

LA DEMARCHE RSE DANS LE SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

THE CSR APPROACH IN THE MOROCCAN BANKING SECTOR

M^{me} Aicha MRHARI

Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – Agdal
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion
Université Mohamed V- Rabat

M. Yassine DINAR

Chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – Agdal
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion
Université Mohamed V- Rabat

Résumé :

A l'heure de la mondialisation, des crises financières et des soulèvements populaires, la prise en compte de la dimension sociale et environnementale par les entreprises est de plus en plus sollicitée. Pour certaines, l'engagement sociale est un choix délibéré, motivé par leur volonté de respecter la société et l'environnement, alors que pour d'autres, c'est une nécessité imposée par les parties prenantes.

Cependant, face au manque de standardisation des pratiques RSE, chaque agence de notation sociale promeut sa propre vision, d'où la nécessité d'une grande transparence de communication et de divulgation de l'information, particulièrement dans le cas des banques, afin de mériter la confiance des partenaires.

Notre objectif est alors d'estimer à quel point les banques marocaines ont réussies à mettre en valeur leur démarche RSE ? Notre analyse se base sur un échantillon de trois grandes banques, sur cinq, labélisées par la CGEM dans le domaine de la RSE.

Mots clés : RSE, banque, communication, parties prenantes

Abstract:

At the time of globalization, financial crises and popular uprisings, the consideration of the social and environmental dimension by companies is increasingly sought. For some, social engagement is a deliberate choice, motivated by their desire to respect society and the environment, while for others, it is a necessity imposed by stakeholders.

However, in the face of the lack of standardization of CSR practices, each social rating agency promotes its own vision, hence the need for greater transparency in communication and disclosure of information, particularly in the case of banks, in order to to earn the trust of the partners.

Our objective is then to estimate how well Moroccan banks have been able to showcase their CSR? Our analysis is based on a sample of three major banks, out of five, labeled by the CGEM in the field of CSR.

Keywords: CSR, bank, communication, stakeholders

Introduction:

La responsabilité sociétale des entreprises et environnementale (RSE) a connu des développements importants depuis son apparition, et ses composantes ont été étudiées depuis des années. Cette notion RSE est souvent prise par l'intégration de trois piliers : social, économique, environnemental (Igalens & Tahri, 2012).

Aujourd'hui il est demandé aux entreprises de rendre compte de leurs pratiques en matière de RSE et de développement durable. Cependant, cette démarche soulève beaucoup de controverses quant à sa vraie définition et au consensus sur son application à travers le monde. En effet, Selon la théorie de la légitimité (Suchman, 1995), les entreprises sont contraintes à opérer en accord avec les attentes de la société dans laquelle elles s'inscrivent. De ce fait, les banques à leurs tours, cherchent à rendre visibles leurs actions sociétales auprès des parties prenantes et à rendre légitime leurs places et leurs rôles dans la société civile (De Brito et al., 2005).

Elles se sont inscrites dans cette lignée, en publiant une charte de responsabilités sur leurs sites internet (Coupland, 2005), afin de rappeler leurs engagements, mériter la confiance de leurs parties prenantes et préciser la façon dont ils conçoivent la responsabilité économique, sociale et environnementale.

Au Maroc, le débat sur la RSE fait couler de l'encre. Le gouvernement a adopté dans sa stratégie de développement, le concept de développement durable en favorisant l'équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales pour se conformer à ses engagements international.

La concrétisation de cette volonté s'est traduite par des événements phares : La mise en œuvre de l'Initiative National de Développement Humain (INDH), l'adhésion du pays au pacte mondiale en 2006, en 2005 et l'organisation de la COP 22 en novembre 2016 à Marrakech.

Au cœur de la réflexion proposée dans cet article, nous avons essayé d'estimer à quel point les banques marocaines ont réussies à mettre en valeur leur démarche RSE dans le cadre d'une communication durable?

Pour résoudre cette problématique, nous avons commencé par une revue de littérature concernant la RSE, avant de passer à l'étude de sa démarche dans les banques. L'analyse de la situation de trois grandes banques marocaines labellisées RSE nous permettra de mieux effectuer un diagnostic de l'état des lieux concernant la prise de conscience de ces banques de l'intérêt de la communication sur leur RSE.

1. Revue de littérature:

Bien que la RSE ne soit pas traitée dans le champ académique qu'au milieu des années 50, la notion de la Responsabilité des entrepreneurs envers la Société a été traitée dans les écrits d'historiens et d'économistes depuis le 14^{ème} siècle. La notion moderne de RSE a commencé à émerger vers la fin du 19^{ème} siècle dans un contexte de transformation du capitalisme américain caractérisé notamment par le débat sur le statut de l'entreprise et des dérives observées dans son système de liberté (Epstein, 2002).

1.1. Genèse du concept de la RSE

Au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle, plusieurs économistes ont diffusé le concept de la RSE dans le monde des affaires. En effet, Weber par exemple considère que l'entreprise est obligée d'agir de manière socialement responsable parce qu'il est du devoir de ses managers de se comporter de la sorte (Acquier & Gond, 2005). Il place, ainsi, l'éthique au cœur même de l'activité de l'entreprise, ce qui attribue une forme normative et sociale à l'effort personnel de l'individu, et ce dans le cadre du courant américain « Business Ethics » (Pasquero, 2005).

En 1920, Weber avait introduit la notion de l'« esprit du capitalisme », tout en l'associant à l'éthique protestante, afin de joindre l'accumulation du capital propre à d'autres notions d'ordre idéaliste, éthique ou religieux, justifiant son développement (Maignan & Ralston, 2002).

En 1953, Bowen commandé par l'église protestante, avait mis l'accent sur le rôle central de la religion protestante dans la formation et la diffusion de la notion américaine de la RSE (Bower, 1953).

Plusieurs auteurs, par la suite, présentèrent la religion comme une des spécificités essentielles des champs Business and Society et Business Ethics (Igalens & Gond, 2003). La conscience

individuelle des dirigeants, les normes professionnelles et la déontologie des dirigeants se trouvent, ainsi, au cœur de l'émergence du concept de la RSE. C'est donc dans ce contexte de modifications profondes du statut et des formes d'organisation de l'entreprise de remise en cause des jeux de pouvoir en interne et de son pouvoir social et de recherche de légitimité qu'il faut repositionner l'émergence de la notion de la RSE aux États-Unis.

Il faut souligner une chose importante, au début, la RSE était centrée sur l'entrepreneur, mais avec l'apparition de dirigeants non propriétaires, cette notion fut progressivement transférée aux entreprises. La responsabilité sociale fut ainsi progressivement conceptualisée comme un élément central de la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1970).

En 1953, Bowen définit la RSE, dans son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman », comme : « les obligations de poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société ». Il définit, ainsi, trois contributions sociales des entreprises :

- Meilleurs standards de vie ;
- Progrès économique, la sécurité, l'ordre, la justice ;
- Liberté, et développement personnel des individus.

En effet, Bower considéré la RSE comme une obligation sociale avec des perspectives plus larges que les responsabilités liées aux affaires. Avec son analyse, il réussit à structurer les premières approches théoriques en matière de RSE, et son ouvrage est l'une des références bibliographiques souvent citées en matière de RSE. Par la suite, plusieurs auteurs de cette période ont développé leurs propres interprétations de la RSE mais ils étaient tous unanimes, comme Bowen, sur le fait que la responsabilité d'une entreprise doit aller au-delà des seuls intérêts économiques. Une entreprise assume son rôle social et prospère parce qu'elle se met au service de la société, de ses besoins et des acteurs auxquels elle doit sa réussite (Oxibar & Déjean, 2003).

Dans la continuité des travaux de Bowen, en 1960 et 1961, Davis puis Eells et Walton soulignèrent l'importance du pouvoir des entreprises et la responsabilité qu'elles doivent assumer vis-à-vis des problèmes de la société et les principes éthiques qui devraient régir les

relations entre l'entreprise et la société. Ils donnent ainsi écho à l'importance des «valeurs sociales» et au «pouvoir des entreprises» précédemment identifié par Bowen.

Dans le même cheminement, en 1967, Walton estime que la RSE comprend nécessairement un certain degré de volontarisme sans attendre un retour économique mesurable des actions sociales menées. Nous remarquons ici que Walton s'est intéressé au lien entre la RSE et sa performance financière, mais contrairement à l'avis de Davis, il considère que ce lien est corrélé négativement en raison des avantages non quantifiables des activités de RSE.

Dans la même période, Friedman s'est opposé fortement à la doctrine de la RSE, en la considérant comme «fondamentalement subversive». Selon Friedman, la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser les profits pour les propriétaires et les actionnaires, les dépenses de la RSE réduisent ces profits. Ce fut la position déjà adoptée par Levitt (1958) qui s'est déjà attaqué au concept. En se rattachant aux idéaux démocratiques américains, les deux auteurs valorisent le fonctionnement marchand de l'entreprise, et défendent le principe selon lequel seuls les individus peuvent avoir des responsabilités.

McGuire revient dans son ouvrage « Business & Society » sur l'approche de Frederick en mettant l'accent sur les obligations de l'entreprise, qui selon lui, s'étendent au-delà des domaines économiques et légaux, pour englober les conditions d'emploi, le bien-être de la communauté et les besoins politiques et éducatifs de la société (Carroll, 1999).

Les principaux facteurs qui ont contribué à cette émergence de la RSE peuvent être résumés dans le tableau suivant:

Tableau 1 : Synthèse des facteurs d'émergence du concept RSE

Facteurs	Contribution	Auteurs
Développement économique (expansion, révolution industrielle), émergence du statut d'homme d'affaires	Moralisation du comportement des hommes d'affaires	Ibenkhaloun (XIV ^{ème} siècle) Adam Smith (XVIII ^{ème} siècle)
L'influence de l'église protestante	Contrôle social de la propriété privée	(Weber, 1905)
Statuts des dirigeants dans les entreprises	Risques posés par l'autonomie dans la prise de décision	(Clark, 1916, 1926 ; Berle et Means, 1932 ; Burnham, 1941)
Arrivée des organisateurs et adoption des modes de contrôle	Légitimation des nouvelles formes d'organisation et acceptabilité sociale	(Burnham, 1941)(Miller et O'Leary, 1989)
Séparation entre propriété et gestion et contrôle social des entreprises	Institutionnalisation de la Gouvernance d'entrepris	(Berle et Means, 1933 ; Dodd, 1932 ; Heald, 1961, 1970)
Développement des business schools et professionnalisation du management	Développement de la sensibilité des dirigeants aux questions sociétale	(Malott, 1924; Dunham, 1927; Calkins, 1946 ; Abrams, 1951)
Questionnement sur l'éthique des dirigeants	Description des responsabilités du dirigeant et de l'entrepreneur	(Bowen, 1953)

Source : BENAICHA, O., (2017) : « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs ». Thèse de doctorat, ISCAE

1.2. Notions de la RSE :

Il n'existe pas de consensus sur une seule définition possible de la RSE, et les pratiques observées semblent très variées d'une entreprise à l'autre, et d'une culture à l'autre. Le tableau suivant, résume un certain nombre de définitions de la RSE, et souligne l'approche proposée par chaque auteur.

Tableau 2 : Exemples de définitions de la RSE

Type d'approche	Source	Définition
Agir au-delà d'une responsabilité économique, contractuelle ou légale.	Jones (1980)	La responsabilité sociétale est « (l'idée) selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociaux »
Maximiser le profit pour les actionnaires	Friedman (1962)	« Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires »
Répondre aux attentes de la société de manière volontaire	Carroll (1979)	La responsabilité sociétale est « ce que la société attend des organisation en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné »
Respecter des principes de déclinant au niveau institutionnel, organisationnel et managérial	Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »
La performance sociétale comme intégration des approches de la RSE	Wartick & Cochran (1985)	La PSE est « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux »
La performance sociale comme capacité à satisfaire les stakeholders	Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise (définition construite)

Source: Gond J-P., (2017): « Lecturer in corporate social responsibility », ICCSR, université de Nottingham

Nous préférons présenter la définition la plus communément utilisée, de nos jours, celle de la norme ISO 26000, qui considère la RSE comme la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

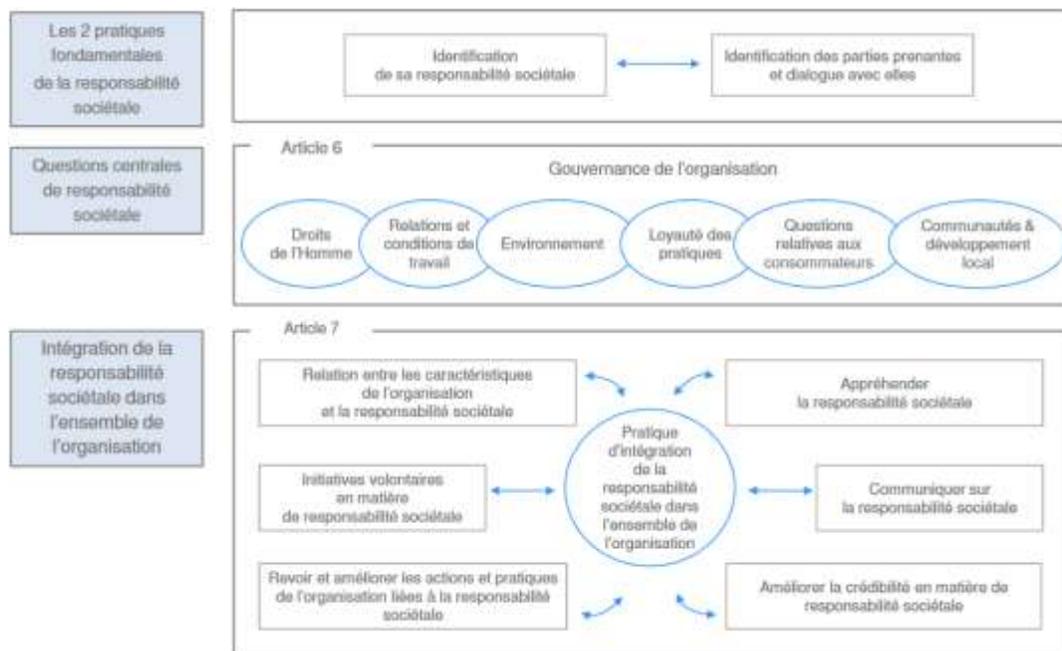
- Place le développement durable parmi ses priorités ;
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- Répond activement aux attentes des différentes parties prenantes ;
- Intégrer la RSE dans l'ensemble des pratiques de l'entreprise.

La prise en compte de la dimension sociale par les entreprises est de plus en plus importante. Pour certaines, l'engagement social est un choix délibéré motivé par la volonté de respecter la société, l'environnement et toutes les parties prenantes. Alors que pour d'autres, c'est une nécessité imposée par un environnement en perpétuelle mutation. Face au manque de

standardisation des normes de la responsabilité sociale des entreprises, plusieurs perceptions de l'éthique existent, ce qui a motivé la création de diverses agences de notation sociale, et chacune soutient sa propre vision de la responsabilité sociale (Zarlowski, 2007). Cette situation exige un effort supplémentaire en matière de transparence et de communication (De Brito, et al., 2005).

La figure suivante résume les sept principes de la RSE selon la norme ISO 26000, et trace la ligne directrice des bonnes pratiques à adopter par l'entreprise.

Figure 1 : Présentation de la norme ISO 26000



Source : Réalisé par les auteurs à partir de l'analyse du document disponible sur le site https://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf¹

Les champs de la RSE sont divers et peuvent s'étendre à plusieurs domaines tels : l'éducation, la qualité du personnel, l'ergonomie, l'environnement.... Les outils dont disposent les entreprises sont également diversifiés, ils peuvent prendre la forme de codes éthiques, de labels, de normes sociales, de publications ou de communications au sujet de l'engagement RSE de l'entreprise (Rouggani & Bouayad, 2014).

¹Consulté en décembre 2018

1.3. Les pratiques de la RSE au Maroc:

Au Maroc, précisément en 2006, une charte de responsabilité sociale a été adoptée par la CGEM². En l'espace de 13 ans, le nombre d'entreprises labellisées a dépassé les 94 entreprises³. Dans le domaine de la RSE, la CGEM se réfère à la Norme ISO 26000 pour sélectionner les entreprises labellisées. En effet, l'attribution du label est conditionnée par l'adoption d'un comportement éthique et transparent, touchant les neuf axes suivants :

- Respecter les droits humains ;
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles ;
- Protéger l'environnement ;
- Prévenir la corruption ;
- Respecter les règles de la saine concurrence ;
- Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ;
- Respecter les intérêts des clients et des consommateurs ;
- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ;
- Développer l'engagement sociétal.

2. Dimensions de la RSE dans le domaine bancaire :

Un peu partout dans le monde, les banques accordent, de plus en plus, un grand soin à la publication des rapports annuels sur leur RSE, étant donné que des labels récompensent les rapports jugés les meilleurs, ce qui constitue un plus pour l'image et la réputation de la banque (Thiéart, 2007).

A l'instar des autres entreprises, nous avons choisie de traiter les domaines d'exercice de la RSE dans le secteur bancaire, selon quatre axes :

2.1. Les parties prenantes directes de la banque

- *Les actionnaires* : dans le cadre de la RSE, les actionnaires d'une banque se voient garantir une information complète et rigoureuse. En effet, les équipes qui coordonnent les relations avec les investisseurs et les relations avec les actionnaires, ont toujours eu pour mission d'informer,

² Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

³ <http://www.cgem.ma/fr/label-rse> (consulté en novembre 2018)

d'un côté, les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, et de l'autre l'actionnariat individuel (Zarlowski, 2007). Le souci d'une transparence accrue sur l'activité et les résultats conduit les banques à monter des structures de type cellules de liaison, qui permettent aux directions de dialoguer avec des représentants des actionnaires. Dans ce dialogue, une place particulière est faite aux produits éthiques et à la responsabilité citoyenne.

- *Les salariés* : Les rapports annuels des banques sur la RSE consacrent au social une place importante, qui rivalise avec le bilan social. L'égalité professionnelle des femmes et des hommes, la qualité du dialogue social, la formation et l'intégration des seniors, la communication interne, les horaires variables, le télétravail, la santé au travail, la prévention des risques, voire « l'adaptation de l'emploi » et « l'équité de la politique de rémunération » deviennent autant de thèmes du : socialement responsable (Schueth, 2003).
- *Les clients* : Vue la nature purement lucrative de l'activité bancaire, le client a toujours été la partie prenante avec laquelle la banque a souvent du mal à avoir de bons rapports sociaux. Cependant, ces dernières années, une série d'initiatives ont vu le jour. Aussi, au-delà de l'acte commercial, le produit vendu doit désormais faire l'objet d'une explication claire et complète après une prise en compte objective des besoins du client. Une sorte d'observatoires inspectent les besoins et la satisfaction des clients. Les rapports RSE accordent une large place aux réclamations clients, au traitement des réclamations, aux médiateurs (Walker & Wan, 2012). Bien entendu, la crise financière avait accéléré l'émergence de cette nouvelle approche du client. L'hostilité qu'ont manifesté beaucoup de clients, a poussé les banques à revoir les procédures commerciales, et être plus à l'écoute du client, donner toutes les explications nécessaires et offrir ce que nous pouvons appeler, « des produits responsables ».
- *Les fournisseurs* : Dans le cadre de la prise en compte de la RSE par rapport aux fournisseurs, les banques procèdent de plus en plus à une sorte de sélection des fournisseurs en fonction de leurs participations au développement durable et au degré d'acceptation sociale de leurs produits. Les contrats contiennent de plus en plus fréquemment des clauses sociétales et environnementales. Certains types d'acquisition se prêtent à un contrôle direct, par exemple : émission de CO₂ des véhicules automobiles, composition du papier, etc. Pour d'autres, des certifications sont exigées : ISO, FSC, label Diversité...

2.2. Ses relations avec la société civile

Avec le développement de la RSE, les interventions charitables, humanitaires et culturelles des banques trouvent un nouveau cadre et un champ d'expansion. Ces interventions sociales constituent une sorte de continuité des politiques des banques en faveur de la diversité : aides aux étudiants, parrainages de jeunes en difficulté, accès à l'éducation des jeunes de milieux défavorisés, soutien d'établissements scolaires, etc (Igalens, 2007). Pour le mécénat sportif, la majorité des banques ne le mettent pas dans leurs rapports RSE, vue sa portée publicitaire évidente.

Certaines banques, dans le milieu anglo-saxon, dépassent cet aspect de la RSE qui consiste à apporter de l'aide à des « causes » sociales, pour inviter leurs collaborateurs à des engagements personnels dans le bénévolat.

2.3. La sauvegarde de l'environnement naturel

Les politiques menées par les banques en faveur de la préservation de l'environnement suivent deux directions complémentaires :

- *La première concerne la pratique même des entreprises et de leur personnel* : A l'instar de la plupart de grandes entreprises, les banques ont toutes pris des mesures tendant à l'économie d'énergie et à la sauvegarde de l'environnement. Elles y sont tenues par la loi et la réglementation. Les établissements affichent dans leurs rapports des objectifs concernant la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la réduction et le traitement des déchets, la consommation de papier et de fournitures de bureau. Le fonctionnement des ordinateurs est reporté sur des unités centrales plutôt que dispersé sur des ordinateurs individuels. Des initiatives sont prises pour réduire les émissions liées aux déplacements : favoriser les visio-conférences, le train à la place de l'avion, e-learning, etc.
- *La seconde porte sur le contenu « Développement durable » des projets financés par le crédit bancaire* : Certains accords internationaux, auxquels plusieurs banques adhèrent, les incitent à privilégier les projets destinés au développement durable, ce qui leur permet d'obtenir une meilleure notation de la part d'agences de rating.

2.4. Le respect des règles internes de la banque

A ce niveau, il s'agit principalement de deux axes (Reynaud & Walas, 2015) :

- *La gouvernance d'entreprise* : Dans leurs rapports annuels consacrés à la RSE, les banques précisent les composantes de leurs gouvernances : Tenue des assemblées générales d'actionnaires, composition et fonctionnement du conseil d'administration, à savoir le comité des comptes, le comité de contrôle interne, ou le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations.
- *La conformité* : elle s'assure du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes de la profession, des principes déontologiques de l'entreprise, de l'application des directives du conseil d'administration et de la direction générale. Son objet croise celui de la RSE sur toute une série de points :
 - De manière générale : le respect des normes éthiques, notamment les règles de conduite sur les marchés, la sauvegarde de intérêts des clients ;
 - Plus particulièrement : la lutte contre le blanchiment, le terrorisme et la corruption, le respect des embargos financiers, et toutes autres dispositions de sécurité financière.

3. La communication de la démarche RSE dans les banques marocaines :

Pour les banques, la RSE est une question de gestion du risque de réputation plus encore qu'une question de positionnement stratégique (Gadioux, 2010). C'est un processus qui se concrétise à travers l'intégration de la RSE aux métiers bancaires sous forme d'innovations en produits et services. A cela s'ajoute une volonté explicite d'instauration de nouvelles règles susceptibles de remédier à certains comportements et pratiques bancaires contestables (Pupion, 2013).

Selon la théorie des parties prenantes, un lien existe entre les intérêts des partenaires de l'entreprise et leurs performances (Freeman, 1984). Nous pouvons donc affirmer qu'à l'instar des entreprises, l'engagement RSE des banques, les conduit à améliorer leur comportement vis-à-vis des parties prenantes afin de confirmer leur orientation sociale et sociétale. Pour communiquer sur leur engagement RSE, plusieurs supports peuvent être utilisés : brochures, rapports RSE, mass média, etc. Avec le développement des solutions web, plusieurs banques consacrent une partie de leurs sites internet à la partie RSE (Coupland, 2005). Le rapport annuel reste un support important pour communiquer de la RSE, vu son caractère périodique, obligatoire et aussi compte

tenu du fait qu'il transmet aux actionnaires les informations sur les réalisations de l'entreprise bancaire au cours de l'année précédente.

Au Maroc, les banques, comme les autres entreprises d'ailleurs, n'avaient commencé à prendre en considération l'aspect de la responsabilité sociale dans leurs rapports annuels qu'à partir de la fin de l'année 2006.

Pour mettre la lumière sur l'état des lieux de la démarche RSE dans les banques marocaines, nous proposons de procéder à une analyse thématique des rapports annuels des banques ayant obtenu un label RSE de la CGEM afin d'étudier l'évolution de leurs communications RSE dans leurs sept derniers rapports (de 2010 à 2017).

3.1. Présentation des banques objet de l'étude :

Le secteur bancaire est parmi les secteurs les plus actifs au Maroc eu égard à la diversité de l'offre, au taux de bancarisation, aux postes d'emploi qu'il génère et au rôle qu'il assure en matière de financement des entreprises.

Plusieurs banques marocaines affichent leurs engagements en matière de responsabilité sociale à travers des initiatives prises dans le cadre du GPBM⁴, concernant leurs structures propres, ou en réponse à des projets gouvernementaux à l'échelle nationale (Rouggani & Bouayad, 2014).

Dans leur cours vers la mise en place d'une démarche RSE bien structurée, certaines banques marocaines ont réussi à décrocher des labels RSE de la CGEM. Le tableau ci-dessous présente les cinq banques en question :

Tableau 3 : Liste des banques marocaines labellisées RSE

Banque	Période de labellisation
Crédit du Maroc	Du 04/04/2018 au 04/04/2021
Crédit Agricole du Maroc	Du 12/04/2017 au 12/04/2020
Wafasalaf	Du 05/06/2014 au 05/06/2017
BMCI	Du 08/10/2014 au 07/03/2021 (1 renouvellement)
AL Barid Bank	Du 01/04/2015 au 01/04/2018

Source : Tableau réalisé par les auteurs à partir des données de la CGEM

⁴Groupement professionnel des banques du Maroc

Dans notre recherche, nous allons essayer d'approcher la communication de la démarche RSE de deux banques parmi ces cinq, à savoir : le Crédit du Maroc et la BMCI, en plus de la BMCE Bank dont les données ne figurent pas sur le site de la CGEM.

Notre choix pour ces trois banques se justifie par les raisons suivantes :

- Pour la BMCE Bank : C'est la première banque au Maroc à adhérer aux principes de l'équateur sur l'évaluation des risques sociaux et environnementaux dans le domaine de financement des projets. La première banque de la région Moyen-Orient, et de l'Afrique du nord à obtenir la certification ISO 14001 pour l'environnement. La seule banque marocaine primée «Top performer RSE Maroc » par l'agence de notation Vigéo⁵, aussi bien pour son engagement dans la communauté, le développement et l'environnement, que pour la gestion et la valorisation du capital humain (Rouggani & Bouayad, 2014).
- Pour la BMCI : elle a réussi à obtenir un label dans le domaine de la RSE de la CGEM pour une période de sept ans avec un renouvellement en dépassant ainsi toutes les autres banques labellisées⁶.
- Pour le Crédit du Maroc : c'est la labellisation la plus récente, obtenue le 04/04/2018, grâce à laquelle cette banque est désormais classée parmi les entreprises engagées pour une croissance durable⁷.

3.2. Méthodologie de la recherche :

Pour conduire cette recherche, nous avons fait le choix d'une méthodologie qualitative qui s'accorde avec notre positionnement épistémologique interprétativiste, en optant pour une étude de cas longitudinale, selon les préconisations de Yin (1994). Le but de l'analyse qualitative est de dégager les grandes idées et d'appréhender le sens du texte, à travers l'analyse du contenu.

D'autre part, pour observer la différence entre théorie et pratique de la RSE nous avons opté pour une étude longitudinale de trois banques marocaines (BMCE Bank, BMCI et le Crédit du Maroc)

⁵C'est une agence de notation sociale et environnementale internationale située à Londres, fondée en 2002, spécialisée dans l'évaluation de type qualitatif des entreprises selon des critères sociaux et environnementaux et suivant un cahier de charges lié au développement durable, en utilisant une forme de notation spécifique.

⁶<http://www.cgem.ma/fr/label-rse> (consulté en novembre 2018)

⁷<https://www.creditdumaroc.ma/institutionnel/la-cgem-celebre-les-entreprises-labellisees-rse> (consulté en décembre 2018)

selon un échantillonnage non probabiliste, afin de mieux déceler l'évolution dans le temps de ce concept.

3.3. Etat des lieux

A partir des rapports annuels de la BMCE Bank, de la BMCI et du Crédit du Maroc, nous avons pu souligner les informations relatives à la RSE, illustrées dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Situation de la communication RSE dans la BMCE Bank, la BMCI et le Crédit du Maroc (entre : 2010-2017)

Banques	Années	Nombre de pages du rapport	Nombre de pages relatives à la RSE	Pourcentage
BMCE Bank	2010	200	9	4.5%
	2011	190	10	5.26%
	2012	210	10	4.76%
	2013	222	8	3.6%
	2014	224	8	3.57%
	2015	139	13	9.35%
	2016	244	35	14.34%
	2017	212	32	15.09%
BMCI	2010	95	0	0%
	2011	98	0	0%
	2012	80	0	0%
	2013	8	8	100%
	2014	9	9	100%
	2015	9	9	100%
	2016	52	52	100%
	2017	82	-	-
Crédit du Maroc	2010	97	0	0%
	2011	96	0	0%
	2012	115	0	0%
	2013	120	10	8.33%
	2014	112	10	8.92%
	2015	113	12	10.61%
	2016	100	12	12%
	2017	-	-	-

Source : Tableau réalisé par les auteurs à partir les rapports annuels des trois banques

Nous pouvons constater une tendance à la hausse du nombre de pages consacrées à la RSE pour les trois banques.

- En effet, pour la BMCE Bank, le taux de couverture de la RSE dans les rapports annuels de la banque passe de 4.5% en 2010 à 5.25% en 2011 avant d'enregistrer une baisse entre 2012 et 2014. A partir de 2015, les rapports annuels consacrent une partie à part entière de leur

communication à la RSE, d'où le passage de 9.35% à 15.09% en 2017. Cela devient même l'objet d'un rapport à part en quatre langues : français, anglais, arabe et amazigh et souligne l'effort de l'entreprise dans une action volontariste mondiale.

- Pour la BMCI, et malgré le fait qu'elle s'est engagée dans la démarche RSE en 2012, la banque ne procède à aucune communication dans ce sens dans son rapport annuel pour cette année. Ce n'est qu'à partir de 2013, qu'elle commence à émettre des communiqués spécialisés dans la présentation de sa démarche RSE.
- Pour le Crédit du Maroc, la communication sur sa démarche RSE ne commence qu'en 2013 avec un pourcentage de 8.33%, pour enregistrer une remarquable évolution durant les années suivantes, et atteindre 12% en 2016.

L'évolution de ses pourcentages pour les trois banques reflète parfaitement leur conscience de l'importance de ces communications pour leur image vis-à-vis de leurs clients, de leurs actionnaires et des autres parties prenantes.

Aussi, la lecture des rapports de ces trois banques montre qu'elles sont distinguées par rapports à la concurrence concernant les facteurs de la RSE suivant :

- La démarche de non-discrimination et d'égalité entre les genres, basée sur la promotion professionnelle des femmes ;
- La transparence de l'information aux clients ;
- La stratégie environnementale en faveur d'une Finance Durable et Responsable;
- La garantie des droits équitables aux actionnaires leur permettant d'exercer activement un contrôle sur les prises de décision stratégiques ;
- Les actions de renforcement des compétences et la promotion de l'employabilité des collaborateurs, au moyen d'actions de formation dédiées et de mobilité professionnelle ;
- La Promotion du dialogue social à travers la consultation et la négociation collective.

Nous tenons à signaler l'excellence relative de la BMCE Bank grâce à sa contribution, à travers la Fondation BMCE Bank, aux causes d'intérêt général et, plus particulièrement, la promotion de l'éducation dans le monde rural.

Conclusion :

Au cours de notre recherche, nous avons constaté un effort considérable des entreprises marocaines en matière de la RSE, afin de répondre aux attentes des différentes parties prenantes. Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et l'organisation de la COP22, quelques années plus tard, sont une reconnaissance solennelle du respect des entreprises marocaines de leur engagement à : observer, défendre et promouvoir les principes universels de la responsabilité sociale et du développement durable. Ces principes puisent des lignes directrices de la norme ISO 26000.

Ainsi, grâce à l'analyse des rapports annuels et des communications relatives à la RSE de la BMCE Bank, de la BMCI et du Crédit du Maroc, nous avons remarqué que la notion de la responsabilité sociétale est bien ancrée dans nos banques nationales, mais elle renvoie encore à la notion de développement durable. Nous avons également enregistré une volonté notable d'accorder plus d'importance à certains principes : communauté et développement local, relation et conditions de travail, plutôt qu'à d'autres : droits de l'homme, loyauté des pratiques. Cela peut s'expliquer par la volonté des banques en questions de renforcer leurs images de marque et se distinguer de leurs concurrents. Cette tendance de pratiques a aussi peu évolué hormis un comportement nouveau tourné vers l'environnement durant ces dernières années : recherche de certifications ISO 14001, actions pour la protection de l'environnement,...

Bibliographie :

- Abbassi, A. & Ouriqua, A., (2018): « L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n°7/Décembre 2018.
- Acquier, A. & Gond, J-P., (2005) : « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », XIV^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005, <http://www.strategie-aims.com> (consulté en novembre 2018)
- Benaïcha, O., (2017) : « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs ». Thèse de doctorat, ISCAE
- Bower, H-R., (1953): « Social Responsibilities of the Businessman», Harper, New York.
- Carroll, A.B., (1991), « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral. Management of organizational stakeholders (balancing economic, legal, and social responsibilities) », Business Horizons, 34(4).
- Coupland, C., (2005), « Corporate Social Responsibility as Argument on the Web », Journal of Business Ethics, 62.
- De Brito, C., et al., (2005), « L'investissement socialement responsable », Economica., Paris.
- Epstein, E.M. (2002). The field of Business Ethics in the United States: past, present and future. Journal of General Management, 28 (2).
- Freeman, R. E., (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Boston: Pitman.
- Gadioux, S., (2010), « Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives », Management & Avenir, n° 38/ 2010/8.
- Gond, J-P., (2017): « Lecturer in corporate social responsibility », ICCSR, université de Nottingham.
- Heald, M. (1970). The social responsibilities of business: company and community. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- 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 », Finance Contrôle Stratégie, 10.
- Igalens, J. & Gond, G-P., (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE ». Revue de gestion des ressources humaines, n° 50.
- Igalens, J. & Tahri, N. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », Revue de gestion des ressources humaines, No 83, p. 3-19.
- Les rapports annuels de la BMCE Bank, BMCI et Crédit du Maroc de 2010 à 2017
- Maignan, I. & Ralston, D-A., (2002), « Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-representations». Journal of International Business Studies, 33(3).

- Oxibar, B. & Déjean, F., (2003), « An Alternative Approach of Corporate Social Disclosure Analysis», EAA Congress.
- Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique » in B.-Turcotte M.F. et Salmon A., Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec
- Pupion, P., (2013), « développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes», gestion 2000-2013/6 (volume 30).
- Reynaud, E. & Walas, A., (2015), « Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque », Revue Française de Gestion, vol. 41, n°248.
- Rouggani, K-D. & Bouayad, A., (2014), « L'implémentation d'une démarche Responsabilité Sociale des Organisations dans le système financier : le cas de la BMCE Bank », Colloque international : éthique en sciences de gestion, mythe ou réalité ?, 4-5 décembre, El jadida, Maroc.
- Schueth, S., (2003), « Socially responsible investing in the United States ». Journal of Business Ethics 43 (3).
- Suchman, M-C., (1995), « Managing legitimacy: Strategic and Institutionnal Approaches », Academy of Management Review, Vol. 20, n°3.
- Thiétart, R-A., (2007), « Introduction. Dans Méthodes de recherche en management». Paris: Dunod.
- Walker, K. & Wan, F., (2012). « The harm of symbolic actions and green-washing: corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications». Emerald Management Reviews, 109 (2).
- Yin, R-K. (1994), « Case Study Research, Design and Methods», Thousand Oaks, Sage Publications
- Zarlowski, Ph., (2007), « Notation sociale des entreprises : Premiers pas et premier bilan », in Mottis N. (coord.), L'art de l'innovation, Harmattan.
- <https://slideplayer.fr/slide/4827376> (Consulté en janvier 2019)
- https://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000 (consulté en décembre 2018)
- <http://www.cgem.ma/fr/label-rse> (consulté en novembre 2018)
- <https://www.creditdumaroc.ma/institutionnel/la-cgem-celebre-les-entreprises-labellisees-rse> (consulté en décembre 2018)