



Responsabilité Sociétale des Organisations et ISO 26000 : cas du Maroc

By/Par **Hafida Nia* & Hicham Attouch****

*FSJES Mohammedia

**FSJES Souissi Rabat, Président du Forum des Economistes Marocains

ABSTRACT

The social responsibility of organizations includes two complementary realities. For society, it is the contribution of any organization in the national sustainable development effort. For the organization, it is an expression of the search for a global performance especially in the economic, social and environmental. The fundamental goal of ISO 26000 is to design and build a new model of socio- economically sustainable. In our paper, we try to approach the different representations of the CSR and provide empirical insights into the adoption and implementation thereof by the Moroccan organizations in relation to the guide of the ISO26000. Our exploratory analysis shows that those closest to the repository are a minority (82 organizations) and are those who joined the CSR-CGEM label or UN-Global Compact. Also, we did an exploratory survey between 5 organizations who joined the CSR-CGEM label and 8 organizations from a control sample.

Keywords: ISO 26000 - Social Responsibility organizations - Sustainable development - Stakeholders.

RÉSUMÉ

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) renferme deux réalités complémentaires. Pour la société, c'est l'adhésion de toute organisation à l'effort national de développement durable. Pour l'organisation, c'est l'expression de la recherche d'une performance globale grâce au retour sur investissement particulièrement dans l'économie, le social et l'environnemental. L'ISO 26000 a pour objectif fondamental de concevoir et instaurer un nouveau modèle de développement socio-économiquement durable. Dans notre article, nous essayerons d'approcher les différentes représentations de la RSO et d'apporter des éclairages empiriques sur l'adoption et la mise en œuvre de celle-ci par les organisations marocaines en relation avec le guide de l'ISO26000. Notre analyse exploratoire montre que les organisations qui sont les plus proches de ce référentiel et qui sont une minorité (82 organisations) sont celles qui ont adhéré au label RSE-CGEM ou au Global Compact-UN. Aussi, à partir d'une enquête exploratoire, nous comparons les pratiques entre 5 entreprises labélisées RSE-CGEM et 8 organisations non labélisées d'un échantillon témoin.

Mots-clés : ISO 26000 – Responsabilité sociétale des organisations – Développement durable – Parties prenantes.

JEL Classification: M14 - Q01 - M10

Éthique et économique/Ethics and Economics, 13(2), 2016
<http://ethique-economique.net/>

1. INTRODUCTION

La responsabilité sociétale des organisations « RSO » consiste à demander à celles-ci de s'intéresser aux attentes de la société parallèlement à l'exercice de la mission pour laquelle elles ont été créées. Il s'agit plus précisément de s'inscrire dans la dynamique du développement durable en recherchant un juste équilibre entre le développement économique, l'intégration sociale et le respect des équilibres écologiques.

Aujourd'hui, il existe une diversité des représentations des rôles qui incombent aux différentes organisations envers la société, ce qui explique la polysémie des concepts invoqués pour les fonder.

Loin des controverses autour des origines, des composantes et des indicateurs de mesure du construit de la RSO, on retiendra que la responsabilité sociétale est le comportement que devrait adopter toute organisation afin de contribuer à l'atteinte de l'état mondial de développement durablement soutenable en prenant les dispositions de gouvernance et gestion préconisées par l'ISO 26000.

Partant du fait que l'ISO 26000 est une «Soft Law» (pas de vérification de conformité ni de certification); notre objectif est de répondre à la question suivante : Quelles sont les organisations marocaines qui sont ouvertes à l'application du référentiel de l'ISO 26000?

Afin de satisfaire à cet engagement, il y a lieu de délimiter les questions fondamentales traitées par l'ISO 26000 en matière de responsabilité sociétale des organisations et de les rapprocher à des normes ou des initiatives auxquelles les organisations marocaines ont adhéré. Ceci nous permettra de connaître les domaines de l'ISO 26000 les plus investis au Maroc et par la même occasion d'identifier certains facteurs incitatifs pour l'accroissement du taux de pénétration dudit référentiel.

L'article est constitué de quatre principaux axes : 1) évolution du concept de la responsabilité sociétale des organisations au cours des 40 dernières années et ses interactions avec le développement durable ; 2) spécificités du référentiel de l'ISO 26000 et ses embranchements avec d'autres normes et initiatives ; 3) essai de délimitation des organisations marocaines socialement responsables au sens de l'ISO 26000 ; et enfin 4) présenter et discuter les résultats d'un benchmarking issu d'une enquête exploratoire que nous avons mené auprès d'un échantillon observé de 5 entreprises labélisées RSE-CGEM et 8 organisations non labélisées d'un échantillon témoin.

2. ISO 26000 : GENESE ET CADRE

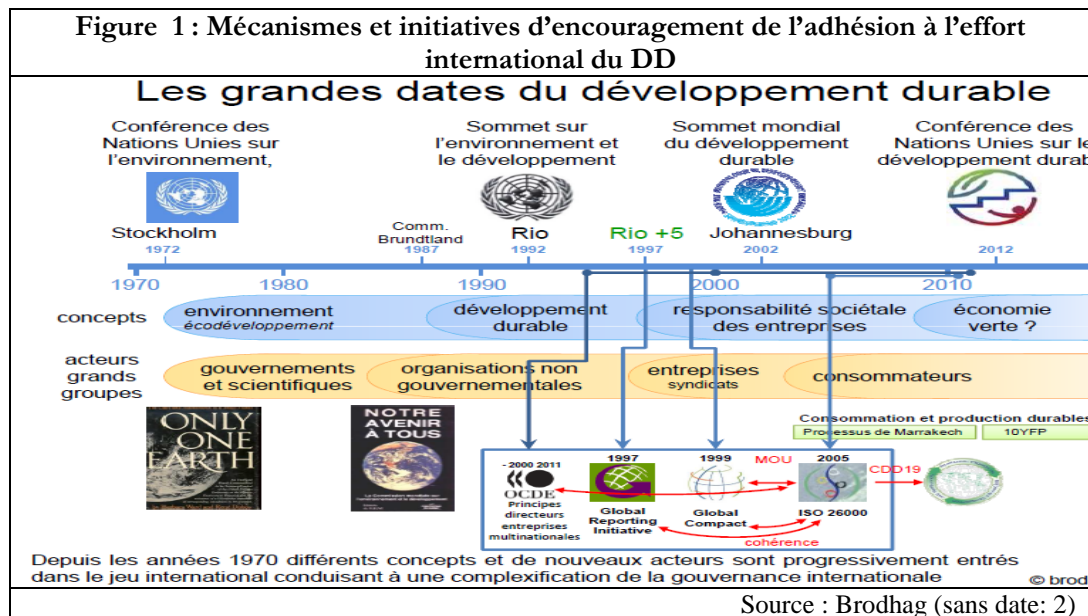
Au regard de la littérature sur la RSO, les dimensions de celle-ci sont multiples et se métamorphosent selon le contexte géographique où elles sont abordées. Toutefois, ses dimensions peuvent, tout de même, converger vers des grands domaines avec des spécificités contextuelles que la norme ISO26000 a essayé tant bien que mal de rallier en laissant très ouvert l'interprétation de plusieurs questions.

Dans le premier paragraphe de cette section nous essayerons de synthétiser les différentes positions existantes vis-à-vis de la RSO et dans le second paragraphe nous reviendrons sur les principales questions et domaines traités par le guide de l'ISO26000.

La RSO entre nécessité et volontariat

La question de la responsabilité sociétale des organisations peut être appréhendée soit sous l'angle de l'approche des parties prenantes via les mécanismes de marchés et la force de négociation; soit en référence à l'approche qui se focalise sur la détermination stratégique des enjeux de l'organisation au travers des perspectives de développement durable¹. Ceci dit en dépit de la référence au développement durable, la définition de la RSO reste multiformes et dépend largement des multiples représentations que se font les parties prenantes internes (direction générale, employés) et externes (actionnaires, syndicats, ONG, Pouvoirs publics, collectivités locales, etc.). A ce qui précède, il faut ajouter l'impact culturel et les priorités de développement dans chaque pays qui peuvent rendre l'appréhension de la RSO plus complexe encore.

Durant plus de 40 années de débats et de recherche de cadres conceptuels et opérationnels pour rendre les organisations plus responsables de leurs comportements et activités, la RSO a gagné plus de présence dans les politiques publiques, les stratégies des entreprises et le comportement des consommateurs (cf. figure 1). Le point de départ fut la question environnementale grâce à l'effort de certains gouvernements et scientifiques. Vient par la suite le rôle des ONG pour souligner l'urgence de la question. Après le sommet de RIO en 1992, les questions sociales se sont ajoutées à l'agenda de la durabilité. Depuis, il y a eu une forte mobilisation et activation des acteurs autour de différentes initiatives pour délimiter les contours de la RSO et garantir l'adhésion des organisations aussi bien privées que publiques.



¹ Le développement durable doit être supportable pour les écosystèmes, viable à long terme et vivable pour les individus et les collectivités. Il se concrétise à l'échelle de l'entreprise, au travers la prospérité économique, le respect de l'environnement ainsi que le respect et l'amélioration de la cohésion sociale (Pesqueux, 2002 ; Brodhag, 2006).

Il est à signaler que les efforts d'encouragement de la RSO ont pris cinq trajectoires :

Le premier versant (Commission miroir française de l'ISO)² qui opte pour l'aspect contraignant dans la mise en place de la RSO conformément aux lois applicables et aux instruments intergouvernementaux ;

Le second versant qui met l'accent sur l'intégration de manière volontaire, systématique et cohérente de la RSO en relation avec les parties prenantes (COM³, 2001 ; AFNOR, 2003 ; CIDD⁴, 2006 : p 7) ;

Le troisième versant (COM, 2001 ; SAI, 2001 ; Global Compact ; charte de la CGEM⁵ ; Herzenni, 2008 : p 3) qui se focalise sur la décomposition du triptyque « économique – social – environnemental » en dimensions et critères qui constituent des domaines d'engagement⁶ des organisations. Bien qu'il existe des différences de délimitation du nombre des dimensions à retenir, une convergence vers certains domaines existe, à savoir : le respect des droits de l'Homme au travail, la valorisation des ressources humaines, la protection de l'environnement, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les clients et les fournisseurs, la bonne gouvernance, l'engagement envers les communautés locales, etc.

Le quatrième versant à caractère managérial considère la RSO comme un tremplin vers la performance globale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2005) dans une dynamique « gagnant-gagnant »⁷. Cette vision est également partagée par le bas du bilan « Triple Bottom Line Reporting »⁸ et la Global Reporting Initiative (GRI)⁹. Ainsi, en adoptant un comportement socialement responsable aux niveaux social et environnemental, l'entreprise réalise au passage sa mission de base grâce notamment à la réduction des coûts, la motivation des employés et l'amélioration de son image auprès du consommateur.

² Citée par Breuil F. et Brun E. (2007 : p 72).

³ Commission des Communautés Européennes.

⁴ Commission Interdépartementale du Développement Durable en Belgique.

⁵ Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

⁶ « L'engagement sociétal désigne l'ensemble des visions, des objectifs et des processus par lesquels une organisation entend d'agir en faveur de la préservation et de la promotion des intérêts des communautés humaines sur ses territoires d'implantation ou des intérêts de la société en général. »

⁷ A titre d'exemple selon le PNUD (2008 : p 2) « *Entreprendre avec les populations pauvres leur permet de prendre pied sur le marché, étape critique du chemin qui les sortira de la pauvreté. Pour les entrepreneurs et les sociétés, c'est un moteur d'innovation qui crée des marchés et de nouveaux espaces de croissance. Les modèles entrepreneuriaux au bénéfice de tous permettent à la fois de produire et de récolter les bénéfices du développement humain.* »

⁸ La Triple Bottom Line (ou encore le bas bilan) est un bilan segmenté en trois parties compilées (économique, social, environnemental) reflétant *in fine* les résultats de l'entreprise : économique (*profit*), social (*people*) et environnemental (*planet*) (Elkington, 1997).

⁹ La Global Reporting Initiative (GRI), Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), les indicateurs de performance sont classés comme suit : les indicateurs économiques mesurant les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes, les indicateurs environnementaux qui évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non ; enfin, les indicateurs sociaux mesurant les impacts sur les systèmes sociaux dans lesquels opère l'entreprise.

Le cinquième versant de nature qualiticienne, pour qui la RSO passe par l'adoption de normes internationales : ISO 9001, ISO 14001, SA8000, OHSAS18001, en passant par la qualité totale pour arriver à l'ISO26000 (cf. figure2).



La multiplicité de ces versants a rendu très difficile la mise en œuvre et la mesure de la RSO surtout avec l'introduction de la variable de la durabilité. C'est pour cela que la recherche d'un référentiel global, unique et universel est devenue une nécessité dans un village planétaire où les actions des uns influencent celles des autres. A l'échelle mondiale, le ralliement des différents acteurs et l'harmonisation des différents instruments de la RSO fut conduit au sein de l'Organisation Internationale de Standardisation.

Questions fondamentales et domaines d'action de l'ISO26000

Après plusieurs années de discussions, de 2005 à 2010, et dans le contexte de la crise systémique internationale, octobre 2010 a connu la naissance du référentiel des lignes directrices ISO26000 qui met tout type d'organisation devant ses responsabilités sociétales vis-à-vis du développement durable et des attentes des parties prenantes (Articles 1&3). Il s'agit plus particulièrement d'assumer sans véritable obligation, la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. La face apparente de la RSO basée sur l'ISO26000, qui reste une « soft law »¹⁰, est la gouvernance, fondée, elle-même sur le comportement transparent et éthique et le rendre compte (Article 2).

La figure 3 synthétise sous forme de principes les valeurs sur lesquelles toute organisation doit fonder ses comportements dans 7 domaines particuliers à savoir : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, les pratiques loyales vis-à-vis des fournisseurs en particulier, les relations avec les consommateurs et enfin le service à la communauté (les détails de ces questions figurent dans l'annexe 1).

¹⁰ «Soft Law»: Pas de vérification de conformité, pas de certification.



Toutefois, l'aspect non contraignant de l'ISO26000 traduit par la nature des actions de sa mise en œuvre (Article 7 du référentiel) et l'évitement de faire de l'ISO26000 une véritable certification¹¹ par tierce partie laisse le champ trop ouvert devant la responsabilité déclarative des organisations et rend difficile la mesure de l'engagement effectif de celles-ci. La solution revient dès lors à rapprocher l'ISO26000 d'autres référentiels de responsabilité qui débouchent sur la possibilité de retrait de la reconnaissance qu'une organisation soit responsable socialement.

3. PRATIQUES LIEES A L'ISO26000 DANS LES ORGANISATIONS MAROCAINES

Juger la mise en œuvre des pratiques qui entrent dans le cadre du référentiel de l'ISO 26000 serait une mission impossible en absence, comme on vient de le signaler plus haut, d'indicateurs de performance qui peuvent déboucher sur un véritable audit de RSO. Certes, les entreprises peuvent se prononcer comme étant socialement responsable quand elles mettent en œuvre des programmes ou des politiques ou des stratégies liés au développement durable ou l'un de ses aspects. Ceci, est d'autant plus vrai lorsqu'on trouve des entreprises qui recourent à des certifications diverses et parfois dans un seul domaine. Ainsi, les normes de management ou d'environnement ou d'hygiène et de sécurité au travail sont à la fois des moyens d'engagement envers les parties prenantes et aussi des armes redoutables de marketing. Afin que les organisations soient plus proches des préoccupations du référentiel ISO26000, elles doivent répondre en tenant compte de leurs spécificités et des spécificités nationales aux différentes questions dudit référentiel. A cet égard, à l'international l'outil qui s'accommode davantage avec l'ISO 26000 est le Global Compact. Au niveau du Maroc c'est le Label RSE-CGEM. Cela n'empêche pas de considérer responsable socialement toute organisation qui a accumulé, dans les différents domaines liés au développement durable, des certifications (ISO9000 et/ou, HACCP ou ISO22000 pour l'économique, ISO14001 pour

¹¹ La certification doit être fondée sur des exigences clairement définies en termes de système de management (comment faire) ou de performance (le résultat que l'on doit atteindre). Ces exigences doivent être définies de façon assez précise pour que le résultat de l'audit ne dépende pas de l'interprétation par l'auditeur. L'ISO 26000 ne définit pas de telles exigences, mais dit que l'organisation doit prendre en compte pour déterminer ses propres objectifs.

l'environnement, OHSAS et SA8000 pour le social, etc.). Par ailleurs, est responsable socialement en partie toute organisation qui obtient un ou des certificats précédemment cités ou qui respecte un code de bonnes pratiques.

Rapprochement entre l'ISO26000, le Global Compact des Nations Unies et le Label RSE-CGEM

Vue la multiplicité des organismes certificateurs au Maroc nous n'avons pas pu délimiter les entreprises ayant accumulé simultanément des certifications dans les 3 grands domaines du développement durable. Néanmoins, nous avons pu obtenir des statistiques auprès de l'Institut Marocain de Normalisation « IMANOR » dont la dernière mise à jour fut en janvier 2014. Ses statistiques font ressortir ce qui suit : 6 entreprises pour l'HACCP, 10 entreprises pour l'ISO 22000, 119 organisations pour l'ISO9001, 16 entreprises pour le label Hallal NM 08.0.800. Il est à noter également qu'en 2012, parmi les 1000 premières entreprises marocaines, 224 sont certifiées ISO. 42 parmi celles-ci sont cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca (Kerix, 2012).

Par ailleurs, en dépit d'un rapprochement entre l'ISO26000 et les lignes directrices du Global Reporting Initiative « GRI » pour le reporting développement durable (GRI, 2010 et 2014) nous n'avons pas recouru à celui-ci, car aucune organisation marocaine ne s'est engagée dans le cadre du GRI depuis 1997, au moment où certaines organisations de pays avec lesquels le Maroc a signé des accords de libre échange ont adhéré à la GRI : Jordanie (11 entreprises), Egypte (4 entreprises) et Turquie (58 entreprises).

Afin d'associer l'ISO 26000 à des référentiels opérationnels, l'Office des Nations Unies en charge du Global Compact et la Cellule RSE-CGEM ont établi un lien entre les lignes directrices de l'ISO 26000 relatives à la responsabilité sociétale et les lignes directrices de leurs référentiels (cf. Annexes 2 & 3). Notons que le référentiel Global Compact¹² existe depuis 1999 et fut lancé en 2000. Toute organisation qui y adhère est appelée à transmettre annuellement des rapports sur la RSE. Alors que la CGEM a mis en place son Label RSE-CGEM depuis 2006.

Afin de connaître les organisations marocaines explicitement engagées dans des démarches RSO, nous allons recourir à l'analyse des données présentées dans les annexes 4 & 5.

Organisations marocaines les plus proches de l'ISO26000

Le total des organisations adhérentes au seul GC-UN est de 17 depuis 2006 et le nombre de celles ayant obtenues le Label RSE-CGEM seulement est de 61 durant les 7 dernières années. 4 entreprises se sont engagées à la fois pour les deux comme le montre le tableau 1 ci-dessous. Plus particulièrement, les traitements préférentiels bancaires, douaniers, des impôts et de la sécurité CNSS offerts dans le cadre du Label RSE-CGEM (CGEM, 2008) n'étaient pas suffisants pour attirer un plus grand nombre d'organisations. Parmi les labélisées RSE-CGEM seulement 4 organisations ne sont pas des entreprises : Tanger Free

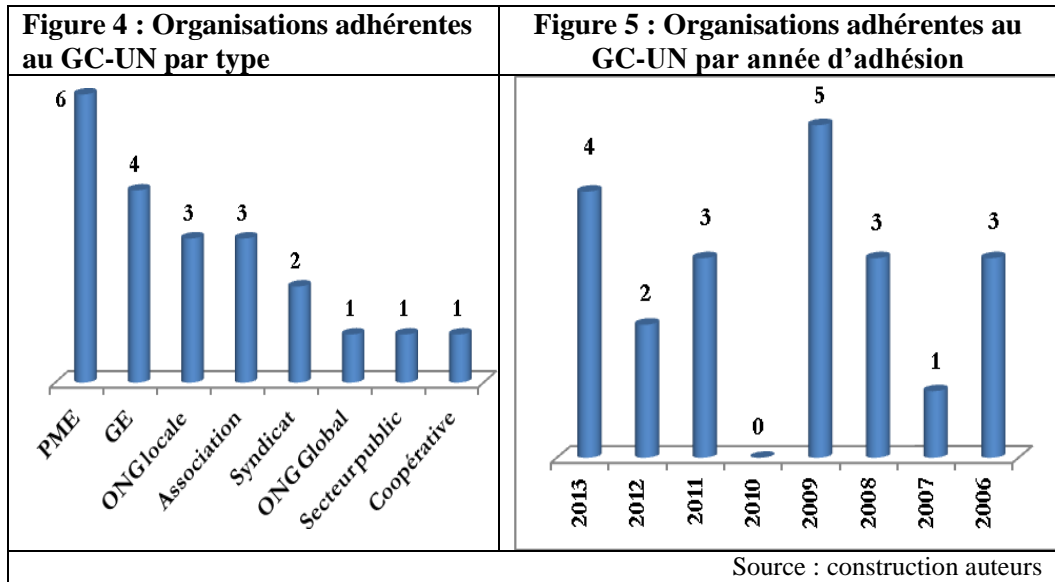
¹² Le Pacte mondial des Nations Unies est à la fois un ensemble de politiques et un cadre pratique, à l'intention des entreprises qui ont pris l'engagement du développement durable et de pratiques commerciales responsables. Il vise à l'alignement des activités et stratégies des entreprises du monde entier sur dix principes universellement reconnus, dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption (Bureau du Pacte mondial des Nations Unies, 2014).

Zone, le Dépositaire Central Maroclear, la Bourse des Valeurs de Casablanca et la Marocaine des Jeux et Sports.

Raison sociale	Secteur	Date GC-UN	Date Label RSE-CGEM
ERAMEDIC	Importation et distribution d'équipements médicaux	28/07/2006	29/10/2007 Renouvelé le 10/3/2011
GFI Informatique	Secteur des nouvelles technologies et du service	27/04/2009	29/1/2008 Renouvelé le 27/11/2012
STROC INDUSTRIE	Construction d'ouvrages industriels (EPC)	13/11/2012	17/02/2010
MAROC TELECOM	Télécommunications	13/11/2012	19/02/2014

Source : construction auteurs

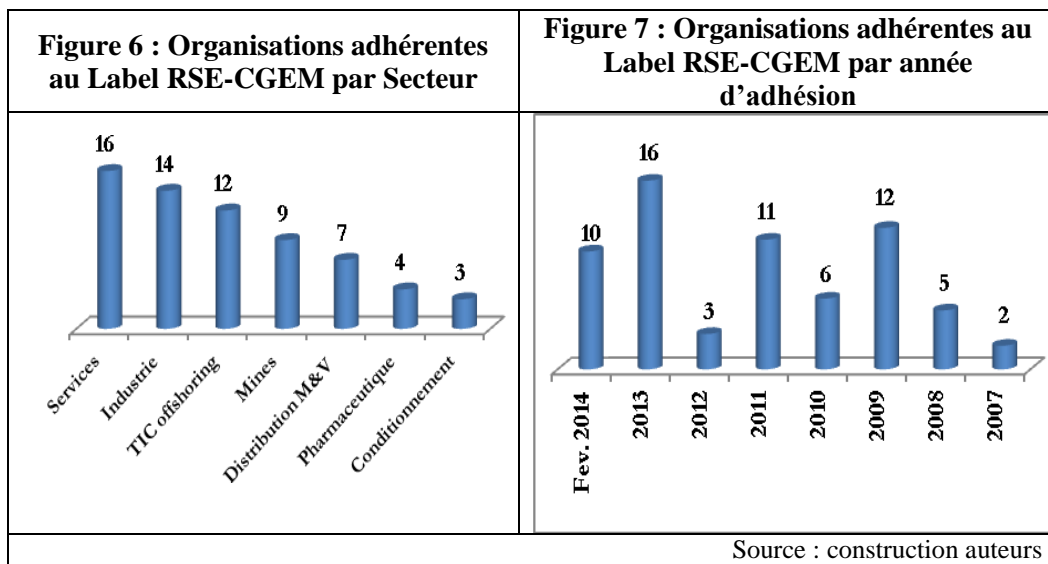
Fin 2013, il y avait 165 256 entités affiliées à la CNSS (Agueniou, 2014), auxquelles s'ajoute un portefeuille public de 722 établissements, entreprises publiques et leurs filiales¹³, sans compter les autres types d'organisations formelles (administrations publiques centrales et territoriales et les institutions sans but lucratif). Ceci signifierait tout simplement que le nombre des 82 organisations proches explicitement des lignes directrices de l'ISO 26000 reste insignifiant.



¹³ Le Portefeuille Public en 2013 se compose de : 244 établissements publics, 42 entreprises publiques à participation directe du Trésor, dont 33 où la participation publique globale est majoritaire. Certains desdits EEP détiennent des filiales ou des participations au nombre total de 436 unités dont 195 sont détenues majoritairement (Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation, 2014).

Comme le montre la figure 4, sur les 21 organisations adhérentes au GC-UN, 10 sont des entreprises essentiellement des PME, 9 sont des institutions sans but lucratif, alors que le secteur public n'est représenté que par la Fédération des Chambres Marocaines d'Industrie, de Commerce et des Services qui s'est engagée en 2008. Le secteur coopératif n'est également représenté que par la Coopérative Agricole de Taroudant (COPAG).

La figure 5 fait ressortir que le rythme d'adhésion des organisations marocaines n'a pas évolué au fil des années. Au contraire, les années 2007, 2010 et 2012 sont des vaches maigres. On se demande alors si le caractère volontaire et le peu d'avantages directs tirés par rapport aux obligations¹⁴ à respecter ne sont pas à l'origine du faible nombre d'organisations marocaines au GC-UN.



Sur le registre du Label RSE-CGEM dont la charte est constituée de 9 principes et dont la durée de validité est de 3 ans renouvelable, la figure 6 montre que les services y compris les TIC-Offshoring et la distribution occupent environ 54% du total labélisé. L'industrie sensée être plus responsable puisque ses activités touchent également à l'environnement ne compte que 14 entreprises labélisées sur un total d'entreprises industrielles de transformation d'environ 8000 entreprises fin 2013 (Observatoire Marocain de l'Industrie, 2014). La volatilité des demandes de labellisation qui ressort de la figure 7 durant les premières années du lancement du Label RSE-CGEM semble s'éclipser à partir de 2013 avec 40% d'organisations labélisées durant moins de 14 mois. Donc on pourra retenir qu'il y a un regain d'intérêt à ce label.

¹⁴ Reporting annuel sur les réalisations en matière des 10 principes du GC-UN, en plus d'une contribution financière annuelle variable selon les ventes annuelles ou recettes avec minimum de 250 USD à plus de 15000 USD (Bureau du Pacte mondial des Nations Unies, 2014).

Groupe	Nb. Entités labélisées	% du total labélisé
Phone Group	6	9%
Groupe Auto Hall	5	8%
Groupe COSUMAR	5	8%
Groupe Delassus	2	3%
Groupe Sanofi	2	3%
Holding Ménara	2	3%
Total	31	48%

Source : construction auteurs

Toutefois la note optimiste précédente est à prendre avec précaution puisqu'elle cache la réalité que 48% des organisations labélisées appartiennent à 7 groupes (cf. Tableau 2). Ces mêmes groupes ne sont pas adhérents au GC-UN ce qui nous pousse à dire que les avantages directs associés au Label RSE-CGEM sont favorables à l'adoption de comportement socialement responsable au moins chez les entités appartenant à des grands groupes.

4. ENQUETE EXPLORATOIRE SUR LA RSO AU MAROC

Afin d'approcher de près les pratiques RSO explicites ou implicites, nous avons mené une enquête exploratoire auprès des organisations labélisées RSE-CGEM (cf. annexe 5) et d'un échantillon cible témoin de 50 organisations qui ne sont pas labélisées RSE-CGEM ni adhérentes au GC-UN (ce dernier n'est pas représentatif). L'objectif de cette enquête n'est pas d'étudier l'état de la RSO au Maroc d'une manière générale, mais de connaître les particularités qui s'ajoutent dans les pratiques lorsqu'une organisation s'engage socialement.

La section 4 reprend la méthodologie et le déroulement de l'enquête ainsi que l'analyse des résultats obtenus.

Termes de l'étude terrain

Nous avons opté pour une méthodologie d'enquête par questionnaire administré par voie électronique à plusieurs reprises sur une durée de 15 jours durant la première moitié d'avril 2014.

Dans le questionnaire nous avons formulé les préoccupations de l'étude empirique en 3 rubriques : la perception de la RSO (familiarisation avec le concept, définition retenue, instruments et dimensions privilégiées); la gouvernance de la RSO (adoption de stratégie, standards utilisés, existence d'organes RSO, audit indépendant, reporting et budget alloué) ; et les pratiques déclarées de la RSO (regroupées en 4 dimensions décomposées en critères adaptés au contexte marocain et à la nature des organisations étudiées¹⁵).

¹⁵ A titre d'exemple dans l'axe conditions de travail et droits de l'Homme nous n'avons pas intégré l'emploi des enfants car les organisations enquêtées sont structurées.

Sur les 65 entités labélisées, soit une trentaine d'envois puisque les personnes à contacter pour les entités du même groupe sont uniques, et après plusieurs relances nous n'avons reçu que 5 réponses. Pour l'échantillon témoin, le nombre de réponses fut de 8 organisations (cf. annexe 6).

Bien que le taux de réponse soit faible nous avons jugé important de comparer les pratiques RSO des organisations labélisées de celles qui ne le sont pas. Les résultats détaillés obtenus sont renseignés dans les tableaux de l'annexe 7.

RSO chez les organisations enquêtées

L'effectif observé ne s'apprête pas à une analyse quantitative consistante. Nous nous sommes donc contenté de faire une analyse comparative de la perception, la gouvernance et les pratiques RSO entre les organisations labélisées RSE-CGEM et celles qui ne le sont pas. L'ensemble des fréquences obtenues sont regroupées dans l'annexe 7 qui reprend le questionnaire mais sous forme d'une grille simplifiée et renseignée.

Au registre de la perception de la RSO, la différence entre les deux groupes reste minime excepter pour la connaissance des instruments internationaux de RSO où les labélisées ont un avantage. L'analyse détaillée de cet axe fait ressortir ce qui suit :

Presque toutes les organisations ont une connaissance de la notion RSO avec un léger avantage pour les organisations labélisées ;

Au moment où toutes les labélisées considèrent que la RSO est un processus volontaire, collaboratif avec les parties prenantes et permettant l'amélioration de la performance, 3 des organisations de l'échantillon témoin considèrent ce processus comme légal et imposé (c'est le cas des organisations publiques) et les autres pensent qu'il doit être volontaire ;

Les employés (fonctionnaires pour le public) sont classés à la tête des parties prenantes par 80% des labélisées et par seulement 25% des non labélisées. Pour le reste de ces dernières, soit il n'y a pas de distinction soit les clients sont classés à la tête ;

Pour la connaissance des instruments de la RSO, 11/13 de l'échantillon observé connaît l'ISO14000 et le code des bonnes pratiques de gouvernance au Maroc. La différence apparaît entre les deux groupes quant au label RSE-CGEM et les instruments internationaux. Il est à noter que 50% de l'échantillon témoin connaissent le label RSE-CGEM et que 2 entreprises labélisées méconnaissent la totalité des instruments internationaux ;

Enfin, les 10 items RSO (voir annexe 7) sont jugés plus au moins importants presque par toutes les organisations de l'échantillon observé. Nonobstant, 50% des non labélisées considèrent peu important l'élaboration d'une stratégie RSO et la publication des informations non financières.

La gouvernance de la RSO, selon la CIDD (2006), passe par au moins six instruments: codes de conduite, normes de management, rapportage, audit social, labels et investissement socialement responsable. C'est à ce niveau que les différences entre les deux groupes commencent à se sentir. Nous avons relevé ce qui suit :

Toutes les labélisées ont une politique formelle RSO issue de l'engagement du sommet stratégique (direction générale ou en conformité avec la politique du groupe). Cet engagement dans 4/5 des cas avait pour origine la recherche du label ou une campagne de

sensibilisation à l'importance de la RSO. 3/8 des organisations de l'échantillon témoin ont déclaré avoir une politique RSO soutenue par la direction ;

Toutes les labélisées ont des départements qui se charge de la RSO et ne recourent à aucun organe de contrôle en cette matière. Dans le second groupe une seule organisation (établissement public de grande taille) dispose d'une entité qui se charge des questions RSO ;

La charte RSE de la CGEM constitue le principal standard adopté par les labélisées, une entreprise de ces dernières (ERAMEDIC) est certifiée SA8000 et engagée dans le GC-UN ; 2 autres (grande cimenterie et APM TERMINALS TANGIER) sont certifiées ISO14001 et se conforment aux textes juridiques sectoriels du pays ; APM TERMINALS TANGIER est aussi certifiée OHSAS18001. Dans le second groupe, une seule organisation appartenant à un groupe international chimique a son propre code de conduite ;

Le reporting RSO n'est pas un exercice préféré puisque seules 2/5 des labélisées publient des informations autres que financières (une cimenterie qui le fait dans son rapport annuel et une entreprise pharmaceutique qui le fait suite à son engagement vis-à-vis du GC-UN). Chez le groupe 2, une grande organisation de micro-finance et une entreprise appartenant à un groupe chimique international diffusent dans différents supports des informations liées à la RSO ;

Enfin 4/5 des labélisées ont un budget spécifique RSO (2 ont moins de 1% du CA et les 2 autres entre 1 et 5% du CA), au moment où 2/8 des organisations de l'échantillon témoin font la même chose. Le volume de ce budget est corrélé positivement à la taille de l'organisation.

Comme précisé dans la grille d'analyse (cf. annexe 7), les pratiques déclarées de la RSO sont classées en 4 dimensions : environnement, social, marché et communauté locale. Pour la première dimension, seules les entreprises industrielles labélisées (plus particulièrement la cimenterie) et l'ONEE branche eau dans le second groupe semblent se préoccuper totalement de la réduction des impacts sur l'environnement.

Par ailleurs, toutes les questions liées aux conditions de travail et aux droits de l'Homme sont prises totalement en considération par les labélisées, avec exception en ce qui concerne la participation du personnel aux décisions stratégiques, pour laquelle 3/5 la pratiquent partiellement. Chez l'échantillon témoin, c'est plus particulièrement les questions légales (prévoyance sociale, sécurité au travail et hygiène) qui préoccupent davantage ce groupe.

Pour les pratiques éthiques sur le marché, il faut signaler que la dispersion des réponses dans les 2 groupes est liée aux particularités sectorielles. Toutefois, les labélisées semblent se distinguer quant au respect des délais de paiement, au règlement des différends avec les parties prenantes et à l'honnêteté et la qualité dans toutes les activités. Le fléau des cadeaux et des pots de vin pour obtenir des avantages est présent chez 40% du 1^{er} groupe et 50% pour le 2^{ème} groupe.

Enfin, s'agissant des relations avec la communauté locale, les labélisées s'impliquent davantage surtout pour les services, dons, sponsoring, mécénat, appui aux manifestations, c'est-à-dire des pratiques qui renforcent la vocation citoyenne. L'ouverture du dialogue avec les riverains et l'encouragement des salariés à participer aux activités de la communauté ne sont pas pratiqués par les organisations enquêtées du groupe témoin.

La quasi-majorité des deux groupes s'accorde sur le fait que les pratiques RSO améliorent l'image de marque, le climat social, la performance globale et la compétitivité. 6/8 du second groupe voit que la RSO est une opportunité pour promouvoir leurs produits dans de nouveaux marchés. Quant au chemin parcouru dans le domaine de la RSO, l'estimation des labélisées varie entre 65 et 80% ; alors que pour l'échantillon témoin cette estimation dans le meilleur des cas ne dépasse pas 30% avec une exception celle de l'ONEE branche eau pour qui le pourcentage est de 60%.

Les entreprises du premier groupe, même labélisées RSE-CGEM, expriment le manque d'information en matière de RSO et 2 parmi elles souffrent de la compétition déloyale des concurrents qui ne suivent pas des démarches de RSO. Cette tendance semble se confirmer par les frustrations de mise en œuvre déclarées par 50% de l'échantillon témoin.

5. CONCLUSION

En guise de conclusion, à l'heure des débats ouverts sur les avantages à tirer de l'économie verte et sur la nécessité que toutes les organisations soient responsables et jouent des rôles positifs envers le développement durable, on trouve que tous les référentiels et les guides adoptés restent sujets au volontarisme et revêtent le caractère soft. Aussi, il n'y a pas de consensus sans réserve de part et d'autre sur les lignes directrices de tel ou tel référentiel ou charte ou guide de RSO. L'ISO 26000 a bien cadré la question, mais en laissant très ouvert le champ aux organisations de s'y conformer.

Dans de telles conditions et en absence d'indicateurs fiables de performance liés directement à l'ISO26000 pour mesurer les avancées réalisées par telle ou telle organisation en matière de RSO, nous avons recouru pour approcher ce phénomène au Maroc aux rapprochements faits entre l'ISO 26000 et certains référentiels RSO dotés d'outils de suivi, à savoir : le GC-UN et le label RSE-CGEM. Pour approfondir notre connaissance sur les changements induits par l'adoption d'une démarche RSO, nous avons mené une enquête exploratoire comparative entre un groupe d'entreprises ayant déjà obtenus le label RSE-CGEM et un second groupe d'organisations non labélisées qui a servi comme échantillon témoin.

Notre étude empirique a permis de relever deux principaux constats. Premièrement, le nombre d'organisations engagées dans des démarches RSO complètes et reconnues est très faible, soit 82 organisations. La quasi-majorité sont des entreprises appartenant à des groupes ou qui sont exportatrices. Deuxièmement, les organisations engagées dans des démarches RSO se distinguent de celles qui ne le sont pas essentiellement par une forte connaissance des instruments et une bonne gouvernance de la RSO (politique formelle engagée par la direction, existence d'entité chargée de la question, budget dédié, standards et reporting non financier). Aussi, il se trouve que les pratiques qu'elles déclarent sont nettement améliorées pour les questions relatives au social et aux relations avec la communauté locale.

Loin de contribuer seulement au développement durable, c'est également l'amélioration de l'image de marque et de la performance globale qui est recherchée. Toutefois, le manque d'informations et la concurrence déloyale des organisations non responsables socialement sont des freins au développement d'une culture RSO.

Notre travail a l'avantage d'apporter des éclairages empiriques sur la réalité de la RSO au Maroc. Cependant, il présente au moins deux limites majeures. La première, est le caractère non généralisable des résultats de l'étude empirique d'où la nécessité de mener une enquête

de terrain auprès d'un échantillon plus consistant avec visite sur site et confrontation des propos des organisations avec ceux des parties prenantes. La seconde, est que les pratiques RSO peuvent exister même sans engagement dans des démarches standardisées d'où il est nécessaire de mener une enquête sur les bonnes pratiques RSO.

RÉFÉRENCES

AFNOR (2003). SD 21000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, fascicule de documentation FD X 30-021.

Agueniou S. (2014). « CNSS : 2,87 millions de salariés déclarés dans le privé à fin 2013 » in *La Vie éco*, 19 février 2014, www.lavieeco.com (consulté le 15 avril 2014)

Breuil F. et Brun E. (2007). Responsabilité sociétale : terminologie en français de la R.S. pour le développement durable, Les publications de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie IEPF, Collection points de repère, Canada.

Brodhag C. (2006). Responsabilité sociétale et développement durable, Session de formation 9 mai 2006, Représentation permanente de l'Organisation Internationale de la Francophonie auprès des Nations Unies.

Brodhag C. (NS). « Mise en oeuvre des lignes directrices ISO 26000 : processus de négociation et le contenu » in Partnership fair Working Session: Wednesday 4 May ISO26000 : A tool for the implementation of 10 YF on SCP and NSDS through partnership Sponsored by the Organisation Internationale de la Francophonie (OIF).

Bureau du Pacte mondial des Nations Unies (2014). L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale, Les Nations Unies, New York www.unglobalcompact.org, Janvier 2014.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2005). « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.

Cazal D. (2005). « RSE et parties prenantes : fondements conceptuels? », in Actes de la 7^e Université de printemps de l'audit social, Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, Marrakech, Institut International de L'audit Social, Maroc 5, 6 & 7 mai 2005, pp 233-241.

Cazal D. et Dietrich A. (2005). « RSE : parties prenantes et partis pris », in Actes de la 7^e Université de printemps de l'audit social, Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, Marrakech, Institut International de L'audit Social, Maroc 5, 6 & 7 mai 2005, pp 243-261.

CGEM (2008). Label CGEM : Informations sur les Avantages accordés aux entreprises labellisées, 30 juin 2008.

CGEM (2012). La Charte de Responsabilité sociale de la CGEM & la Norme ISO 26000 Analyse comparée, Octobre 2012, p : 13-14.

CJDES (2008). Guide du Bilan Sociétal PME : S'évaluer ensemble pour progresser ensemble, CJDES, Mai.

CJDES-COESPAR (2005). « Expérimentation du bilan sociétal dans 5 associations », in

colloque CRES-COESPAR, apports de l'économie sociale et solidaire au développement : enjeux et pratiques de l'évaluation, Novembre, Rennes.

COM (2001). 366 : Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission Européenne, Bruxelles, p 8. Dans www.management.free.fr/AFC/p154.doc (consulté le 19/05/2007)

COM (2006). 136 : Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises, Commission Européenne, Bruxelles.

Commission européenne (2004). *Entrepreneuriat responsable : Exemples de bonnes pratiques mises en œuvre par des petites et moyennes entreprises européennes*, Publications — Direction Générale Entreprises, Bruxelles.

Commission interdépartementale du développement durable (CIDD) (2006). *Cadre de référence la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique*, 29 MARS.

Cortot J-L. (2012). *Autour de la norme ISO 26000 Comment mesurer et reconnaître la RSE ?*, Groupe AFNOR, DGAFP – 22 mars 2012.

Dejean F. Gond J-P. (2003). « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques & stratégies de recherche », Note LIRHE TOULOUSE n° 382, Juin.

Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (2014). *Rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics accompagnant le projet de Loi de Finances 2014*, Ministère de l'Economie et des Finances, Rabat.

Doucine M. (2008). *Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone*, 28 février au 1er mars 2008, Rabat.

Dubigeon O. (2002). *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Editions Village Mondial, Paris.

Ganand A. et Mercier S. (2005). « les attentes des salariés en matière d'éthique organisationnelle », Peretti J-M. (Eds), *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, Paris, p 249.

Glaister K. W. et Buckley P. J. (1999). "Performance relationships in UK international alliances", in *Management International Review*, Vol. 39, Issue 2, Second Quarter.

GRI (2010). *GRI et ISO 26000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000*, Global Reporting Initiative, Amsterdam, www.globalreporting.org (Consulté le 15 Avril 2014)

GRI (2014). *GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction*, Global Reporting Initiative, Amsterdam, www.globalreporting.org (Consulté le 15 Avril 2014).

Herzenni A. (2008). *Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone*, 28 février au 1er mars 2008, Rabat.

Kaplan R S et Norton D P (2001). *comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer une organisation orientée stratégie*, traduction du livre *the strategy-focused*

organization, les Editions d'Organisation, Paris.

Kerix (2012). <http://www.maroc1000.net/Certifiés-ISO> (consulté le 15 avril 2014)

Leoni ML. (NS). Normes et référentiels : qualité, environnement, sécurité et qualité totale, cours normes et référentiels, IUT Argenteuil.

Nejjar (2005). « Les Normes au service de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : le cadre normatif », Séminaire Normes RSE dans l'espace francophone, 13-14-15 décembre, Marrakech.

Observatoire Marocain de l'Industrie (2014). Industrie en graphes édition 2013, Ministère de l'industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, 19 février 2014, Rabat.

Pacte Mondial au Maroc (2007). Eléments pour un état des lieux de la responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc, Projet « Développement durable grâce au Pacte Mondial », 17 janvier.

Pesqueux Y. (2002). Organisations : modèles et représentations, PUF, collection Gestion, Paris.

PNUD (2008). Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes, Initiative entreprendre au bénéfice de tous, juillet, New York.

Reynaud E. (2003). « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

UN Global Compact Office (2011). Pacte mondial de l'ONU et Norme internationale ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » Introduction aux correspondances entre les principes du Pacte mondial de l'ONU et les questions centrales de l'ISO 26000, July 2011, p : 2.

ANNEXES

Annexe 1 : Questions et domaines d'action ISO26000 pour la fixation des objectifs

Questions centrales et domaines d'action
Question centrale: Gouvernance de l'organisation
Question centrale: Droits de l'Homme
Domaine d'action 1: Devoir de vigilance
Domaine d'action 2: Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme
Domaine d'action 3: Prévention de la complicité
Domaine d'action 4: Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme
Domaine d'action 5: Discrimination et groupes vulnérables
Domaine d'action 6: Droits civils et politiques
Domaine d'action 7: Droits économiques, sociaux et culturels
Domaine d'action 8: Principes fondamentaux et droits au travail
Question centrale: Relations et conditions de travail
Domaine d'action 1: Emploi et relations employeur/employé
Domaine d'action 2: Conditions de travail et protection sociale
Domaine d'action 3: Dialogue social
Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail
Domaine d'action 5: Développement du capital humain
Question centrale: L'environnement
Domaine d'action 1: Prévention de la pollution
Domaine d'action 2: Utilisation durable des ressources
Domaine d'action 3: Atténuation des changements climatiques et adaptation
Domaine d'action 4: Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
Question centrale: Loyauté des pratiques
Domaine d'action 1: Lutte contre la corruption
Domaine d'action 2: Engagement politique responsable
Domaine d'action 3: Concurrence loyale
Domaine d'action 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
Domaine d'action 5: Respect des droits de propriété
Question centrale: Questions relatives aux consommateurs
Domaine d'action 1: Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats
Domaine d'action 2: Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
Domaine d'action 3: Consommation durable
Domaine d'action 4: Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
Domaine d'action 5: Protection des données et de la vie privée des consommateurs
Domaine d'action 6: Accès aux services essentiels
Domaine d'action 7: Éducation et sensibilisation
Question centrale: Communautés et développement local
Domaine d'action 1: Implication auprès des communautés
Domaine d'action 2: Éducation et culture
Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des compétences
Domaine d'action 4: Développement des technologies et accès à la technologie
Domaine d'action 5: Création de richesses et de revenus
Domaine d'action 6: La santé
Domaine d'action 7: Investissement dans la société

Source : Cortot (2012 : 13)

Annexe 2 : Correspondances entre les thèmes des Principes du Pacte mondial de l'ONU et les questions centrales de l'ISO 26000		
Thèmes des principes du Pacte mondial de l'ONU	ISO 26000, paragraphe:	Question centrale/domaine d'action de l'ISO 26000
Droits de l'homme	6.3	Droits de l'Homme
	6.3.3	Devoir de vigilance
	6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme
	6.3.5	Prévention de la complicité
	6.3.6	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme
	6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables
	6.3.8	Droits civils et politiques
	6.3.9	Droits économiques, sociaux et culturels
	6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail
Conditions de travail	Encadré 7	Travail des enfants
	6.3	Droits de l'Homme
	Encadré 7	Travail des enfants
	6.3.3	Devoir de vigilance
	6.3.4	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme
	6.3.7	Discrimination et groupes vulnérables
	6.3.8	Droits civils et politiques
	6.3.10	Principes fondamentaux et droits au travail
	6.4	Relations et conditions de travail
	6.4.3	Emploi et relations employeur/employé
	6.4.4	Conditions de travail et protection sociale
	6.4.5	Dialogue social
	6.4.6	Santé et sécurité au travail
6.4.7	Développement du capital humain	
Environnement	6.6	Loyauté des pratiques
	6.6.4	Engagement politique responsable
	6.5	L'environnement
	6.5.3	Prévention de la pollution
	6.5.4	Utilisation durable des ressources
	6.5.5	Atténuation des changements climatiques et adaptation
	6.5.6	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
	6.6	Loyauté des pratiques
6.6.4	Engagement politique responsable	
Lutte contre la corruption	6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
	6.6	Loyauté des pratiques
	6.6.3	Lutte contre la corruption
	6.6.4	Engagement politique responsable
	6.6.6	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur

Source : UN Global Compact Office (2011 :2)

Annexe 3 : Correspondances entre le référentiel opérationnel de RSE-CGEM et le guide de l'ISO 26000		
ISO 26000 7 Questions centrales		Charte RSE de la CGEM 9 axes d'objectifs
6.2 Gouvernance	↔	6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise
6.3 Droits de l'Homme	↔	1. Respecter les droits humains
6.4 Relations et conditions de travail	↔	2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles
6.5 Environnement	↔	3. Protéger l'environnement
6.6 Loyauté des pratiques	↔	4. Prévenir la corruption 5. Respecter la saine concurrence 8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants
6.7 Questions relatives aux consommateurs	↔	7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs
6.8 Communautés et Développement local	↔	9. Développer l'engagement sociétal
Lignes directrices pour l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation (chapitre 7)		Étapes de l'analyse dans le cadre du Label RSE de la CGEM
Relations entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale (7.2)		Contextualisation au secteur d'activité
Appréhender la responsabilité sociétale de l'organisation (7.3)		Détermination et hiérarchisation des objectifs
Définir l'orientation de l'organisation vers la responsabilité sociétale (7.4.2)		↔ S'assurer de l'exhaustivité des buts
Communiquer sur la responsabilité sociétale (7.5)		↔ Veiller à la visibilité et l'intelligibilité des objectifs, les communiquer aux parties prenantes et dialoguer avec elles
Intégrer la responsabilité sociétale dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation (7.4.3)		↔ Responsabiliser et évaluer des instances managériales, intégrer les stratégies de responsabilité sociale au périmètre de délibération du Conseil d'administration
		↔ Formaliser les processus et allouer des moyens appropriés
Sensibiliser et développer les compétences en matière de responsabilité sociétale (7.4.1)		↔ Formations internes et retours d'expériences
Accroître la crédibilité de l'organisation en matière de responsabilité sociétale (7.6)		↔ Contrôles / Reporting
Revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale (7.7)		↔ Suivi et affichage des Indicateurs
		↔ Recueil de l'avis des parties prenantes Mesures correctives

Source : CGEM (2012: 13-14)

Annexe 4 : Liste des organisations engagées au Global Compact Mise à jour, Avril 2014			
Nom	Type	Secteur	Participant depuis
Institut Marocain de Responsabilité Sociale et Environnementale	ONG locale	Sans objet	28/10/2013
L'Amphitrite Palace Resort SPA	PME	Voyage & Loisirs	23/10/2013
Les Eaux Minérales d'Oulmès	Entreprise	Boissons	26/04/2013
S'Tours Voyages	PME	Voyage & Loisirs	22/03/2013
Maroc Telecom	Entreprise	Télécommunications	13/11/2012
STROC Industrie	Entreprise	Construction	13/11/2012
Vignes de Marrakech	PME	Boissons	2011/06/08
Association Bébé Du Maroc	ONG locale	Sans objet	2011/06/08
Junior Chamber International Morocco	ONG Global	Sans objet	2011/06/01
COCHEPA	PME	Forestry & P.	2009/11/16
Transparency Maroc	ONG locale	Sans objet	2009/11/09
Centrale Laitière	Entreprise	Les producteurs alimentaires	2009/08/03
Coopérative Agricole Taroudant	Coopérative	Les producteurs alimentaires	2009/05/21
GFI Informatique Maroc	PME	Médias	2009/04/27
Union Marocaine du Travail	Syndicat	Sans objet	2008/12/03
Union Générale des Travailleurs	Syndicat	Sans objet	2008/11/19
Fédération des Chambres Marocaines d'Industrie, de Commerce et des Services	Secteur public	Sans objet	2008/08/01
Apebi - Fédération Marocaine des Technologies d'Informations, des Télécommunications et de l'Offshoring	Affaires Associatives	Sans objet	2007/10/15
Confédération Générale des Entreprises du Maroc	Affaires Associatives	Sans objet	2006/12/12
Réseau Espace de Citoyenneté	Affaires Associatives	Sans objet	2006/12/06
ERAMEDIC	PME	Soins de santé	2006/07/28
Source : http://www.unglobalcompact.org/participants (consulté le 18 avril 2014)			

Annexe 5 : Liste des entreprises labellisées RSE-CGEM Mise à jour, Février 2014		
Raison sociale	Secteur	Date Obtention
ERAMEDIC	Importation et distribution d'équipements médicaux	29/10/2007 Renouvelé le 10/3/2011
LAFARGE CEMENTS	Fabrication de ciments	29/10/2007 Renouvelé le 12/1/2011
STOKVIS S.A.	Distribution de matériels techniques	29/1/2008 Renouvelé le 2/5/2012
GFI Informatique	Secteur des nouvelles technologies et du service	29/1/2008 Renouvelé le 27/11/2012
LOGIMAG	Transport et logistique	29/1/2008 Renouvelé le 10/3/2011
PACK SOUSS	Conditionnement et exportation des agrumes	5/12/2008 Renouvelé le 2/5/2012
TANGER FREE ZONE	Aménagement, développement gestion et commercialisation de la Zone Franche de Tanger	5/12/2008 Renouvelé le 2/5/2012
MAGHREB STEEL	Métallurgie : décapage, laminage à froid, galvanisation à chaud en continu...	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013
PHONE ASSISTANCE Phone Group	Centre de contact en délocalisation	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013
PHONE SERVIPLUS Phone Group	Centre de contact en délocalisation	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013
AUTO HALL Groupe Auto Hall	Distribution matériels roulants et filiales hors Casablanca	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
SCAMA Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation des véhicules de marque Ford	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
DIAMOND MOTORS Groupe	Importation et commercialisation des véhicules de	12/6/2009

Auto Hall	marque Mitsubishi Motors	Renouvelé le 20/3/2013
SOBERMA Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation des véhicules de marque Case, Cummins et Ammann pour les mines, les travaux publics et l'industrie	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
SOMMA Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation de matériels agricoles de marques New Holland	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
EQUAL PHONE OUTSOURCIA	Centre de contact Relation Client	20/11/2009
IBERMA	Laboratoire pharmaceutique	20/11/2009
PHONE ACTIVE Phone Group	Centre de contact en délocalisation	20/11/2009 Renouvelé le 17/1/2013
PHONE ON LINE Phone Group	Centre de contact en délocalisation	20/11/2009 Renouvelé le 17/1/2013
Compagnie de Tifnout Tiranimine de Guemassa- CTT de Guemassa Groupe Managem	Hydrométallurgie – Production de cobalt métal, oxyde de cobalt, trioxyde d'arsenic, sulfate cuivre, or en lingot et sulfate de sodium	17/2/2010 Renouvelé le 8/5/2013
DELASSUS SA Groupe Delassus	Conditionnement et exportation des agrumes	17/2/2010 Renouvelé le 14/1/2014
STROC INDUSTRIE	Construction d'ouvrages industriels (EPC)	17/2/2010
MAROC BUREAU	Production et commercialisation de mobilier de bureau, mobilier médical, mobilier d'hôtellerie. Cloisons & rayonnage amovibles.	16/6/2010 Renouvelé le 13/11/2013
COSUMAR SA Groupe COSUMAR	Industrie sucrière – Raffinerie & transformation de la betterave. Production du pain de sucre, le granulé, le lingot et le morceau sous la marque «Enmer».	13/10/2010
SURAC Groupe COSUMAR	Industrie sucrière « Sucreries Raffineries de Canne», Production du sucre de canne.	13/10/2010
TRAGEM	Production Editique et Marketing Direct	12/1/2011
GROUPE CMCP International Paper	Industrie des papiers et cartons	12/1/2011
GEMADEC	Dématérialisation documentaire, courrier hybride et éditique et identification, Sécurité et Biométrie	10/3/ 2011
Compagnie Minière de Guemassa – CMG Groupe Managem	Extraction et traitement des minerais de Plomb, Zinc et Cuivre	10/3/ 2011
Ménara Préfa Groupe Holding Ménara	Fabrication et commercialisation de matériaux de construction en béton	3/5/2011
CARRIERE ET TRANSPORT MENARA Groupe Holding Ménara	Fabrication et commercialisation de granulats pour béton et route / Transport	3/5/2011

Sucrerie du Tadla SUTA Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre	6/7/2011
Sucrerie Raffinerie de l'Oriental – SUCRAFOR Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	6/7/2011
Sucrerie Nationale de Betteraves du Loukkos SUNABEL Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	6/7/2011
ADECCO MAROC	Recrutement et travail temporaire	6/7/2011
SUZUKI MAROC	Industrie Automobile Importateur exclusif de la marque SUZUKI au Maroc	6/7/2011
SPIE MAROC	Spécialiste des domaines électricité industrielle & tertiaire, lignes & postes, réseaux et télécom et fabrication métallique & poteaux en béton armé	2/5/2012
SALAM GAZ	Importation, Logistique et embouteillage des GPL (butane & propane) conditionnées pour le compte de sociétés de distribution	27/11/2012
SOCIETE DES BRASSERIES DU MAROC	Production et mise en bouteille de boissons	27/11/2012
HPS MAROC	Edition des solutions de paiement électronique multicanal	17/1/2013
GHARB PAPIER ET CARTON – GPC	Conception et fabrication de solutions d'emballage en papier et carton.	17/1/2013
Call Insurance Morocc Phone Group	Centre de contact en délocalisation	17/1/2013
Phone Académy Phone Group	Centre de formation de Phone Group	17/1/2013
SODIPRESS	Veille et conseil sur les appels d'offres publics et privés	17/1/2013
MAROCLEAR	Dépositaire central des valeurs mobilières au Maroc	20/3/2013
Sanofi-aventis Maroc Groupe Sanofi	Industrie pharmaceutique	2/4/2013
Maphar Groupe Sanofi	Industrie pharmaceutique	2/4/2013
MANAGEM S.A Groupe Managem	Mines Siège social du Groupe Managem	8 Mai 2013
REMINEX Groupe Managem	Reminex Centre de recherche, R&D & Reminex Ingénierie	8 Mai 2013
Akka Gold Mining Groupe Managem	Exploitation minière d'or et de cuivre	8 Mai 2013
Société Métallurgique d'Imiter - SMI Groupe Managem	Exploitation minière et valorisation de l'argent	8 Mai 2013
Bourse de Casablanca	Finance – Assure le fonctionnement, le développement et la promotion du marché boursier marocain	15 Mai 2013
A3 Communication	Agence de communication	27 Mai 2013
Rezo Events	Agence événementielle	27 Mai 2013
Ainsi Maroc SARL Groupe Ainsi Maroc	Gardiennage, Surveillance, Intérim et Nettoyage.	2 Décembre 2013
La Marocaine des Jeux et des Sports MDJS	Pari sportif	14 janvier 2014

SAMAC Groupe Téléperformance	Centre de contact enélocalisation	14 janvier 2014
Delassus Distribution Groupe Delassus	Distribution des produits du groupe Delassus	14 janvier 2014
Exprom Facilities Groupe CDG	Facility Management Prestation de maintenance multitechnique et multi- services	14 janvier 2014
SAMINE Groupe Managem	Secteur minier Exploitation et traitement du minerai de la fluorine	19 janvier 2014
TECHSUB Groupe Managem	Services au profit des projets miniers.	19 janvier 2014
CTT Bouazzer Groupe Managem	Extraction minière et valorisation du Cobalt	19 Février 2014
AXA Assistance Maroc	Assurances Intervention d'urgence et assistance au quotidien : santé, automobile, domicile et voyage	19 Février 2014
APM Terminals Tangier	Exploitation du Terminal Conteneurs du Port Tanger MED pour les activités de transbordement	19 Février 2014
MAROC TELECOM	Télécommunications	19 Février 2014
Source : adapté de WWW.CGEM.ma		

Annexe 6 : Liste des organisations répondantes à notre questionnaire						
Organisation	Date création	Secteur	Capital 10⁶	Structure C	Employés	Exportation
Labélisées RSE-CGEM						
AINSI MAROC	1991	Gardiennage & divers	13	Familial	150 + 500 occasionnels	Non
APM TERMINALS TANGIER	2007	Exploitation du Terminal Conteneurs	---	90% Etranger	800	90%
ERAMEDIC	1976	Pharmacie	5	Familial	50	Non
HPS	1995	TIC	70	National	301	85 %
LAFARGE MAROC	1995	Ciments	1 537	50% Etranger	1043	Non
Non labélisées RSE-CGEM						
AL AMANA MICROFINANCE	1997	Micro-finance		National	2103	Non
CAOUTCHOUTIÈRE DES ZENATAS	1949	Chimique	1	Etranger	156	99%
CENTRE DE SANTÉ PUBLIQUE	---	Santé publique	----	Etatique	----	----
CHEMSAYOUR	2005	tourisme	0,65	Familial	34	50%
MAFODER	1984	Métallurgie	1	Familial	100	Oui
MUNICIPALITE DE RABAT	---	Gouvernance	---	Etatique	---	---
ONEE BRANCHE EAU	1972	Production distribution eau	3877	Etatique	7229	Non
PHARMASELF S.A	2010	Pharmacie	4	Familial	88	Non
Source :Construction auteurs						

Annexe 7 : Questionnaire simplifié et renseigné		
I. Perception de la RSO		
Questions	Réponses des labélisées	Réponses des non labélisées
Familiarisation avec la notion RSO	4/5 bonne connaissance 1/5 peu de connaissance	6/8 connaissance 2/8 aucune
Définition retenue de la RSO	5/5 volontaire, collaboratif et d'amélioration de performance	3/8 processus imposé et légal 5/8 processus volontaire
Partie prenante la plus importante	4/5 les salariés 1/5 pas de distinction	2/8 les salariés 3/8 pas de distinction 3/8 autres
Connaissance des instruments de la RSO ISO 14000 SA 8000 Label RSE-CGEM Code bonnes pratiques gouvernance au Maroc Pacte Mondial de 2007 Déclaration de principes tripartite OIT Principes directeurs OCDE GRI	5/5 connaissance 3/5 connaissance 5/5 connaissance 4/5 connaissance 3/5 connaissance 3/5 connaissance 3/5 connaissance 3/5 connaissance	6/8 connaissance 2/8 connaissance 4/8 connaissance 6/8 connaissance 1/8 connaissance 3/8 connaissance 2/8 connaissance 0/8 connaissance
Importance thèmes de la RSO Elaboration d'une stratégie RSO Publication d'informations non financières Respect des droits de l'homme Respect de l'environnement Participation des parties prenantes Adoption d'un code de conduite Amélioration des conditions de travail Mécanisme de plaintes des salariés Audit social et/ou environnemental Certification sociale et/ou environnementale Investissement socialement responsable Soutien des institutions de société civile	4/4 importante (1 plutôt) 4/5 plutôt importante (une +) 5/5 important 4/5 important (une -) 4/5 important (une -) 4/5 très important (une -) 4/5 très important (une -) 4/5 très important (une -) 5/5 important 3/5 importante (une + et une -) 3/5 très important (2 -) 3/5 important (une - et une --)	4/8 importante (reste peu) 4/8 importante (reste peu) 7/8 important (une plutôt) 7/8 important (une peu) 7/8 important (une peu) 6/8 important (2 peu) 7/8 important (une peu) 2/8 important (2 peu) 7/8 important (une peu) 7/8 important (une peu) 7/8 important (une peu) 7/8 important (une peu)
II. Gouvernance de la RSO		
Questions	Réponses des labélisées	Réponses des non labélisées
Politique formelle RSO	4/5 oui (une prévue)	3/8 oui, 4/8 prévue
Raisons adoption RSO (choix multiple) Conviction de la direction Obligations réglementaires ou juridiques Obtention d'un label ou norme Avantages fiscaux Compagne de sensibilisation expliquant RSO Proposition de clients fidèles	4/5 0 3/5 0 1/5 0	4/8 1/8 2/8 0 0 0

Exigences de donneurs d'ordre	1/5	1/8
Autres	1/5 politique du groupe	1/8 sans précision
Entité chargée de la RSO	5/5 oui	5/8 non, 2 en cours, 1/8 oui
Organe externe de contrôle RSO	0 oui	7/8 oui
Standards RSO (choix multiple)	4/5 oui	7/8 non
Propre code de conduite	3/5	1/8
Code de donneurs d'ordre	0	0
Textes juridiques du pays	2/5	0
Standards internationaux : ISO 14000	2/5	0
Standards internationaux : SA 8000	1/5	0
Autres	3/5 charte CGEM (1 OHSAS)	1/8 politique groupe
Diffusion des informations RSO (choix multiple)	2/5 oui	4/8 oui
Rapport social et/ou environnemental	1/5	2/8
Prospectus distribué aux actionnaires	0	2/8
Brochure marketing	0	3/8
Site internet	1/5	1/8
Autres	2/5 (1 annuel 1 rapport GC)	2/8 (1 mensuel 1 intranet)
Budget dédié à la RSO	4/5 oui	4/8
Moins de 1%	2/5	1/8
De 1 à 5%	2/5	1/8

III. Pratiques RSO		
Questions	Réponses des labélisées	Réponses des non labélisées
Réduction de l'impact environnemental		
Economie de l'énergie et de l'eau	2/5 total (2 – et 1 --)	1/8 total (4 – et 2 --)
Réduction et recyclage des déchets	3/5 total (1 – et 1 --)	1/8 total (2 – et 3 --)
Prévention de la pollution	1/5 total (3 – et 1 --)	1/8 total (3 – et 2 --)
Utilisation des énergies renouvelables	1/5 total (3 – et 1 non)	1/8 total (1 –, 3 -- et 1 non)
Recyclabilité des produits	2/5 total (2 – et 1 non)	1/8 total (3 –, 1 -- et 1 non)
Clauses de sécurité et d'hygiène dans les achats	4/5 total (1--)	3/8 total (2 –, 1 --)
Conditions de travail et droits de l'homme		
Développement des compétences (employabilité)	5/5 total 4/5 total (1 partiel)	3/8 total (4 partiel 1 -) 2/8 total (3 partiel 3 -)
Œuvres sociales	4/5 total (1 partiel)	2/8 total (4 partiel 2 -)
Liberté syndicale	5/5 total	7/8 total (1 partiel)
Déclaration à la sécurité et de prévoyance sociale	5/5 total	5/8 total (2 partiel 1 -)
Égalité des chances (race, sexe, âge, invalidité)	2/5 total (3 partiel)	1/8 total (4 partiel 1 non)
Participation aux décisions stratégiques	5/5 total	5/8 total (2 partiel 1 -)
Sécurité, Hygiène au travail	4/5 total (1 partiel)	2/8 total (4 partiel 2 non)
Respect temps de travail	4/5 total (1 partiel)	3/8 total (3 partiel 1 non)
Initiation des salariés à la RSO		
Comportements liés au marché		
Honnêteté et qualité dans toutes les activités	5/5 total	4/8 total (1partiel 1 non)
Étiquetage clairs et précis et SAV	2/5 total (1 non)	5/8 total (1partiel 2 non)
Paiement ponctuellement des factures des	5/5 total	5/8 total (1partiel 1 – 1

fournisseurs	2/5 total (3 partiel)	non)
Respect normes RSO par les fournisseurs	3/5 non (1 peu 1 total)	3/8 total (2 partiel 1 - 2 non)
Octroi cadeaux et pots de vin pour avoir des avantages	2/5 total (2 partiel)	3/8 non (2 peu 1 part. 1 tot.)
Sensibilisation et fidélisation des consommateurs	4/5 total (1 partiel)	5/8 total (1 partiel 1 peu)
Règlement des réclamations des parties prenantes		3/8 total (2 partiel 1 peu)
Comportements envers la communauté		
Services à la communauté locale	4/5 total (1 partiel)	2/8 total (4 partiel, 1 non)
Dialogue avec la communauté locale	1/5 total (3 partiel 1 non)	0 total (4 partiel 2 peu 1 non)
Participation des salariés aux activités de la communauté	3/5 total (1 partiel 1 non)	1/8 tot. (2 part. 1 peu 1 non)
Dons, sponsoring, mécénat à la communauté locale	4/5 total (1 partiel)	2/8 tot. (2 part. 3 peu 2 non)
Estimation chemin parcouru en %	Entre 65 à 80%	Entre 2 et 30%
Avantages tirés de la RSO		
Economies de coûts et gains de productivité	2/5 important (2 non)	4/8 important (2 non)
Promotion des produits dans de nouveaux marchés	1/5 important (2 non)	6/8 important (1 non)
Amélioration de l'image de marque et notoriété	4/5 important (1 plutôt)	7/8 important (1 non)
Amélioration du climat social	4/5 important (1 plutôt)	5/8 important (1 non 1 peu)
Amélioration de la compétitivité	3/5 important (2 non)	4/8 important (2 non)
Amélioration de la performance globale	4/5 important (1 peu)	5/8 important (1 non 1 plut.)
Obstacles à la mise en œuvre de la RSO		
Manque d'informations en matière de RSO	3/5	5/8
Compétition déloyale des concurrents non RSO	2/5	4/8
Litiges avec des parties prenantes	0	1/8
Coûts de mise en œuvre	1/5	3/8
Difficultés de choix des instruments de RSO	1/5	4/8
Difficultés de choix des partenaires de la RSO	0	2/8

Source : Construction auteurs