

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE  
EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION  
GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

---

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU  
MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR  
LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN MOROCCO:  
EXPLORATORY STUDY BASED ON COMPANIES LABELED CSR BY THE GENERAL  
CONFEDERATION OF ENTERPRISES IN MOROCCO (CGEM)**

**JALILA BOUANANI EL IDRISI**

Docteur en sciences de gestion à Faculté des Sciences Juridiques, Economiques  
et Sociales, Département des Sciences de Gestion, Laboratoire de recherche : L-  
QUALIMAT, Université Cadi Ayad, Marrakech, Maroc

[jalila.bouanani@gmail.com](mailto:jalila.bouanani@gmail.com)

**MOHAMED BEN MOUSSA**

Professeur d'Enseignement Supérieur à Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques et Sociales, Département des Sciences de Gestion, Laboratoire de  
recherche : L-QUALIMAT, Université Cadi Ayad, Marrakech, Maroc

[benmoussam2003@yahoo.fr](mailto:benmoussam2003@yahoo.fr)

**Date de soumission: 04/05/2019**

**Date d'acceptation: 03/08/2019**

**Date de publication: 10/08/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3524595>**

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE  
EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION  
GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

---

**RESUME**

L'objet de notre article est principalement d'identifier le comportement des sociétés vis à vis de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise, et de mettre en exergue les pratiques sociales, sociétales environnementales et de gouvernance adoptée par les entreprises installées au Maroc.

**MOTS CLES :** Responsabilité Sociétale des Entreprises, pratiques RSE, exploration, Entreprises labellisées, Maroc

**ABSTRACT**

The purpose of this article is mainly to identify the behavior of companies with regard to Corporate Social Responsibility, and to highlight the social, societal and governance practices adopted by companies located in Morocco.

**KEY WORDS:** Corporate Social Responsibility, CSR practices, Exploration, Labeled companies, Morocco

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

### INTRODUCTION

Bien que la notion de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise existe depuis longtemps, mais l'apparition du livre de l'économiste Howard R. Bowen « Social responsibilities of the business » en 1953, est considéré comme un vrai départ pour cette dernière. Son développement s'est accéléré en Europe à partir des années 90 suite à la contribution de plusieurs organismes internationaux tels que l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les Nations Unies qui avaient pour but d'enrichir cette discipline et de la propager partout dans le monde.

Selon Igalens et Joras (2002), la Responsabilité Sociétale de l'entreprises est définie par le respect de 3 piliers fondamentaux « triple bottom line » auxquels va s'ajouter un 4<sup>ème</sup> pilier pour avoir le « quadruple bottom line », ou « quadriptyque » de la RSE.

Ces derniers sont connus sous l'appellation « Critères ESG » ou « Critères extra-financiers », et intègrent les préoccupations environnementales, sociale, sociétales, de gouvernance et économiques.

**Le pilier environnemental** repose sur l'étude de l'impact du comportement des entreprises en termes de consommation de ressources, production de déchets, pollution etc... sur l'environnement planétaire.

**Le pilier social, sociétal** met l'accent sur les conséquences du comportement des entreprises en interne aussi bien qu'en externe sur l'ensemble de ses parties prenantes à savoir ses employés, clients, fournisseurs, communauté locale, et la société d'une manière générale.

**Le pilier économique** intègre d'une part la performance financière réalisé par l'entreprise, et d'autre part la contribution de cette dernière au développement et croissance économique de sa région d'implantation et ses parties prenantes.

Si au niveau international nous avons assisté à une multitude de changement dans le domaine de la RSE, au niveau national l'Etat s'est inscrit, à son tour, dans une démarche objective positive de cette discipline.

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

Depuis la conférence de Rio, le Maroc a renforcé son engagement en faveur du développement durable, il est signature des conventions relatives aux droit de l'Homme des Nations Unis, ainsi, et depuis 1914, le secteur environnemental dispose d'un arsenal juridique très important. En addition à cela, en 2004, l'Etat marocain s'est doté nouveau code du travail respectant les normes internationales, et en Décembre 2006, la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM) s'est dotée d'un Label RSE ayant comme référence la charte de responsabilité sociétale qui est mise en place par le même organisme et qui s'est basée sur le respect de 9 axes à savoir :le respect des droits de l'homme, amélioration des conditions de travail, préservation de l'environnement, prévention de la corruption, respect des règles de la concurrence, transparence du gouvernement de l'entreprise, respect des intérêts des clients et des consommateurs, promotion de la responsabilité sociétale des fournisseurs et sous-traitants, et développement de l'engagement envers la communauté.

En effet, le présent article est élaboré dans cette logique, ayant pour objectif de mettre en exergue les pratiques sociales, sociétales, environnementales, et de gouvernance mise en place par les entreprises labellisées RSE au Maroc. Ainsi, une problématique se pose : **Comment et jusqu'à quelle hauteur les entreprises respectent-elles l'application des trois piliers relatifs à la RSE au Maroc ?**

Afin de répondre à cette question centrale nous allons tout d'abord procéder par une revue de la littérature mettant l'accent sur l'origine, les définitions et les principales théories sur lesquelles se fonde ce concept, pour ensuite passer à la présentation et discussion des résultats de notre étude empirique exploratoire.

### 1. REVUE DE LA LITTERATURE

#### 1.1 . DEFINITION DU CONCEPT RSE

Selon la commission Européenne, la responsabilité sociétale est définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociétales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Pour mieux comprendre cette définition, nous avons jugé important de nous arrêter sur trois principales notions composant cette dernière.

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE  
EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION  
GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

---

➤ **Intégration volontaire :**

Selon le Comité économique et social européen que : « une démarche socialement responsable doit reposer sur une application effective et dynamique des normes existantes et s'accompagner d'engagements volontaires allant au-delà des normes ».

Ainsi, la démarche volontaire se manifeste dans le libre engagement, au-delà des obligations légales, des entreprises pourvu d'améliorer leurs performances sociétales et environnementales.

➤ **Intégration de préoccupations sociétales et environnementales :**

Le « Triple Bottom Line » appelé aussi « Tryptique » est le principe sur lequel s'est basée la Responsabilité Sociétale des entreprises tout en ayant comme objectif le respect des normes sociales sociétale environnementale et économique. L'expression People - Planet - Profit est souvent employée pour traduire cette triple performance de l'entreprise.

Cette triple dimension a été tirée principalement des conceptions des différents États membres de la commission européenne.

➤ **Les relations avec les parties prenantes :**

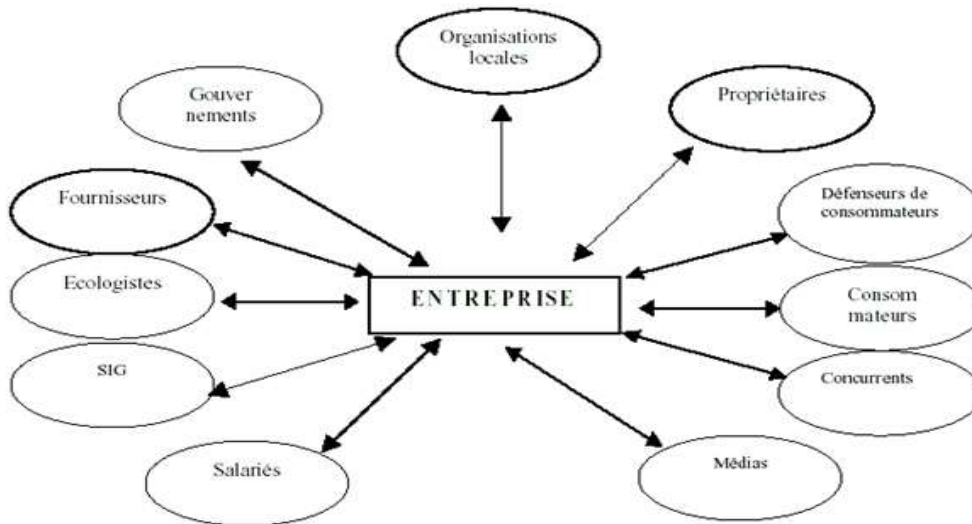
Toute entreprise n'existe pas seule dans un système fermé et imperméable, son existence et son développement dépendent d'un certain nombre de facteurs et de contribuables ne se limitant pas seulement aux actionnaires et aux clients mais aussi aux différentes parties prenantes interne ou externe de l'entreprise.

Dans sa publication Strategic management : a stakeholder approach, Edward Freeman définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut être affecté ou est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation ».

« Chaque groupe est représenté dans une bulle a un parti pris, un enjeu (« a stake ») dans l'entreprise, d'où la dénomination de partie prenante, de détenteur d'un enjeu (stakeholders)».

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE  
EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION  
GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

**Figure 1 : L'entreprise et ses parties prenantes**



Source : Freeman 1984, modèle simplifié

Le schéma ci-dessus présente l'ensemble des parties prenantes ayant une influence directe ou indirecte sur la vie de l'entreprise. Chaque groupe de « stakeholders » doit être pris en compte par l'entreprise lors de la définition de ses objectifs et de sa mission.

## 1.2. L'EVOLUTION DE LA CONSTRUCTION THEORIQUE DE LA RSE

Trois grandes phases ont caractérisé le processus d'élaboration théorique de la RSE (Wood, 1991 citée dans Gond et Igalens, 2008).

- La 1<sup>ère</sup> phase renvoie aux années 50 et 60. Elle a été caractérisée par une orientation philosophique et normative de la RSE (Gond et Igalens, 2008).
- La 2<sup>ème</sup> phase renvoie aux années 70 où la RSE est devenu une obligation, et l'orientation est plutôt stratégique et pragmatique. Cette période a été marqué par des mouvements sociaux et environnementaux prenant pour cible les entreprises.
- La 3<sup>ème</sup> phase à partir des années 80 jusqu'aux années 2000. Cette période a été caractérisée par la naissance d'un nouveau concept qui succède à la notion de sensibilité sociétale c'est la

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

Performance sociétale de l'entreprise (Corporate Social Performance). L'orientation de cette phase est intégrative, synthétique, et la RSE est devenu volontaire.

La figure ci-dessous résume l'évolution théorique du concept depuis les années 50 jusqu'aux années 2000.

**Figure2 : La construction théorique de la RSE**



**Source : Gond et Igalens, 2008**

### 1.3. LES THEORIES MOBILISEES DE LA RSE

#### 1.3.1 LA THEORIE CLASSIQUE (ÉCOLE DE CHICAGO)

Le développement de la RSE depuis les années 50 a été accompagné par un débat idéologique mettant en confrontation les défenseurs de l'idée pour lesquelles les entreprises doivent être responsable, et les opposants, notamment l'école néo-classique de Chicago, pour lesquels l'entreprise ne doit avoir d'autres objectifs que la maximisation du profit aux actionnaires (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970). Les néoclassiques considèrent que la seule et unique responsabilité sociétale d'une firme est de faire des profits pour les actionnaires.

Les dépenses dans des projets à caractère social vont à l'encontre des intérêts des actionnaires dans la mesure où ces dépenses auront un impact négatif sur la richesse créée par l'entreprise pour les actionnaires. Le seul groupe d'intérêt reconnu dans ce cas de figure est celui des actionnaires (« shareholders »).

#### 1.3.2. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES :

La théorie des parties prenantes, initiée par Freeman en 1984, a défini les parties prenantes comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Elle inscrit l'entreprise dans le cadre d'un

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

ensemble de relations avec ses partenaires qui ne sont pas seulement des actionnaires mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007, p. 35). Jamali (2008) rejoint la même idée en disant que cette théorie est une re-conceptualisation de la nature de l'entreprise afin qu'elle puisse prendre en considération les intérêts de tous ses collaborateurs interne et externe, à savoir les actionnaires, les clients, les employés et les fournisseurs, d'une manière responsable (Jamali D., 2008), sans oublier les parties prenantes « silencieuses » telles que les communautés locales et l'environnement (Simmons cité par Jamali D., 2008).

Selon les trois auteurs Gendron.c, Igalens.j , et Bourion Ch. (2008) la théorie des parties prenante a donné naissance au concept « sensibilité sociétale » remplaçant celui de « responsabilité sociétale ». Selon ce nouveau concept, l'entreprise doit comprendre les attentes et les revendications des parties prenantes dans le but de les anticiper ou de les éviter.

La théorie des parties prenantes est considérée, donc, comme un processus inévitable dans l'opérationnalisation de la RSE (Matten et al. Cités par Branco M. C. et al., 2007).

Afin de répondre au mieux aux exigences de cette théorie, trois approches y ont été déduites à savoir : la théorie de la bonne gestion, l'approche économique basée sur les coûts de transaction entre la firme et ses parties prenantes, et l'approche basée sur les ressources de la firme et ses parties prenantes.

### **1.3.3. LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE :**

Apparue au milieu des années 1970, la théorie néo-institutionnelle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociétales exercées par l'environnement sur les organisations. Elle rejette le modèle de l'acteur rationnel et l'«indépendance» des institutions. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle (Delalieux G., 2005).

De plus, cette théorie appréhende les organisations comme des entités « encastrées » dans un contexte social (Granovetter, 1985 ; Suchman, 1995), interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991 ; Tolbert et Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement (Berger et Luckmann, 1996). L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise



## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

aujourd'hui par des acteurs nouveaux, très influents, et qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociétales et environnementales. Il s'agit essentiellement d'organisations de la société civile, d'investisseurs, de salariés et de leurs syndicats, des consommateurs, et des ONG. Ces acteurs exercent des pressions sur les firmes les incitant à respecter les règles institutionnelles qui vont donner lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois obligations contraignantes et démarches volontaires.

Selon Davis et Johnson (cités par Kashyap R, Mir et Mir Ali, 2004), la RSE est pratiquée dans une vision de profit de long terme. L'entreprise cherche dans certains cas à s'afficher responsable socialement pour capter l'attention des organisations mondiales ou des entités internationales, gagner leur confiance et s'emparer d'une part plus importante du marché.

En conséquence, les organisations, dans un contexte de risque de perte de réputation et d'incertitude, et dans une volonté de s'inscrire durablement dans un objectif de défense et de maintien de leur légitimité et réputation, se conforment à ces pratiques reconnues comme pertinentes et appropriées vis-à-vis des attentes des parties prenantes (acteurs institutionnels).

### **1.3.4. LA THEORIE DES RESSOURCES FINANCIERES (« SLACK RESOURCES THEORY »)**

Cette théorie stipule qu'une bonne PFE résulte nécessairement en l'existence de ressources financières en quantité suffisante ; ce qui donnera à la firme la capacité et l'opportunité pour s'engager dans des domaines de performance sociétale, tels que les relations avec la communauté, les relations avec les employés, ou l'environnement. L'argument sous-jacent à cette théorie est que si les ressources existent en quantité suffisante dans l'entreprise, alors la bonne PSE résultera dans une meilleure allocation d'une partie de ces ressources dans des domaines à caractère social ; donc une bonne PFE pourra laisser supposer une bonne PSE. On voit bien que dans ce cas de figure c'est bien la PFE qui exerce une influence sur la PSE.

## **2. PANORAMA CONTEXTUEL : L'IMPLICATION DE L'ETAT MAROCAIN DANS LA RSE**

La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc est un sujet encore débattu, mais il commence à gagner du terrain.

Ces dernières années ont connu plusieurs mutations dans le contexte marocain caractérisé par l'entrée massive de grandes multinationales comme Vivendi, la suez, Lafarge... ; la

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

signature des accords de libre-échange avec les principaux partenaires et la mise en place d'un nouveau code du travail conforme aux normes internationales. Ceci a attiré l'attention des parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les portes paroles) sur l'éthique et la transparence des politiques et des procédures de la gouvernance d'entreprise, ainsi qu'ils ont commencé à avoir une conception de plus en plus générale de la responsabilité sociétale des entreprises, et à mettre de la pression sur les entreprises afin d'adopter cette nouvelle approche.

Dans ce contexte, la Maroc s'est inscrit dans une démarche positiviste de la RSE. Il a ratifié plusieurs conventions internationales visant à respecter les droits de l'Homme, à préserver l'environnement, et à respecter les exigences réglementaires. Ainsi, et dans la même mouvance que s'est manifesté l'engagement, en faveur du développement durable et de la RSE, des hautes instances du royaume lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale sous le thème « L'Investissement Sociétalement Responsable » en 2015.

Le souverain avait affirmé avec solennité :

« Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociétale, dans l'émancipation et le bien être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociétale, la protection du milieu naturel, et le respect des droits et des intérêts des générations futures (...) que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance ».

### **2.1. LA LEGISLATION DU TRAVAIL AU MAROC : PREAMBULE DU CODE DU TRAVAIL**

Avant qu'elle ne soit votée par le parlement en Juin 2003, la réforme de la législation du travail a été initiée à l'époque de Sa Majesté le Roi Hassan II, pour qu'elle soit concrétisée et formalisée sous le règne de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Cette nouvelle législation du travail au Maroc s'est caractérisée par sa conformité avec les principes de bases et les normes internationales, et elle a rendu hommage à l'action du mouvement syndical marocain dans la lutte contre l'indépendance du pays. Elle a été

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

appréciée et saluée par l'Organisation Internationale du Travail OIT pour sa concertation et son harmonie avec les principes internationaux du travail.

### **2.2. LA PROMOTION ENVIRONNEMENTALE : ENGAGEMENTS EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

La conférence de Rio en 1992 a marqué l'Etat marocain par son premier engagement en faveur du développement durable.

Appelé aussi Sommet de la Terre, cette conférence a permis d'adopter un programme d'action pour le 21ème siècle, appelé Action 21. Ce programme a mis le point sur la mise en œuvre concrète des principes de la déclaration dans différents domaines comme la santé, le logement, la pollution de l'air, la gestion des mers, des forêts et des montagnes, la désertification, la gestion des ressources en eau et de l'assainissement, la gestion de l'agriculture, et la gestion des déchets.

En addition à ceci, ce sommet a connu l'adoption d'autres Conventions internationales protégeant l'environnement : Convention sur le climat et la Convention sur la biodiversité.

Depuis ce sommet, le Maroc a tracé son chemin en s'engageant en faveur du développement durable. L'objectif primaire et principal est la préservation des ressources naturelles et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

Au Sommet de Johannesburg sur le Développement durable qui s'est tenu en Septembre 2002, SM le Roi Mohammed VI a montré dans son discours la volonté du Maroc à s'engager dans une démarche de développement durable.

### **2.3. LE RESPECT ET PROTECTION DES DROITS DE L'HOMME AU MAROC**

Respecter et protéger les droits de l'Homme est une responsabilité de tous les Etats, les personnes, et tous les organes de la société.

Le Maroc s'inscrit dans cette mouvance en garantissant les droits fondamentaux de la personne humaine. Toutes ses lois, législations et réglementations sont orientées vers la protection desdits droits et leurs applications tels qu'ils sont universellement reconnus.

L'égalité des droits entre femmes et hommes, ainsi que leurs libertés.

Après l'intronisation de sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Maroc a fait un grand saut dans le domaine des Droits de l'Homme. Ceci a été concrétisé par la rénovation du Conseil Consultatif des Droits de l'Homme CCDH en Avril 2001. Cette dernière a permis d'étendre les

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

attributions de ce conseil pour promouvoir les droits socio-économiques des marocains même résidants à l'étranger.

### 2.4. ENGAGEMENT SOCIETAL

En tant que pays arabe et musulman, le Maroc était toujours engagé favorablement dans le volet sociétal vu son héritage culturel et religieux.

En Mai 2005, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a lancé l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) qui l'a qualifiée de « chantier d'un règne ». Cette initiative a pour but principal de lutter contre la pauvreté, l'exclusion sociétale et la précarité au Maroc. Ce projet a bénéficié d'un soutien particulier de la banque mondiale à travers une assistance technique à travers son expérience internationale sur les programmes de développement communautaire, en plus du prêt de 100 millions de dollars octroyé en vue de soutenir la réalisation du projet durant la période 2007-2010.

En 2011, nous avons assisté au lancement de la seconde phase de cette initiative, qui s'étalera de 2011 à 2015, offrant ainsi de nouvelles perspectives prometteuses de fond et de forme.

Cette deuxième phase a mis en exergue 5 principaux programmes :

Le premier programme a pour objectif de lutter contre la pauvreté en milieu rural ;

Le deuxième programme vise la lutte contre l'exclusion sociétale en milieu urbain ;

Le troisième programme concerne la lutte contre la précarité afin d'améliorer la vie des personnes précaires et soutenir les populations en situation difficile ;

Le quatrième programme transversal se base sur deux axes, le premier est un axe d'accompagnement qui vise le renforcement de l'ingénierie sociétale en matière de renforcement des capacités, et le deuxième axe est relatif aux activités génératrices de revenus à travers l'encouragement de la création des microprojets générateurs d'emploi et de revenus stables, la promotion de l'esprit entrepreneurial collectif, et la valorisation des ressources spécifiques ;

Et finalement le cinquième programme qui vise la mise à niveau territoriale à travers l'octroi de subvention pour certaines zones enclavées ou isolées, la réduction des disparités en matière d'accès aux infrastructures de base, et le renforcement de la convergence des actions sectorielles en concertation avec les acteurs de développement local.

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

### 2.5. L'INVESTISSEMENT VERT AU MAROC : PROJETS PHARES

En s'engageant dans la volonté internationale de préserver l'environnement, le Maroc a fait recours à des investissements lourds dans plusieurs domaines à savoir l'agriculture, l'industrie, l'eau, l'électricité... Pour en concrétiser, on présentera un bref aperçu sur les projets menés par l'Etat Marocain au cours des dernières années.

#### 2.5.1. Le Plan Maroc Vert :

Lancé en Avril 2008, le plan Maroc Vert avait pour objectif de restructurer et moderniser le secteur agricole. Ce projet se base sur deux piliers essentiels :

**Pilier 1 :** Visant le développement d'une agriculture moderne dégageant une meilleure productivité avec une forte valeur ajoutée, ceci à travers la concrétisation d'un millier de nouveaux projets à haute valeur ajoutée tant dans les productions que dans les industries agro-alimentaires

**Pilier 2 :** Visant le développement des projets agricoles durable économiquement, et qui se base sur l'intervention direct de l'Etat au niveau de certaines zones marginales. Ceci à travers l'accompagnement solidaire de la petite agriculture via la réalisation de 545 projets d'intensification ou de professionnalisation des petites exploitations agricoles dans les zones rurales difficiles.

#### 2.5.2. Les énergies renouvelables

Les autorités publiques au Maroc ont concrétisé leur volonté d'intégration du développement durable et de la protection de l'environnement dans leur vision énergétique en adoptant une loi relative aux énergies renouvelables<sup>1</sup> en Février 2010.

L'Etat marocain a initié deux programmes à savoir :

- **Le programme éolien :** Il vise la construction des parcs éoliens dans différentes villes marocaines tel que Midelt, Tarfaya, Tanger, Essaouira, Boujdour, etc. Ce programme a pour objectif d'atteindre une capacité de 2000 MW à l'horizon 2020, tout en contribuant à la protection de l'environnement.

---

<sup>1</sup> Loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables, promulguée par Dahir n° 1-10-16 du 26 Safar 1431 (11 février 2010) publiée au Bulletin officiel n° 5822 du 1er rabii II 1431 (18 mars 2010).

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

- **Le programme intégré d'énergie solaire** : programme instauré par l'Agence Marocaine de l'Energie Solaire (MASEN), visant l'installation des centrales solaires d'une capacité totale de 2000 MW afin d'éviter l'émission de plus de 3,5 millions de tonnes de dioxyde de carbone et d'économiser un million de tonnes de pétrole par an.

### 2.5.3. PROGRAMME NATIONAL DE PREVENTION DE LA POLLUTION INDUSTRIELLE PNPPI :

Le programme met en évidence les activités les plus polluantes telles que les mines et carrières, les industries de transformation, le secteur de BTP, l'industrie de l'énergie, les abattoirs avicoles et de viande rouge, etc.

### 2.5.4. PROGRAMME NATIONAL D'ASSAINISSEMENT LIQUIDE ET D'EPURATION DES EAUX USEES

Lancé en 2005 par le département de l'environnement et le ministère de l'intérieur, ce programme vise trois principaux objectifs adaptés au développement social, économique et environnemental que le Maroc connaît :

- Atteindre un taux de raccordement global au réseau d'assainissement en milieu urbain de 75% en 2016, de 80% en 2020 et de 100% en 2030 ;
- Atteindre un volume des eaux usées traitées de 40% en 2016, 80% en 2020 et 100% en 2030 ;
- Traiter jusqu'au niveau tertiaire les eaux usées et les réutiliser à 50% en 2020

### 2.5.6. PROGRAMME NATIONAL DES DECHETS MENAGERS PNDM

Elaboré par le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement et le Ministère de l'Intérieur avec l'appui de la Banque Mondiale, le programme national des déchets ménagers a été initié par le Maroc en vue d'affronter les répercussions de danger des déchets ménagers sur la population et l'environnement.

Ces investissements sont financés entre autres par des subventions allouées par l'Etat, par des fonds publics (Le Fond de Développement Energétique, Le Fond de Dépollution Industrielle, Le Fonds National de l'Environnement, Le Fond Capital Carbone Maroc) et par des fonds provenant du secteur bancaire.

En plus de ces fonds, d'autres alternatives de financement ont vu le jour avec pour objectif d'encourager le marché de l'environnement tout en attirant la visibilité des bailleurs de fonds.

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

On parle notamment des obligations vertes, les sukus verts, et les taxes environnementales.

### **3. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ENQUETE**

#### **3.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ADOPTEE**

Nous nous sommes situés dans une recherche qualitative, où le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité.

D'après Tylor et Borgdan, la recherche qualitative, c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient.

Les méthodes de recherche qualitative les plus utilisées sont : l'interview, l'observation et l'histoire de vie. Pour notre cas nous avons opté pour les interviews ou les entretiens individuels semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien.

Pour Labov et Fanshel, ils distinguent trois types d'interviews : L'interview libre : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien. L'interview dirigée : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre déterminé. L'interview semi-dirigée que nous avons utilisée où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.

Quant à l'analyse des données collectées, on a procédé par analyse de contenu manuelle, via une grille d'analyse des entretiens qui se base sur une analyse verticale par axe, et une autre horizontale par entretien.

#### **3.2. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

##### **3.2.1. PRESENTATION DU TERRAIN DE L'ETUDE**

Notre exploration du terrain marocain a été menée auprès de différentes entreprises marocaines qu'elles soient des Petites ou Moyennes Entreprises PME, des grandes

## **LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

---

entreprises, des multinationales ou encore des holdings, avec différentes formes juridiques et faisant partie de différents secteurs d'activités tel que le secteur industriel, financier, Bâtiments Travaux Publics BTP, et les prestations des services. L'objectif de cette diversification de tailles, de statuts, et de secteurs d'activités est d'avoir une vision globale et de construire une idée sur l'application des critères ESG et notamment les pratiques environnementales dans un contexte en voie de développement.

Dans ce sens, nous avons eu l'occasion de rencontrer des experts de différents champs d'actions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. 17 entretiens semi-directifs ont été menés dans ce cadre comptant 14 entreprises labellisées RSE, et 3 autres entretiens avec Mme Rajae TAZI SIDQUI, responsable mission et label RSE à la CGEM, Mme Radia CHEIKH LAHLOU, Responsable et fondatrice du cabinet conseil en RSE au Maroc « Déclic », et Mr. Mohamed Farid OULDHANIA, président de l'association ARDI pour le développement durable installé sur Mohammedia. Le but de ces interviews était de contextualiser la notion de l'ISR au Maroc, et de nous positionner par rapport à notre problématique centrale.

Le tableau ci-après présente les différents profils avec leur rattachement professionnel.

### **3.2.2. LES PRATIQUES DE LA RSE ADOPTEE PAR LES ENTREPRISES LABELLISEES PAR LA CGEM AU MAROC**

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise au Maroc est devenue une exigence à laquelle les managers marocains doivent faire face. Cependant le champ académique en est à un stade embryonnaire.

Un sondage a été mené par l'agence de notation Vigeo à la veille de l'organisation des intégrales d'investissement en 2005. Sur 1000 questionnaires envoyés, seulement 125 réponses ont été exploitables, montre l'existence d'obstacles à la RSE. D'une part des obstacles liés à la vulnérabilité économique et sociétale, d'autre part aux obstacles socio culturels (Fillali Meknassi, 2011, p 307).

D'après les réponses recueillis des interviews menées, nous avons constaté les entreprises enquêtées investissent dans trois volets distincts mais complémentaire dans le cadre de la RSE à savoir l'Environnement, le Social, et la Gouvernance.



## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

**En termes d'environnement**, ce sont les entreprises opérant dans le secteur industriel qui investissent le plus dans ce volet. Mais cela n'empêche pas que les entreprises opérant dans les autres secteurs d'activités fassent des soucis de la préservation de l'environnement comme le cas des banques, et des centres en délocalisation.

Parmi les investissements menés par les entreprises marocaines dans ce volet d'après notre exploration on trouve :

- La certification ISO 14 001 relative au système de Management environnemental ;
- L'investissement en la préservation de la biodiversité et des ressources ;
- L'exploitation des ressources grâce au recyclage ;
- Développement des solutions intégrées de réutilisation des déchets ;
- Développement de l'utilisation des énergies renouvelables et de la construction des bâtiments à faible consommation ;
- Réduction des émissions du CO<sub>2</sub>, de poussière et des autres gaz ;
- La mise en place des programmes visant à réduire les émissions sonores et les bruits des usines ;
- La protection et la réduction de consommation d'eau d'énergie ;
- L'utilisation des produits biodégradables ;
- La maîtrise de tri et de revalorisation des déchets.

**En termes du social**, on peut évoquer deux volets essentiels à savoir le social interne relatif à l'investissement en interne ou encore l'investissement au profit de l'entreprise et ses collaborateurs. Et le social externe appelé l'investissement civique qui a pour but la promotion sociétale et le développement de la société civile.

**L'investissement en interne**, d'après l'ensemble des entreprises de notre échantillon, se base essentiellement sur trois éléments essentiels qui sont :

-Le respect des droits de l'Homme ; Le respect des intérêts des clients ; Engagement envers les fournisseurs à travers le développement des relations à long terme.

Les entreprises veillent aussi sur la protection de leurs collaborateurs et garantissent leur sécurité sur les lieux du travail. Ainsi qu'elles essayent d'assurer des conditions de travail appropriées et agréables, en offrant des formations dans différentes disciplines afin

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

d'améliorer les compétences des salariés et les encourager à donner leur maximum en termes de production.

**Quant à l'investissement sociétal**, les entreprises marocaines, quel que soit leur secteur d'activité, investissent en deux volets : le premier c'est le mécénat d'entreprise en versant des dons sous forme d'aide financière, matérielle ou en compétence à un organisme afin de soutenir une œuvre d'intérêt général. Et le deuxième volet, c'est l'investissement dans les infrastructures des voisinages de l'entreprise à travers : la promotion de l'éducation pour tous et la facilitation de l'accès aux services de base. L'objectif de cette politique sociétale est de répondre aux besoins des populations dans les domaines de santé, d'éducation, d'énergie, de croissance économique et de formation.

**En termes de gouvernance**, parmi les entreprises de notre phase exploratoire, nous avons quatre qui sont déjà cotée en bourse. Cette cotation est déjà une preuve de transparence et de fiabilité de publication des différents états de synthèses, en plus de leur engagement vis-à-vis des actionnaires afin de protéger leurs droits, tout en améliorant leur rentabilité et en les traitant d'une manière équitable.

Pour l'ensemble des autres entreprises, elles veillent toutes sur l'application des pratiques de bonne gouvernance inspirée des principes apportés par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, tout en garantissant une équipe dirigeante stable et une politique de rémunération intégrant les intérêts à long moyen et court terme.

### 3.2.3. DISCUSSION DES RESULTATS

Dans la foulée des engagements des États nations, le Maroc a accéléré ces dernières années son adhésion aux principes internationaux de développement durable et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Dans ce contexte plusieurs entreprises ont opté pour des certifications et des labellisations dans le cadre du respect de tout ce qui est social, sociétal, et environnemental.

La majorité des entreprises de notre échantillon exploratoire sont certifiées ISO 14 001, norme qui vise à définir les critères d'un système de management environnemental. Cette certification donne à la direction, au personnel et aux parties prenantes l'assurance que l'impact environnemental fait l'objet de mesures et d'améliorations.

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

On trouve également des entreprises certifiées OHSAS 18 001 et d'autres qui ont entamé la procédure ou en cours de certification. Cette norme indique la méthode de mise en place d'un management de la santé et la sécurité au travail avec les exigences qu'elle requiert. L'objectif est d'obtenir une meilleure gestion des risques afin de réduire le nombre d'accidents et d'améliorer les performances.

En plus de ces certifications, toutes les Entreprises de notre échantillon sont labellisées RSE par la CGEM au Maroc, qu'elles renouvèlent à chaque occasion.

L'ensemble de ces certifications ne sont qu'une reconnaissance de la mobilisation de tous pour réduire l'impact des activités des entreprises sur leur environnement, ainsi qu'une prise en considération des intérêts de l'ensemble des parties prenantes en parallèle à une implication sociale et sociétale.

L'aspect volontariste est très répandu dans le domaine de la Responsabilité Sociétale, car l'ensemble de nos experts se sont mis d'un commun accord sur la volonté et la conviction d'entamer une telle démarche guidée par la charte élaborée par la Confédération Générale des Entreprises au Maroc CGEM, qui à son tour est basée sur un programme ambitieux d'actions qui concerne le dialogue social, le respect de l'environnement, les principes du développement durable, et les exigences éthiques. Les objectifs principaux de cette démarche s'inscrivent dans la réduction de l'impact des entreprises sur l'environnement, la promotion de l'éducation et de la santé, et l'incitation de l'ensemble des partenaires à exploiter dans la mesure du possible, les supports de communication pour véhiculer un message « vert ».

### **3.3. IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Au niveau managérial, notre recherche peut apporter plusieurs enseignements, tant pour les entreprises installées au Maroc engagée ou non dans la démarche RSE, que pour les consultants et cabinets de consulting en RSE et DD.

Nous avons pu repérer à travers notre étude exploratoire les pratiques de la RSE adoptées par les entreprises en termes de gestion environnementale, gestion sociale et sociétale. Cette investigation qualitative pourra aider les entreprises déjà engagées dans la RSE à trouver les failles et les anomalies touchant leur gestion en Responsabilité Sociétale et par conséquent améliorer cette dernière. Aussi, pour les entreprises et surtout les PME marocaines, qui constituent la grande part du tissu productif du Maroc, peuvent bénéficier des expériences des autres entreprises pour s'engager à leur tour dans les pratiques du DD et de la RSE d'une

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE  
EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION  
GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

---

manière officielle à travers les certifications et les labels. L'objectif principal dans ce cas est de suivre le développement mondial, être au niveau de la concurrence internationale, se doter d'une bonne réputation afin de gagner plus de parts de marché, et participer au développement économique, social et environnemental du pays. Les agences de notation sont aussi concernées, dans la mesure où les consultants peuvent s'inspirer des pratiques déjà existantes pour améliorer leurs grilles d'analyse et réfléchir sur la manière dont le système de notation sociétale au Maroc doit être mené.

## LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)

---

### SYNTHESE ET CONCLUSION :

Malgré tous les efforts fournis, la RSE reste souffrante de quelques entraves qui sont selon Filali Maknassi (2009) la qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières. Ces facteurs trouvent leurs sources dans :

**L'arrière-plan culturel du Maroc** basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles (Mezuar, 2002). Cette culture d'« entrepreneuriat paternaliste » freine la prolifération des pressions des parties prenantes, notamment les syndicats, et donc réduit les opportunités de concertation sociétale (Ettahiri, 2009).

**La prédominance des petites et moyennes entreprises (PME)** dans le tissu industriel au Maroc ce qui met en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d'une RSE formelle.

**La qualification des employés et des cadres dirigeants** ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines. La formation universitaire ou professionnelle reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan (Ettahiri, 2009). D'après une étude empirique qui a été menée par la doctorante marocaine Hind AIT MHAMED sur la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc, « 85% des entreprises ont déclaré leurs engagements dans des activités RSE, un taux très élevé et qui pourrait donner du sens en cas où les réponses ont été basées sur la définition de la RSE comme actions de charité ou bénévolat ». L'état actuel de la RSE fait prévaloir une orientation plutôt philanthropique de la RSE qu'une approche stratégique intégrée, explique Houssam LAHRECH, responsable du site et de recherche RSE Au sein de Vigeo.

De ceci et d'après les résultats de notre exploration, nous pouvons conclure en disant que le Maroc est en phase transitoire, vers de nouvelles pratiques favorisant la promotion des volets sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance, en allant des obligations institutionnelles vers la volonté en sens pure et dur du terme.

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE  
EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION  
GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Acquier, A. Gond J-P, (2007). « Aux sources de la responsabilité sociétale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », Finance Contrôle Stratégie – Vol 10, n°2, p. 5-35.
- Ait Mhamed, H. (2014). « La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc : Test du Modèle Bi dimensionnel de la RSE », exposé présenté lors du colloque de la XXXème Journées du développement ATM, 29, 30 et 31 mai 2014, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 8 p
- Belghanami, N. (2010). « La responsabilité sociétale de l'entreprise », thèse de doctorat en science économiques, gestion et commerciales.
- Bouanani El idrissi, J. Benmoussa, M. (2016). « La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : Vers une application des critères extra-financiers ». Livre collectif "Économie verte, croissance et développement : État des lieux et perspectives", Série Séminaires et Colloque numéro 51
- Capron, M., Petit, P. (2011). « Responsabilité sociétale des entreprises et diversité des capitalismes, Revue de la régulation : Capitalisme, institutions, pouvoirs ».
- Confédération générale des entreprises au Maroc, (2009), "la responsabilité sociétale des entreprises : les aspects relatifs au travail », Mai 2009
- Conseil Economique et Social du Royaume du Maroc, « Résumé Exécutif du projet de Rapport sur l'Economie Verte - Opportunités de création de richesses et d'emplois », Mars 2012
- Déjean, F. et Gond J.P. (2004). « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, n° 1, p. 5-31
- El Malki, T. (2010). « Environnement des entreprises, responsabilité sociétale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc », thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion, aix-marseille ; université de la méditerranée aix-marseille ii ; 509 p
- Hattabou, A. (2011). « Pilotage de la performance globale et construction de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Cas des deux entreprises pionniers en développement durable au Maroc », thèse de doctorat en science de gestion ; Marrakech : Université Cadi Ayyad, 490 p
- Jamali, D. Safieddine, A. et Rabbath, M. (2008). « Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships ». Corporate governance: an international review, Vol. 16, number 5, pp. 443-459
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2001). « Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective ». Academy of Management Review, vol. 26, n°1, p. 117-127
- Pasquero, J. (2005). « La responsabilité sociétale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard Historique », Dans « Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise » Sainte-Foy (Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon (dir.). Québec : Presses de l'Université du Québec

**LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE  
EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION  
GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM)**

---

- Pesqueux, Y. (2010). « Genèse de la responsabilité Sociétale de l'entreprise : Ethique des affaires, développement durable et Responsabilité sociétale de l'entreprise, une continuité en question », hal-00509691, version 1, 44p
- Tlemcani. A, (2010) « Responsabilité sociétale des entreprises, le cas du Maroc », iteco