle coopératif marocain : Un outil de développement ?

Au Maroc, Le modèle coopératif est une alternative qui existe depuis plusieurs décennies et à partir de 1937 dont les coopératives agricoles et artisanales sont les plus présentes et les plus actives.

Le secteur coopératif occupe une place cruciale dans le tissu économique national, il joue un rôle déterminant dans le DD, dans la mesure où il représente une partie sine qua non dans les programmes de développement économique et social du pays. Ce secteur a donné lieu à des champs d'action forts valables pour la création de nouveaux projets économiques et sociaux qui concourent pour combattre l'exclusion, la pauvreté, l'intégration de très petits producteurs dans le marché et l'amélioration des conditions de vie surtout dans le milieu rural. Cette nouvelle perspective qui a été renforcée par l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH)⁵, l'office de développement de coopération (ODCO) qui a pour mission de : Sensibiliser les coopératives, gérer les partenariats et conventions, organiser des programmes de formation... Ce qui s'est traduit par la progression significative tant de l'effectif que de la qualité des coopératives et de leurs produits.

Le projet de loi préparé par le ministère chargé des Affaires générales et de la gouvernance définit la coopérative comme étant : « Un groupement de personnes (physiques ou morales) qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération »⁶. A partir de cette définition, on peut dire que le rôle que jouent les coopératives, quel que soit leurs formes, dans le développement du tissu productif marocain, n'est plus à démontrer.

Durant ces dernières décennies, le travail coopératif s'est vu érigé en un levier puissant pour la concrétisation des objectifs du développement social à savoir la création d'emplois productifs durables, la réduction de la pauvreté, l'égalité entre les genres...Etc. L'importance

⁵ L'Initiative Nationale pour le Développement Humain, lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'Assiste, le 18 mai 2005, vise la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale à travers la réalisation de projets d'appui aux infrastructures de base, projets de formation et de renforcement de capacités, d'animation sociale, culturelle et sportive ainsi que la promotion d'activités génératrices de revenus et d'emplois.

⁶ Projet de loi préparé par le ministère chargé des Affaires générales et de la gouvernance.

que connaît le travail des coopératives au Maroc est dû essentiellement à l'existence d'un environnement socio-économique et réglementaire favorable opportun au développement de ces activités génératrices de revenus (AGR)⁷ et offrant des mesures incitatives et encourageantes pour aider les personnes démunies ou appartenant à des groupes vulnérables à prendre l'initiative en créant de nouvelles coopératives ou en développant celles qui existent déjà.

Actuellement, la cartographie des coopératives au Maroc se présente ainsi : Plus de 20000 coopératives au niveau national (dont plus de 500.000 adhérents au sein de ces structures) avec plus de 10600 coopératives opèrent juste dans le secteur agricole selon notre étude faite avec l'Office de développement de la coopération (ODCO)⁸, et plus de 1.000 demandes de validation de dénomination pour création de coopératives reçues chaque mois par l'office qui a pour but d'instaurer un partenariat effectif entre le gouvernement et le mouvement coopératif et permettra de promouvoir et d'appliquer une meilleure législation à même de soutenir les actions des coopératives, de favoriser la formation, la recherche, l'échange de bonnes pratiques et la mise en valeur des ressources humaines.

Avant de mener une analyse détaillée sur le secteur coopératif agricole marocain ainsi que ses composantes : Il est à noter que Loi n//24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de développement de la coopération (20 articles) a été changée, aujourd'hui nous parlons d'un **nouveau cadre juridique régissant les coopératives au Maroc selon la loi 112-12** (publiée au bulletin officiel N° 6318 en date du 18 décembre 2014), **sa concrétisation n'a pas eu lieu qu'à partir du juillet 2016 selon le délégué de l'ODCO⁹.**

Le taux élevé de la participation féminine et leur présence accrue avec 93% dans les activités agricoles et para-agricoles (71,4% en milieu rural contre 34,1 pc en milieu urbain), représente une véritable école au développement de la société civile par la responsabilisation, l'expérience de la démocratie et la solidarité.

Tout cela, représente le fruit des efforts déployés par l'Etat marocain qui encourage la création des coopératives pour réaliser les objectifs du Plan Maroc vert (PMV) qui est une initiative lancée en avril 2008 par Sa Majesté le roi Mohammed VI, et qui a pour objectif ultime de faire du secteur agricole un levier prioritaire du développement socioéconomique au

⁷ AGR : Activités génératrices de revenus.

⁸ Surtout après la nouvelle loi 112-12, nous ne disposons pas des statistiques officielles, car la création des coopératives passe par le tribunal de première instance et l'ODCO.

⁹ Lors de notre entretien semi-directif.

Maroc. Cette stratégie se place dans la continuité de plusieurs chantiers majeurs sur le plan national dans le cadre de l'économie sociale et solidaire qui est une voie alternative à l'économie privée et publique classique.

1-2 La responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Définitions et fondements théoriques

Le courant « Business Ethics » a émergé aux Etats Unis depuis la moitié du 20ème siècle, poussant les dirigeants d'entreprise à donner une grande importance aux perspectives éthiques et morales dans leurs prises de décisions en parallèle avec l'optimisation des profits.

Cette nouvelle notion s'est graduellement évoluée pour redéfinir à nouveau le rôle de l'entreprise. En effet, elle vient s'ajouter à de nombreux autres concepts qui renvoient presque à la même notion (éthique, développement durable, entreprise citoyenne...). C'est plutôt que de se limiter à maximiser ses profits en respectant les lois en vigueur et les obligations juridiques, la mission de l'entreprise s'est étendue à un devoir envers la société en général dans une alternative plus « long-termiste » : L'entreprise devrait alors prendre en considération non seulement les besoins de la société mais aussi celui des générations futures en contribuant au développement durable.

Dans ce cadre, les entreprises ont une responsabilité sociale (ou sociétale): « Elles ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable, de gérer les opérations à travers la stimulation de la croissance économique, renforcement de la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale¹⁰. (Capron, Quairel- Lanoizelée, 2004, p.5). Il s'agit d'une démarche holistique, transversale et multidisciplinaire qui prend en compte l'environnement, l'investissement dans le capital humain et les relations avec les parties prenantes.

Si on se réfère à la théorie des parties prenantes ou « Stakeholder theory »¹¹, qui prônent l'intégration de l'ensemble des partenaires à la démarche, Freeman en déduit que « **le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes** ou les porteurs d'intérêt (Stakeholders), c'est à dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser ensuite du profit »¹². La théorie des parties prenantes est désormais largement diffusée, reprise notamment dans l'ISO 26000, le texte international de référence en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

¹⁰ Capron, Quairel- Lanoizelée, 2004, p.5

¹¹ Freeman 1984.

¹² Idem.

A partir de la théorie des parties prenantes ; on peut dire que la RSE est donc la volonté d'une organisation à satisfaire les attentes de ses parties prenantes à l'égard de sa performance économique, sociale et environnementale. La TPP¹³ place au premier plan l'importance de prendre en compte les intérêts spécifiques de l'ensemble des acteurs liés à l'entreprise, et donc au processus de création de valeurs, qu'ils soient salariés, dirigeants, actionnaires, sous-traitants, fournisseurs ou distributeurs, banques, public, environnement, voire concurrents potentiels, mais complémentaires pour l'occasion dans le cas d'une alliance stratégique. En effet, elle laisse une large place à la négociation pour renforcer les partenariats, et on se préoccupe des impacts de la stratégie sur l'environnement et l'éthique publique.

Selon la norme ISO 26000, la responsabilité sociétale des organisations est définie comme étant « La Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, à travers un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'entreprise et mis en œuvre dans ses relations.

Ladite norme propose 7 principes cruciaux de la RSE : « Redevabilité » et reddition de comptes, la transparence, Comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, de la loi, des normes internationales de comportement, des droits de l'Homme, la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques d'affaires, les problématiques relatives aux consommateurs, l'implication et le développement des communautés.

La norme ISO 26000 met l'accent sur le caractère volontariste de la démarche, fournit pour chacun de ces sujets, un cadre d'analyse permettant d'évaluer le profil de l'organisation et d'identifier les pistes d'action prioritaires. Au plan académique, Bowen (1953) a ouvert le débat sur la RSE. Elle se veut une réponse aux thèses défendues par plusieurs auteurs sur le pouvoir disproportionné dont jouissent les entreprises et leurs dirigeants dans nos sociétés modernes (Bearle et Means, 1932 ; Bowen, 1953 ; Mills, 1956).

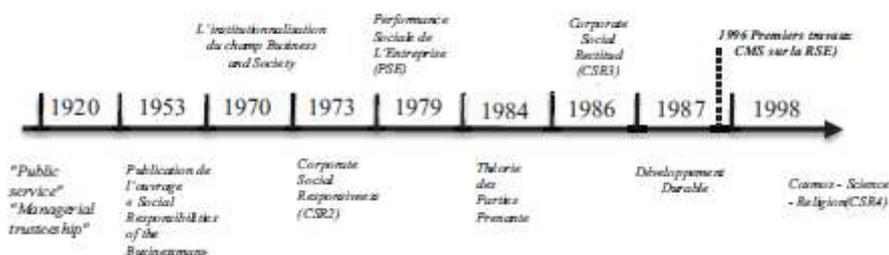
¹³ La théorie des parties prenantes.

Dans ses écrits, Carroll (1979) a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société.

La Responsabilité sociale des entreprises comme étant un concept complexe, a suscité plusieurs définitions et perceptions parfois opposées par plusieurs auteurs et praticiens. La nature d'une démarche sociale et son contenu ne cesse de susciter des débats continus à l'échelle internationale¹⁴. Cette complexité nous pousse à exposer ci-dessous une diversité de définitions retenues dudit concept. La responsabilité sociale des entreprises (RSE), longtemps réservée aux grandes entreprises, est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles¹⁵

La figure 1 et le tableau ci-dessous résume les différentes définitions de la RSE depuis la moitié du 20ème siècle et son évolution

Figure 1 : Evolution conceptuelle de la responsabilité sociale des entreprises



¹⁴ AMINE A. AMINE N, (2012), « la responsabilité sociale des PME : une étude qualitative », Revue marocaine de commerce et de gestion, N°7, p.1

¹⁵ El Mustapha ACHABY, Can "the Business Case of CSR" be a source of economic performance for the SME? Revue CCA, numéro 7, décembre 2018.

Tableau 1 : Principales définitions théoriques de la RSE dès 1953.

Auteur	Définitions théoriques de la RSE
Bowen (1953)	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »
Mc Guire (1963)	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations »
Davis (1973)	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire »
Carroll (1979)	« la RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »
Jones (1980)	« l'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux »
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »

Source : Déjean et Gond, 2003

1-3 : Quels liens entre RSE et développement durable (DD/RSE) ?

Le respect des principes du développement durable fait de plus en plus partie des attentes de l'ensemble de la population. Un développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures¹⁶ à travers trois

¹⁶ Le développement durable est défini par la Commission des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement comme « un développement qui satisfait nos besoins sans compromettre, pour les générations futures, la satisfaction de leurs propres besoins ».

dimensions : Economique, sociale et environnementale.¹⁷ Cette définition reliée à de nombreuses initiatives telle la Stratégie de développement durable adoptée lors du Conseil européen de Göteborg, en juin 2001 : « Il faudrait encourager les entreprises à intégrer de manière active le développement durable dans les activités qu'elles poursuivent à l'intérieur de l'Union européenne et dans le monde ». C'est le cas également des lignes directrices de l'OCDE¹⁸ énoncées afin que les entreprises multinationales promeuvent le développement durable ;

Ce terme doit répondre également à plusieurs principes : De participation, de coopération, d'intégration, le droit à un environnement sain, d'équité et du pollueur-payeur. Ces derniers qui reflètent les mêmes concepts de la définition d'une coopérative.

La RSE est la traduction de la volonté des entreprises de s'intégrer et d'être des moteurs de la transition écologique, économique et sociale qui représente les 3 piliers du développement durable. Le respect de ces principes du DD fait de plus en plus partie des attentes de l'ensemble de la population.

En effet, la RSE constitue la déclinaison pour les entreprises du concept de développement durable. Il s'agit, pour les entreprises, de prendre en compte les impacts sociaux (au sens large) et environnementaux de leurs activités pour contribuer aux enjeux de développement durable tout en améliorant la satisfaction des porteurs d'intérêt¹⁹ de l'entreprise.

Telle se présente la relation DD et RSE, la concrétisation de ces deux concepts majeurs, ne peut être réalisée qu'à travers les parties prenantes en conciliant leurs intérêts avec les pratiques dans l'environnement.

Inhérente à la conceptualisation de la RSE, la notion de « partie prenante » est très importante à ce stade, elle désigne tout acteur interne ou externe susceptible d'impacter ou d'être impactée par le fonctionnement de l'entreprise : Collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs, financeurs, collectivités locales, organismes professionnels, syndicats, associations locales, ONG... Il s'agit ainsi, pour l'entreprise, d'élargir ses vues en instaurant un dialogue avec ses principales parties prenantes pour identifier leurs attentes et y répondre au mieux.

¹⁷ Définitions du développement durable au livre vert de la Commission des communautés européennes de 2001, et au rapport Brundtland.

¹⁸ L'Organisation de coopération et de développement économiques.

¹⁹ Les porteurs d'intérêt sont les parties prenantes de l'entreprise.

Plus qu'une contrainte, ce dialogue vise à maximiser la création de valeur et la compétitivité de l'entreprise en lui permettant par exemple d'anticiper les risques émergents et les nouvelles tendances de marché, ou de lutter contre la concurrence en développant de nouveaux produits et services innovants et durables.

La RSE peut être « *Un atout pour la durabilité de l'entreprise et une entreprise durable est une entreprise rentable* »²⁰

Le Maroc, à l'instar des autres pays du monde, a connu une succession d'approches de développement, qui se sont développées de différentes politiques : Approche institutions et initiatives (l'INDH).

Le Maroc a adhéré concrètement à la notion de développement durable, après le lancement de la Charte nationale de l'environnement et du Développement durable en juillet 2009, qui se repose sur les trois piliers de développement : Economique, social et la protection de l'environnement²¹.

Le projet d'instauration de DD/RSE, ne peut réussir sans l'implication de toutes les parties intéressées (ou prenantes) reliées de prêt ou de loin dans le fonctionnement de l'organisation. Leur rôle est réputé crucial et sine qua non pour réussir l'inculcation et la diffusion de l'esprit, pratiques et but du DD/RSE dans le temps et l'espace de l'organisation marocaine.

Dans ce qui suit, nous mettons l'accent sur le concept de la RSE et le statut des coopératives agricoles marocaines.

1-4 : Les coopératives agricoles et la RSE : Quelles connexions ?

Il est reconnu que les coopératives agricoles opèrent dans tous les secteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui est déterminée par le statut des acteurs suivants : Associations, coopératives, mutuelles et fondations.

Caractérisée par trois spécificités : Un projet économique inscrit dans le marché, une finalité sociale et une gouvernance participative. L'économie sociale et solidaire s'est affirmée depuis les années 1980 comme une nouvelle manière d'entreprendre et d'agir en société²² (ATTOUCH.H, 2011) et une perspective à l'économie privée et publique classique. En effet, l'économie sociale et solidaire comprend deux types :

²⁰ Radia Cheikh Lahlou, directrice associée de Déclic.

²¹ Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques marocains : Quel levier de performance globale ? Said Kammas

- L'économie sociale composée des associations, mutuelles et fondations dont la mission est dominée par le volet sociale (Plaidoyer, conseil, charité, aides, etc.). Cette économie se veut comme un palliatif aux effets pervers de l'économie de marché²³.

- L'économie solidaire à vocation commerciale sans but lucratif. Les seules institutions dont le profil coïncide avec cette vocation et les principes de l'économie sociale et solidaire sont les coopératives²⁴.

Cependant les buts des coopératives sont les mêmes quel que soit leur champ d'intervention. Ce type d'entrepreneuriat, en s'intégrant dans une économie plurielle, cherche à préserver un certain équilibre en termes d'efficacité économique et du développement social à travers une gestion démocratique, solidaire et sociale (MIRI H., 2011). L'entreprise coopérative a constitué donc un modèle d'entreprise sociale, de par les principes et les valeurs qui la régissent.

Dans ce contexte, les coopératives sont-elles capables, grâce à leur statut et à leur mode de fonctionnement spécifique, de participer mieux que les entreprises qui n'appartiennent pas au secteur de l'économie sociale et solidaire, à la promotion du développement durable, dans ses trois dimensions économique, sociale et environnementale ?

Pour mieux répondre à notre question de recherche et partant des 7 principes coopératifs universels primordiaux des coopératives, qui s'articulent autour de :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous, le modèle coopératif marocain est un modèle basé sur le volontariat ouvert à toute personne capable à utiliser leurs services à prendre les responsabilités en tant que membre au sein de la coopérative ;
- Pouvoir démocratique exercé par les membres, les coopératives représentent le type d'organisation démocratique dirigées par leurs membres participant à toutes les opérations et processus de prise de décision ;
- Participation économique des membres : Tous les membres participent activement à la production, la commercialisation des produits de la coopérative ;
- Autonomie et indépendance,
- Education,
- Formation et information,
- Coopération entre les coopératives et engagement vers la communauté. ;

²³ [Moroccan cooperatives: What are the management tools for better performance?] Mustapha BENMAHANE1 and Dounia RABHI2.

Permettant aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique afin d'améliorer la situation socio-économique de leurs membres et la qualité marchande des produits fournis et promouvoir l'esprit coopératif.

Les coopératives se présentent alors comme un vecteur décisif dans la consécration des valeurs d'une économie solidaire viable et dynamique et d'un bien-être social et économique durable. Au-delà de leur rôle dans la création d'activités génératrices de revenus (AGR) permettant de conforter le potentiel économique de la branche d'activité, où elles interviennent, et de renforcer sa compétitivité, les coopératives permettent de valoriser les ressources humaines dont dispose le pays et développer les valeurs de partage, solidarité et d'entraide constituant ainsi l'ébauche d'une nouvelle dynamique de développement humain durable.

La RSE est une démarche volontaire et structurée qui permet à toute organisation de s'inscrire dans les objectifs de développement durable et d'œuvrer à leur atteinte. Dans le secteur coopératif agricole, chaque coopérative peut, participer d'une manière ou d'une autre, implicitement ou explicitement à la réalisation des objectifs précités ;

La nature des parties prenantes (membres) en tant que salariés et associés d'une part et les principes fondamentaux d'une autre part peuvent être des éléments déterminants et approuvant que les coopératives agricoles sont des entreprises socialement responsables.

La coopérative agricole, par sa double nature comme une entreprise et association, favorise l'intégration sociale de classes exclues, le contrôle rigoureux des membres élus qui ont pour mission la gestion de la coopérative et l'amélioration du niveau de vie à travers des AGR (activités génératrices de revenus) avec le taux élevé de la participation féminine et leur présence accrue avec 93% dans les activités agricoles et para-agricoles (71,4% en milieu rural contre 34,1 % en milieu urbain). « Les femmes sont présentes dans la quasi-totalité des activités agricoles et interviennent dans l'ensemble des filières de production. A partir de ces statistiques, il apparaît que La coopérative agricole marocaine regroupe tous les membres sans indiscrimination du genre ou de religion.

Le projet d'instauration de DD/RSE dans les coopératives agricoles, ne peut réussir sans l'implication de tous les membres reliés de près ou de loin dans le fonctionnement de l'organisation. Leur rôle est réputé crucial et sine qua non pour réussir l'inculcation et la diffusion de l'esprit, pratiques et but du DD/RSE dans le temps et l'espace de la coopérative agricole marocaine.

Conscientes de la responsabilité sociale, les coopératives « acteurs » majeurs de l'économie sociale et solidaire.... Sont des entreprises productives. Il s'agit d'une affaire d'émancipation et de démocratie sociale et possède plusieurs atouts pour le développement des territoires.

L'apport des coopératives sur un territoire concerne l'aménagement de celui-ci, l'emploi, le tissu économique et social, et le développement durable. Les coopératives valorisent des compétences, des ressources, des matières premières ou des produits finis qui se trouvent sur un territoire. Elles ont davantage le réflexe des circuits courts en faisant appel aux fournisseurs et partenaires locaux. Les résultats d'une coopérative sont d'abord dirigés vers l'avenir de celle-ci « produisons l'avenir ». Ainsi une garantie est constituée pour sa pérennité au sein du territoire. L'investissement sert au développement économique de la coopérative et donc du territoire.

Force est de constater que le coopératisme est une sorte de territorialisation de l'activité économique, de l'investissement et de l'emploi. L'ancrage territorial constitue, avec le fonctionnement démocratique et la solidarité économique, l'une des caractéristiques majeures de l'économie sociale et solidaire (Pequeur. B et Itçaina. X, 2012)]. A titre d'exemple l'olivier, constitue un levier de développement durable dans la région de Marrakech-Safi au Maroc, représente 20% du total national ; la région compte elle seule actuellement 2082 coopératives agricoles.

En effet, la création des coopératives a des retombées positives sur les plans économique, social et environnemental ; particulièrement pour les femmes d'origine rurale. Les femmes sont présentes dans la quasi-totalité des activités agricoles et interviennent dans l'ensemble des filières de production²⁵. Pour se faire, il semble important d'évoquer la particularité que revêt la coopération des femmes au Maroc. Si on prend en considération ce critère majeur qui intègre entièrement les femmes du milieu rural, étant donné le rôle fondamental qu'elles jouent dans l'économie nationale.

Si on se réfère aux théories des relations humaines notamment celle de HERZBERG (1978), ce mode d'organisation, principalement dans les coopératives de production, devrait stimuler les facteurs de motivation chez les associés-salariés, plus particulièrement la « responsabilité », et « la considération obtenue ».

²⁵ Le secrétaire général du ministère de l'Agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêt, Mohammed Sadiki.

Ainsi, le ministère chargé des Affaires générales et de la gouvernance a élaboré depuis l'année 2012 un projet de loi permettant aux coopératives de s'inscrire dans la dynamique des mutations du contexte économique national et international. L'objectif est de doter les coopératives d'un cadre juridique qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs, d'optimiser leur rentabilité et de les encourager à se transformer en entreprises structurées et compétitives, et cela pour faire du secteur coopératif un secteur pourvoyeur d'emploi et à forte valeur ajoutée.

Selon le ministère, ce projet de loi s'inspire des meilleurs standards au niveau international dans le respect des principes coopératifs universels, en vue d'arrimer le cadre coopératif marocain au processus d'évolution international, à travers les opportunités de coopération, d'échange d'expertise et d'intérêts entre les coopératives marocaines et leurs homologues dans d'autres pays.

Ces efforts donnent aux coopératives, l'opportunité d'être un vrai outil de développement : tels que la création d'emploi, la lutte contre la pauvreté et la protection de l'environnement. Et fait des coopératives un environnement propice de réalisation des objectifs RSE. Et donc Une entreprise SOCIALEMENT responsable.

Cette réflexion ne peut être appréhendée qu'à travers une étude qualitative qui prenne en compte les différents aspects de cette problématique.

2- METHODOLOGIE :

Afin d'analyser l'environnement interne des coopératives agricoles et de bien comprendre le lien de causalité entre le modèle coopératif et la RSE d'une part, et le développement durable d'une autre part, nous avons effectué une étude qualitative auprès de 12 coopératives agricoles opérantes sur la région de Marrakech-Safi.

Ce travail s'inscrit dans une approche spécifique de la RSE et le développement durable dans le modèle coopératif agricole. Par ailleurs, l'étude s'est basée sur le principe de saturation, c'est-à-dire nous avons arrêté les interrogations le moment où les informations semblent répétitives par la majorité des coopératives agricoles.

2.1 : Choix de l'étude, de la région et d'échantillon :

Parmi plus de 20.300 coopératives agricoles à l'échelle nationale, la région de Marrakech-Safi compte plus de 2032 coopératives, dont 93% sont fonctionnelles et 7% sont féminines. La région regroupe à elle seule 285.000 exploitations agricoles, réparties sur les 3,92 millions

d'hectares, dont 350.000 hectares sont irrigués. A savoir que sur les 4,52 millions d'habitants dans la région, soit 100 habitants au km², 57% sont des ruraux. Alors non seulement Marrakech-Safi possède de nombreux atouts pour le développement de ce secteur phare, mais aussi autant de mains-d'œuvre disponibles.²⁶

Notre échantillon est composé de 12 coopératives agricoles qui font la production et extraction des huiles d'olives, Conservation ; Huile d'argan bio alimentaire et cosmétique, Amlou, Cousous, Zemmita, Savon à l'huile d'argan, Savon noir (Beldi), Ghassoul et huile d'argan bio pour les cheveux ainsi que les huiles essentielles (Cèdre, Romarin, Camomille Bleue, ...).

- Pourquoi 12 coopératives ?

Au début, nous avons sélectionné une trentaine de coopératives à travers la région Marrakech-Safi, mais en se basant sur le principe de saturation, nous avons constaté que les informations se répètent et nous avons bien répondu à notre questionnement de recherche, chose qui nous a poussé d'arrêter l'étude au niveau de 12 coopératives.

2.2 Mode de collecte de données

La collecte des données a été effectuée à travers des entretiens individuels semi-directifs. En effet, la technique de l'entretien permet d'atteindre un niveau de profondeur et de richesse d'information qui fait défaut à d'autres techniques plus quantitatives. Elle est particulièrement adaptée lorsque le but de l'étude se veut essentiellement exploratoire. Les moyens techniques utilisés sont les suivants : l'enregistrement audio et la prise de notes. Les entretiens effectués avec les coopératives agricoles ont été intégralement retranscrits, afin de pouvoir les analyser correctement. Le recueil de données qualitatives a été programmé au cours du mois de Mars et Avril 2018.

2.3 L'analyse du contenu :

Cette étude a été axée sur des entretiens semi directifs individuels, qui ont été entièrement enregistrés puis retranscrits manuellement. Nous avons retenu l'analyse thématique comme technique d'analyse de contenu des verbatim recueillis, et de construire une grille d'analyse :

-Analyses horizontales par entretien

-Analyses verticales : En comparant les différents récits.

²⁶ <http://www.leconomiste.com/article/1025968-marrakech-safi-comment-l-agriculture-change-la-region>
consulté le 03 mars 2018.

3- RESULTATS ET DISCUSSION :

A la lumière des entretiens menés auprès des acteurs du secteur coopératif agricole, nous avons fait notre analyse suite aux trois piliers du développement durable qui structure les pratiques RSE :

- **Au niveau économique :**

Si on se réfère au 3eme principe basé sur la participation économique des membres, nous constatons et d'après nos interviewés que tous les membres des 12 coopératives contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

- **Quant au l'extraction des huiles essentielles :** La distillation à la vapeur d'eau, L'enfleurage des fleurs, sont les méthodes les plus utilisées. L'extraction des huiles essentielles peut être réalisée à partir des fleurs, des feuilles, des racines ou encore des graines de la plante.

-La distillation à la vapeur d'eau :

Procédé connu depuis l'Antiquité, qui utilise la vapeur d'eau pour extraire les substances aromatiques.

Les plantes reçoivent simplement la vapeur d'eau produite par une chaudière. Le feu ne doit pas être trop fort car l'eau et l'essence végétale doivent distiller simultanément à une température inférieure à 100°C. Ainsi, les principes aromatiques ne seront pas altérés. L'essence de la plante se combine à la vapeur d'eau et forme alors un mélange gazeux homogène. Celui-ci circule dans le serpentin baignant dans l'eau froide ce qui produit une condensation dont le liquide final aboutit dans l'essencier. L'huile essentielle étant plus légère que l'eau, elle flotte à la surface et se recueille par débordement. L'eau de distillation qui

contient les parties hydrosolubles de l'essence distillée est récupérée pour produire l'hydrolat ou eau florale.

-L'enfleurage des fleurs :

Les pétales de certaines fleurs qui ne supportent pas la chaleur sont trempées dans de la graisse. Cette opération dure plusieurs jours jusqu'à ce que l'huile essentielle ; Soit absorbées par la graisse. Le produit qui en résulte s'appelle pommade. L'huile est alors extraite de la graisse par dissolution dans un dissolvant alcoolique. Les huiles essentielles se dissolvent dans l'alcool sans la graisse. Après élimination de toute la graisse et évaporation de l'alcool, on obtient l'absolue, huile essentielle d'une très grande qualité olfactive.

- Pour l'extraction **des huiles d'argan** : Les feuilles et la pulpe font le bonheur des chèvres et des chameaux, tandis que le bois sert de combustible et que les noyaux sont pressés pour en extraire l'huile. Riche en acides gras polyinsaturés, en acide linoléique (un acide gras de la famille des oméga-6) et en vitamine E, celle-ci est réputée pour ses propriétés médicinales et se voit gratifiée de titres ronflants comme « l'or marocain » ou encore « le secret de beauté des femmes marocaines ». L'huile alimentaire est obtenue par pressage des amandons grillés, tandis que l'huile cosmétique est pressée à partir d'amandons non grillés.

L'extraction se fait à travers deux méthodes :

- La méthode traditionnelle : qui passe par plusieurs étapes. Il s'agit dans un premier temps de récolter et sécher le fruit. Après, Les déulpés pour séparer des noix de la pulpe, ensuite les noix sont concassés pour obtenir des amandons. Ces derniers sont mixés dans un moule afin d'obtenir une pate qui sera par la suite mélangée avec de l'eau et malaxée avec la main pour extraire de l'huile. Néanmoins, cette méthode nécessite beaucoup de temps ainsi qu'un effort énorme.

- La méthode semi- mécanisée : le déulpage, la torréfaction, la trituration et la décantation se font à travers des machines, sauf le concassage qui reste manuel.

- Pour ce qui est de **l'extraction des huiles d'olives** :

Le Moulin traditionnel avec les meules en granit est encore utilisé : Ce processus comprend deux étapes fondamentales : La préparation de la pulpe (*broyage*) suivie de la séparation de la fraction huileuse des autres composants solides et liquides (*extraction* proprement dite).

Pour ce qui est des autres produits : « Ghasoul », savon noir : les coopératives réutilisent le reste des plantes après extraction mélangés avec d'autres produits.

L'impact économique direct de la commercialisation de ces produits par les coopératives s'est caractérisé par l'amélioration de la qualité intrinsèque et extrinsèque des produits, qui permet de bien rémunérer le travail des membres de la coopérative, ainsi qu'en assurant un revenu décent et stable aux adhérentes et par conséquent, celui de leurs familles et enfin la réduction du temps de travail et sa pénibilité grâce à l'adoption d'un procédé mécanique pour la moitié des coopératives d'extraction de l'huile, ce qui a amélioré efficacement la capacité de production des coopératives.

- **Au niveau social :**

Et si nous prenons en considération les 6 autres principes primordiaux des coopératives qui sont :

- L'Adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- Pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- Autonomie et indépendance ;
- Education, formation et information ;
- Coopération entre les coopératives ;
- Engagement vers la communauté.

La mise en place de la démarche RSE, apparaît dans ce sens comme étant un ensemble de facteurs catalyseur et facilitateur comprendront un gage de la réussite du projet. Il ne s'agit pas d'une mince affaire.

Parmi ses facteurs de succès de 90% des coopératives interrogées :

L'adhésion volontaire et ouverte à tous : L'adhésion du personnel à toute démarche RSE est nécessaire à son succès. Une démarche RSE entraîne un ensemble de changement sur la structure et l'organisation du travail, l'exécution des tâches entre les salariés, les comportements et les habitudes des membres des coopératives. 10 sur 12 coopératives interrogées déclarent qu'ils perçoivent la RSE et ses conséquences comme un intérêt partagé. Selon eux il s'agit d'une mobilisation collective autour d'actions programmées.

-Implication du personnel dans les nouvelles pratiques : Gestion des déchets (Après extraction des huiles) et économie d'énergies.

-Pouvoir démocratique exercé par les membres : 100 % des coopératives agricoles interrogées ont confirmés : Le droit à tous les membres d'avoir des responsabilités au sein des coopératives, chose qui n'existent pas dans la plupart des entreprises, de plus il y a l'ouverture

aux salariés en insertion, accueil de stagiaire, sans indiscrimination (handicap, seniors, femme, homme, religion...).

-Éducation, formation et information : Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

-Coopération entre les coopératives : Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales et parfois nationales chose qui a amélioré les conditions de travail de 80% des coopératives. La dimension internationale est absente chez toutes les coopératives interviewées.

-Engagement envers la communauté : Par la participation à la vie locale par des actions communes ou de mécénat avec des associations, écoles. Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par tous les membres.

Tous membres de ces coopératives habitent proches de chez eux. Leur mission principale bénéficie des cours d'alphabétisation et des formations par les institutions publiques comme : La chambre d'agriculture, l'ODCO²⁷ et DPA²⁸ dans le cadre de l'INDH²⁹. Les membres (hommes ou femmes) sont rémunérés en fonction des tâches effectuées et heures travaillées, en plus du bénéfice annuel qui est réparti à tous les membres de cette coopérative.

- **Au niveau environnemental :**

La création des coopératives destinées à la production et la commercialisation des huiles (Essentielles, Argan et d'olives) et d'autres produits dérivés ne peut être qu'un privilège pour la valorisation et la sauvegarde des arbres, comme l'arganier qui une si précieux et oléagineux unique au Maroc et qui constitue la deuxième ressource forestière du pays.

En effet, d'une part les coopératives sont devenues très conscientes de l'intérêt qu'elles ont à préserver l'arganier qui est un élément essentiel au maintien de l'équilibre écologique. Pour ce faire, elles ont été initiées, au sein des coopératives et à travers un module spécifique de formation, à la plantation. Depuis leur formation, elles procèdent non seulement de manière

²⁷ Office Du Développement De La Coopération.

²⁸ Direction provinciale d'agriculture.

²⁹ L'initiative nationale de développement humain.

régulière aux plans pour la sauvegarde et la réhabilitation de l'Arganeraie mais aussi, elles sensibilisent, à leur tour, leur entourage et l'incite à suivre leur exemple.

D'une autre part, et pour l'olivier en se basant sur la production traditionnelle, sans produits industriels renforce la préservation de de ces arbres et l'environnement.

CONCLUSION :

Pour conclure, nous pouvons dire que les coopératives agricoles contribuent de façon cruciale à l'économie sociale et solidaire : Les coopératives favorisent d'une part la création de richesses et leur répartition plus équitable, ce qui bénéficie leurs membres et leur communauté ; et d'autre part, elles constituent des espaces d'insertion sociale pour leurs membres.

Dotées d'une main d'œuvre qualifiée et purement traditionnelle, notre diagnostic en matière des trois dimensions de développement durable montre que ces coopératives sont un environnement propice de la pratique RSE. En effet, Le mode de fonctionnement et leurs statuts juridiques leur permettent d'être les mieux placées pour les réalisations des objectifs RSE ainsi que le développement durable à travers ses trois piliers : Economiques, social et environnemental.

Elles jouent un rôle dans le développement durable du pays. Ainsi, sur le plan écologique, les coopératives participent à la protection et à l'implantation de l'arganier et l'olivier contre la désertification.

Pour répondre à notre problématique, nous pouvons dire et à partir de ces éléments d'analyse : Revue de littérature et notre étude qualitative que les coopératives agricoles sont des vraies entreprises responsables grâce à leurs statuts et leurs modes de fonctionnement.

REFERENCES

-ATTOUCH H., 2011, « Économie solidaire et développement humain territorial », *REMACOOP*, N°1, *ODCO*.

-ACQUIER et J.-P. GOND, (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953) », communication à la conférence de l'AIMS, Angers.

-CARROLL, ARCHIE B., (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

-Capron, M., Quairel-Lanoizelé, F., (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », Editions La découverte, Paris

-COULON, R. (2006). « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines ». Revue de l'organisation responsable, pp.48-64

- Dejean F. et Gond J.P. (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : Enjeux stratégiques et stratégies de recherche », Les notes du LIHRE, n°382.

-DRAINVILLE, I. 2001. « La contribution du modèle coopératif au développement axé sur le genre : le cas des coopératives féminines d'extraction et de commercialisation d'huile d'arganier au Maroc », mémoire en science de gestion et développement des coopératives, université de Montréal,

- El Mustapha ACHABY (2018). Can "the Business Case of CSR" be a source of economic Performance for the SME?. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, numéro 7, Academy of Management Review, 69-89

- Férome G, d'Arcimoles C H, Bello P, Sassenou N. (2001), « *le développement durable* », Edition d'organisation,

-Herzberg F., 1978. Le travail et la nature de l'homme. Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

-H. BOWEN, (1953), «Social responsibilities of the businessman», New York, Harper and Brothers.

-Isola G, Gonzalez L alt. (2005), « *Les fonctions, actions et contributions des coopératives en milieu rural sur le développement local durable* », Unircoop.Vol.3, no 1.

- Jean-Yves M, Leroy G. (2002), « *développement durable : doctrines, pratiques, évaluation* », IRD Editions.

-Lazzeri Y, Moustier E. (2008), « Le développement durable : du concept à la mesure », Editions L'Harmattan.

- Maljean-Dubois S. (2009), « *l'émergence du développement durable comme paradigme et sa traduction juridique sur la scène internationale* », Appropriations du développement durable : Emergences, diffusions, traductions, Presses Univ Septentrion,

-Marius-Gnanou K, Najim A, Hofmann E. (2003), « *les entreprises face aux enjeux du développement durable : éléments d'un débat* », Karthala Editions,

-MIRI H., 2011, « L'Initiative Nationale pour le Développement Humain - INDH au coeur du développement coopératif », REMACOOOP, N°1.

-MEROUAH Z., BEENDOUCHE A. & ACHABA A., 2013, « Cooperative Governance: What Impact on the Marketing of Saffron? Case of Saffron's Cooperatives in the Area of Taliouine in Morocco », *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 4 No 10.

- Mills, C.W, (1956), the Power Elite, Oxford University Press;
- Ottman J. (1993). Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age, Lincolnwood: NTC Business Books.
- Peretti J.M. (1998) « La performance de la fonction ressources humaines : 1978- 1998», Economies et Sociétés, Sciences de gestion, N° 8-9, p. 479-493 ;
- PERETTI, J-M. (2008). Dictionnaire des ressources humaines, 5e édition, Editions Vuibert ;
- PEQUEUR B. et Itçaina X., 2012, « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », RECMA-Revue internationale de l'économie sociale, N°325, pp. 48-64.
- REYNAUD E. (2011), « Le développement durable au coeur de l'entreprise marketing, RH, finance, stratégie... : des pistes concrètes pour lancer la démarche », Paris, Dunod.
- Said, k. (2015). « Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques marocains : quel levier de performance globale ? » Thèse soutenue et préparée au sein de l'école doctorale 60Et de l'unité de recherche : Acteurs, Ressources etTerritoires dans le Développement.
- Touzard J.M, Vandame R. (2009), « La coopérative comme outil du développement durable : Le cas des coopératives D'apiculteurs au Mexique et au Guatemala », Revue internationale de l'économie sociale RECMA, n°313.
- Wood, D. J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Journal, 16, 691-718.
- Widloecher P, Querne I. (2009), « Le guide de développement durable en entreprise », Éditions d'Organisation.