

**La RSE, nouvel outil du changement organisationnel pour les entreprises marocaines : Cas des entreprises industrielles du Grand Agadir**

**CSR A new instrument toward organizational change in Moroccan companies: Case study of industrial companies in Agadir**

**EL AMRANI EL HASSANI Afafe**

Professeure d'Enseignement Supérieur Assistante

FSJES - Campus Universitaire Ait Melloul

Université Ibn Zohr - Agadir - Maroc

Laboratoire de recherche : LAREFA – ENCG d'Agadir

**a.elamranielhassani@uiz.ac.ma**

**elamrani.afafe@gmail.com**

**AOURIK Abdelhak**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr - Agadir - Maroc

Laboratoire de recherche : LEREG

**aabelhak25@gmail.com**

**Date de soumission** : 29/01/2020

**Date d'acceptation** : 02/05/2020

**Pour citer cet article** :

EL AMRANI EL HASSANI A. & AOURIK A. (2020) « La RSE, nouvel outil du changement organisationnel pour les entreprises marocaines : Cas des entreprises industrielles du Grand Agadir », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3 : Numéro 2» pp : 1159 - 1180

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3822652>

## Résumé

Nul ne peut plus nier l'importance et la nécessité d'intégrer les pratiques et principes de la RSE dans le management contemporain. Au Maroc, de plus en plus d'entreprises adoptent cette voie de gestion ce qui nous amène à étudier l'impact de cette orientation sur le changement organisationnel. Pour y arriver, une enquête a été menée auprès de 30 sociétés anonymes industrielles basées sur le Grand Agadir. Les résultats de l'analyse renforcent le rôle des pratiques RSE sur le changement organisationnel et encouragent les entreprises à exploiter de plus en plus cette opportunité qui relève aussi bien du management social qu'organisationnel. La RSE est vue comme une opportunité qui valorise les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les sociétés. C'est un concept qui semble être complexe, il varie selon la vision des dirigeants et le mode de gestion d'une société à une autre. Elle est considérée en tant qu'une contrainte par certains dirigeants car elle nécessite plus de ressources financières alors que d'autres dirigeants l'envisagent plutôt comme un outil de valorisation de l'image de leur entreprise.

**Mots clés :** RSE ; perceptions ; Changement organisationnel ; Impact ; Responsabilité sociale ; ...

## Abstract

Moroccan corporations tend to practice CSR increasingly and use its tools. Nobody can ignore its necessity and its need in modern management. To do so, an investigation is done toward 30 corporations in Agadir. Through a survey, we try to analyze the impact of the CSR on the companies' organizational change. The results analysis strengthens the role of CSR practice on the organizational change that encourages companies to exploit this opportunity more often. This paper seeks to highlight CSR and study its effects on the perception of organizational change. CSR is considered as an opportunity that takes into account social, environmental and economic concerns. It seems to be a complex concept. Managers tend to understand CSR differently due to their different visions or management style from a company to another. It is considered to be a constraint for some managers because it needs a lot of financial resources to apply it, while other managers consider it as tool to enhance company's image.

**Keywords :** CSR; perceptions; organizational change ; Impact ; Social responsibility ; ...

## Introduction

La responsabilité sociale est considérée comme une figure de style par laquelle on peut associer deux termes contradictoires qui s'opposent l'un à l'autre comme s'ils ne l'étaient pas. Sachons que dans la loi des affaires, le profit est l'objectif majeur à atteindre sans aucune préoccupation concernant la morale, la réussite n'a aucune relation avec la responsabilité vis-à-vis du bien commun de la société. Si on se réfère à l'histoire, la responsabilité est une notion juridique qui est devenue au 20<sup>ème</sup> siècle très importante à la pensée morale. Son application dans l'entreprise est confrontée à plusieurs obstacles de la morale elle-même.

Dans les entreprises marocaines, la RSE, pour certains dirigeants, est considérée en tant qu'une contrainte. D'autres dirigeants l'a considère comme une opportunité pour l'entreprise. Dans la première vision, elle nécessite des ressources financières importantes et conséquentes pour la firme, alors que pour la seconde vision elle valorise l'image de la firme et montre le volontarisme social des dirigeants via l'intégration du volet économique, environnemental, et social dans leurs firmes. Il apparaît dès lors une divergence entre ces deux catégories de dirigeants qui disposent de deux différentes visions de la RSE (El Amrani El Hassani, 2015). Nous constatons que la fonction de l'entreprise dépasse largement ses obligations vis-à-vis de ses actionnaires tout en s'étendant sur une responsabilité large vis-à-vis de son environnement ; la RSE est devenue ainsi un moyen à la disposition de l'entreprise pour user d'un mode de gestion approprié à son environnement.

La RSE a vu le jour au Maroc grâce aux filiales des sociétés multinationales qui appliquent déjà cette pratique dans leurs sièges sociaux et avec leurs partenaires. La meilleure mise en place de la RSE est vue dans le long processus de dialogue social lié au code de travail qui est conforme aux normes internationales ainsi que l'engagement du pays dans la mondialisation et la voie du libre-échange.

La CGEM<sup>1</sup> en adhérant au Pacte Mondial, a joué un rôle très important en se dotant d'un Label RSE et en adoptant une charte de la responsabilité sociale. L'adhésion au label RSE de la CGEM se fait après l'évaluation qu'effectue un expert indépendant (Aourik & Bouaziz, 2015).

Nous nous focaliserons, dans notre présente recherche, sur les pratiques socialement responsables de l'entreprise. Ces pratiques constituent la base d'action et d'implication des

---

<sup>1</sup> Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

sociétés et le seul gage de sa pérennité de sa réussite. L'objectif de cet article est de mettre l'accent sur les pratiques socialement responsables des entreprises industrielles du Grand Agadir et de mesurer leur impact sur le changement organisationnel.

Nous allons présenter, tout d'abord, le concept clés lié à notre contribution à savoir la RSE. Nous allons se focaliser, ensuite, sur la partie sociale du questionnaire pour effectuer une enquête auprès de 30 entreprises du Grand Agadir opérant dans différents secteurs de l'industrie. Notre objectif étant de diagnostiquer l'impact de la RSE (notamment l'engagement social) à assurer un traitement digne et respectueux des salariés, et s'il dégage nécessairement un impact positif sur le changement organisationnel de ces entreprises. En se faisant, notre souci est de porter des éléments de réponse à la réflexion suivante : Quel est le rôle de la RSE dans le changement organisationnel des entreprises industrielles du Grand Agadir ?

Le présent article consiste alors à montrer l'importance du concept RSE comme un facteur de changement organisationnel. Toutefois en pratique, nous constatons une différence de vision entre les dirigeants des entreprises envers la RSE en tant qu'une contrainte sociale ou bien comme une force qui s'inspire des valeurs et des codes moraux de la société civile (El Amrani El Hassani et al., 2019 a).

Notre étude s'inscrit dans cet espace qui est encore moins inspecté par les chercheurs marocains. Sur le plan méthodologique, nous avons constitué, tout d'abord, une base de données qui réunit 50 sociétés anonymes de la région du Grand Agadir. Nous avons élaboré, par la suite, un questionnaire que nous avons administré en face à face. Les informations collectées sont consacrées, entièrement, aux pratiques de la démarche RSE et son impact sur le changement organisationnel.

Les données que nous avons recueillies, dans le cadre de notre question de recherche, ont fait l'objet de tests qui visent à comprendre le degré d'impact de la RSE sur le changement organisationnel des sociétés industrielles du Grand Agadir.

Cette contribution aborde, dans la première partie, la manière avec laquelle la littérature conçoit l'évolution historique des travaux sur la RSE en Sciences de gestion. Les questionnements qui nous ont guidés à effectuer la recherche quantitative sont issus de cette revue de littérature. Nous présentons, dans la seconde partie, la méthodologie de recherche que nous avons retenue, puis nous allons exposer les résultats statistiques qui nous ont conduits, à relativiser les suppositions que nous avons préalablement établies à partir de la littérature.

## 1. La RSE en entreprise:

### 1.1 Historique de la RSE

Pour la première fois, la RSE est apparue aux Etats-Unis dans les années soixante. Ce concept n'est pas apparu comme un concept nouveau, il prend des notions à des termes vieux de plusieurs siècles. Plus précisément, c'est dans les trois premières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle que les notions de « social responsibility » et de « business ethics » sont apparues dans une douzaine d'articles (Rosé, 2006).

La majorité des articles ont été publiés à la Harvard Business Review, à l'exception d'un texte qui est strictement juridique et qui est publié dans la California Law Review, par Wallace B. Donham qui était doyen de la Harvard Business School de 1912 à 1942. Il était l'unique auteur de la moitié des articles. Ses quatre principaux articles concernant la RSE discutent les idées suivantes : la pluridisciplinarité ; la responsabilité sociale et enfin le business ethics.

Aussi, l'ouvrage fondateur définissant la RSE de (Bowen, 1953) comme discipline du management propose deux démarches : la clarification de la responsabilité dans le management et dans les théories des organisations ainsi que la construction d'une éthique économique. C'est un ouvrage classique puisqu'il explique le contenu opératoire de la RSE d'une manière permanente : respect des droits de l'Homme, formulation de l'audit social, esquisse de ce qui deviendra par la suite la stakeholder theory, préfiguration claire des stakeholder forums, apparition des théories des dangers de la financiarisation, activisme social (investissement social), doctrine de la participation des salariés au capital, limite de l'utilisation des matières premières et énergies non renouvelables, et la contrainte de la protection de l'environnement.

Dans l'histoire de l'économie des Etats-Unis, deux premières approches de l'intérêt croissant de la RSE par Bowen apparaissent ; la première est sa publication en 1953 et qui est considérée comme une période où la société américaine adhère fortement à la RSE tandis que la seconde est sa publication de 1975 qui est apparue lors de la crise sociale et culturelle des années soixante et ayant eu pour résultat la chute de confiance dans les entreprises tout en accordant une expansion forte de la RSE.

De nos jours, le développement rapide des codes de bonne conduite et des chartes éthiques dans les entreprises visent l'intégration volontaire des principes de la RSE. Cette intégration volontaire des préoccupations sociales dans l'activité de l'entreprise ainsi que les relations

entretenu avec ses partenaires reste une question à traiter s'il s'agit d'un effet de mode ou d'une pression exercée par la société civile et les organisations internationales (Aourik&Bouaziz, 2020).

## 1.2 La responsabilité sociale et ses enjeux :

Le concept de la responsabilité sociale (RSE) est un concept qui est relativement récent. La préoccupation de l'entreprise et la concentration sur les conséquences de son activité, plus généralement de l'activité économique, qui est fort ancienne n'a pas laissé apparaître la RSE sous sa définition actuelle (Capron & Quarel-Lanoiselee, 2010).

Selon El Amrani El Hassani, une entreprise, qui est dite socialement responsable, est donc consciente et prend en compte les conséquences de ses actions et de son activité sur le domaine social, sociétal, et environnemental (El Amrani El Hassani, 2014). La RSE a été définie selon plusieurs approches notamment :

- L'approche CDE<sup>2</sup> qui représente la RSE en trois cercles qui respectent à la fois les orientations non-économiques qu'économiques.
- L'approche d'Ackerman et Bauer qui envisage que les efforts de la firme ne doivent pas être seulement limités au terme de « responsabilité » mais qu'au contraire, il faut qu'ils soient élargis d'une manière qui envisage toutes les orientations à adopter (Ackerman & Bauer, 1976).
- L'approche de Sehti (1973)<sup>3</sup> qui sollicite l'instauration d'un schéma à trois niveaux pour l'adaptation des comportements de la firme aux besoins et exigences de la société. Il se compose des niveaux : « Social responsiveness », « Social obligation », et « Social responsibility » ce qui amène la firme à faire des anticipations et des prévisions des besoins de la société tout en adaptant l'approche proactive à la place de l'approche réactive (Carroll, 1979).

L'acceptation et l'adoption du concept de la RSE par les dirigeants des sociétés reposent sur sa capacité à spécifier l'ensemble des facettes qu'elle doit inclure avec précision et exactitude. Dans ce sens, (Carroll, 1991) a identifié quatre composantes organisées sous une forme de pyramidale, comme le montre la figure N°1. Dans cette pyramide, l'auteur les a empilées

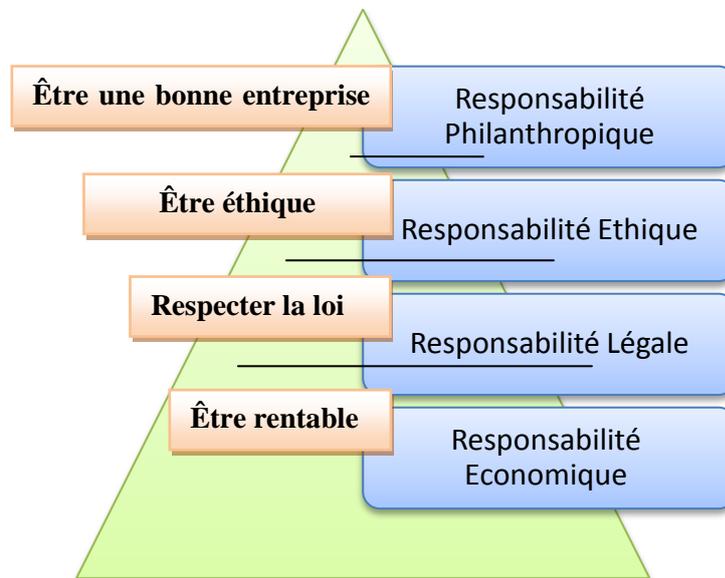
---

<sup>2</sup>Le Comité de Développement Economique.

<sup>3</sup>L'approche de Sehti (1973) a été mentionnée dans l'article de Carroll (1979) cité en références bibliographiques.

d'une façon qui se succède et sans lien de coordination ni de subordination pour expliquer leur intérêts pour la société.

Figure 1: La pyramide de Carroll



Source: The Pyramid of Corporate Social Responsibility, toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. CARROLL, 1991. Page: 42.

### 1.3 Le contexte de la Responsabilité sociale au Maroc

Le choix stratégique du Maroc d'ouvrir son économie, son ouverture sur le reste du monde et son alignement aux exigences de la mondialisation représentent un grand défi aux firmes nationales (El Abboubi & El Kandoussi, 2009). En effet, l'arrivée de nouveaux concurrents internationaux et l'ouverture des marchés a entraîné les entreprises, désirant que leur compétitivité soit maintenue, à employer les mêmes modes et styles de gestion face aux sociétés multinationales ainsi que leurs partenaires et représentants locaux surtout dans le domaine de la RSE (Filali Maknassi, 2009).

Il faut rappeler que la RSE a été importée au Maroc par les filiales des grandes sociétés multinationales. Ces pratiques RSE sont déjà appliquées et respectées dans leurs sièges sociaux ainsi que par leurs parties prenantes et leurs partenaires locaux au Maroc (Aourik & Bouaziz, 2015). La RSE se trouve donc, face à de nombreux obstacles et opportunités et son épanouissement est encouragé et motivé par un contexte global favorable caractérisé par des réformes juridiques et institutionnelles innovatrices (EL Abboubi & El Kandoussi, 2009).

Sur le plan politique, la réforme du cadre législatif, le mouvement de normalisation et de labellisation et l'INDH<sup>4</sup> sont autant de facteurs favorisant son développement. Dans ce cadre, le discours royal<sup>5</sup> lors des Intégrales de l'Investissement en 2005, représente le point de départ qui vise l'encouragement des sociétés à s'orienter dans les initiatives à caractère social.

Sur le plan environnemental, la loi 11-03, relative à la mise en valeur et la protection de l'environnement, définit les bases de la politique nationale en la matière. Cette dernière est en phase avec les préoccupations universelles qui touchent la protection de l'environnement contre toutes les formes de dégradation et de pollution, l'amélioration du cadre et des conditions de vie de l'Homme et enfin la spécification et la définition des orientations suivies dans les domaines financier, technique et législatif et qui concernent la gestion et la protection de l'environnement (M'hamdi & Trid, 2009).

Sur le plan législatif, la législation nationale a établi un nouveau code du travail en 2004 qui renforce le rattachement aux conventions internationales du travail et aux droits de l'Homme (El Kandoussi & Radi, 2008).

Enfin, et sur le plan économique, la CGEM a promu un Label destiné à la RSE. Ce label représente un important tremplin vers développement et l'instauration de cette orientation au pays (CGEM, 2006). Cette initiative a pour objectif la promotion de la RSE au sein des entreprises marocaines (Aourik & Bouaziz, 2015).

D'autre part, certains freins et contraintes ralentissent le développement de la RSE au Maroc. Le manque de formations professionnelles et universitaires qui forment les futurs professionnels aux aspects et outils de la RSE (Ettahiri, 2009), le caractère prédominant des PME (Torres, 1997)<sup>6</sup> et la structure du management et le style de gestion marocain qui sont fondés sur des principes philanthropiques discrets au lieu des principes déclaratifs par les gestionnaires marocains ayant des tendances et dispositions paternalistes (Mezuar, 2002) plutôt que managériales.

On constate aussi la forte importance que la RSE donne aux investissements directs notamment ce qu'on appelle les investissements socialement responsables (ISR) où on

<sup>4</sup> L'Initiative Nationale pour le Développement Humain

<sup>5</sup> Source : <http://www.indh.gov.ma>(dernière consultation, le 1 juillet 2014). L'extrait du discours royal l'illustre parfaitement : « la responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie » (Extrait du Message de SM le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005).

<sup>6</sup> Il faut signaler que depuis un certain temps, beaucoup d'efforts a été fourni à ce niveau et les universités marocaines se sont engagées dans la voie d'encourager et d'instaurer les principes de la RSE, du Développement Durable et de l'Economie Sociale et Solidaire, à travers le lancement de plusieurs licences professionnelles et master dédiés à ces domaines de formations.

accorde plus d'importance aux capitaux sociaux vu leur impact sur l'activité, ou bien encore sur les intérêts des parties prenantes. Ces ISR tels que le chapeau « Générosité » ou encore « Solidarité » d'Attijariwafabank, renforcent aussi les potentialités d'exploitation et de partenariats entre les entreprises marocaines et leurs partenaires étrangers.

Il reste à préciser que la RSE, au sein de l'entreprise elle-même, contribue à améliorer les conditions de travail, respecter les principes fondamentaux des droits de l'Homme et renforcer la compétitivité etc. ce qui contribue à rendre l'entreprise mieux équipée pour prévoir les exigences du marché ainsi que l'actualité concernant les lois et les réglementations.

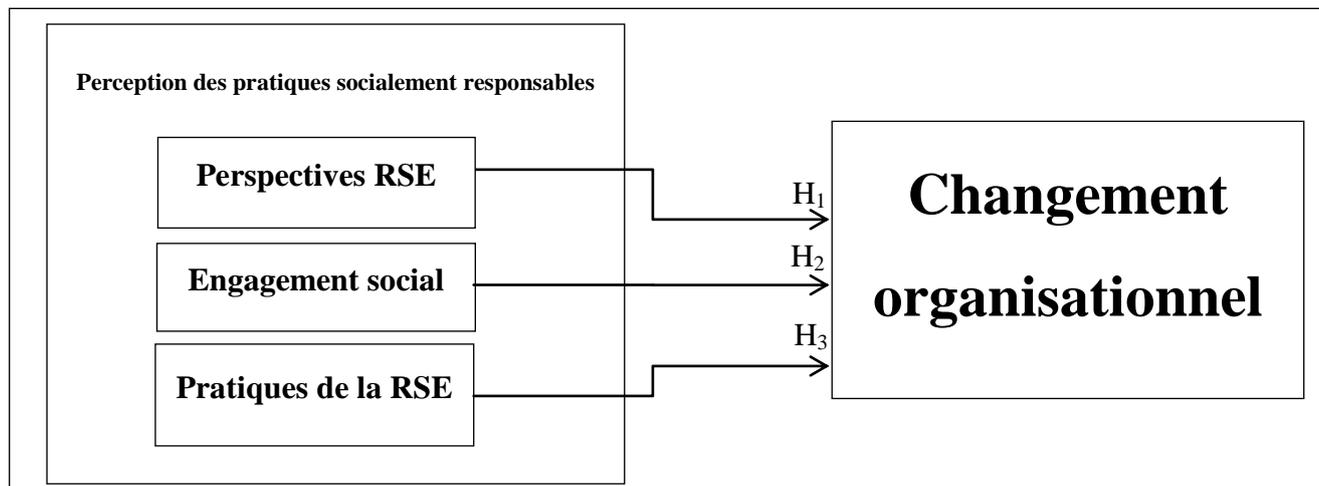
## **2. L'impact des pratiques de responsabilité sociale sur les entreprises industrielles du grand Agadir**

Les entreprises ne vivent pas dans une bulle isolée. Au contraire, elles évoluent au sein de la société. La différenciation entre la sphère sociale et la sphère économique, entre les objectifs sociétaux et les objectifs économiques est un leurre. La société a besoin de la firme et vice versa du moment que si cette dernière compromet son environnement naturel et social, son avenir est condamnée à l'échec. Aussi, la RSE reste un concept très subjectif. Elle est conçue de différentes manières, selon le courant de pensée et l'idéologie adoptés (El Amrani El Hassani et al., 2019 b). Elle entre en étroite relation avec divers domaines tels que :le droit, l'économie et la sociologie et touche aussi le côté éthique et discrétionnaire de la société.

Pour étudier la perception des pratiques socialement responsables dans les entreprises industrielles du grand Agadir, nous avons pris en compte 30 entreprises industrielles qui constituent notre échantillon. Cet échantillon est un échantillon non probabiliste car il n'obéit pas au critère du hasard.

Pour donner une réponse à notre question de recherche, nous avons établi le modèle suivant :

Figure 2: Schéma du modèle de recherche



Source : élaboré par les auteurs

Dans la figure N° 2, les hypothèses que nous avons développées d'après la revue de la littérature et qui figurent sur le modèle conceptuel de la recherche élaboré sont les suivantes :

H1 : Les perspectives RSE auront un effet positif sur le changement organisationnel;

H2 : L'engagement social des entreprises aura un effet positif sur la structure organisationnelle;

H3 : Les pratiques RSE auront un effet positif sur le changement organisationnel de l'entreprise.

### 2.1.La méthodologie de la recherche adoptée

Nous avons adopté une méthodologie quantitative pour valider notre modèle théorique. Cette démarche est très sollicitée quand il s'agit d'un sujet d'une nature causale à traiter. Les recherches antécédentes, selon (Yin, 1989) fournissent des moyens appropriés pour mesurer ce genre de concepts étudiés.

Nous avons procédé, pour l'exécution de notre recherche, à une enquête auprès de 50 grandes entreprises industrielles localisées au Grand Agadir (sociétés anonymes), opérant dans divers secteurs au plan régional et national. Notre choix nous paraît pertinent pour plusieurs raisons. La plus importante est le fait qu'elles ont déjà mis en place des pratiques RSE en adoptant une charte de bonne conduite. Les données collectées sont basées sur un questionnaire que nous avons distribué auprès de 50 entreprises du Grand Agadir. Sur les 50 questionnaires que nous

avons distribués, nous avons retenus 30 questionnaires valides. Le taux de réponse est donc de 60 %.

Notre questionnaire est établi à partir des échelles de mesure qui existent dans la littérature. On a adopté le paradigme de Churchill tout en consultant les différentes études qui se basent sur l'analyse des attitudes individuelles envers un phénomène quelconque. La mesure des échelles est connue comme une meilleure méthode à utiliser.

Cette méthode nous permet de rendre quantifiable les variables qualitatives. Grawitz explique qu'elle transforme les variables qualitatives en variables quantitatives (Grawitz, 2000). Pour se faire, elle attribue d'une façon automatique une position à chaque réponse d'individu.

Sachons qu'il existe plusieurs types d'échelles, à savoir : l'échelle nominale, l'échelle d'intervalle et l'échelle de Likert. L'échelle de Likert, d'après Dépelteau, ressemble à l'échelle ordinale (Dépelteau, 2003). Notre questionnaire comprend, ainsi, des questions fermées qui sont quantifiées. Les réponses y sont quantifiées, d'après un ordre où les intervalles sont équivalents. L'analyse du questionnaire a été faite à l'aide du logiciel SPSS17.

## **2.2. Analyse descriptive: validation des échelles de mesure**

Dans notre étude, nous allons essayer de mener une analyse descriptive en premier lieu, puis le test de spécificité de Bartlett, ensuite la qualité de représentation et enfin la fiabilité.

Tableau N°1: Statistiques Descriptives de la Variable RSE : moyennes et fréquences des réponses

<b>Statistiques descriptives (Perspective RSE)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>N</b>
Mener des actions sociales	1,10	,305	30
La perspective RSE de l'entreprise	2,83	1,683	30
Les principes et lignes directrices de la RSE	1,27	,450	30
Les normes de certification sociale	1,20	,407	30
La publication des informations sociales	1,80	,407	30
<b>Statistiques descriptives (Engagement social)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>N</b>
Encourager les salariés à développer leurs compétences	1,17	,379	30
Offre de formations continues aux salariés	1,17	,379	30
Mesures contre la discrimination	1,17	,379	30
La consultation des salariés dans la prise des décisions	1,20	,407	30
Mesures de santé, de sécurité et d'hygiène	1,07	,254	30
Le respect de la vie privée des salariés	1,03	,183	30
<b>Statistiques descriptives (Discussion de l'engagement social)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>N</b>
Notation et évaluation de la performance sociale	2,47	1,570	30
Type de formation offerte aux salariés	1,30	,466	30
Primes et augmentation de salaire	1,10	,305	30

Source : élaboré par les auteurs

Le tableau N° 1 représente la moyenne des réponses par question. D'après cette analyse, nous constatons que les moyennes les plus élevées sont celles qui concernent la volonté des entreprises à mener des actions sociales, le suivi de la performance sociale via les moyens de notation et l'évaluation, le partage et la publication des informations sociales, l'offre de formation continue aux salariés, la présence des principes et lignes directrices en matière de la RSE et la consultation des salariés lors de prise des décisions touchant l'avenir de l'entreprise. En effet, cela explique que les entreprises acceptent largement et appliquent largement les principes de la responsabilité sociale.

Tableau N°2 : Résultats du test de (KMO) et du test de Bartlett

<b>Test spécifique de Bartlett</b>	<b>perspectives RSE</b>	<b>Engagement social</b>	<b>Discussion de l'engagement social</b>
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,391	,797	,520
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	34,171	92,408
	Ddl	10	15
	Signification	,000	,000

Source : élaboré par les auteurs

La méthode Kaiser-Meyer-Olkin mesure la cohérence et l'adéquation d'une variable. Les valeurs doivent être égales ou supérieures au seuil de 0,6 (Hair et al., 2006) pour que l'analyse factorielle soit réalisable. Les données que nous avons recueillies sont factorisables ; nous avons fait les tests de sphéricité de Bartlett et de KMO. Les résultats que nous avons obtenus dans le tableau N° 2 sont satisfaisants en ce qui concerne notre échelle surtout pour l'engagement social qui dépasse le seuil de 0,6.

Tableau N°3: Statistiques Descriptives de la Variable RSE : Qualité de représentation

<b>Qualité de représentation (actions sociales)</b>	<b>Initial</b>	<b>Extraction</b>
Mener des actions sociales	1,000	,796
La perspective RSE de l'entreprise	1,000	,736
Les principes et lignes directrices de la RSE	1,000	,889
Les normes de certification sociale	1,000	,879
La publication des informations sociales	1,000	,856
<b>Qualité de représentation (Engagement social)</b>	<b>Initial</b>	<b>Extraction</b>
Encourager les salariés à développer leurs compétences	1,000	,843
Offre de formations continues aux salariés	1,000	,520
Mesures contre la discrimination	1,000	,737
La consultation des salariés dans la prise des décisions	1,000	,749
Mesures de santé, de sécurité et d'hygiène	1,000	,622
Le respect de la vie privée des salariés	1,000	,017
<b>Qualité de représentation</b>	<b>Initial</b>	<b>Extraction</b>
Notation et évaluation de la performance sociale	1,000	,229
Type de formation offerte aux salariés	1,000	,741
Primes et augmentation de salaire	1,000	,639
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : élaboré par les auteurs

L'analyse factorielle permet l'extraction des principales composantes et le maintien des items qui sont seulement fortement corrélés avec ces composantes. La qualité de représentation, de ces items, qui figure sur le tableau N° 3, est acceptable pour un seuil égal à 0,5 et bonne pour un seuil dépassant 0,6 (Evrard et al. 2003).

### 2.3. Analyses explicatives : la validation des hypothèses de la recherche

Les résultats dégagés dans le tableau N° 4 suite aux analyses de vérification des hypothèses de recherche, nous permettent de faire recours à une l’analyse de test de fiabilité. Ce faisant, on dégage le tableau suivant :

Tableau N°4: Test de fiabilité

<b>Statistiques de fiabilité</b>		
	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés
Actions sociales	,261	,526
Engagement social	,827	,788
Discussion de l’engagement social	,145	,352

Source : élaboré par les auteurs

L’analyse de la fiabilité et de la validité a pour objectif de s’assurer de la qualité des échelles de mesure. On a réalisé les tests à l’aide du coefficient : Alpha de Cronbach. Ces tests ont montré une bonne cohérence entre les items retenus de l’ensemble des variables comme le montre le tableau N° 4 (Alpha de Cronbach est supérieur à 0,7 pour l’engagement social).

Tableau N°5: Corrélations

	Perspectives RSE	Engagement social	Discussion de l’engagement social
<b>Corrélation de Pearson</b>	,007	,009	0.008
<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000	,000	,000

Source : élaboré par les auteurs

La vérification de nos hypothèses permet de d’extraire les résultats décrits dans le tableau N°5 à l’aide de l’analyse du coefficient de corrélation Pearson qui produit des mesures d’homogénéité ou de cohérence des valeurs par observation.

Le coefficient de corrélation Pearson est un modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes. Le coefficient de corrélation Pearson utilise une définition d’homogénéité (la variance entre mesures est exclue de l’écart d’activité). L’estimateur est identique, que l’effet d’interaction soit présent ou non. Cette estimation est calculée en supposant que l’effet d’interaction est inexistant, puisqu’il ne peut pas être estimé autrement.

Par conséquent, les hypothèses de recherche sont confirmées.

- La relation entre les perspectives RSE et le changement organisationnel est positive (0,007 avec un intervalle de confiance de 95%), ce qui permet d'accepter la première hypothèse «H1 : Les perspectives RSE auront un effet positif sur le changement organisationnel».

La confirmation de la première hypothèse nous montre que les perspectives RSE ont un rôle dans le changement organisationnel qui touche l'entreprise.

Les résultats que nous avons obtenus nous indiquent que les perspectives de la responsabilité sociale sont bien prises en compte par les sociétés enquêtées, mais son application diffère selon la taille de l'entreprise et les ressources financières qui sont consacrées aux actions sociales.

- La relation entre l'engagement social des entreprises et le changement organisationnel est positive (0,009 avec un intervalle de confiance de 95%), ce qui permet de confirmer la deuxième hypothèse «H2 : L'engagement social des entreprises aura un effet positif sur la structure organisationnelle».

La confirmation de la deuxième hypothèse nous montre le rôle que joue l'engagement social dans le changement organisationnel de l'entreprise.

L'engagement social est représenté par les formations offertes aux salariés sous forme de formation continue et de cours de soutiens. Le but de ces formations consiste à développer les connaissances des salariés pour assurer un meilleur climat de travail et répondre aux besoins des entreprises elles-mêmes en matière de mises à jour des techniques et méthodes de travail. Également, nous pouvons dire que la prise en considération des conditions de travail et attentes des salariés est devenue une question très importante vu le rôle qu'elles jouent pour constituer un climat social favorable. Enfin, les résultats de l'engagement social des entreprises enquêtées mènent l'entreprise à s'adapter à ces besoins en termes de changement organisationnel

- La relation entre les pratiques RSE et le changement organisationnel de l'entreprise est négative (0,008 avec un intervalle de confiance de 95%), ce qui permet de confirmer la troisième hypothèse «H3 : Les pratiques RSE auront un effet positif sur le changement organisationnel de l'entreprise».

La confirmation de la troisième hypothèse renforce l'idée que les pratiques RSE dans l'entreprise ont un impact sur elle puisqu'elles contribuent au changement organisationnel de sa structure.

#### **2.4. Discussion des résultats**

Dans la recherche scientifique, la RSE reste une thématique qui est peu explorée par les chercheurs nationaux. C'est un concept qui est très subjectif, il est distingué selon différentes manières, selon le courant de pensée et l'idéologie adoptés. C'est un concept en interaction avec plusieurs domaines différents tels que : le droit, l'économie et la sociologie. Il touche aussi bien le côté discrétionnaire de la firme que son côté éthique. La dichotomie entre la sphère sociale et la sphère économique, entre les objectifs sociaux et les objectifs économiques est une chimère.

Les résultats obtenus dans notre étude montrent que la RSE dans les entreprises du Grand Agadir est bien prise en compte. Son application varie d'une entreprise à l'autre selon le degré d'acceptation des dirigeants du changement, leur niveau d'instruction et l'ouverture sur leur environnement. Les perspectives d'application de la RSE sont prometteuses malgré le caractère familial qui empêche l'instauration de ces pratiques dans le sens structuré du terme.

La RSE permet une meilleure allocation des ressources, une réduction des coûts de production et l'optimisation des moyens dont dispose l'entreprise. L'importance de la RSE consiste à améliorer le processus de production et développer des produits ayant une forte valeur ajoutée. C'est aussi un moyen par lequel l'entreprise gère le risque et respecte son capital humain ce qui permet l'amélioration de son image à l'égard de ses parties prenantes aussi bien internes qu'externes.

L'engagement social de ces entreprises tend à lutter contre la discrimination, renforcer l'offre de formation aux salariés et assurer un bon climat social par l'amélioration des conditions de travail, le respect de la vie privée des salariés et la veille à assurer un traitement équitable entre eux.

La RSE est une démarche qui dispose d'un processus très coûteux pour les organisations. Les grandes entreprises en général, les multinationales en particulier sont les mieux équipées financièrement et en matière du capital humain pour pratiquer une telle stratégie. Pour notre échantillon, la RSE reste un défi à prendre sérieusement et à soulever. Cela réside dans

l'investissement coûteux et la nécessité d'un accompagnement adéquat qui serait assuré par des spécialistes.

La prise en considération de la RSE dans les pratiques managériales, n'est plus considérée comme un phénomène de mode. Elle est devenue une réponse à la forte pression des lois législatives ainsi que la pression de la société et les préoccupations sociales des protecteurs de l'environnement. Elle est considérée, dans une certaine mesure, comme une déclinaison du concept du développement durable qui repose sur les trois piliers traditionnels à savoir : le pilier environnemental, le pilier économique et le pilier social. Cela révèle que l'entreprise ne doit pas se soucier seulement de sa croissance et de sa rentabilité. Elle doit être aussi consciente des préoccupations environnementales et sociales, que ça soit en interne ou en externe de l'organisation. Cela est expliqué par le fait que l'entreprise évolue et se développe au sein de la société et non pas en ermite autosuffisante et solitaire.

De nos jours, il serait fort de constater que la RSE dispose d'une place très importante et dominante dans la vie quotidienne des entreprises nationales. Son enjeu stratégique réside dans la constitution d'une image valorisante et socialement responsable de l'entreprise. L'avantage de la RSE réside donc dans la capacité de la firme à investir dans les actions sociales et environnementales, promouvoir le capital humain et intégrer les préoccupations sociales au sein des préoccupations économiques.

Le succès de l'entreprise à long terme et sa performance dépendent des talents, des compétences, des connaissances, de la créativité, de l'innovation et en particulier de la motivation des salariés. A ce propos, l'entreprise doit être intransigeante en ce qui concerne la santé, la sécurité et la formation de ses salariés. Elle doit être consciente de l'ensemble de ses collaborateurs qui représente son axe stratégique vers son développement et sa performance. La prise en considération de tous ces aspects prouve que l'entreprise apprécie son capital humain et personnalise les relations qui les unissent, ce qui influence positivement la motivation, l'appartenance et la performance des ressources humaines. En bref, impliquer les salariés permet à l'entreprise d'obtenir, volontairement, davantage de leur part ce qui améliore leur créativité, leur loyauté et leur engagement. Cela va forcément renforcer l'efficacité de l'entreprise, affermir sa position concurrentielle, booster sa compétitivité et améliorer son image sur le marché dans lequel elle opère.

## Conclusion

L'impact de la RSE sur le changement organisationnel des entreprises est présent à travers la dimension économique et sociale. Le changement organisationnel est le résultat de la recherche de la performance économique. C'est pourquoi ces entreprises adoptent leurs engagements en fonction des moyens financiers dont elles disposent ainsi que de leurs parties prenantes. Pour ce faire, les valeurs éthiques et morales de ces entreprises sont mobilisées pour justifier les résultats obtenus par l'application des pratiques socialement responsables (El Amrani El Hassani et al., 2019 b).

L'objectif que nous visons par cet article est d'abord assurer un développement des connaissances en matière de la RSE. Ensuite, donner une démonstration de l'importance de ce concept pour l'entreprise. Enfin, assurer une grande sensibilisation en matière de la RSE en termes de préoccupations sociales, développement durable et protection de l'environnement. Cet article est la combinaison entre la revue de littérature et l'aspect empirique. La combinaison de l'aspect théorique avec l'enquête que nous avons effectuée nous a permis de développer notre réflexion sur la RSE en tant qu'un outil de changement organisationnel. Nous avons exploré différentes théories et parcouru les travaux de plusieurs auteurs avant d'entamer une enquête sur 30 grandes entreprises de Grand Agadir.

Cette enquête nous a permis la validation des hypothèses que nous avons formulées dans notre modèle conceptuel et ainsi répondre à la question de recherche que nous nous sommes posée au départ de notre recherche.

La RSE en tant qu'une démarche reste un processus très coûteux et long pour les 30 sociétés du Grand Agadir. Les firmes multinationales, sont les mieux équipées en termes de moyens humains et financiers pour l'appliquer comme une stratégie. Pour cela, un tel processus est considéré comme un grand défi à soulever pour les entreprises enquêtées, car il nécessite, particulièrement, un investissement onéreux et surtout un accompagnement adéquat par les spécialistes.

Pour garantir l'appui et l'encadrement de cette orientation stratégique, le gouvernement marocain a mis en place des mesures d'accompagnement pour le renforcement et la modernisation de la compétitivité des entreprises qui veulent adhérer au label RSE créé par la CGEM. Pour ce faire, une convention a été signée entre l'ANPME<sup>7</sup> et la CGEM en 2010.

---

<sup>7</sup>L'ANPME : Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise.

L'objet de cette convention est de financer jusqu'à 60% du coût de la prestation de l'évaluation des entreprises éligibles. Elle est considérée comme l'une des prises de conscience les plus importantes dedans notre pays envers l'application et la pratique de la RSE par l'entreprise marocaine. Vu le rôle majeur des entreprises nationales dans le tissu économique marocain, la mise ne place d'une telle dynamique est destinée à l'amélioration de l'attractivité économique.

Beaucoup d'études ont été consacrées à l'étude et la mesure de l'impact de la RSE sur les parties prenantes externes (El Amrani El Hassani et al., 2011) mais peu l'ont été vis-à-vis du changement organisationnel. Or la RSE est à la fois une déterminante, un levier et un obstacle pour le changement organisationnel. Pour cette raison, les pratiques socialement responsables ainsi que l'engagement social constituent des changements qu'introduit la RSE dans les attitudes, les comportements et les pratiques de gestion aussi bien pour les salariés, que pour le top management de l'entreprise. Le point clé réside dans une connaissance précise de la perception et de la mise en œuvre de la RSE par les entreprises.

La RSE trouve son origine dans l'éthique, elle ne se trouve que dans les sociétés respectant les obligations légales. Dans ce contexte et dans un fonctionnement régulier de la société, une firme socialement responsable pratique son activité conformément à la législation. Cela lui permet de produire un meilleur effet sur l'environnement. Cet engagement qui est le souci de l'entreprise traduit sa libre volonté à accroître ses activités par des valeurs éthiques en essayant de garder leurs objectifs commerciaux. Une firme qui est déclarée socialement responsable travaille toujours pour servir ses intérêts tout en prenant en considération ceux de ses différentes parties prenantes (El Amrani El Hassani, 2015) ce qui l'amène forcément à changer sa structure organisationnelle et à repenser sa logique managériale.

En guise de conclusion, toute recherche effectuée contient des points à améliorer et des limites à dépasser et la nôtre ne fait pas l'exception. D'abord, notre échantillon n'est pas probabiliste et ne repose pas sur le critère du hasard. Nous ne pouvons pas généraliser les résultats issus du traitement statistique, en d'autres termes elles permettent juste de nous donner une idée claire sur le rôle de la RSE et son influence sur les modes de gestion et le changement organisationnel opéré dans l'entreprise. Puis, le nombre des sociétés, sur notre territoire d'investigations, qui intègrent les pratiques RSE n'est pas assez important ce qui nous conduit à cibler les grandes industries et à orienter notre intérêt vers d'autres secteurs d'activités, voire même de revoir nos critères de sélection de notre échantillon. De plus, le

refus de collaboration de certains dirigeants et la difficulté d'accéder à l'information et aux décideurs au sein des sociétés constituent une perte du temps et d'effort. Les préjugés de certains dirigeants et leur ignorance de leur contribution dans la recherche pour améliorer leur positionnement dans le marché et donner une bonne image de l'entreprise reste parmi les limites traditionnelles rencontrées durant la distribution du questionnaire et la collecte des données.

La prise en compte de ces limites nous permet de les transformer en perspectives pour améliorer notre contribution dans le futur. Au lieu de se contenter des grandes industries du Grand Agadir, nous pouvons choisir les sociétés de la région Souss Massa ou encore élargir notre étude à l'échelle nationale pour construire notre prochain échantillon. Nous allons opter dans ce sens pour la méthode d'échantillon probabiliste qui repose sur le choix des sociétés d'une manière aléatoire. Nous pouvons aussi ajouter l'aspect environnemental ou encore effectuer une étude comparative sur les préoccupations sociales et les préoccupations environnementales des entreprises marocaines.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Ackerman R.W. & Bauer R.A. (1976). Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma. Reston VA: Reston Reston.

Aourik A. & Bouaziz S-M. (2015). Le rôle de la responsabilité social dans les PME de la région Souss Massa Daraa. Journal Of Business And Economics. V3. N1.

Aourik A. & Bouaziz S-M. (2020). Les enjeux éthiques dans les entreprises marocaines: Cas de la société MIVISA à Agadir. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit V.4. N.2, pp : 978 –998.

Capron. M. & Quarel-Lanoiselee F. (2010). La Responsabilité Sociale d'Entreprise (éd. Nouvelle édition). Paris: La Découverte.

Carroll. A-B. (1979). A Three Dimentional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4 (4), pp. 497-505.

Carroll.A-B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, 34 (4), pp. 39-48.

CGEM (2006). Label CGEM pour la RSE. Consulté sur [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

Dépelteau F. (2010). La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats. De Boeck Supérieur.

EL Abboubi M. & El Kandoussi. F (2009). Le virage de la RSE au Maroc : cas du secteur agroalimentaire. Revue Reflets et Perspectives de la vie économique. Tome XLVII.

El Amrani El Hassani A. (2015). Déterminants de la relation « Entreprise-Parties Prenantes » dans un contexte socialement responsable: Cas de la coopérative COPAG) » ENCG Agadir Université Ibn Zohr.

El Amrani El Hassani A. & El Kandoussi F. & El Abboubi M. (2011). Les PME marocaines sont-elles enfin prêtes pour intégrer la RSE dans leurs pratiques managériales. Colloque international du Réseau Entreprise et Développement Durable (REDD) : Montréal

El Amrani El Hassani A. & El Kandoussi F. & El Abboubi M. (2014). Toward a new stakeholders' identification: a redefinition of stakeholders through the legitimacy. Global Business and Economics Research Journal. Vol 3. No 1.

El Amrani El Hassani A. & El Madi L. & Achehal A. & Belfdail S-D. (2019). Le parcours académique des dirigeants des entreprises marocaines et sa contribution à l'adoption des comportements socialement responsables : cas des entreprises de la ville d'Agadir. Les Enjeux Stratégiques Du Management Des OESS : Quels Orientations Et Outils Pour Améliorer Leur Performance Et Leur Compétitivité Dans Le Contexte Du Développement Durable Des Territoires ? ENCG Agadir. 3ème édition du congrès MCOOD

El Amrani El Hassani A. & El Madi L. & Achehal A. & Belfdail S-D. (2019). L'impact de la formation des managers sur l'intégration des pratiques RSE dans l'entreprise marocaine. La PME en quête de l'innovation managériale. Organisé par le Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion l'Université du Québec en Outaouais (UQO), Gatineau, Québec, Canada.

El Kandoussi F. & Radi. B.(2008). Intégration de la responsabilité sociale par le pilotage des ressources humaines: le cas des entreprises touristiques de la station d'Agadir. Revue internationale de psychosociologie. 33 (Vol. XIV). Pages : 259-270.

El Abboubi. M. & El Kandoussi. F. (2009). Le virage de la RSE au Maroc : cas du secteur agroalimentaire. Revue Reflets et Perspectives de la vie économique. Tome XLVII.

Ettahiri S. (2009). Perception et Pratique de la Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc: Cas du Textile Habillement, Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc.

Evrard & Pras B. & Roux E. & Dussaix A-M. & Lilien G. (2003), *Market, études et recherche en marketing*, Dunod.

Filali Maknassi R. (2009). *Quel Avenir pour la Responsabilité Sociale au Maroc ? Droits del'Homme et Développement Durable : Quelle Articulation?* Sous la direction de Sedjari A., Editions le Harmattan.

Grawitz M. (1972). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz

Bowen H. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers

Hair J. F. et al. (2006). *Multivariate data analysis 6th ed*. Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.

M'hamdi. M & Trid. S. (2009). *La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane*. 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

Mezuar A. (2002). *L'Entreprise Marocaine et la Modernité, Recherche sur les Conditions de Changement Culturel pour un Progrès Durable*, Casablanca Ed, Casablanca.

Rosé J.J. (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise, Pour un nouveau contrat social*. De boeck.

Sethi S. P. (1973). *The corporate dilemma: traditional values versus contemporary problems*. Prentice Hall, p. 57.

Torres. O. (1997). *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME*, *Revue internationale PME (RIPME)*, Vol, 10, n° 2, p. 9-43.

Yin R.K. (1992). *The role of theory in doing case study research and evaluations*. *European Journal of Gynaecological*.