

## **La place de la RSE dans le secteur bancaire marocain : analyse des reporting de cinq banques marocaines**

## **The place of CSR in the Moroccan banking sector: analysis of the reporting of five Moroccan banks**

**TCHICH Hanane**

Enseignante chercheure

Ecole Supérieure de Technologie

Université Moulay Ismail Meknès

Maroc

**[h.tchich@umi.ac.ma](mailto:h.tchich@umi.ac.ma)**

**[hanane.tchich@gmail.com](mailto:hanane.tchich@gmail.com)**

**Date de soumission :** 31/10/2022

**Date d'acceptation :** 14/03/2023

**Pour citer cet article :**

TCHICH H. (2023) «La place de la RSE dans le secteur bancaire marocain : analyse des reporting de cinq banques marocaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 46 - 70

## **Résumé**

Notre étude concerne cinq banques marocaines pour la mise en évidence et la compréhension des composantes majeures de leurs perceptions de la RSE et de leurs comportements responsables. Les banques définissent et amorcent des politiques de RSE en précisant un arsenal de principes et de valeurs et s'y conforment lors de la réalisation de leurs activités et qui sont généralement formalisées à travers les rapports RSE/DD, les chartes éthiques, les codes de conduite ou même par le biais des conventions signées avec les organismes nationaux et internationaux. L'étape qui suit est celle où les banques conçoivent des dispositifs et des processus de la mise en place d'une démarche RSE. L'engagement des organisations, notamment les banques, pour devenir socialement responsable, est un choix volontaire. Une fois engagées dans cette voie, les institutions bancaires sont amenées à publier des rapports RSE, reporting, ou au moins inclure dans leurs rapports annuels de gestion des composantes et des données concernant la prise en charge des exigences sociétales et environnementales. L'intérêt est de se pencher sur la compréhension de la perception de la RSE des banques marocaines à travers les informations divulguées dans leur reporting et pouvoir la qualifier par la suite.

**Mots clés :** RSE ; reporting ; banque ; parties prenantes ; GRI

## **Abstract**

Our study concerns five Moroccan banks for the highlighting and understanding of the major components of their perceptions of CSR and their responsible behavior. Banks define and initiate CSR policies by specifying an arsenal of principles and values and comply with them when carrying out their activities and which are generally formalized through CSR/SD reports, ethical charters, codes of conduct or even through agreements signed with national and international bodies. The next step is when banks design systems and processes for implementing a CSR approach. The commitment of organizations, especially banks, to becoming socially responsible is a voluntary choice. Once embarked on this path, banking institutions are required to publish CSR reports, reporting, or at least include in their annual management reports components and data concerning the management of societal and environmental requirements. The interest is to focus on the understanding of the perception of the CSR of Moroccan banks through the information disclosed in their reporting and to be able to qualify it thereafter.

**Keywords :** CSR; reporting; bank; stakeholders; GRI

## Introduction

La revue de la littérature managériale permet de constater que la démarche RSE (Responsabilité Sociétale de l'entreprise) est un véritable levier de performance pour les organisations. Etant un outil de management, elle représente un avantage majeur de différenciation. Les pratiques RSE imposent une transparence et une crédibilité de l'information extra-financière émises par l'organisation pour la promotion des ISR (Investissement Socialement Responsable), à la pérennisation de l'entreprise et à l'amélioration de son image et de sa réputation. De ce fait, la RSE, en tant que politique et stratégie, conduit à des impacts macro-économiques majeurs pour ce qui est de la contribution au DD (Développement Durable).

Dans le contexte marocain, il y a une mise en œuvre des orientations stratégiques pour intégrer cette nouvelle conception, donnant la possibilité à satisfaire ces nouvelles exigences internationales et de faire face aux différentes pressions et mutations sociales et sociétales. Parmi ces différentes orientations, le Maroc a opéré des changements dans le code du travail pour qu'il cadre au mieux avec les principes du DD et ses objectifs, et label RSE récompensant les organisations qui ayant adopté les pratiques RSE, contribuent à la réalisation des orientations stratégiques nationales. C'est ainsi que les banques marocaines s'investissent pour amorcer et créer un développement économique social où elles opèrent, en respectant les législations en vigueur, l'éthique et les impératifs normatifs institués. Il est donc question de voir comment se définit la perception du concept de RSE par cinq banques marocaines<sup>1</sup>. Il s'agit donc de sonder et de décrypter la manière avec laquelle les banques marocaines ont perçu et intégré ce nouveau concept à travers leurs reporting pour déterminer ainsi leur comportement par rapport à ce renouveau managérial. Signalons que la RSE a fait l'objet d'analyses interprétatives orientées vers sa compréhension en tant que phénomène organisationnel et managérial. De ce fait, nous avons opté pour une démarche méthodologique interprétativiste soutenue par une analyse qualitative des reporting de ces banques de 2018-2019<sup>2</sup>. L'outil informatique est d'un grand apport pour traiter et analyser les différentes données collectées, ce qui justifiera l'usage du logiciel NVIVO. Pour arriver à cette fin, nous exposerons, dans un premier temps, une synthèse des résultats de certaines recherches faites pour le décryptage du comportement responsable des banques et de sa compréhension. Dans un deuxième temps, il sera question de l'adoption des outils de RSE et leur impact pour l'organisation. Par la suite, nous analyserons les résultats obtenus à l'issue de l'analyse des reporting de cinq banques marocaines.

### 1. Positionnement des banques par rapport à l'intégration d'une démarche RSE.

Ces dernières décennies, l'évolution de la notion du DD a pris de l'envergure pour intéresser même le

---

<sup>1</sup> AttijariWafa Bank (AWB), la Banque Populaire (BP), Bank of Africa (BOA), la Banque Marocaine du Commerce et Industrie (BMCI) et Crédit du Maroc (CDM)

<sup>2</sup> Nous retenons ces deux années de reporting dans la mesure où les cinq banques marocaines n'ont pas édité des rapports ESG mais uniquement ceux intégrés dans leur rapports annuels étant donné la crise sanitaire Covid-19.

secteur bancaire. Ce dernier se positionnait à l'écart de cette notion et celle de la RSE, compte tenu de son faible impact sur l'environnement et la très forte régulation de ses activités. L'adoption de ces deux notions par ce secteur s'est faite de manière progressive. De nombreuses recherches ont été effectuées pour sonder et qualifier cette progression mais aussi à voir de plus près les différentes actions engagées par les banques afin d'intervenir et de contribuer, à l'instar des autres organisations, à ce renouveau managérial (Morin, 2006 ; Girard & Marchildon 2006 ; De Serres, et al., 2006 ; Pupion, 2013 ; Hikkerova & Bortolotti 2013 ; Baret & Chivot 2013 ; Reynaud & Walas 2015). Dans cette progression, il s'agissait tout d'abord de satisfaire un besoin de conformité. Ensuite, l'évolution de la situation globale du monde des affaires a fait en sorte que les institutions bancaires et financières recadrent leur position puisque les enjeux sont autrement qu'un effet de mode ou de marketing (De Serres, et al., 2014). Les principes de DD et RSE concernent désormais ces institutions dans leurs stratégies, leur mode de gouvernance et leur capital humain. Selon Girard et Marchildon (2006) deux raisons capitales ont présidé ces changements de fond :

\*La crise financière était un vrai catalyseur des dysfonctionnements des institutions bancaires pointant du doigt leur éthique, leur choix d'investissement, leur financement ainsi que leur mode de gouvernance,

\*Les principes de DD et de RSE ont connu une version plus étendue pour admettre d'autres formes de préoccupations, autres que celles relatives à l'environnement telles que la gouvernance, la stratégie, qualité des produits et services, les politiques sociale et sociétale et la communication responsable.

Ces deux raisons ont été la résultante des initiatives de dénonciation des acteurs de différentes perspectives pour remettre en question les comportements des banques et la nécessité d'intégration des pratiques responsables dans leur métier de banquier. Actuellement, la prise en charge des enjeux en matière RSE de la part des banques se manifeste de différentes manières et selon différentes orientations. Cependant, la publication des reporting annuels restent le moyen investi par excellence par les banques pour accentuer leurs engagements et actions en matière RSE. C'est pourquoi la quasi-totalité des analyses réalisées en ce sens, prennent comme assise les reporting, pour comprendre et expliquer la position, l'intérêt et la faisabilité des pratiques responsables du secteur bancaire. Le reporting se trouve être un espace où les banques mettent en exergue et valorisent les dispositifs mis en place notamment :

\*Instaurer un mode de gouvernance qui permet une meilleure gestion des risques, des processus de prise de décision, particulièrement pour ce qui est des ISR, pertinents et transparents, s'ajoute à cela une éthique dans les affaires,

Contribuer à une économie à long terme, en développant les secteurs industriels et de services et induire à une inclusion sociale,

\*Agir par rapport aux impacts environnementaux et s'insérer dans le tissu social en tant qu'acteur,

\*Sensibiliser les collaborateurs de l'utilité de tels changements en travaillant la politique sociale,

\*Etablir une communication entre l'ensemble des stakeholders.

Il n'y a pas que la sphère académique qui s'est intéressée aux comportements des banques en rapport à leur intégration de la RSE, mais aussi les organismes privés pour promouvoir et proposer des modèles d'intégration et des dispositifs d'évaluation. Parmi ces organismes, nous avons l'Observatoire EuroGroup consulting, Novethic, VigeoEiris. Les analyses des praticiens et des académiciens ont concerné tout d'abord les banques françaises, pour, par la suite, élargir le périmètre des banques afin d'inclure non seulement les institutions bancaires européennes mais aussi celles des pays émergents. L'intérêt de telles analyses est de procéder à des comparaisons des dispositifs instaurés par chacune des banques et caractériser leur démarche responsable. Ainsi, les analyses proposées par les spécialistes se sont basées sur les données rendues public par les banques à savoir les rapports annuels, les reporting RSE, les sites internet et les études faites en termes de recherche académiques. Sans oublier les parties prenantes (PP) externes des banques surtout les ONG<sup>3</sup> et les agences de notation extra-financières. Le traitement et l'analyse des données recueillies ont abouti à l'évaluation des banques en référence à cinq axes majeurs interdépendants dont nous exposerons les résultats dans ce qui suit.

### **1.1. Axe Stratégie et communication**

Cet axe concerne l'évaluation des stratégies des banques par rapport aux principes de DD et RSE. Il s'agit de voir si ces principes sont ancrés dans la stratégie de développement de la banque et deviennent prioritaires dans toutes les activités relatives au métier de la banque. Celle-ci, objet de l'étude, a défini sa stratégie qui a été publiée dans son reporting. Comme toute stratégie, il est question de préciser des axes qui prennent en considération les engagements des banques en matière RSE et lesquels ont enclenché diverses actions pour les concrétiser. Ces axes prennent en compte les engagements ayant trait à :

\*L'économique qui s'intéresse à la création de la valeur pour les actionnaires, faire prévaloir les intérêts des clients en leur offrant des produits et un accompagnement dans leurs projets pour devenir plus socialement responsable. Tout cela doit se faire en respectant l'éthique dans les affaires,

\*Le social qui se préoccupe de tout ce qui concerne les engagements des banques envers leurs collaborateurs,

\*Le sociétal qui relève de la contribution des banques au bien-être de la société en termes d'actions RSE en faveur du DD.

\*L'environnemental qui visualise l'implication des banques par leurs activités au quotidien, à respecter l'environnement et être plus écologique.

---

<sup>3</sup> ONG : Organisations Non Gouvernementales.

**Tableau 1 : résultat axe stratégie et communication**

Catégories	Nom des banques
Une démarche très avancée	Aucune banque
Une démarche avancée	BNP Paribas, Bank of America, Crédit Agricole, Westpac
Une démarche amorcée	La Banque Postale, BPCE, Société Générale, Deutsche Bank, Standard Chartered, Santander, ICICI, Itau Unibanco, Bank of China

Source : De Serres et al., 2006

Comme il est montré dans le tableau, aucune banque n'a défini une démarche très avancée en termes de stratégie RSE et communication. Les banques sont catégorisées selon deux positions :

\*Les banques à démarche avancée en termes de stratégie et communication RSE qui admettent quelques orientations en relation avec les principes DD dans leur stratégie globale et qui peuvent se fixer des objectifs chiffrés. L'un de leurs meilleurs atouts est qu'elles se dotent de tous les moyens pour communiquer avec force sur leur stratégie RSE à travers la publication des reporting et exploitent leur site internet pour une telle fin.

\*Les banques à démarche amorcée en matière RSE, pour ce qui est de la stratégie responsable et communication et qui n'intègrent pas la stratégie RSE dans celle globale. Ces deux stratégies sont définies séparément et déclinées de manière indépendante. S'ajoute à cela les banques qui communiquent plus sur leurs engagements et moins sur les objectifs chiffrés de la stratégie RSE.

## 1.2. Axe Gouvernance et conformité

Les crises répétitives ont remis en cause les modes de gouvernance des banques, ils font partie des axes les plus essentiels à réformer par les organisations. La gouvernance s'étend sur les facteurs suivants :

\*La politique d'investissement se rapportant à la divulgation des informations sur l'exclusion sectorielle et les ISR encouragés par les banques,

\*La gouvernance RSE et DD par la création des directions et département RSE/DD au sein de l'organisation des banques,

\*L'éthique et la déontologie : l'évaluation des banques prend en compte l'élaboration des chartes éthiques et les codes de conduite pour éviter tout comportement déviant non conforme aux principes DD et RSE tel que la corruption, le blanchiment, la criminalité fiscale et la fraude.

**Tableau 2 : résultat axe gouvernance et conformité**

Catégories	Nom des banques
Une démarche très avancée	La Banque Postale, BNP Paribas, Crédit Agricole, BPCE, Société Générale, Westpac, Itau Unibanco
Une démarche avancée	Deutsche Bank, Santander, Standard Chartered, ICICI, Bank of China
Une démarche amorcée	Bank of America

Source : De Serres, et al., 2006

A ce niveau, les banques manifestent différentes positions en termes de leur gouvernance et leur conformité. L'étude précise que les banques ont pris en compte les questionnements relatifs à la RSE

dans leur gouvernance, elles ont opéré des changements dans leur organisation interne par la nomination d'un responsable s'occupant de la politique RSE. Pour certaines banques, il était question de créer des comités comme il est le cas des banques à position très avancée dans leur démarche de gouvernance et conformité. Les comités sont directement reliés à la direction générale, leur responsable se voit attribuer la fonction de déterminer les orientations de la politique RSE et de faire leur suivi. Pour cette position de démarche très avancée, elle est occupée par les banques françaises qui ont actionné et mis en place différents dispositifs, pour faciliter l'opérationnalisation de leur RSE : instauration d'un réseau pour collecter les informations et faire le suivi de la stratégie et qui sont majeures pour la réalisation du reporting, la constitution d'un ensemble de relais RSE pour décentraliser et décliner la politique RSE et impliquer de ce fait chaque entité de la banque. Ceci permet d'établir des procédés de coordination des actions conduites. Dans ce sens, le management opérationnel prend toute son importance dans l'élaboration de la stratégie RSE et son opérationnalisation. Selon Girard et Sobczak (2010), la gouvernance impose l'intégration des facteurs extra-financiers dans les décisions d'octroi de financement aux différents projets soumis aux banques et qui constituent des critères d'une plus grande importance dans l'évaluation des modes de gouvernance des banques. Ces dernières ne communiquent pas assez sur la nature des critères extra-financiers et leurs processus d'intégration. En outre, les banques ont adopté les Principes de l'Equateur pour soumettre les projets à financer à une évaluation de leurs impacts négatifs. Cette adoption a été renforcée par des politiques sectorielles pour ce qui est des activités sensibles relatives à certains secteurs. L'objectif de ces politiques est de définir un nombre de critères aidant à mieux sélectionner les projets selon les secteurs jugés critiques.

### 1.3. Axe Marketing et offre

Cet axe prend en charge l'évaluation de la qualité des produits et services des banques mis à la disposition de leurs clients et le niveau d'innovation concernant les offres proposées. A ce stade les banques sont plus jugées sur leur prise d'initiative et leur attitude avant-gardiste.

Tableau 3 : résultat axe marketing et offre

Catégories	Nom des banques
Une démarche très avancée	Crédit AgricoleBPCE, Deutsche BankSantander, Itau Unibanco
Une démarche avancée	La Banque Postale, BNP Paribas, Société Générale, ICICI
Une démarche amorcée	Bank of America, Westpac, Standard Chartered, Bank of China

Source : De Serres, et al., 2006

A ce niveau, les banques sont très actives, elles ont déployé des efforts pour diversifier leurs offres (banque de détail, gestion d'actif, banque de financement et d'investissement). Il est constaté que les produits et les services proposés n'intègrent pas tous les principes de DD et de RSE. Les banques ont repris certaines offres qui ont été relabellisées. Elles ne suggèrent pas une gamme complète de produits ou services respectant ces principes mais uniquement des offres isolées de produits. Elles ne

fournissent pas d'informations détaillées sur les activités qu'elles engagent et leur budget, sans spécifier le secteur d'activité concerné par ces actions. D'ailleurs dans le reporting des banques, les informations divulguées se centralisent dans la majorité des cas sur le secteur de l'énergie renouvelable.

#### 1.4. Axe Politiques sociale et sociétale

L'engagement social des banques a plus trait au comportement des banques envers leurs collaborateurs en améliorant leur bien-être au travail, leur formation, et leurs compétences en promouvant la diversité et la parité. Autrement dit, évaluer la capacité des banques à agir sur leurs dispositifs de gestion des ressources humaines, selon un mode de gouvernance responsable. Quant à l'engagement sociétal, il est plus évalué par rapport aux actions engagées par les banques en faveur du bien-être de la société particulièrement par le financement des projets respectant les exigences sociétales et environnementales.

Tableau 4 : résultat axe politiques sociale et sociétale

Catégories	Nom des banques
Une démarche très avancée	BNP Paribas
Une démarche avancée	Deutsche Bank, La Banque Postale Crédit Agricole Société Générale BPCE, Santander, Bank of America, Westpac Bank of China
Une démarche amorcée	ICICI, Itau Unibanco, Standard Chartered.

Source : De Serres, et al., 2006

Les analyses faites ont considéré que ces deux politiques sont complémentaires et relèvent de deux niveaux différents. Il y a les actions menées par les banques à l'égard de leurs stakeholders internes et qui supportent l'axe social. Il y a les actions menées envers les stakeholders externes pour prendre en charge l'aspect sociétal. Les banques présentant une démarche avancée de ces deux politiques développent des dispositifs substantiels. La banque ayant une démarche avancée propose des dispositifs très développés mais uniquement sur l'un des volets, social ou sociétal. Ceci est visible par la tendance des banques à donner des informations considérables dans un axe par rapport à l'autre. L'étude signale que les banques européennes étudiées sont le plus dans une démarche avancée qui privilégie le volet social en instituant un ensemble de procédés tels que politique d'achat responsables, bien-être au travail, sensibilisation des collaborateurs aux principes de DD et RSE, formation continue et parité.

#### 1.5. Axe démarche environnementale

Cet axe précise les activités et le comportement en interne dédiés à la préservation et à la protection de l'environnement le plus immédiat. Il s'agit de l'implication dans les différents programmes tels que :

\*Bilan carbone et la réduction des actions polluantes,

\*Maitrise et contrôle de la consommation des ressources et opter pour la gestion des déchets produits,

\*Locaux conformes aux normes HQE (Haute Qualité Environnementale),

\*Comités de suivi des politiques environnementales.

**Tableau 5 : résultat axe démarche environnementale**

Catégories	Nom des banques
Une démarche très avancée	Deutsche Bank
Une démarche avancée	La Banque Postale, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, BPCE, Santander Standard Chartered Bank of America, Itau Unibanco, Westpac
Une démarche amorcée	ICICI, Bank of China

Source : De Serres, et al., 2014

Pour ce qui est de l'environnement, les banques ont entrepris un ensemble d'actions visant à réduire l'impact direct de leurs activités sur l'écosystème. Cependant, elles ne communiquent pas assez d'informations sur l'impact des projets qu'elles financent sur l'environnement. Ceci dit, elles ont engagé des actions pour réduire l'émission de gaz à effet de serre, l'émission carbone en termes de consommation d'eau et de papier. Aussi les banques visent-elles la réduction de l'empreinte environnementale par la construction des locaux satisfaisant les normes de haute qualité environnementale ou réaménager et rénover ceux existants. Les dispositifs des banques passent aussi par la sensibilisation de leurs collaborateurs aux gestes écologiques.

**Tableau 6 : Récapitulatif des résultats du positionnement des banques par rapport aux cinq axes**

Catégories	Définitions	Nom des banques et pays
Une démarche RSE très avancée	-Démarche responsable bien ancrée sur les 5 axes analysés -Aspect novateur sur au moins l'un des axes -Aucun axe en retrait	-BNP Paribas France -Crédit Agricole France -Deutschebank Allemagne
Une démarche	-Démarche responsable ancrée sur au moins 4 des axes analysés - En retrait sur maximum Un axe -pas d'aspect novateur	-BPCE France -Itau Unibanco Brésil -La Banque Postale France -Société Générale France -Santander Espagne -Westpac Australie
Une démarche RSE amorcée	-Niveau d'engagement sur les 5 axes très hétérogène -Démarche responsable ancrée sur moins de deux axes analysés -Manque d'informations sur au moins un axe	-Bank of America, Etats-Unis -Bank of China, Chine -ICICI Bank Inde -Standard Chartered, Royaume Uni

Source : De Serres, et al., 2014

Il est question ainsi des résultats suivants :

\*Dans une approche globale, les banques retenues pour l'étude manifestent une tendance plus défensive dans la mesure où ce qui anime leurs démarches RSE est le risque qu'elles encourent pour leur réputation. Leurs dirigeants se positionnent en retrait pour ce qui est d'une réelle stratégie RSE qui gouverne celle globale,

\*La plus-value des banques est leur progrès effectif au niveau de leur gouvernance. Elles ont opéré

des restructurations internes pour créer des directions DD et RSE et ont intégré les critères extra-financiers imposés par la conjoncture actuelle. Cependant, leur inclusion reste toujours timide, due au manque de cadre législatif et normatif qui institue ces critères de manière obligatoire.

Girard et Marchildon (2006) ont présenté une étude sur la notion d'éthique et RSE des banques canadiennes qui a abouti aux mêmes constats. Ils précisent que ces banques ont pris conscience de la nécessité de définir une démarche RSE mais cette dernière reste en deçà des attentes sociales. Les banques tiennent un discours pour promouvoir leurs pratiques responsables ce qui laisse entrevoir qu'elles sont plus des actions annexes ou ampliatives qui n'ont pas une incidence réelle dans le fonctionnement de ces banques. Ce qui veut dire un manque de performance à ce niveau. Il est impératif que les banques entreprennent une relation intersubjective avec leurs PP et qu'elles soient plus ouvertes aux attentes sociales et sociétales et les admettent dans leurs pratiques responsables. Les deux auteurs constatent aussi que les écarts entre les banques et leurs stakeholders demeurent toujours. Elles doivent exercer leur rôle social autrement que par le biais du mécénat et des dons et ancrer une réflexion éthique conduisant les banques à remettre en question en permanence leurs valeurs, leurs pratiques et les comportements de leurs décideurs et collaborateurs. L'élaboration des démarches responsables des banques passe essentiellement par le recours à des standards et référentiels bien particuliers. Elles se basent sur les lignes directrices de l'ISO 26000, ces dernières sont dédiées essentiellement pour définir leur stratégie RSE et que nous tenterons d'exposer leurs apports dans ce qui suit.

## **2. Adaptation d'outils de RSE face à la norme ISO 26000 : Démarche et conséquences pour l'organisation :**

Désormais, il est communément admis qu'il y a une réflexion multidimensionnelle pour cerner le concept de RSE. En outre, ce qui est convenu par la communauté scientifique et des experts est que la RSE n'est pas uniquement des préoccupations internes de l'organisation, mais elle décrypte les comportements de celle-ci et les régule dans son environnement externe. De ce fait, la RSE détermine les attitudes à manifester envers les PP externes. Le comportement de la firme est de faire face aux attentes et exigences économiques, environnementales et sociétales. L'organisation est mise en relation avec la pluralité d'acteurs d'où un éventail d'objectifs hétérogènes souvent difficilement conciliables. L'enjeu est de taille pour concevoir les décisions les plus équitables et raisonnables. Dans ce sens, Segal et al., (2002) affirment que dans l'ensemble des organisations se proclamant socialement responsables, la majorité d'entre elles n'éclaircissent pas encore leur processus en vue de l'implémentation de la démarche RSE. A ce titre, ils distinguent deux attitudes de la part des firmes : la première est celle des organisations qui s'installent plus au niveau de la construction d'une image présentable de leurs engagements sociétaux et environnementaux que de procéder à des changements de leurs pratiques et comportements. Ce qui se traduit par des discours éloquentes, faisant l'éloge de

leurs intentions sans qu'elles soient corroborées par des actes et des actions accomplies. Leur responsabilité sociétale se limite à s'impliquer dans une palette de problèmes bien restreinte. Les considérations sociétales ne sont pas traitées au même pied d'égalité que celles commerciales ou environnementales. Il s'agit pour certains auteurs comme Johnson et al., (2005), d'une vitrine citoyenne où les firmes affichent quelques actions menées comme la création d'une fondation, alors qu'elles n'opèrent pas des changements effectifs dans leur mode de fonctionnement. La RSE n'est pas admise à toutes les composantes de la firme mais elle se contente de quelques actions symboliques. Cette responsabilité se circonscrit dans la conception des codes de conduite réalisés par la direction à l'écart des acteurs tels que les collaborateurs, les syndicats et les O.N.G. Généralement, ces codes de conduites se présentent comme une reformulation des principes fondamentaux de l'O.I.T. Cette dernière a procédé à une analyse de 215 codes de conduite qui a abouti à des résultats négatifs, puisque seuls 25% de ces codes indiquent l'interdiction du travail forcé et moins de 25% ont spécifié le droit syndical. La deuxième attitude est celle des organisations qui embrassent le concept RSE mais sous les pressions de leur environnement notamment les O.N.G., des syndicats et de l'opinion publique. Elles s'orientent vers la conception des codes de conduite, des chartes éthiques, des certifications et des labels pour être plus convaincante. C'est une attitude volontaire mais aussi le résultat d'une totale adhérence. A ce niveau, nous distinguons deux cas de figure : les organisations qui s'approprient les pratiques socialement responsables, elles définissent la démarche la plus convenable pour atteindre leurs objectifs et communiquent leurs résultats aussi bien en interne qu'en externe. Viennent par la suite, les organisations qui ont recours à des agences pour instaurer un modèle ou une approche en RSE, elles font le suivi des engagements décidés pour améliorer leur efficacité. Vu de cet angle, les auteurs retiennent différents comportements par rapport au concept RSE et différents degrés d'implication à l'égard des PP. Ce qui induit à la difficulté de déterminer les meilleures pratiques responsables et les plus crédibles. Cette diversité de démarches et pratiques, et par conséquent des comportements en matière RSE, se présentent comme des résolutions élaborées pour les firmes et qui sont les plus appropriées à leur mode de fonctionnement. Plusieurs paramètres agissent sur la politique de la responsabilité retenue tels que la taille de l'organisation, sa structure, le contexte dans lequel elle opère ainsi que la réglementation en vigueur et la spécificité de son secteur d'activité. En somme, il n'y a pas un modèle unique de RSE bien précis à appliquer par les firmes. Chaque organisation est amenée à définir sa propre approche, qui lui convient le mieux en respectant les principes universaux de la responsabilité sociétale, notamment ceux décrits par les lignes directrices de la norme ISO 26000. Ce qui lui permettra de mieux gérer sa performance globale. Dès lors, la question serait de voir les retombées de l'implémentation de la démarche RSE par la firme. Les organisations, se proclamant socialement responsable, introduisent les principes fondamentaux de la RSE dans leurs composantes et leurs stratégies puisque leur pérennité est tributaire de ces pratiques responsables. Ces dernières déterminent une nouvelle orientation qui définit et cadre leurs objectifs et

leurs comportements à l'égard des stakeholders voire même leur manière d'être. Une situation qui exige un mode de management innovateur capable de concilier entre les opportunités et les acteurs, ce qui entraîne une reconfiguration de la structure de la firme et de son image.

### **2.1. Les retombées sur la structure de l'organisation :**

La relation de la RSE avec le DD, les PP, l'éthique, la gouvernance et la communication a fait en sorte de retracer les frontières de l'organisation. Selon Segal et al., (2002), les pratiques sociétales ont poussé les firmes à instaurer de nouvelles méthodes pour s'organiser en interne, les critères conventionnels ne sont plus d'actualité. Elles ont aussi imposé l'intégration de nouveaux acteurs externes avec qui la firme traite et trouve les moyens de les intéresser. La première action à faire, selon les spécialistes, est d'inclure de nouveaux membres dans le comité de la firme comme les représentants de la société civile, les sous-traitants et gérer les différentes interactions entre toutes les composantes de ce comité. Cette initiative révèle un premier changement dans le comportement de la firme. Ce qui implique l'introduction de nouvelles fonctions ou l'extension de celles déjà existantes. Il n'en demeure pas moins que ces changements ont un impact direct sur l'ensemble des composantes de la firme.

### **2.2. De nouvelles fonctions mises en place :**

Les nouvelles considérations ont permis l'émergence de certaines fonctions pour pallier aux changements et les prendre en charge. Les organisations assistent à la création de nouveaux postes pour piloter les pratiques sociétales et la démarche RSE, en créant une direction de DD et RSE. A titre d'exemple, certaines firmes françaises comme Vivendi, Sanofi- Synthelabo, ont créé des postes tels que Directeur de la mission qualité et DD ou directeur de DD ou encore Responsable des questions sociales, afin d'adopter les pratiques sociétales. Le cabinet Price Water House Cooper a remplacé, en 2000, son Département Environnement par DD. La firme Schneider Electric a nommé un directeur de DD et a édité un document explicitant ses principes de responsabilité par de nouvelles tendances et pratiques.

### **2.3. Pour un élargissement de certaines fonctions :**

Dans certains cas, les firmes ont jugé préférable d'élargir des fonctions existantes au lieu d'en créer. C'est ainsi que la responsabilité sociétale incombe au département de gestion des ressources humaines, à des services à tendance sociale ou même au service qualité. Un tel choix trouve sa justification dans une conception de réduction des coûts imposés par la création d'une nouvelle structure exigeant un budget et des compétences spécifiques.

### **2.4. L'impact de la démarche RSE sur les composantes de la firme :**

L'intégration de la démarche RSE au sein de la firme ne s'est pas faite sans conséquence. Comme tout changement, cette démarche a imposé des remaniements au niveau des fonctions et des composantes de la firme, ce qui a fait le centre d'intérêt de plusieurs réflexions de la part des chercheurs. Selon Igalens et Joras (2002), la mission première d'un responsable de DD est d'inclure ces nouveaux

principes à toutes les entités de l'organisation. Cette initiative exige la contribution et la coopération de tous les acteurs internes, ce qui revient à dire que l'impact de la RSE est indéniable. L'influence se manifeste dans toutes les fonctions de la firme. Entre autres, nous avons la fonction administrative qui a connu des modifications et a beaucoup évolué. Le comportement de la firme, auquel elle adhère, est le principal constituant de sa stratégie et qui décide de son futur. C'est pourquoi la firme doit redéfinir ses outils pour atteindre ses objectifs ainsi que sa manière avec laquelle elle va interagir avec ses stakeholders, qui est fondamentalement lié à sa nature. Les dirigeants adoptent leurs indicateurs de performances ceux en relation avec l'éthique, l'environnement et la culture (d'Humières & Chauveau, 2001). Ils se projettent dans une vision à long terme, optent pour des investissements en faveur des collectivités et instaurent des relations durables. Les firmes sont censées éviter tous les comportements et les actions abjectes vis-à-vis de la totalité des stakeholders, contribuant au bien-être social (Johnson, et al., 2005). Les administrateurs, se conformant aux principes de la RSE, construisent des rapports durables avec leur environnement, échappant à toute forme de conflit et d'incrimination d'ordre légal. Ils concourent ainsi, à travers leur attitude et leur désapprobation à investir dans des domaines ou dans certains pays ne respectant pas ces principes, à encourager les comportements responsables.

L'intégration de la démarche RSE au sein de l'organisation a restructuré aussi la fonction des ressources humaines. Une étude effectuée par la Jeune Chambre de Commerce de Montréal (J.C.C.M.) en 2001 atteste que les firmes connues par leur haut potentiel en termes de responsabilité sociétale, réalisent une réduction conséquente au niveau des coûts relatifs au recrutement et au renouvellement des collaborateurs dû au turnover. Ces firmes sont caractérisées par leur capacité à recruter et à fidéliser leurs collaborateurs, appuyant et respectant les familles de ces derniers. Leurs managers sont plus intègres versant plus dans le respect des stakeholders de la firme, encourageant la philanthropie. Leurs prévalences sont accordées à l'éducation, la valorisation et la promotion du travail de la femme et à la conformité des droits de l'homme. Les firmes s'inscrivant dans cette tendance évaluent leur avancement par le développement humain et non pas strictement selon leur chiffre d'affaires. Aussi ces organisations choisissent-elles d'élaborer et d'éditer leur bilan sociétal et considèrent même que c'est un devoir envers leurs PP. Dans leurs plans d'action, elles accentuent plus la confiance entre les collaborateurs, la transparence de la communication interne, la répartition équitable des opportunités, la valeur que chaque collaborateur accorde au travail et à la firme ainsi qu'au sentiment d'appartenance. La valorisation du capital humain passe aussi par la stabilité des emplois, l'amélioration des salaires et des intéressements et de nouvelles perspectives en termes de gestion de carrière (Dupré, 2002). Pour les firmes, les collaborateurs satisfaits et épanouis est un indice de leur bon fonctionnement.

Pour ce qui est de la fonction marketing, les marketeurs mettent à exécution l'honnêteté et la transparence en traitant avec les clients, les fournisseurs ou les sous-traitants, en évitant toute conduite et tout comportement douteux. Ils vont plus intégrer les pratiques responsables tenant compte des

intérêts et des attentes les plus légitimes des stakeholders. Ceci a pour conséquence une meilleure gestion de la relation avec les clients, accompagnée d'une hausse des taux de commercialisation et des ventes. Adopter un comportement socialement responsable dans les transactions quotidiennes s'avère crucial dans la mesure où le choix des consommateurs, pour prendre leurs décisions d'achat, est plus orienté vers les firmes qui s'engagent dans des actions philanthropiques. Selon Capron (2000), c'est un marketing d'engagement que les firmes exercent pour améliorer leur performance globale.

Au niveau de la fonction financière, les organisations intègrent dans leurs décisions d'investissement, les facteurs sociétaux et environnementaux pour être qualifiées de socialement responsables. D'où l'intérêt des ISR pour les responsables financiers dans la mesure où ils peuvent orienter leur actionnariat vers cette catégorie d'investissement à travers une nouvelle vision stratégique. Pour Johnson, et al., (2005), il est aussi question d'un actionnariat socialement responsable. Vient par la suite, la fonction de production pour laquelle les firmes ont développé la qualité de leurs produits pour les différencier de ceux conventionnels de la concurrence. Ainsi, les produits proposés attestent d'un bas niveau de risque respectant l'environnement et les différentes modalités du droit travail (l'emploi des mineurs, sous paiement des femmes...). Ceci dit, dans certains contextes et suivant les politiques, il est contraignant pour les managers afin de maintenir une attitude intègre dans les engagements de la firme. Des conflits éventuels peuvent émerger entre les objectifs individuels des managers, pour gérer leurs carrières, et les stratégies déployées par les firmes dans une vision longtermiste. Ces remaniements au niveau des fonctions de la firme constituent un atout majeur pour ce qui est la réputation et l'image de la firme. En effet, une organisation socialement responsable jouit d'un jugement de valeur positif de la part des stakeholders, ce qui lui octroie une immunité et de se préserver des coûts élevés dus à certaines décisions à prendre ou devant des crises auxquelles elles s'exposent. Elles bénéficient d'une crédibilité permettant d'instaurer des relations favorables avec les autorités publiques, mais aussi avec l'ensemble des acteurs opérant dans son secteur d'activité. Au niveau interne, les collaborateurs développent leur motivation et leur sentiment d'appartenance, ce qui augmente leur productivité et dote la firme d'une attractivité organisationnelle. Les firmes ont réalisé l'importance des enjeux par rapport au DD, et le milieu des affaires gorge des actions éthiques (recyclage, charte éthique, éco-labels, l'insertion professionnelle ...). En optant pour ces nouvelles pratiques, les firmes haussent durablement leurs bénéfices et à long terme. Ceci dit, ces pratiques agissent sur la structure et l'image de l'organisation. Cette dernière, en collaboration avec les institutions et société définissent une nouvelle forme de partenariat, dans l'objectif de procéder à une régulation du milieu des affaires, assurant sa légitimité. Qu'en est-il des banques marocaines dans leur intégration des pratiques RSE ?

### **3. Analyse du contenu des reporting des banques.**

Pour ce faire, notre étude s'est basée essentiellement sur un corpus de cinq banques marocaines. Notre

intérêt aux rapports des années 2018-2019 se justifie aussi par le fait que les cinq banques sont cotées en bourse, labellisées RSE et qui figurent dans l'indice Casablanca ESG 10 de la bourse de Casablanca qui était revu en octobre 2020 avec la collaboration de Vigéo Eiris. S'ajoute à cela que l'AMMC4 a édité une circulaire, s'appliquant aux entreprises cotées en bourse rendant obligatoire la publication d'un rapport ESG. C'est pourquoi les cinq banques se sont alignées aux principes de la GRI (Global Reporting Initiative) pour structurer leur rapport de manière à ce que les données extra-financières répondent à l'Index GRI Standards. D'ailleurs dans la fin des reporting 2018 et 2019, les banques présentent sous forme de tableau récapitulatif les différents indicateurs du GRI et les actions menées relativement à ces indicateurs. Rappelons que la GRI, créée en 1997, est une organisation internationale non gouvernementale à but non lucratif, composée de plusieurs institutions. Son principal objectif est de systématiser la codification du rapport DD et de standardiser le contenu du reporting. Ce qui permettra d'une part l'accompagnement des organisations dans l'élaboration de leur reporting et d'autre part de faciliter les comparaisons entre les organisations du même secteur d'activité et conduire ainsi à une meilleure manière de communiquer les informations extra-financières notamment en termes d'indicateurs ESG. La rédaction du reporting repose sur la transparence, le dialogue entre les PP et l'auditabilité. Ce qui signifie que les informations émises doivent être pertinentes, révélatrices et exhaustives, aussi les PP sont mieux informées sur les impacts sociaux et environnementaux et de gouvernance des actions menées par les organisations. Ces banques sont amenées à éditer des rapports de manière régulière et permanente. A partir de 2018 les cinq banques marocaines retenues pour notre étude ont suivi cette logique, c'est ce qui nous a permis de réaliser des comparaisons entre leurs reporting de 2018 et 2019 afin de déterminer leurs perceptions par rapport à l'intégration d'une démarche socialement responsable. Nous avons retenu l'analyse de contenu lexical pour traiter les différents reporting des cinq banques. Ce qui conduira non seulement à relever les caractéristiques des discours générés par les banques et leurs dirigeants mais aussi de concevoir une réalité ou les conséquences de ces discours (Thiétart, 2007). L'analyse lexicale a pour fonction le recensement des mots par catégorie de sens pour en dégager la dominante à travers leurs occurrences. Attarça et Jacquot (2010) précisent que l'information qui est communiquée continuellement par une organisation se trouve être un facteur révélateur et un catalyseur d'un phénomène d'une plus grande importance pour cette organisation. C'est ce qui est aussi confirmé par Thiétart (2007) pour qui la fréquence d'un élément du discours est très significative et permet de déceler les centres d'intérêt de celui qui produit ce discours. Ainsi grâce au logiciel Nvivo, nous avons pu analyser un corpus composé de dix reporting :

---

<sup>4</sup>Association Marocaine du Marché des Capitaux

**Tableau 7 : Reporting des banques par année et nombre de pages (Source : Auteur)**

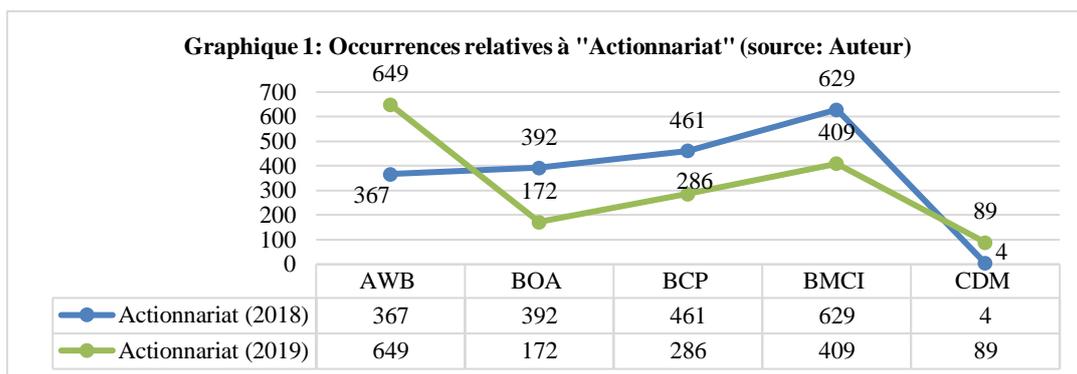
	Rapport	Année	Nombre de pages
AWB	RSE	2018	83
	RSE	2019	87
BCP	DD	2018	53
	ESG	2019	21
BMCI	RSE	2018	41
	RSE	2019	69
BOA	DD/RSE	2018	84
	DD	2019	74
CDM	RSE	2018	72
	ESG	2019	21

Par la suite nous avons procédé à l'opération de lemmatisation qui consiste à grouper différentes formes d'une même racine lexicale (Marchand, 2007). Ce qui nous a permis d'éliminer certains mots tels que les noms des banques, ceux des personnes, les mots sans relation avec le concept de RSE. Cette phase est primordiale dans la mesure où elle a comme visée de réaliser une synthèse globale conduisant à une première compréhension du contenu des reporting des banques. Nous avons construit des catégories contenant 300 mots que nous avons identifiées lors de la revue de la littérature à savoir : les PP, l'environnemental, le social et sociétal, la normalisation renferment un ensemble de mots qui lui sont reliés et que nous présenterons dans ce qui suit.

### 3.1. Catégorie parties prenantes

Cette catégorie est composée par les sous-catégories suivantes : actionnariat, collaborateurs, clients, fournisseurs et société civile, elles même subdivisées en d'autres sous-catégories que nous préciserons au fur et à mesure de l'analyse.

#### \*Résultat sous-catégorie « Actionnariat<sup>5</sup>»

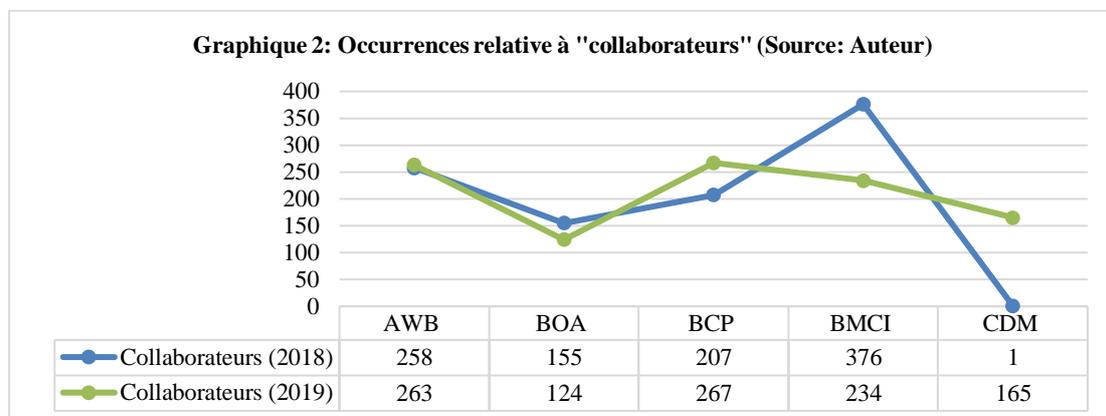


Nous constatons que les différentes banques n'affichent pas les mêmes résultats relatifs aux années 2018-2019 et qu'il y a une divergence entre les perceptions de chaque banque par rapport au discours tenu. Ainsi pour les banques BOA, BCP et BMCI, les occurrences relatives à la sous-catégorie «

<sup>5</sup> Actionnaires actionnariat, conseil d'administration investisseurs dirigeant, PDG, administrateur, directoire, bourse, capitaux, finance, contrôle interne, comité

actionnariat » ont baissé presque de la moitié pour le reporting de 2019 par rapport à celui de 2018. Ceci peut s’expliquer par le fait que ces banques ont édité leur premier reporting se conformant aux indicateurs du GRI. En conséquence, il y a une réduction notable de données financières qui fait l’objet du rapport annuel ou de communication financière. Le contenu du reporting selon le GRI et la norme 26000 est exclusivement consacré aux pratiques sociales, environnementales et de gouvernance. Quant aux banques AWB et CDM, elles affichent totalement l’attitude contraire dans la mesure où le nombre des occurrences relatives à cette sous-catégorie a doublé. Ce qui laisse entendre que les deux banques éprouvent une difficulté concernant la sélection des informations à inclure dans leurs reporting conformément aux exigences du GRI.

**\*Résultat sous-catégorie « Collaborateurs<sup>6</sup>»**

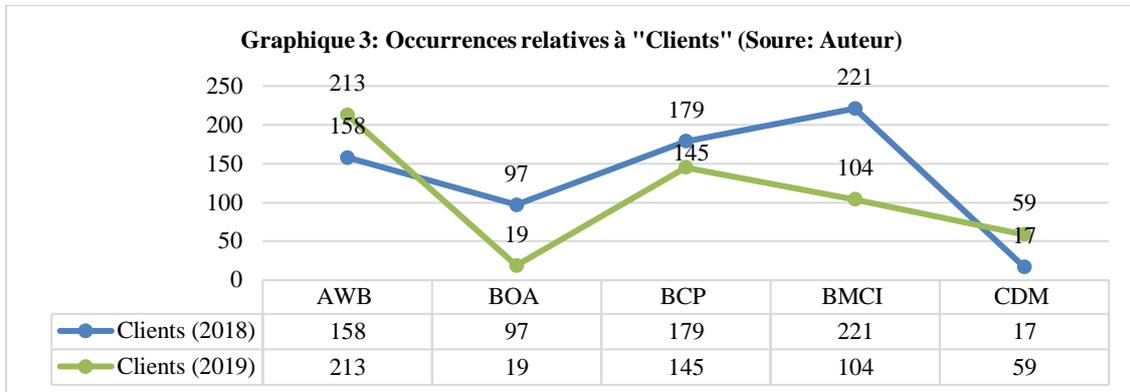


De ce graphique émanent les remarques suivantes : Pour les banques BCP, BOA et AWB, elles attestent d’une légère différence au niveau de leurs discours par rapport à cette sous-catégorie relativement à leurs rapports respectifs. Les trois banques communiquent en permanence avec leurs collaborateurs et les intéressent ainsi davantage. Ce qui pourrait dénoter que ces derniers sont considérés comme partie intégrante de la banque. Au contrario, la BMCI et le CDM affichent des résultats différents en comparaison avec les autres banques voire même disproportionnés. Ainsi le CDM a complètement occulté la composante dans son reporting de 2018, cependant en 2019, elle a plus informé sur cette composante. Ceci pourrait s’expliquer par le fait que cette banque vient d’achever sa stratégie de digitalisation en 2018, elle devait en rendre compte notamment auprès de ses clients et de ses actionnaires. Pour la BMCI, l’intérêt pour la partie prenante collaborateurs a subi une baisse, il a atteint le pic en 2018 par rapport aux autres banques mais il a baissé en 2019, pour enregistrer un écart conséquent. Lors d’une relecture de son reporting de 2018, il s’est avéré que les données fournies concernent plus la composante « collaborateurs » ayant trait à BNP Paribas, le

<sup>6</sup>Salariés, emploi collaborateur, formation, ressources humaines, capital humain, reclassement, recrutement, effectif, turn-over, primes, retraite, coaching, carrière, absentéisme, promotion, compétence rémunération

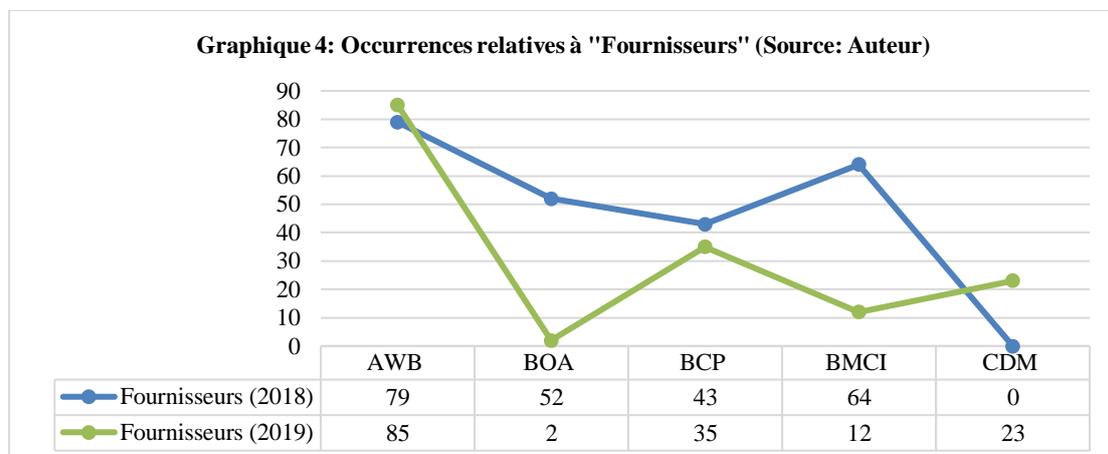
contexte marocain étant peu présent. En 2019, la banque à mieux adapté son discours pour mieux intégrer ses collaborateurs et donner plus d'informations les concernant.

**\*Résultat sous-catégorie « clients<sup>7</sup>»**



Pour la sous-catégorie « clients », les banques affichent différentes tendances. AWB et CDM marquent une hausse très significative notamment AWB qui a digitalisé tous ses services. Pour la BOA et la BCP, leur intérêt pour 2019 s'est plus orienté vers leur implantation dans les pays africains, ce qui a entraîné une baisse des occurrences réservées à cette sous-catégorie. La BMCI a aussi marqué la même baisse, étant une filiale de BNP Paribas, elle a intégré dans son reporting de 2018 les données-clients relatives à celle-ci. Pour la même année, cette banque a lancé sa stratégie de digitalisation pour s'aligner avec la concurrence, pour mieux servir ses clients et en intéresser d'autres. Devant l'intensification de la concurrence et les exigences accrues des clients, chacune des cinq banques améliore en permanence son système d'information et de communication à travers les nouvelles technologies pour optimiser la qualité des services octroyés à ses clients considérés comme partie prenante incontestable.

**\*Résultat sous-catégorie « Fournisseurs<sup>8</sup>»**

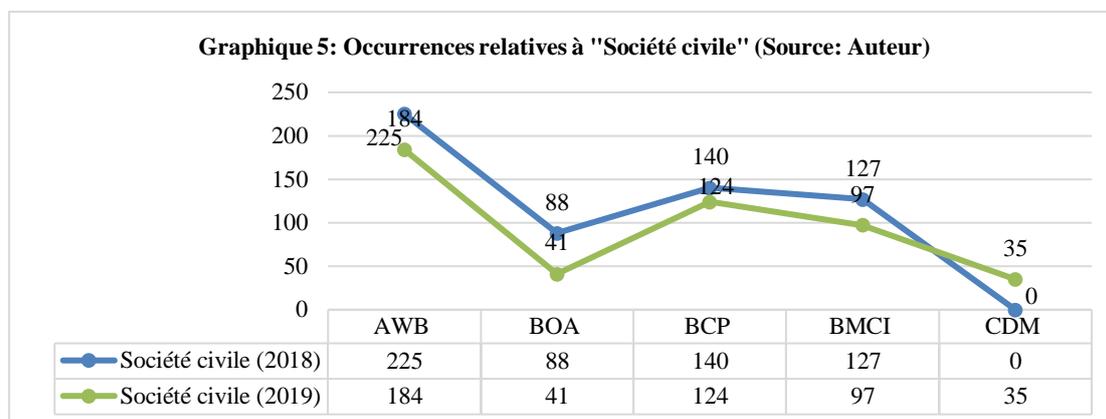


<sup>7</sup>Clients, consommateur, clientèle, prix, pouvoir d'achat, CRM, GRC, satisfaction (client), SAV.

<sup>8</sup>Fournisseurs fournisseur, achat(s) équitable(s), achat(s) éthique(s), approvisionnement, producteur, fabricant, coopération.

De part de la nature de leur secteur d'activité, les banques traitent avec des fournisseurs leur livrant tout ce qui relève du consommable en termes de papiers, matériel informatique, produits sanitaires et d'hygiène. Depuis leur adhésion aux principes RSE, les cinq banques ont défini plusieurs politiques relatives à leurs actions responsables, ce qui a abouti à l'élaboration de plusieurs chartes. Parmi ces dernières il y a celle de l'achat responsable précisant la nature et la qualité des produits assurant le fonctionnement des banques au quotidien. Celles-ci ont versé vers tout ce qui est recyclable particulièrement la consommation du papier et du matériel informatique recyclé. C'est ainsi que les banques imposent à leurs fournisseurs la signature de cette charte pour se conformer à leurs exigences. Ce qui leur permet d'entretenir une relation privilégiée avec eux, étant donné qu'ils sont partie prenante importante des banques et avec lesquels il est primordial de bien communiquer. La signature de la charte a réduit l'éventail des fournisseurs des banques.

**\*Résultat sous-catégorie « Société civile<sup>9</sup>»**



Les banques doivent maintenir des relations avec leur contexte d'implantation quelle que soit sa nature. C'est ainsi que la société civile fait office de ce contexte et constitue une partie prenante primordiale qui doit être prise en charge dans les reporting des banques. Il est vrai que le graphique actualise une légère baisse en 2019 par rapport à 2018, mais les banques tiennent un discours relativement stable et homogène dans les deux documents. A l'exception du CDM qui a intégré la composante société civile dans le reporting de 2019 qu'il a occultée dans celui de 2018. Ce qui laisse entendre que la banque a des difficultés à préciser une démarche de communication vis-à-vis de la société civile puisqu'elle affiche le score minimum d'occurrence pour cette composante.

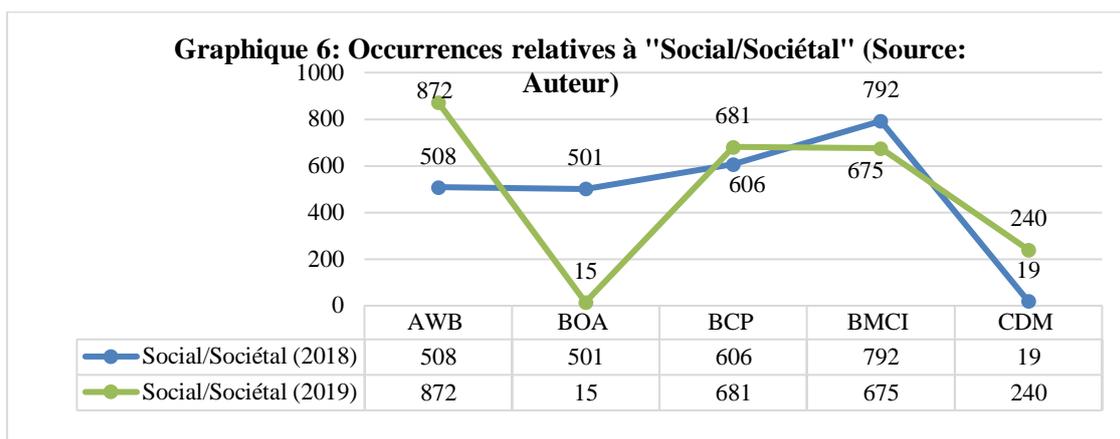
Les différents graphiques montrent globalement que les occurrences relatives aux PP ont subi un changement, elles sont moins prégnantes dans le reporting de 2019 que celui de 2018. Nous pourrions avancer qu'étant donné que ces banques se sont souscrites aux normes du GRI, elles doivent suivre un canevas bien précis pour l'élaboration de leur reporting particulièrement celui de 2019. Ce dernier

<sup>9</sup> Association, local, territorial, communauté, caritative, ONG, état, régions, collectivité, ville, territoire, régions, national

constitue le premier pas pour les banques afin de mieux catégoriser et trier les informations figurant dans leurs reporting essentiellement celles relatives à leurs PP notamment par l'exclusion de tout ce qui est financier.

### 3.2. Catégorie « Social et Sociétal<sup>10</sup>»

Cette catégorie fait partie des prérogatives des banques, comme le montre les occurrences des mots dans leurs reporting actualisé dans le graphe suivant :



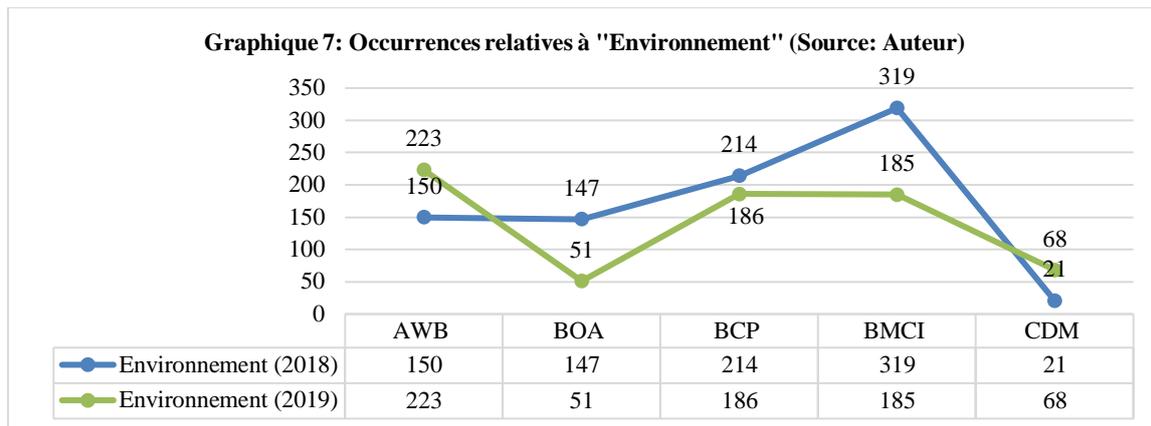
Les données du graphique montrent différentes positions des banques au niveau des occurrences des mots relatifs à la catégorie « social et sociétal ». Ainsi, la BCP et la BMCI ont conservé la même tendance dans les deux reporting, nous pourrions déduire que l'intérêt pour cette catégorie est toujours prégnant. Quant à la BOA, il y a une régression très importante de 501 en 2018 à 15 occurrences en 2019. Ce qui pourrait induire à ce que les stratégies RSE des banques de 2018 et 2019 n'ont pas pris en compte les mêmes paramètres pour définir les actions socialement responsables. Les banques CDM et AWB ont marqué une progression significative au niveau des mots relatifs à la catégorie « social et sociétal ». D'ailleurs, AWB affiche le taux le plus élevé avec 872 occurrences. Le CDM marque aussi une hausse en 2019 par rapport à 2018 qui pourrait être justifié par le fait que la banque se focalise plus sur le contexte marocain.

### 3.3. Catégorie « Environnement<sup>11</sup>»

Le secteur bancaire s'intéresse aux questions relatives à l'environnement et en fait l'une de ses préoccupations, malgré la nature de ses activités. Le graphique montre l'intérêt que manifestent les banques en faveur de l'environnement compte tenu des occurrences.

<sup>10</sup>Citoyenneté, civisme, corruption, démocratie, dignité, droits de l'homme, humanité, justice, liberté syndicale, paix, solidarité, violence, charité, fondation, sponsoring, parrainage, diversité, minorité, égalité, handicap, femmes, éducation, maternité, chômage, discrimination, éthique, morale, déontologie.

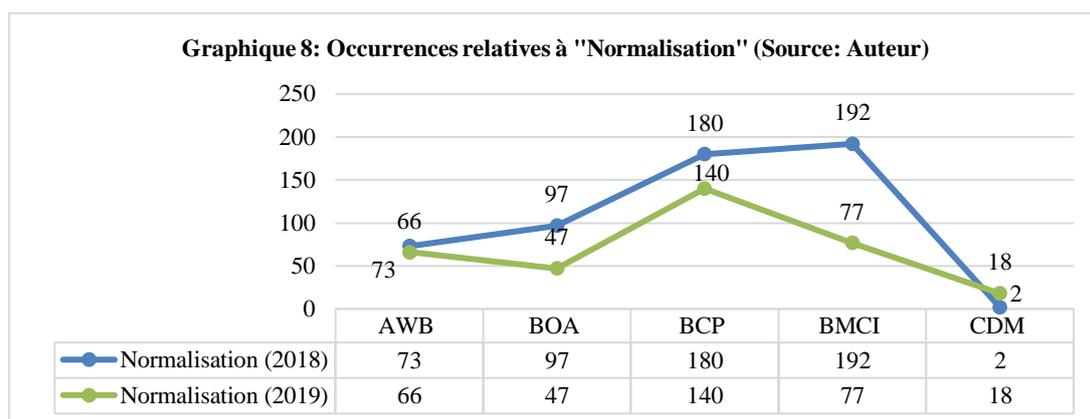
<sup>11</sup> Environnement, CO2, émission, énergie, déchet emballage, réduction, eau, transport, air, gaz, pétrole, hydrocarbure, plastique, éco-management, éco-conception, écologie, écosystèmes, espèces (végétales, animales, protection), climat, véhicule propre, biologique, engrais, bruit, recyclage, rejet, ordures, cancérigène, toxiques



Etant donné la particularité des activités du secteur bancaire qui ne sont pas purement industrielle, le graphique ne montre que quelques différences entre les banques pour l'année 2018. La seule exception est le CDM qui essaie de s'ajuster avec les autres banques puisqu'il n'a entamé ses actions RSE de manière effective que tardivement par rapport à la concurrence. La lecture des reporting de 2018 explicite les différents dispositifs des banques pour être plus écologiques et respecter l'environnement en interne tels que réduire leur consommation en énergie, en papier en utilisant plus les documents numériques, être une banque sans tabac. Les banques ont gardé les mêmes dispositifs d'où une baisse du nombre d'occurrences des mots relatifs à cette catégorie dans les reporting de 2019.

### 3.4. Catégorie « normalisation<sup>12</sup>»

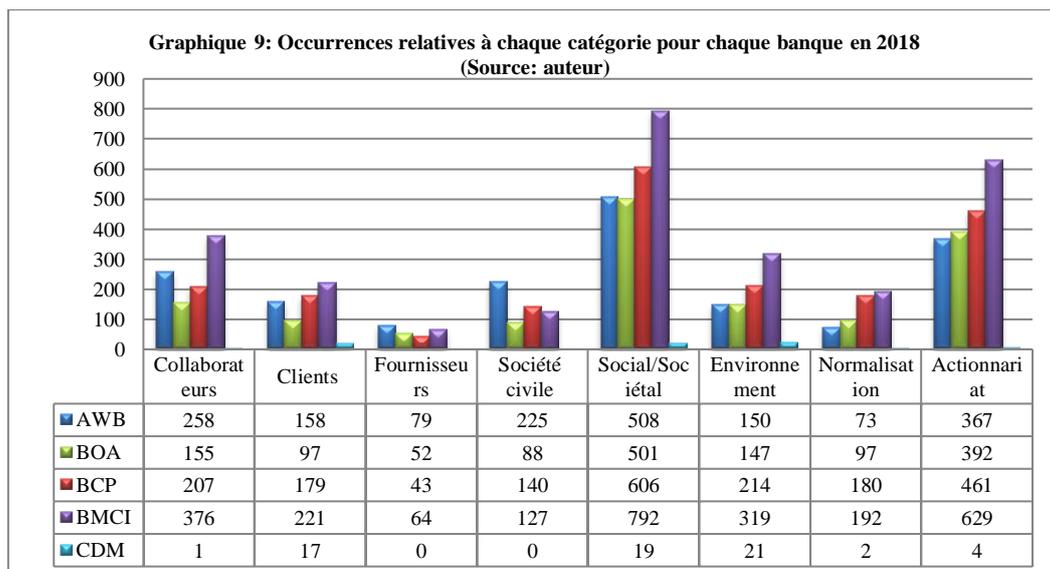
La normalisation porte sur l'évaluation de l'engagement et des pratiques responsables des différentes banques en matière RSE. Elle concerne le cadre réglementaire ou motivant pour définir un engagement responsable tels que les lignes directrices de reporting GRI, les certifications et les labellisations comme les normes ISO et les indices boursiers RSE.

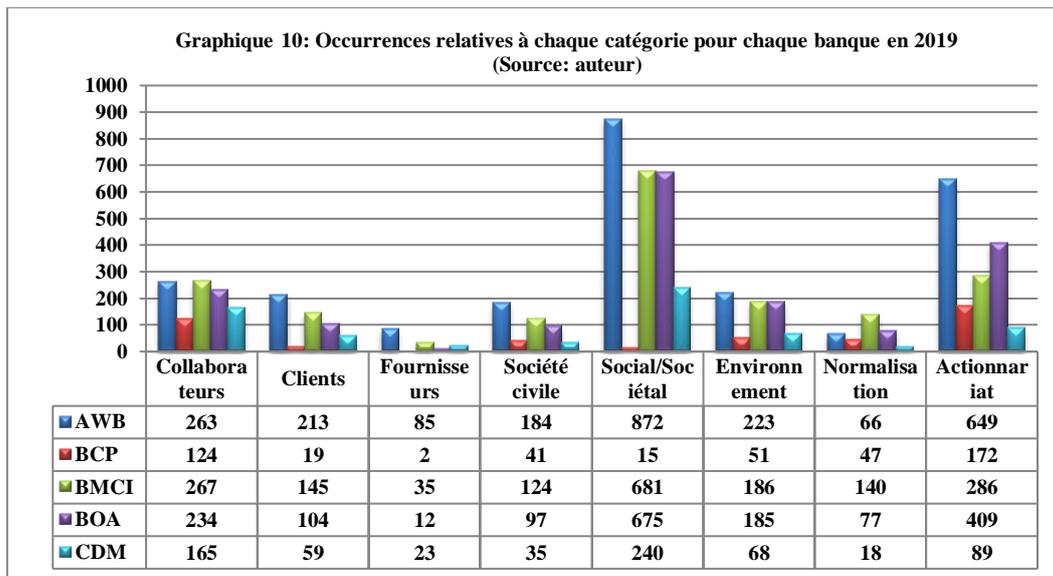


Le graphique affiche les occurrences des mots relativement à la catégorie normalisation. Les résultats obtenus montrent qu'il y a une légère différence entre les reporting de 2018 et 2019 des banques

<sup>12</sup> Notation, normes, référentiels, guides, certification, ISO, convention, charte, code, reporting, audit, GRI.

AWB, BCP, BOA et CDM. Cependant pour la BMCI, les occurrences des mots relatifs à la normalisation a baissé de manière significative en 2019 par rapport à 2018. En revanche, il y a une différence entre les banques pour ce qui est de leurs discours portant sur la normalisation. Il est vrai qu'elles sont amenées à s'intéresser à la normalisation par souci de légitimation et de construction de leur image organisationnelle, mais elles montrent des tendances différentes les unes par rapport aux autres. Etat de chose qui est dû à la capacité de chaque banque à faire face aux mêmes pressions coercitives notamment que toutes les banques sont cotées en bourse et qu'en 2019 l'indice Casablanca ESG 10 a été révisé. La prise de conscience des banques vis-à-vis des principes de RSE est très prégnante comme le montre les différentes catégories repérées dans les reporting de celles-ci et le discours qu'elles tiennent sur leur démarche responsable respective. Elles tentent de moduler le contenu de leur reporting en fonction des nouvelles exigences, ce qui a généré des différences au niveau des discours managériaux des cinq banques sur leur processus de communication des informations extra-financières surtout pour le reporting de 2019. Au niveau de ce dernier, les institutions bancaires sont soumises aux exigences du GRI pour se conformer à son canevas dans son élaboration.





Pour ce qui est de l'analyse globale des discours des cinq banques, le contenu relatif au volet social et sociétal est le plus dominant dans le reporting de 2018 et 2019, suivi par celui réservé aux actionnaires comme partie prenante puis celui dédié aux collaborateurs. Ce qui laisse déjà entrevoir le sens des orientations stratégiques de ces banques. Ces dernières communiquent plus avec leurs actionnaires et leurs collaborateurs, néanmoins il y a un souci d'informer les autres PP selon une démarche volontaire particulièrement vis-à-vis de la société civile. Même s'il s'agit de reporting RSE, les banques incluent toujours des informations financières, ce qui pourrait expliquer la prédominance dans le discours des banques des mots relatifs à la catégorie «actionnaires». Dans l'ensemble, les cinq banques ont actualisé les mêmes catégories et qui tendent vers une homogénéisation des informations communiquées. Ce résultat est dû au fait que ces banques sont soumises aux mêmes pressions institutionnelles puisqu'elles sont cotées en bourse et que leur reporting doit être structuré selon les mêmes paramètres précisés par le GRI et l'indice Casablanca ESG 10. Une autre conséquence à cet état de chose est que ces banques, de part leur cotation en bourse, ont migré vers la publication d'un rapport RSE autonome explicitant les indicateurs ESG pour mieux confirmer leur adhésion volontaire aux principes RSE et construire une bonne image de marque. L'élaboration d'un rapport extra-financier permet aux banques d'instaurer une stratégie pour asseoir leur légitimité et répondre aux différentes pressions de différentes manières (normative, mimétique et/ou coercitive). Ceci dit, la qualité des reporting pour ce qui est de leur contenu peut aussi être le résultat des influences et des pressions exercées par les PP (Fernandez, et al., 2014).

## Conclusion

Nous avons privilégié l'analyse des reporting édités par les banques en 2018 et 2019 (dix au total). Un tel choix est justifié par le fait que l'évaluation des discours responsables se présente comme une approche pertinente et la mieux convenable aux institutions bancaires (Attarça & Jacquot, 2006;

Igalens, 2007). Le reporting est considéré par les spécialistes comme un terreau donnant accès à l'étude et au décryptage de l'engagement responsable des banques. Il sert aussi comme moyen pour décrire le maximum de perception et les conceptions manifestées par les banques en matière RSE (Persais, 2006; Igalens & Joras, 2002). Les dix reporting ont subi une analyse lexicale qui a donné lieu à la découverte des logiques qui sous-tendent la réflexion des banques sur leurs engagements RSE. L'analyse lexicale était fructueuse dans la mesure où elle a donné la possibilité d'avoir une première impression sur le penchant des banques en ce qui concerne leurs perceptions RSE. Ainsi, les cinq banques véhiculent un discours destiné à leurs PP plus particulièrement les actionnaires et leurs collaborateurs. Elles axent toujours leurs préoccupations vers les objectifs actionnariaux. D'ailleurs sept reporting parmi les dix étudiés contiennent des informations financières alors que les rapports RSE sont orientés vers les critères ESG. C'est en 2019 que les banques se sont prescrites à l'indice Casablanca ESG 10, dûment qu'elles sont cotées en bourse et qu'elles ont structuré leur reporting conformément aux exigences du GRI. Elles sont tenues de ce fait de ne plus intégrer les données financières. S'ajoute à cela à ce que les banques CDM et BMCI ont inclut dans leur reporting des données concernant les banques françaises auxquelles elles sont affiliées. Nous pouvons donc noter que la marge de manœuvre des banques pour réaliser leurs reporting est désormais réduite. Même si les banques ont modulé leurs discours pour satisfaire les nouvelles exigences, il n'en demeure pas moins que le lexique le plus dominant dans le reporting de 2019 reste celui portant sur le social et le sociétal. Etat de chose dû au fait que les cinq banques font référence aux activités de leurs fondations respectives qui sont principalement des actions philanthropiques et de mécénat. Ces actions se sont multipliées notamment pour AWB, BCP et BOA, puisque ces dernières se sont implantées dans les pays africains. Signalons conformément à la norme ISO 26000, la responsabilité philanthropique représente le degré zéro de la RSE. Les occurrences de tout ce qui est social est aussi fréquent parce que les banques ont intérêt majeur à satisfaire leurs collaborateurs, les fidéliser et les considérer comme partie prenante effective compte tenu de la particularité et de la nature du métier bancaire. De plus, à ce niveau, les institutions bancaires sont les mieux structurées par rapport aux autres secteurs d'activité au Maroc. Toujours est-il que sur le plan managérial, les cinq banques adoptent un isomorphisme mimétique dans la mesure où elles tiennent le même discours. Elles font un profil bas au niveau de leur communication ce qui laisse induire à ce que leurs pratiques socialement responsables restent encore non mature. Il n'en demeure pas moins que les banques marocaines s'investissent pour une meilleure intégration d'une démarche socialement responsable. Ce qui peut être retracé, ultérieurement, à travers l'étude des différents reporting ESG édités après 2019, chose qui permettra de mieux comprendre la stratégie RSE des banques marocaines. Notre analyse n'a pas pu aboutir à de telle conclusion en raison de la non publication de ces reporting due à la crise Covid-19.

## BIBLIOGRAPHIE

- Attarça M. & Jacquot T. (2010), «Les Représentations de La responsabilité sociale des entreprises : Entre visions théoriques et managériales», *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento Gestão*, Vol.9, N° 2, pp. 206-226.
- Baret P. & Chivot M. (2013), «Les Principes Equateur : un outil pertinent pour devenir une banque durable ?», *Revue du Financier*, N°198, pp.27-53.
- Capron M. (2000). «Vous avez dit éthique ?», *Revue du MAUSS semestrielle*, N°15, pp.77-27.
- De Serres A. et al. (2006), «Etude des pratiques des banques Canadiennes en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale», *Management et Sciences Sociales*, N°75, pp.75-100.
- De Serres A. et al. (2014), *Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale*, Université du Québec.
- Girard D. & Marchildon A., (2006), «Banques, éthique et RSE : vers une perte de légitimité ?», *Management et Sciences Sociales*, N°9, pp.9-32.
- Girard D. & Sobczak A., (2010) « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française », *Management Avenir*, Vol. 3, N° 33, pp.157-174.
- Hikkerova L. & Bortolotti J., (2013), «Finance Durable et RSE : le cas de trois banques». *Gestion*, pp.79-98.
- Humières P. d' & Chauveau A., (2001), *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Actes du Forum d'Evian (Novembre 2000). Ed. d'Organisation, Paris.
- Igalens J. & Joras M., (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Ed. d'Organisation,.
- Igalens J., (2007), « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, No 2, pp.129-155.
- Johnson G., et al. 2005. *Stratégie*, Pearson Education, Paris
- Morin M., 2006, *Banque et développement durable : De la communication à l'action*. Editions L'Harmattan.
- Persais E., «Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ?», *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck, 1ère édition, Bruxelles, 2006, pp.215-238.
- Pupion P.C., 2013, «Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes». *Gestion*, N°30, pp.39-59.
- Reynaud E., et Walas A., (2015/3), « Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque », *Revue française de gestion*, Vol. 41, N°248, pp. 187-209.
- Segal J.P., et al., (2002), «Douze entreprises européennes socialement responsables ?» *Liaisons Sociales Europe*, No 65.
- Thiétart R.A., (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.