

## **Les mécanismes d'appropriation d'une démarche RSE: le cas des pme labellisées par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)**

## **Mechanisms of appropriation of a RSE approach: the case of SMES approved by the general confederation of Moroccan enterprises (CGEM)**

**Mouna AIT KADDOUR**

Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des Organisations (LASMO)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (ENCG), Université Hassan 1er, Settat  
[mouna.aitkaddour1@gmail.com](mailto:mouna.aitkaddour1@gmail.com)

**Mohamed FARIDI**

Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des Organisations (LASMO)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (ENCG), Université Hassan 1er, Settat  
[mfaridicom@yahoo.fr](mailto:mfaridicom@yahoo.fr)

**Jaouad ZERRAD**

Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des Organisations (LASMO)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (ENCG), Université Hassan 1er, Settat  
[zerradjaouad@gmail.com](mailto:zerradjaouad@gmail.com)

**Date de soumission :** 19/02/2019

**Date d'acceptation :** 12/03/2019

**Pour citer cet article :**

AIT KADDOUR M. & all (2019) « Les mécanismes d'appropriation d'une démarche RSE: le cas des pme labellisées par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 497- 512

## **RESUME :**

La responsabilité sociale des entreprises est un concept dynamique qui a évolué au fil du temps, allant d'une approche normative vers une approche de plus en plus intégrée visant à faire de cette démarche un enjeu transversal de l'organisation.

Au Maroc, le concept de RSE a fait son apparition il y a moins d'une quinzaine d'années. Cependant, il existe peu de recherches qui se sont intéressées à étudier l'appropriation d'une telle démarche par les entreprises marocaines notamment les Petites et Moyennes Entreprises (PME). A travers ce papier, nous visons principalement à expliciter les mécanismes d'appropriation d'une démarche RSE au sein des PME marocaines labélisées RSE, et ce en mobilisant la grille d'analyse développée par De Vaujany notamment les trois perspectives d'appropriation à savoir la dimension rationnelle, psycho-cognitive et la dimension sociopolitique.

Nos résultats découlent d'une étude exploratoire basée sur l'étude de cas de trois PME labélisées RSE par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).

**MOTS-CLEFS :** RSE, PME, Label RSE, perspectives d'appropriation.

## **ABSTRACT:**

The Corporate social responsibility is a dynamic concept that has evolved over time, from a normative approach to an increasingly integrated approach to make this approach a cross-cutting issue of the organization.

In Morocco, the concept of CSR appeared less than fifteen years ago. However, there is little research that is interested in studying the appropriation of such an approach by Moroccan companies, especially Small and Medium Enterprises (SME).

Through this paper, we aim primarily to explain the mechanisms of appropriation of a CSR approach in Moroccan SMEs labeled CSR, and this by mobilizing the grid of analysis developed by De Vaujany including the three perspectives of appropriation namely the rational dimension, the psycho-cognitive and the socio-political one.

Our results are the production of an exploratory study based on a multiple case studies of three SMEs labeled CSR by the General Confederation of Enterprises of Morocco (CGEM).

**KEYWORDS:** CSR, SMEs, CSR Label, appropriation perspectives

## **INTRODUCTION:**

La responsabilité sociale de l'entreprise plus connue sous l'acronyme RSE est un concept qui a évolué au fil du temps. D'une approche normative de la RSE, qui reconnaît la nécessité pour les hommes d'affaires, en plus de leur responsabilité économique et légale, d'être socialement responsables (Bowen, 1953 ; Davis, 1960; Backman, 1975; Jones, 1980) ; La notion de RSE s'est progressivement manifestée dans les années 1970 comme préoccupation managériale, suite aux profonds débats concernant les externalités des activités économiques des firmes (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975). Puis durant les années 1980, des réflexions ont porté sur la relation existant entre la performance sociale et la performance financière. Récemment, la RSE tend à s'institutionnaliser dans les différents champs organisationnels, et interroge les entreprises dans leurs pratiques, dans leurs organisations, remettant en cause leur légitimité vis-à-vis de leurs parties prenantes (Porter, 2006 ; Kramer, 2011).

Au Maroc, nombreuses sont les raisons qui ont motivé l'émergence de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Nous citons, entre autres, l'adhésion du Maroc au Pacte Mondial en avril 2006, qui a pour objectif la promotion de la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que la promulgation, à partir de décembre 2006, de la charte de responsabilité sociale et le label RSE par la Confédération Générale des Entreprises Marocaines.

Ainsi, et après une dizaine d'année d'apparition du concept RSE au Maroc, notre travail vient s'interroger sur les mécanismes d'appropriation d'une telle démarche par les entreprises marocaines ayant obtenues le label de la RSE notamment les Petites et Moyennes Entreprises(PME) dont le choix est bien justifié. D'une part, les PME constituent 95% du tissu économique marocain, et d'autre part, les recherches et les études se sont peu intéressées à ce type d'entreprises notamment dans les pays émergents tel est le cas de notre pays. Ainsi, et au travers notre travail, nous essayons de répondre à la question suivante : « Comment les PME marocaines s'approprient la démarche RSE ? »

La structure de notre travail se présente de la manière suivante : Au début, nous présentons une revue de littérature concernant le concept de RSE. Ensuite, nous exposons le cadre théorique mobilisé avant d'entamer le cadre institutionnel de la RSE au Maroc et les principaux dispositifs mis en place. Enfin, nous mettons en exergue notre stratégie d'accès au réel et nous discutons les résultats obtenus.

## 1- LA RSE : REVUE DE LITTERATURE

L'approche théorique de la RSE rejoint celle des parties prenantes, dans sa version normative, l'entreprise a l'obligation de tenir compte en plus de sa responsabilité économique vis-à-vis de ses actionnaires, des dimensions sociales et environnementales, et ce envers l'ensemble des agents et acteurs avec lesquels l'entreprise interagit, en l'occurrence, les employés, les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, les syndicats, les ONGs, etc.

Nous essayons, dans les deux paragraphes qui suivent de présenter un aperçu sur les définitions du concept et sur son évolution.

### 1.1 LA RSE : DEFINITION DU CONCEPT

La RSE est un concept dynamique, assez complexe (Abbassi & Ouriqua, 2018). Ainsi, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la définition du concept du RSE. De ces différentes définitions, nous distinguons entre quatre angles de vue :

- ***La RSE en tant qu'une réponse de l'entreprise aux attentes de ses actionnaires:*** les partisans de ce courant, notamment Friedman (1962, 1970), insistent sur le fait que la responsabilité de l'entreprise est purement économique, le seul objectif poursuivi est la maximisation du rendement en faveur des actionnaires. Ceci dit, l'actionnaire de l'entreprise demeure la partie la plus importante voire la seule à vouloir satisfaire.
- ***La RSE en tant qu'une réponse de l'entreprise aux exigences de ses parties prenantes :*** Plusieurs chercheurs se sont focalisés sur la définition du concept de la RSE, en mettant le point sur la multidimensionnalité du concept qui englobe des dimensions économiques, sociales et environnementales (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; Backman 1975 ; Jones, 1980 ; Mc Williams & Siegel, 2001 ; Van Marrewijk, 2003). Ces auteurs reconnaissent la responsabilité de l'entreprise à réagir aux intérêts manifestés par l'ensemble de ses parties prenantes et non seulement par ses actionnaires. Une telle réaction, qualifiée par certains auteurs de volontaire (Manne, 1972 ; Carroll, 1979 ; Jones, 1980 ; Frederick, 1994), doit tenir compte des attentes et exigences des parties intéressées de l'entreprise.
- ***La RSE en tant qu'une norme réglementaire et éthique :*** La RSE renvoie aux différentes décisions et actions sociales menées par l'entreprises et qui répondent favorablement aux attentes de la société sur le plan légal et éthique (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979; Pasquero, 2005).

- **La RSE en tant qu'outil de management et de pilotage stratégique** : loin de sa perspective normative, la RSE est une démarche qui a pris de l'ampleur sur le plan managérial. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la RSE est « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et de méthode de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* ».

Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la définition du concept de RSE, il convient de noter qu'au fil du temps, les auteurs et chercheurs ont mis le point sur la multi dimensionnalité du concept en évoquant la nécessité de considérer, en plus de l'aspect financier et économique, les aspects sociaux et environnementaux, mais également de la composante éthique en tant que pilier de tout comportement responsable vis-à-vis d'un ensemble d'acteurs « parties prenantes » qui sont en permanente interaction avec l'entreprise.

### **1.2 EVOLUTION DU CONCEPT :**

La RSE en tant que concept académique a été développé au début par son père fondateur Bowen (1953), notamment avec la publication de son livre « Social Responsibilities of the Businessman », où il définit la RSE comme la prise en considération par les hommes d'affaires des valeurs, de façon à ce que les activités de l'entreprise soient en adéquation avec ces valeurs notamment lors de la prise de décisions. Autrement dit, la RSE est un ensemble d'obligations générant des stratégies et décisions qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. De même, le contexte de parution de ce livre est un contexte particulier, où les entreprises ont, en plus de leur responsabilité économique, une obligation morale envers la société (Pasquero, 2005 ; Quairel, 2006).

Aussi, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le concept de RSE, Carroll (1979) a mis en évidence quatre dimensions que recouvre la RSE, en l'occurrence, des responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques des entreprises envers la société. Par la suite le concept de la RSE va s'enrichir grâce aux travaux de Freeman (1984) notamment avec l'introduction du concept des Parties Prenantes ou « Stakeholders » défini par Freeman (1984 :46) comme « tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc ».

En d'autres termes, l'entreprise doit tenir compte en plus de sa responsabilité économiques vis-à-vis de ses actionnaires, des dimensions sociales et environnementales, et ce envers l'ensemble des agents et acteurs avec lesquels l'entreprise interagit, en l'occurrence, les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, les syndicats, les ONGs ... etc. De plus, Ces parties prenantes expriment un ensemble d'attentes et exigences souvent divergentes, que la firme est tenue de satisfaire mais aussi de leur rendre compte de ses comportements et de ses actions sociétales et environnementales entreprises ou à entreprendre en leur faveur.

Sur le plan institutionnel, de multiples débats autour du concept de RSE ont vu le jour, la Commission des Communautés Européennes définit en 2002 la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales des entreprises et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Aussi, l'organisation internationale de standardisation (ISO) dans sa norme ISO 26000 propose en 2010 une définition de la RSE: « *La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par 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'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (NF ISO 26 000, 2010).

Récemment, les recherches s'intéressent de plus en plus à l'institutionnalisation de la RSE au sein des Organisations mais également son appropriation à travers la création, la diffusion et l'évaluation des dispositifs concrets. Dans ce sens, Capron & Quairel-Lanoizelée (2007) définissent la RSE comme : « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition ».

## **2- CADRE THEORIQUE MOBILISE :**

Notre question de recherche s'intéresse à la compréhension des mécanismes d'appropriation de la démarche RSE auprès des entreprises marocaines (PME) qui ont le label de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) pour la responsabilité sociale.

A cet effet, il nous paraît opportun de mobiliser les travaux de De Vaujany (2005) qui développent un cadre d'analyse intéressant pour appréhender la manière dont des dispositifs de gestion sont mobilisés et mis en application au sein des organisations.

## 2.1 LES DIMENSIONS D'APPROPRIATION DEVELOPPEES PAR DE VAUJANY :

Nous présentons dans ce paragraphe, les définitions des trois perspectives d'appropriation telles qu'elles sont conçues par DeVaujany (2005). Il s'agit d'une réflexion autour des éléments individuels, de groupe et organisationnels qui sont derrière une dynamique des changements stratégiques au sein de l'organisation. On distingue notamment entre :

- **La perspective psycho-cognitive** : la perspective psycho-cognitive s'intéresse à la manière dont les acteurs acquièrent de nouvelles connaissances à travers la mise en œuvre des outils et des dispositifs de gestion qui serviront de base pour la construction d'une intelligence individuelle ou collective leur permettant ainsi de favoriser et d'améliorer le processus décisionnel.
- **La perspective socio-politique** : dans cette perspective, les dispositifs de gestion sont appropriés par les acteurs en tant que supports d'influence face à leur environnement stratégique et aussi à leurs parties prenantes. Autrement dit, il s'agit d'un moyen de légitimer les actions et décisions prises par l'entreprise et ses acteurs.
- **La perspective rationnelle** : l'appropriation s'inscrit dans une vision mécaniste de l'organisation, l'outil de gestion se présente comme un vecteur de rationalisation des décisions prises par les acteurs de l'entreprise.

En d'autres termes, la perspective psycho-cognitive est un processus d'apprentissage qui génère de la réflexion et l'acquisition de nouvelles connaissances alors que dans la perspective socio-politique, l'outil est conçu comme un moyen de valorisation et d'influence. Pour ce qui de la perspective rationnelle, le dispositif de gestion sert à rationaliser la décision et de l'action managériale.

Le tableau ci-après détaille les trois dimensions appropriatives telles qu'elles sont proposées par DeVaujany (2005).

**Tableau 1** : Les trois regards sur l'appropriation

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective	Fondements théoriques
<b>Perspective rationnelle</b>	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle	Théorie micro-économique classique Théories fayoliennes et tayloriennes
<b>Perspective socio-politique</b>	Un outil de valorisation « une médaille » de rhétorique un « argument » ou d'influence un	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome et la régulation conjointe	Sociologie des organisations Crozier et Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 1997)

	« outil »)			Sociologie générale Bourdieu, 1972; Giddens, 1984; Archer, 1995)
<b>Perspective psycho-cognitive</b>	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psychocognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome et la régulation conjointe	Théorie de la rationalité limitée Simon 1975) Psychologie cognitive de Piaget Perspective psychanalytique Pagès et al, 1992)

Source : DeVaujany (2005)

### 3- LA RSE AU MAROC : HISTORIQUE ET DISPOSITIFS DEPLOYES

#### 3.1 EVOLUTION ET CADRE INSTITUTIONNEL :

Nombreuses sont les raisons qui ont été derrière l'émergence de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans le contexte marocain. En 2005, Sa Majesté Mohammed VI a incité les investisseurs et les entreprises, lors des Intégrales de l'Investissement, à intégrer des indicateurs et des objectifs de responsabilité sociale. Une année après, le Maroc a adhéré au Pacte Mondial dont l'objectif est la promotion de la responsabilité sociale des entreprises. A partir de décembre de la même année, la Confédération Générales des Entreprises du Maroc a promulgué la charte de responsabilité sociale et le label RSE qui devient une distinction en faveur des entreprises engagées dans une démarche RSE.

D'autres réformes institutionnelles favorisant le déploiement d'une démarche RSE ont vu le jour, nous citons la signature de nombreuses conventions et de principes normatifs internationaux (Principes directeurs de l'OCDE, la Déclaration tripartite de l'OIT<sup>1</sup>, les principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'Homme et aux sociétés transnationales). En 2009, l'Etat a signé avec les entreprises marocaines le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) en intégrant la RSE comme outil pour la promotion de l'investissement et l'amélioration du climat des Affaires. De même, le Royaume a élaboré en 2017 une stratégie Nationale de Développement Durable qui est en cours de mise en œuvre.

A côté des réformes institutionnelles, d'autres variables d'ordre économique et conjoncturel mettent les entreprises, toutes structures confondues, face à des défis économique, social et environnemental. Nous citons ci-après quelques-uns :

<sup>1</sup> Organisation Internationale du Travail



- Les accords d'association et de libre échange : il s'agit de l'accord d'association avec l'Union Européenne, et l'accord de libre échange avec les Etats-Unis. Cela implique une ouverture des frontières économiques mais aussi un engagement dans des politiques de la RSE afin de garantir un avantage compétitif et par conséquent l'acquisition des outils et compétences pour faire face à une concurrence de plus en plus accrue sur les marchés nationaux.
- L'implantation au Maroc des filiales des multinationales qui sont liées par les stratégies et politiques des sociétés mères et qui sont engagées dans les processus de RSE tout en veillant à ce que leurs partenaires y adhèrent.
- Représentation par des entreprises nationales dont l'activité est fortement liée à des donneurs d'ordre exigeants en matière de RSE.

### **3.2 DISPOSITIFS RSE DEPLOYES AU MAROC**

Dans ce paragraphe, nous exposons deux principaux dispositifs mis en œuvre par les institutions marocaines en matière de RSE, en l'occurrence, les normes et le label CGEM pour la RSE.

#### **3.2.1 LES NORMES**

Au Maroc, nous comptons quatre institutions de normalisation :

- L'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR)
- Le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CISQP)
- Le Comité Technique de Normalisation (CTNs)
- Les Services de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA)

Aussi, nous distinguons entre des normes nationales comme la norme NM 00.5.600 relative au système de management des aspects sociaux dans l'entreprise et la norme NM 00.5.610 sur l'audit social, et des normes internationales comme les normes ISO 9000 et ISO 9001 dédiées au management de la qualité et les normes ISO 14000 et ISO 14001 dédiées à l'environnement.

Sans omettre la norme ISO 26000, qui est une norme ne se prêtant pas à la certification contrairement aux normes précitées et qui contient des lignes directrices en faveur des organisations souhaitant structurer leur politique de responsabilité sociale.

### **3.2.2 LE LABEL CGEM POUR LA RSE**

Le label de la responsabilité sociale est une distinction mis en œuvre par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) en faveur des entreprises souhaitant s'engager dans une démarche de RSE. Le label permet, d'une part, de promouvoir la Responsabilité Sociale des Entreprises via la reconnaissance de l'exemplarité de leur engagement, et de démontrer, d'autre part, aux entreprises bénéficiaires que leur processus de responsabilité sociale consiste à :

- Prévenir les risques de non-conformité légale et anticiper sur les législations (emploi des personnes en situation de handicap, femmes dans les conseils d'administration...)
- Respecter les droits fondamentaux de leurs parties prenantes, à tenir compte de leurs attentes et de leurs intérêts, à dialoguer avec elles, les informer et leur rendre compte
- Définir des objectifs appuyés sur des processus et des moyens tangibles, contrôlés et orientés vers l'amélioration continue.

Le label CGEM est attribué aux entreprises basées au Maroc adhérentes à la Confédération pour une durée de trois ans. Actuellement, 92 entreprises ont pu obtenir ce label dont un tiers sont des Petites et Moyennes Entreprises.

## **4- CADRE METHODOLOGIQUE ET RESULTATS**

### **4.1 METHODOLOGIE ADOPTEE**

L'objectif de notre travail est la compréhension des mécanismes d'appropriation d'une démarche RSE à travers un accès au vécu des acteurs de l'entreprise. Ceci dit, une collecte des données qualitatives s'avère nécessaire.

Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour une démarche exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996) basée sur l'étude de cas, et ce afin de permettre la génération de nouvelles hypothèses et propositions (Thiéart, 2003) en matière d'appropriation de la démarche RSE au sein des PME marocaines labélisées.

En effet, la collecte des données s'est effectuée par entretiens semi-directifs auprès des responsables des entreprises objet de notre échantillonnage (des responsables impliqués dans le processus de labellisation). Aussi, nous nous sommes basées sur des données secondaires notamment les rapports publiés par ces entreprises.

Un guide d'entretien a été élaboré en tenant compte des objectifs de l'étude, composé de six thèmes à savoir : identité de l'entreprise, processus de labellisation, perception et motivation

vis-à-vis de la RSE, le label et les parties prenantes de l'entreprise et enfin l'impact et les changements observés.

Ainsi, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste composé de trois entreprises labélisées RSE par la Confédération Générales des Entreprises du Maroc (CGEM). Deux entreprises (A et B) opérant dans le secteur des services et une entreprise (C) opérant dans le secteur de l'agro-alimentaire.

Après retranscription des entretiens, un codage de l'ensemble des données recueillies a été effectué. Quant à l'analyse de nos données, nous nous sommes servis du logiciel Nvivo, qui nous a permis de mener une analyse du contenu et par conséquent, d'explicitier les mécanismes d'appropriation de la démarche RSE par ces entreprises observées.

#### **4.2 RESULTATS DE L'ETUDE ET DISCUSSIONS :**

Les trois entreprises interviewées sont des Petites et Moyennes Entreprises labélisées RSE et qui sont implantées à Casablanca. Deux entreprises opèrent dans le secteur des services et la troisième dans l'industrie agro-alimentaire.

Les résultats ainsi présentés sont une analyse de leurs discours au regard des perspectives de l'appropriation proposées par DeVaujany.

##### **4.2.1 LA RSE : UNE DEMARCHE PERÇUE FAVORABLEMENT**

Nous présentons ci-après la définition donnée à la RSE par chaque entreprise en mettant le point sur l'apport du label RSE en tant que dispositif de gestion :

**L'entreprise A :** La RSE est un dispositif pour promouvoir et pérenniser les bonnes pratiques sociétales en entreprises. C'est aussi, un moyen qui permettra aux entreprises de se positionner en tant qu'acteur économique et sociale de référence. Elle a permis d'améliorer la performance de l'entreprise et d'intégrer de nouvelles normes et valeurs au sein de l'entreprise

**L'entreprise B :** la RSE consiste à combiner rentabilité économique, protection de l'environnement et amélioration des conditions de vie du personnel et de la communauté en général. La démarche s'inscrit dans le cadre d'adhésion de l'entreprise aux nouvelles orientations du pays en matière de Développement Durable.

**L'entreprise C :** La RSE est un comportement éthique qui contribue au développement durable y compris le bien être de la société. Elle a permis entre autres de répondre aux pressions des Parties Prenantes, de fidéliser les clients et consommateurs de l'entreprise.

Ainsi, les trois entreprises ont insisté sur l'impact positif du label RSE. L'obtention du label pour l'Entreprise A et C, leur a permis de mieux communiquer autour de son image mais

également d'assurer une meilleure collaboration avec les parties prenantes autour des valeurs communes. Pour l'Entreprise B, l'obtention du label renvoie à l'acquisition d'un avantage concurrentiel et à l'accroissement de la productivité des employés.

#### **4.2.2 LE LABEL RSE ET PARTIES PRENANTES**

Les trois entreprises interviewées entretiennent de bonnes relations avec leurs parties prenantes qu'il s'agit des employés à travers notamment l'amélioration de leurs compétences et de leur employabilité. Les clients et fournisseurs en ce qui concerne la qualité des prestations offertes ou encore reçues, le respect des délais, la sensibilisation quant aux exigences du label, etc. Aussi, des pratiques sociétales envers la communauté méritent d'être citées, à savoir la participation au financement de certains projets d'intérêt général. Sans oublier l'environnement naturel qui attire une attention particulière des responsables de ces entreprises notamment à travers leur mobilisation pour s'engager dans la mise en œuvre des projets à caractère environnemental et aussi dans des actions d'optimisation des ressources utilisées.

A ce niveau, deux points à relever. D'une part, nous avons remarqué que certaines actions notamment celles concernant la communauté demeurent limitées. Cela peut être expliqué par le manque des moyens financiers leur permettant de s'engager dans des actions plus consistantes.

D'autre part, la dimension durabilité est difficilement remarquable dans la majorité des actions et pratiques de ces entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes (principalement clients et fournisseurs). Autrement dit, à quel point ces partenaires sont conformes socialement ? Ou encore, ces entreprises fournissent-elles de l'effort en vue de les contraindre ou les encourager à mettre en place des pratiques responsables favorisant ainsi la durabilité de leurs relations professionnelles ?

#### **4.2.3 LA RSE : UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE PAR EXCELLENCE**

L'analyse des discours des trois entreprises interviewées a fait ressortir la dominance de la dimension psycho-cognitive. En effet, le processus de labellisation leur a permis d'apprendre de nouvelles pratiques et la mise en œuvre de nouveaux projets en faveur de leurs parties prenantes notamment vis-à-vis de leur environnement naturel, employés et fournisseurs.

A ce titre, l'entreprise C a développé un certain nombre de projets favorisant la protection et l'optimisation de son environnement naturel. Il s'agit du traitement des rejets liquides via une Station d'Épuration (STEP) ainsi que la mise en place d'une décharge contrôlée pour les

déchets solides basée sur le système de tri. Les déchets solides (papier, bois, ferraille...) seront ensuite vendus et valorisés. De même, l'entreprise procède à une analyse systématique des rejets gazeux par un laboratoire agréé ainsi que l'installation d'une chaudière à biomasse afin de réduire les rejets gazeux.

Les deux autres entreprises (A et B) mènent également des projets concernant l'optimisation de la consommation d'eau et d'électricité au quotidien avec un recyclage total des leurs déchets.

En outre, l'adoption d'une démarche RSE à travers l'obtention du label de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) avait un impact considérable notamment en termes de performance économique mais aussi sur le plan sociétal.

La perspective socio-politique est également présente mais d'un degré moins important, il s'agit pour les trois entreprises d'acquiescer une certaine légitimité vis-à-vis de leurs parties prenantes notamment en matière du pouvoir de négociation face à leurs fournisseurs.

## **CONCLUSION :**

Notre analyse a fait ressortir une dominance de la perspective psycho-cognitive. Ceci dit, le processus de labellisation semble être une trajectoire d'apprentissage pour les entreprises observées. La label se positionne ainsi en tant que dispositif mais également un outil stratégique permettant ainsi à l'entreprise de prendre des décisions et d'adopter des pratiques responsables auprès ces différentes parties prenantes allant des clients internes (employés) aux clients externes, fournisseurs, environnement naturel et communauté.

En outre, il convient de signaler que notre étude a fait surgir quelques pistes d'amélioration et des perspectives à approfondir. Ainsi, nous proposons, d'une part d'étendre la recherche vers une compréhension plus profonde du processus de l'appropriation d'une démarche RSE en s'appuyant sur la grille de lecture proposée par DeVaujany (phase de pré-appropriation, appropriation originelle ou phase de réappropriation), et ce afin d'identifier la phase dans laquelle se placent les entreprises labélisées et de mettre le point sur ce qui a été fait et sur ce qui reste à faire. D'autre part, de considérer un échantillon plus grand d'entreprise voire même de procéder par un recensement vu le nombre restreint des PME labélisées.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbassi, A & Ouriqua, A, « L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc », La Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Décembre 2018, N°7.

Acquier A., Aggeri.F, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », Revue française de gestion, 2007/11 n° 180, p. 131-157

Acquier A., Gond J.-P., « 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, juin 2005

Backman, J. (Ed.). (1975). Social responsibility and accountability. New York University Press.

Baret.P (2006), « L'évaluation Contingente De La Performance Globale Des Entreprises : Une Méthode Pour Fonder Un Management Sociétalement Responsable ?», 2eme Journée De Recherche Du Ceros, Pp. 1-24.

Bonneveux, E., Calmé, I. & Soparnot, R. (2016). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME. Revue internationale P.M.E., 29(3-4), 241–268.

Bouquin. H, Le Contrôle de gestion, Presses Universitaires De France, Collection Gestion, 6eme Edition, Paris, 2004, 508 P.

Bowen H. R., Social Responsibilities of the businessman, New York, Harper & Brothers, 1953.

Caroll.A.B., "A Three- Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance", Academy Of Management Review 1979, Vol 4, N°4, 497-505.

Capron M., Quairel, F., Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies, Paris, La Découverte, 2004.

Capron, M., & Quairel, F. "Évaluer Les Stratégies De Développement Durable Des Entreprises: L'utopie Mobilisatrice De La Performance Globale, 2006.

Célia Lemaire, C, Nobre. T, la Pré-Appropriation d'un Outil de Gestion à l'hôpital. Comptabilité sans Frontières, Mai 2013, Canada.

Cherkaoui A, « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants Casablancais », Question(s) de management 2016/3 (N°14), P.13-26

Combes M., (2005), « Quel avenir pour la responsabilité sociale des Entreprises? La RSE: l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Management & Avenir*, vol. 4, n°6, pp.131-145.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2 (3), 70-76.

De Vaujany, F. « pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol.9, n° 3, 2006 pp.109-126.

El bousserghini .J, Sandrine Berger-Douce, Youssef Jamal. La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant. RIODD 2016, Jul 2016, Saint Étienne, France.

Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.

Freeman R. E., Reed D. L., "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3, 1983, p. 88-107.

Freeman R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc, 1984.

Friedman, H. L. (1962). *Ionic Solution Theory: based on Cluster expansion methods (Vol. 3)*. Interscience Publishers.

Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *journal of Political Economy*, 78(2), 193-238.

Gaëlle Dechamp et al. « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion: proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir* 2006/3 (n° 9), p. 181-200.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67.

Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

Pasquero J., « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique », Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Turcotte M.-F. et Salmon A. (Eds.), Presses de l'Université du Québec, 2005.

Porter M.E., Kramer M.R., "Strategy and Society", Harvard Business Review, 2006, p. 77-92.

Porter M.E., Kramer M.R., "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January February 2011, p. 62-77.

Sabine Carton et al. « Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative », Management & Avenir 2006/3 (n° 9), p. 159-179.

Saulquin.J, Guillaume Schier, « Responsabilité Sociale Des Entreprises et Performance, Complémentarité Ou Substantialité ?, La Revue des Sciences de Gestion 2007/1(N°223), P.57 65.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. California management review, 17(3), 58-64.

Thiétart R.A, 2003, Méthode de recherche en management, Editions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Journal of business ethics, 44(2-3), 95-105.

Wacheux, F. 1996, Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris, Economica.

Yin, R. 1989, Case study research, Design and methods. Newbury Park, Sage Publications.