



ESJ Social Sciences

L'engagement Environnemental des Entreprises au Maroc Pratiques et Defis

Alami Hasnaa

Professeure Habilitée à l'École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaïb Doukkali, El Jadida. Laboratoire d'Études en Sciences
Économiques et de Management (LERSEM)

[Doi:10.19044/esj.2022.v18n25p73](https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p73)

Submitted: 13 May 2022
Accepted: 25 August 2022
Published: 31 August 2022

Copyright 2022 Author(s)
Under Creative Commons BY-NC-ND
4.0 OPEN ACCESS

Cite As:

Alami H.. (2022). *L'engagement Environnemental des Entreprises au Maroc, Pratiques et Defis*. European Scientific Journal, ESJ, 18 (25), 73.

<https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p73>

Résumé

Pilier de la responsabilité sociale, l'engagement environnemental fait l'objet de nombreux travaux académiques et s'impose aussi bien sur le plan politique, qu'économique et académique. Dans ce cadre, un nombre croissant des entreprises souscrivent à l'idéologie du développement durable. Cet article a pour objet d'analyser les pratiques environnementales des entreprises labélisées au Maroc: la gestion des déchets, la réhabilitation des carrières, l'utilisation des énergies renouvelables. Les pratiques présentées sont celles relayées par la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM). L'approche épistémologique est interprétativiste. Elle repose sur l'analyse des données secondaires. L'objectif est d'interroger les fondements qui sous-tendent cette responsabilité environnementale. L'analyse montre que les pratiques relèvent essentiellement du type des réponses opérationnelles qui visent une meilleure utilisation des ressources naturelles. Les défis lancés aux entreprises est de mettre en place des actions plus globales.

Mots clés: Engagement environnemental, Responsabilité sociale des entreprises, Déterminants de l'engagement environnemental, Pratiques environnementales

The Environmental Commitment of Companies in Morocco Practices and Challenges

Alami Asmaa

Professeure Habilitée à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Université Hassan II, Casablanca. Laboratoire des Études Juridiques, Civiles et Fikh Moaamat

Abstract

A pillar of social responsibility, environmental commitment is the subject of numerous academic studies and is essential on a political, economic and academic level. In this context, a growing number of companies subscribe to the ideology of sustainable development. This article aims to analyze the environmental practices of labeled companies in Morocco: waste management, rehabilitation of quarries, use of renewable energies. The practices presented are those relayed by the General Confederation of Enterprises in Morocco (CGEM). The epistemological approach is interpretative. It is based on the analysis of secondary data. The objective is to question the foundations underlying this environmental responsibility. The analysis shows that the practices are essentially of the type of operational responses that aim for better use of natural resources. The challenges faced by companies is to implement more global actions.

Keywords: Environmental commitment, Corporate social responsibility, Determinants of environmental commitment, Environmental practices

Introduction

Le monde vit des risques environnementaux importants, et le Maroc n'y échappe pas. Le changement climatique augmente la chaleur dans certaines régions, provoque des intempéries et des inondations de forte intensité dans d'autres régions. Ces risques viennent altérer l'équilibre de la biodiversité terrestre et marine. Plusieurs espèces animales et végétales dans le monde sont menacées d'extinction. L'environnement subit aussi des dommages importants du fait des émissions de gaz à effet de serre, des déchets, de pollutions diverses. Ces phénomènes sont dus aux activités humaines et aux externalités des entreprises industrielles, qui ne cessent de croître. Face à ces risques, les entreprises doivent réagir avant qu'il ne soit trop tard. Les pratiques de responsabilité sociales des entreprises (RSE) peuvent être considérées comme une nouvelle conception d'exploitation des ressources naturelles et renouvelables et qui, s'inspirant de la définition du Rapport

Brundtland¹, permettent de garantir les conditions de vie et de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre bien sûr ceux des générations futures. Bouches (1997) affirme que la problématique environnementale en crise actuelle est incontournable.

L'engagement environnemental offre donc une nouvelle façon de gérer l'entreprise tout en protégeant l'être humain, l'environnement et la rentabilité de l'entreprise. De tel engagement vise les objectifs suivants:

- respecter les normes et réglementations destinées à préserver l'environnement;
- assurer une interaction harmonieuse entre l'entreprise et son environnement en établissant des relations basées sur la confiance et le respect;
- participer selon ses possibilités à la résolution de problèmes environnementaux;
- garantir des conditions de travail qui répondent aux normes requises d'hygiène et de sécurité; et puis
- assurer des gains économiques.

D'où les questions suivantes : comment les entreprises marocaines labélisées se saisissent-elles de cet engagement ? Et quelle est la nature de leurs pratiques environnementales ?

Pour répondre à cette problématique, le présent travail adopte une épistémologie interprétativiste. Le choix de ce paradigme de recherche est justifié par l'objet de l'article qui est de cerner et d'interpréter les pratiques relatives à l'engagement environnemental des entreprises. L'approche mobilisée est l'étude de six cas engagés dans la protection de l'environnement, qui selon Yin (2011), est une enquête empirique qui examine un phénomène au sein de son contexte réel. Le choix des entreprises est basé sur les critères d'échantillonnage théorique de Hlady-Raspal (2002) :

- Représentativité théorique : les cas sont labélisés RSE selon la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM)² ;
- Variété des secteurs : Lafarge (matériaux de construction), Atlanta (les assurances), Managem (mines et de l'hydrométallurgie), Tanger Med (complexe portuaire), Surac (sucrierie et cannes) et Tragem (ediditique de gestion et marketing direct).

¹ La Commission mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED), Notre avenir à tous, Montréal, Les Éditions du Fleuve, 1988 (première édition anglaise 1987).

² La Confédération générale des entreprises du Maroc CGEM a été créée en 1947 ayant pour objet la promotion du développement des entreprises marocaines, la valorisation de leur image et l'instauration des conditions de la libre concurrence. www.cgem.ma.

- Potentiel de découverte : retenir les entreprises labélisées qui permettent d'explorer l'engagement environnemental ;
- Les cas choisis prennent en compte l'objectif de recherche.

Le paradigme interprétativiste influence aussi la méthode adoptée qui se veut une analyse des données secondaires extraites du site de la CGEM. Selon Silverman (2000), l'analyse des données secondaires recueillies et traitées par d'autres chercheurs est plus importante que la collecte des données primaires. Les pratiques présentées dans ce travail sont celles des entreprises qui ont obtenu le label RSE, qui est une distinction par laquelle la CGEM reconnaît l'engagement RSE de ces entreprises et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes. Ces données secondaires sont considérées par la CGEM comme de bonnes pratiques RSE. Les parties qui structurent ce travail sont :

- définir le concept de la RSE et de l'engagement environnemental ;
- préciser les déterminants de l'engagement environnemental ;
- présenter les pratiques environnementales des entreprises labélisées ; et puis
- analyser la nature de ces pratiques.

L'engagement environnemental : un pilier de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

De quoi parle-t-on exactement lorsqu'on évoque les deux expressions suivantes: la responsabilité sociale des entreprises et l'engagement environnemental des entreprises ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Plusieurs auteurs et organisations internationales ont essayé de décrire la notion de la RSE. Malgré la multiplication des approches de la RSE, Mujih (2012), souligne que toutes les définitions trouvées dans la littérature puissent être réduites à deux composantes principales : l'évitement d'externalités négatives (la pollution, les mauvaises conditions d'emploi, etc.) et la recherche de bénéfices sociaux et environnementaux positifs. La RSE concerne des pratiques bénéfiques à la société qui dépassent les obligations légales des entreprises (McWilliams & Siegel, 2001). Celles-ci doivent donc prendre en compte, au-delà de leurs intérêts économiques, l'impact social et environnemental de leur activité (Windsor, 2001), assumant ainsi leur responsabilité publique envers les conséquences engendrées par leurs interventions, primaires ou secondaires, dans la société (Wood, 1991).

Une autre thématique commune à toutes les définitions de la RSE est soulevée par Elkington (1997), soit le concept du « triple Bottom line ».

Elkington (1997) affirme que pour conduire les entreprises vers la durabilité il faut des changements radicaux dans leurs performances à l'encontre du Triple Bilan qui intègre les trois axes de la durabilité : la prospérité économique, la protection de l'environnement, et l'élément que les entreprises ont préféré ignorer la justice sociale.

Pour sa part Enderle (2004) propose le « Balanced concept of the firm » qui est un modèle à trois dimensions de responsabilités (environnementale, sociale et économique) et à trois niveaux mettant en évidence le degré de défi éthique auquel l'entreprise est confrontée.

Le premier niveau représente les exigences éthiques minimales comme ne pas exploiter ses employés, de ne pas tromper ses clients ou encore de ne pas faire preuve de pratiques anticoncurrentielles. Le deuxième niveau se reporte aux pratiques allant au-delà des exigences éthiques reposant notamment sur la création de liens de confiance avec les parties prenantes. Enfin, le troisième niveau concerne les aspirations éthiques reposant plus sur les valeurs morales de l'organisation et sur son identité propre.

Les trois responsabilités de l'entreprise selon Enderle & Tavis (1998) sont:

- la responsabilité économique qui doit inclure deux aspects : la réalisation de profits et l'impact positif de ces profits sur les salaires ;
- la responsabilité sociale qui doit combiner le respect des lois, de la vie sociale et politique (philanthropie, éducation, actions sociales, etc.) ;
- la responsabilité environnementale qui implique la conservation des matières premières et le contrôle des impacts environnementaux. À cet égard, les auteurs proposent qu'on se réfère aux conditions de durabilité prônées par le rapport de Brundtland (1987) et par la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio de Janeiro en 1992.

Selon cette vision, la RSE est dès lors vue comme une approche tridimensionnelle dans laquelle différents niveaux d'engagement sont envisagés (Akeb et al., 2015). Les entreprises sont tenues de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité afin d'apporter les meilleures réponses possibles pour la préservation de l'environnement. Dans ce cadre, la RSE est susceptible d'offrir la possibilité de combiner logique économique, responsabilité sociale et responsabilité environnementale.

³Sommet Planète Terre, Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement Rio de Janeiro, Brésil 3-14 juin 1992.

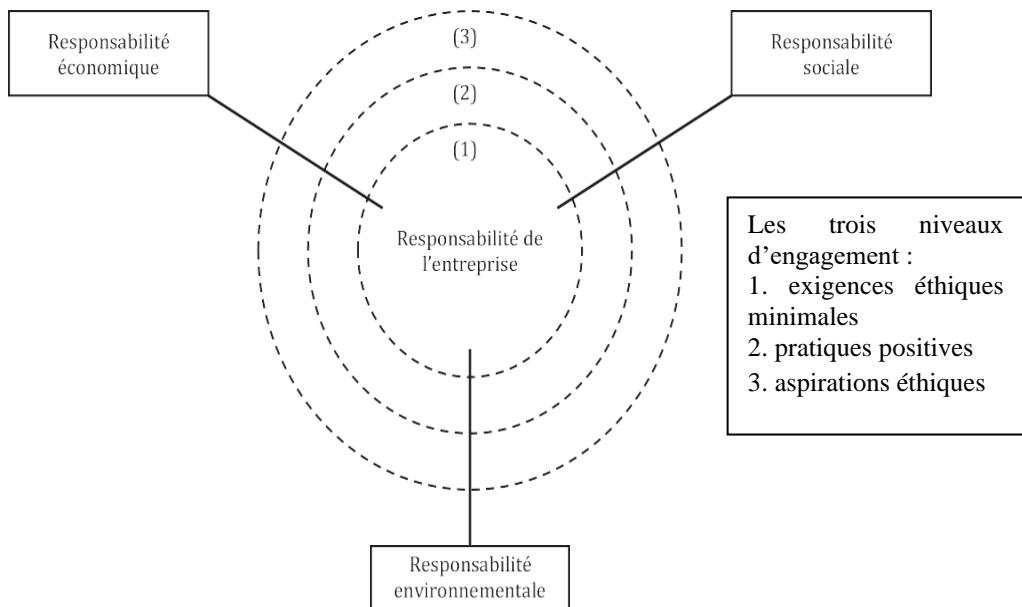


Figure 1. Les trois niveaux d'engagement des entreprises
Source: Akeb et al., 2015 (p. 7)

L'engagement environnemental

Selon le Petit Larousse⁴, l'engagement est un acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose. Au niveau organisationnel, l'engagement qui décrit la relation entre l'individu et son environnement de travail (Thévenet, 1992), est une force qui le pousse vers une « ligne d'action » orientée vers un ou plusieurs objectifs précis (Meyer & Herscovitch, 2001).

L'engagement environnemental traduit la volonté des entreprises à réfléchir aux conséquences de leurs actions sur elles-mêmes et sur autrui (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007) et à agir de manière conforme avec les intérêts des parties prenantes (Henriques & Sadorsky, 1999), en dépassant toutes exigences réglementaires. Klassen & McLaughlin, (1996) distinguent deux approches pour la protection de l'environnement :

- les technologies environnementales relatives aux équipements, techniques et procédures qui conservent l'énergie et les ressources naturelles (Shrivastava, 1995). Klassen & Whybark (1999) proposent:
- les technologies de contrôle ou curatives : elles tentent seulement de diminuer ou d'éliminer la pollution après sa création sans modifier l'attitude des pollueurs. Selon Klassen et Whybark, (1999), ces technologies peuvent détériorer la performance économique de l'entreprise.

⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

- les technologies de prévention : elles répondent aux limites des actions curatives et à la nécessité d'éliminer la pollution avant sa création (Porter & Van Der Linde, 1995).

En effet, Oltra et Saint Jean (2009) soulignent que les firmes ont longtemps privilégié l'approche curative à la place des technologies propres, essentiellement pour des raisons de coûts.

- l'implantation d'un système de management environnemental (SME) pour favoriser la prise en compte des actions environnementales stratégiques et opérationnelles et les reconnaître auprès des parties prenantes (Boiral, 2000). Plusieurs modèles de SME sont proposés par plusieurs organismes dont les principaux sont la norme européenne Système d'Eco-Management et d'Audit ⁵ (EMAS) et la norme internationale ISO 14001⁶.

Les déterminants de l'engagement environnemental

Trois raisons au moins rendent l'engagement environnemental indispensable :

- la pression parties prenantes ;
- l'avantage concurrentiel qui résulte des actions en faveur de l'environnement (Shrivastava, 1995) ;
- la législation en vigueur qui pousse les entreprises à protéger l'environnement. Avignon (2010) a considéré que le droit pourrait être un outil de régulation efficace face aux problèmes environnementaux.

Les parties prenantes (PP)

Selon Freeman (1984), une partie prenante est tout groupe ou individu identifié qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. En se référant aux PP environnementales, Marquet-Pondeville (2003) identifie quatre groupes de stakeholders environnementaux: les règlementaires qui infligent des lois; les défenseurs de l'environnement (communautés locales, associations de riverains, institutions scientifiques, etc...) ; de marché tels que les clients, les concurrents, les associations professionnelles et les organisationnelles (dirigeants, actionnaires, employés). Toutes ces PP peuvent influencer les orientations stratégiques des entreprises et exercer une pression sur elles en les amenant à adopter des pratiques environnementales qui varient selon l'intensité de la pression et le temps de l'action. Certaines entreprises s'efforcent d'agir avant le terme échu de la

⁵ La norme EMAS créé par la Commission européenne en 1993, est un outil de gestion pour évaluer, rapporter et améliorer la performance environnementale des organisations.

⁶ La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental. Elle a été réalisée par l'Organisation internationale de normalisation, www.iso.org/iso/fr/iso14000.

réglementation et à introduire une innovation importante dans le contexte considéré, alors que d'autres choisissent d'agir à la date butoir imposée par la réglementation et à ne pas introduire d'innovation (Demil, 1998).

L'engagement environnemental et gain économique

Pour Shrivastava (1995), les technologies ou les outils de gestion environnementale cherchent un alignement entre les affaires et la protection de l'environnement. Pour clarifier cet alignement, deux théories sont retenues dans ce travail : la théorie de Porter et la théorie Naturel Ressource Based View (NRBV).

- **La théorie de Porter Win-Win**

Porter a remis en cause le lien négatif entre protection de l'environnement et compétitivité des entreprises (Porter & Van Der Linde, 1995). Il stipule qu'une réglementation environnementale plus stricte et bien pensée limite la pollution et incitent les firmes à innover pour :

- découvrir un processus plus productif, moins coûteux et consommant moins d'énergie ;
- améliorer la qualité des produits, augmenter sa valeur perçue et réaliser des revenus importants, et puis ;
- réduire des coûts de dépollution

Selon Porter et Vander Linde (1995) « Pollution is a manifestation of economic waste and involves unnecessary or incomplete utilization of resources, or resources not used to generate their highest value...Reducing pollution is often coincident with improving productivity with which resources are used » .

- La théorie des Natural Resource-Based View (NRBV) stipule que la performance de la firme repose sur la possession, la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non substituabilité des ressources stratégiques (Barney, 1991). Dans la même voie, Hart (1995) avance que l'engagement environnemental va conduire au développement de plusieurs compétences (conventionnelles, humaines, organisationnelles, processuelles et de planification stratégique) génératrices d'avantages concurrentiels. La vision de Hart (1995) a été reprise par Russo & Fouts (1997) qui mentionnent l'importance du savoir-faire en environnement.

La législation

Plusieurs auteurs reconnaissent l'importance de la réglementation environnementale (Schwartz & Carroll, 2003; Tallontire, 2007; Williams & Aguilera, 2008). Les textes de loi visent à éviter des externalités négatives à

l'encontre de l'environnement, à pérenniser le développement des entreprises et à instaurer une relation de confiance avec les pouvoirs publics (DiMaggio & Powell, 1983). A leur tour, Irene & Perry (1996) ont déclaré que la législation motive les entreprises à intégrer la RSE, ce qui peut conduire l'Etat à ne pas légiférer de nouvelles lois (Bansal & Roth, 2000). Au niveau empirique, l'étude de Chan & Wang (2006) en Chine a confirmé que les hôtels s'engagent dans la protection de l'environnement pour s'adapter au changement législatif. L'étude de Givel (2007) a annoncé que l'engagement environnemental vise à éviter les mesures réglementaires coûteuses imposées sur l'industrie chimique américaine. Sam & Innes (2008) ont montré aussi que la réduction des déchets toxiques (US 33/50)⁷ permet un contrôle réglementaire détendu. De la même façon, Johnstone & Labonne (2009) ont confirmé que la certification environnementale permet d'anticiper la réglementation gouvernementale.

Conscient du défi environnemental, le Maroc a renforcé son arsenal juridique en élaborant un ensemble de textes de lois dont l'objectif est d'inciter les entreprises à réduire leur empreinte écologique⁸. Les lois les plus importantes sont :

- La loi 11-03⁹ qui édicte les règles de base et les principes généraux de la politique nationale dans le domaine de la protection et de la mise en valeur de l'environnement.
- La loi 12-03¹⁰ qui rend obligatoire le recours aux études d'impact sur l'environnement pour tous les projets mentionnés dans la liste annexée à la dite loi.
- La loi n°13-03¹¹ qui développe un cadre général visant la prévention et la lutte contre les émissions des polluants atmosphériques.

⁷ US 33/50, c'est un programme volontaire lancé par l'agence de protection environnementale (EPA), qui incite les industries américaines à s'engager dans la réduction des déchets toxiques.

⁸ L'empreinte écologique est un indicateur de l'impact de l'activité humaine sur l'environnement qui a été développé par Mathis Wackernagel et William Rees. Dans leur livre 'Our Ecological Footprint, publié en 1996, les deux auteurs définissent l'empreinte écologique comme un outil de comptabilité qui permet d'estimer les ressources utilisées et les déchets produits par une population humaine donnée. Afin de comptabiliser facilement ces données, ils les assimilent à une superficie de terre correspondante. Voir: Wackernagel, M., & Rees, W. E. Our ecological footprint: Reducing human impact on the Earth. Gariola Island, Be : New Society Publishers, 1996, p.160.

⁹ Dahir n° 1-03-61 du 10 rabii I 1424 (12 mai 2003) portant promulgation de la loi n° 13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'air. B.O n° 5118 - 18 rabii II 1424 (19-6-2003).

¹⁰ Dahir n° 1-03-60 du 12 mai 2003 portant promulgation de la loi 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement, *Bulletin officiel* n° 5118 du 19 juin 2003, p. 507.

¹¹ Dahir n° 1-03-61 du 12 mai 2003, *Bulletin officiel* n° 5118 du 19 juin 2003, p. 511.

- La loi 28-00¹² qui vise la prévention de la nocivité des déchets et la réduction de leur production;
- La loi 77.15¹³ qui interdit la fabrication, l'importation, l'exportation, la commercialisation, la détention et l'utilisation des sacs plastiques ;
- La loi 36.15¹⁴ qui fixe dans les règles d'une gestion intégrée, décentralisée et participative des ressources en eau ;
- La loi 81.12¹⁵ relative à la préservation et la gestion durable du Littoral ;
- La loi n°33-13¹⁶ qui a introduit l'obligation pour le titulaire du titre minier de réaliser une étude d'impact sur l'environnement;
- La loi 27-13¹⁷ qui vise à rationaliser l'exploitation des carrières dans le cadre de la transparence et de la responsabilité ;
- La loi 13-09¹⁸ qui promeut le développement des sources d'énergie renouvelables ;
- La loi 47-09¹⁹ relative à l'efficacité énergétique;
- La loi n°49-17²⁰ relative à l'évaluation environnementale des projets de développement sectoriel et régional, et puis ;

¹² Dahir n° 1-06-153 du 22 novembre 2006 portant promulgation de la loi 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination, *Bulletin officiel* n° 5480 du 7 décembre 2006, p. 1984.

¹³ Dahir n° 1-15-148 du 7 décembre 2015 portant promulgation de la loi n° 77-15 portant interdiction de la fabrication, de l'importation, de l'exportation, de la commercialisation et de l'utilisation des sacs en matières plastiques, *Bulletin officiel* n° 6422 du 17 décembre 2015, p. 4435.

¹⁴ Dahir n°1-16-113 du 6 kaada 1437 (10 août 2016) portant promulgation de la loi n°36-15 relative à l'eau. B.O n°6506 du 4 moharrem 1438 (6 octobre 2016), p.1482.

¹⁵ Dahir n°87.1.15 du 29 ramadan 1436 (16 juillet 2016) portant promulgation de la loi 81.12 relative au littoral. B.O n°6384 du 20 chaoual 1436 (6 août 2015), p.6892.

¹⁶ Dahir n°1-15-76 du 14 ramadan 1436 (1er juillet 2015) portant promulgation de la loi n°33-13 relative aux mines. B.O n° 6384 du 20 chaoual 1436 (6 août 2015), p.3275.

¹⁷ Dahir n° 1-15-66 du 21 chaabane 1436 (9 juin 2015) relative aux carrières. B.O n°6422-1 du 17 Décembre 2015.

¹⁸ Dahir n° 1-10-16 du 26 Safar 1431 (11 février 2010). B.O n° 5822 du 1er rabii II 1431 (18 mars 2010). Telle qu'elle a été modifiée par la loi 58-15.projet de loi modifiant 40.19 modifiant 13.09 en cours.

¹⁹ Dahir n°1-11-161 du 1er kaada 1432 (29 septembre 2011) portant promulgation de la loi n°47-09 relative à l'efficacité énergétique. B.O n°5996 du 20 hijja 1432 (17 novembre 2011), p.2404.

²⁰ Dahir n° 1-20-78 du 18 di hijja 1441 (8 août 2020) portant promulgation de la loi 49-17 sur l'évaluation environnementale. B.O du 23 di hijja 1441 (13 août 2020), p.4346.

- La loi cadre n° 99-12²¹ qui fixe les objectifs fondamentaux de l'action de l'Etat en matière de protection de l'environnement et de développement durable.

Les pratiques d'engagement environnemental : réalité et défis

De ces déterminants découlent les pratiques qui visent à apporter des réponses environnementales. Les pratiques présentées dans ce travail sont celles des entreprises qui ont obtenu le label de la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM). Ce label a été institué par le Conseil d'Administration de la CGEM tenu le 28 septembre 2006. Il est une reconnaissance solennelle de l'engagement des entreprises à observer, défendre et encourager les principes universels de développement durable dans leurs activités économiques et leurs relations sociales. Le Label est décerné aux entreprises intégrant les 9 domaines de la Charte de Responsabilité Sociétale des Entreprises, à la suite d'une évaluation de leurs pratiques en conformité avec les objectifs universels de responsabilité sociétale. Les neuf domaines d'actions constituant la charte de responsabilité sociétale de la CGEM sont : les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la prévention de la corruption, la saine concurrence, la gouvernance d'entreprise, les intérêts des clients et des consommateurs, les questions relatives aux fournisseurs et aux sous-traitants et l'engagement envers la communauté. Aujourd'hui, 108 entreprises ont bénéficié du label, dont un tiers de PME et 30% d'entreprises cotées.

Dans ce qui suit, il s'agit de lister ces pratiques afin d'interroger les fondements qui les sous-tendent.

La gestion des déchets

Cette pratique occupe une place privilégiée dans les préoccupations environnementales des entreprises labélisées. L'exploitation de ce créneau est justifiée par la promulgation de la loi n° 28-00 qui régit l'élimination, le traitement et la valorisation des déchets. Les principaux apports de cette loi sont : l'instauration du principe pollueur-payeur et de la responsabilité partagée entre les différents acteurs concernés, selon la nature du déchet (déchet dangereux ou non) et l'instauration d'un système graduel des sanctions financières en fonction de la gravité des infractions. La mise en place d'une police environnementale²² vient renforcer l'évaluation, le contrôle et

²¹ Dahir n° 1-14-09 du 4 jourmada I 1435 (6 mars 2014) portant promulgation de la Loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (B.O. n° 6240 du 18 jourmada I 1435 - 20 mars 2014).

²² Décret n°2-14-782 relatif à l'organisation et aux modalités de fonctionnement de la police de l'environnement.

l'inspection des projets d'investissement et de leur degré de respect de l'environnement.

En effet, cette pratique (voir tableau 1) offrait à ces entreprises plusieurs opportunités sociales, économiques et environnementales: la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, la maîtrise de l'image de marque, la prévention et la gestion des risques avec les parties prenantes, la réduction de l'utilisation des matières premières et du CO2 et enfin la réalisation du gain économique.

Tableau 1. Les actions de gestion des déchets des entreprises labélisées.

Entreprise	Actions	Bénéfices sociaux/ économiques et environnementaux
TRAGEM ²³	Minimiser l'impact environnemental des déchets d'emballage par leur réutilisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la consommation de ressources naturelles. • Réduction des nuisances des décharges et les rejets dans l'atmosphère. • Contribution à la performance de l'entreprise. • Réduction voire annulation des coûts d'achats de cartons d'emballage.
CTT de ²⁴ Guemassa (Groupe Managem)	La valorisation des déchets de matériels informatiques: acier, plastique.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et accompagnement de 65 jeunes déscolarisés. • Revalorisation de 7 000 PC par les stagiaires pour les mettre à la disposition des écoles publiques dans le monde rural. • Élimination de 2000 tonnes de déchets de matériels informatiques par an. • Ce recyclage a généré un chiffre d'affaires détaillé ci-dessous: <ul style="list-style-type: none"> • 20 - 25 kg d'or / an soit 6,5 - 8 Mdhs • 200 - 250 kg d'argent / an soit 1 - 1,25 Mdhs • 25 tonnes de cuivre / an soit 1,5 Mdhs • Ferraille, plastique, verre.. soit 1 Mdhs • Social : améliorer la situation de deux chiffonniers qui fouinaient dans les poubelles et leur donner un statut de travail structuré. Leur

²³ Secteur d'activité : Editique de Gestion et Marketing Direct.

²⁴ Secteur d'activité : Valorisation des déchets électroniques.

ATLANTA ²⁵	La gestion des déchets solides.	condition de travail s'est nettement améliorée et leur niveau de vie a évolué. <ul style="list-style-type: none">• Environnemental : le tri des déchets pour protéger l'environnement.• Gouvernance: amélioration de la notoriété et de l'image en tant que entreprise citoyenne.
CTT- Guemassa Managem	Valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE).	<ul style="list-style-type: none">• Environnement : traiter 2000 tonnes par an de DEEE;• Economie : La valorisation de dix tonnes des cartes électroniques.• Social et sociétal : formation de 120 jeunes par an.• La mise en place et le développement d'une filière de recyclage
Tanger MedPort Authority (TMPA) ²⁶	La collecte et de traitement des déchets liquides hydrocarburés des navires. La collecte des déchets du port Tanger Med par des véhicules électriques.	<ul style="list-style-type: none">• Ce projet permet le transfert de compétences et de technologies aux jeunes marocains, chargés de la gestion du projet.• Protéger l'environnement marin de la pollution des navires.• Valoriser les déchets hydrocarburés générés par les navires en les transformant en combustibles.• La satisfaction totale de la communauté portuaire et une protection optimale de l'environnement marin.• Amélioration des conditions de travail des agents de nettoyage grâce à la simplicité des véhicules et leur adaptabilité au processus de nettoyage.• Réduction des perturbateurs du bruit du port.• Réduction des émissions de CO2 et de la consommation d'énergie.

²⁵ Secteur d'activité : Les Assurances.

²⁶ Complexe portuaire et plateforme industrielle.

- Economie de maintenance et d'entretien.
- une rentabilité économique pour une meilleure performance de la société.

La réduction du gaz à effet de serre (GES)

Malgré sa faible contribution dans les émissions globales de GES, le Maroc s'est engagé dans la lutte contre le réchauffement climatique pour réduire ses émissions de 42 % par rapport aux émissions projetées à l'horizon 2030 selon un scénario du business as usual²⁷. L'adoption de pratiques comme la biomasse énergie et l'énergie éolienne (voir tableau 2), permettaient aux entreprises de minimiser les risques d'impact de leur activité (la rareté des ressources, l'instabilité des communautés ...) et de bénéficier de plusieurs opportunités (développer de nouveaux produits/services et nouvelles compétences pour le futur, améliorer la réputation. . .).

Tableau 2. Les pratiques de réduction du GES des entreprises labélisées.

Entreprises	Pratiques	Bénéfices sociaux/ économiques et environnementaux
SURAC²⁸ Filiale de Cosumar	la production d'énergie propre à partir de biomasse.	<ul style="list-style-type: none"> • Elimination des stocks de bagasse des champs, et des nuisances. • Réduction de la consommation et des approvisionnements en charbon. • Réduction des émissions en CO2 par la substitution d'un combustible fossile par de la biomasse renouvelable. • Encouragement de la production de canne bénéfique pour toute la région. • Réalisation d'un revenu supplémentaire permettant une rentabilité de l'investissement.
Lafarge Ciments usine de Tétouan²⁹	Parc éolien Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> • En termes environnementaux : le gain annuel équivaut à faire l'économie d'environ 90 000 tonnes de GES. • 60 % environ des besoins de l'usine de Tétouan en électricité sont couverts par son parc éolien.

²⁷ Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental, Accélérer la transition énergétique pour installer le Maroc dans la croissance verte, Auto-saisine n°45/2020, p.29.

²⁸ Secteur d'activité : Sucrierie et cannes.

²⁹ Secteur d'activité : Cimentier Marocain.

La réhabilitation des carrières

On entend par réhabilitation, un réaménagement de la carrière dans le but de donner à la zone anciennement exploitées une fonction écologique, pédologique et floristique. C'est la raison pour laquelle, il faut un effort particulier de remise en état des lieux. Au Maroc, la loi n° 27-13 impose :

- la préservation de l'environnement (présentation de rapports annuels sur la situation environnementale des carrières) ;
- l'obligation des exploitants des carrières à réaménager le site après sa fermeture, sinon ils sont passibles d'une amende de 500. 000 dirhams ;
- le renforcement du contrôle par des sanctions administratives et pénales.

En 2000, Lafarge a instauré une politique de réaménagement de son site pendant et après l'exploitation qui prend en compte, la protection de l'environnement, l'intégralité des réglementations applicables et les intérêts de ses parties prenantes. Les bénéfices de cette opération sont : la réinsertion des carrières exploitées dans leur environnement naturel aussi bien à travers le reboisement et la création de réserves ornithologiques et écologiques, la conservation de la qualité des eaux souterraines, la réalisation des ceintures vertes autour des sites permettant d'assurer la sécurité du voisinage et des exploitants, le développement et la sauvegarde de la biodiversité par l'expérimentation de plantation d'espèces dans des zones autres que leurs milieux naturels : arganier, chêne liège.

Vers une stratégie globale de protection de l'environnement

Comme évoqué plus tôt, l'engagement environnemental des entreprises comporte plusieurs objectifs : intégrer les intérêts des parties prenantes externes et internes, répondre à la contrainte réglementaire, réaliser un gain économique et promouvoir une image positive auprès de la communauté dans laquelle opère l'entreprise. Et pour prévenir, gérer ses risques et ses conflits avec les riverains et mettre fin aux incidences négatives de leurs activités, les entreprises doivent aussi user de leur influence pour contrôler les pratiques environnementales et le comportement des fournisseurs et sous-traitants et le rendre conforme avec la stratégie (Bouquin, 2004). Chiapello (1996) affirme que le contrôle est une influence « créatrice d'ordre ». De même les principes directeurs de l'OCDE³⁰ précisent que les entreprises doivent encourager leurs partenaires commerciaux (fournisseurs et sous-traitants) à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs.

³⁰ OCDE, principes généraux 10, révision 2000, page 24.

Dans ce cadre les entreprises doivent veiller à ce que l'activité des sous-traitants ne soit source de risques et contraire aux valeurs socialement acceptables. En plus les pratiques RSE des entreprises peuvent être influencées par les catégories de fournisseurs qui se conforment de manière minimales et non stratégique (Quairel & Auberger, 2007). Les entreprises peuvent demander à leurs fournisseurs d'être certifiés ISO 14001 ou d'avoir un système de management environnemental standardisé.

Cependant, malgré ces efforts, les pratiques ci-dessus ne tiennent pas compte des objectifs du développement durable³¹. Selon Saber (2011), les entreprises investissent dans le problème et non dans la solution. Aussi, la législation marocaine actuelle présente-t-elle des faiblesses techniques par le manque d'un certain nombre de références spécifiques qui permettent une exécution adéquate de la loi (valeurs seuils, quantités et compositions, etc.)³².

Les engagements environnementaux évoqués, relèvent essentiellement du type des réponses opérationnelles qui visent à mieux utiliser les intrants et les ressources naturelles pour améliorer l'efficacité énergétique, (Raufflet, 2003). Ils renvoient aussi à la définition de la responsabilité environnementale de l'entreprise qui a comme objectif, la réduction de la consommation énergétique et des déchets, les recherches de matières premières moins polluantes et l'instauration d'équipements propres (Tremblay & Dennis 1995).

L'engagement environnemental opérationnel est adopté pour les raisons suivantes : il est plus facile, plus rapide à mettre en œuvre et favorise ainsi la convergence des deux logiques, économique et écologique (Raufflet, 2003). Cependant, même s'il présente des avantages, il reste limité, car il considère les problèmes environnementaux essentiellement comme des problèmes techniques et d'ingénierie centrés sur les besoins et la performance de la firme, (Raufflet, 2003).

Les défis environnementaux actuels incitent les entreprises à adopter des pratiques globales qui :

- apportent des changements systémiques au niveau de l'organisation des processus industriels ;
 - changent non seulement le fonctionnement interne des entreprises mais aussi externe du côté de leurs relations avec tous les partenaires ;
 - révisent leur mission en évitant le moindre impact négatif sur la nature.
- Les entreprises doivent fonctionner exactement comme un écosystème planétaire (Allenby & Cooper, 1994) afin de produire un savoir

³¹ En 2015, les dirigeants du monde entier se sont mis d'accord sur 17 objectifs mondiaux (officiellement connus sous le nom d'objectifs de développement durable, ou ODD) visant à créer un monde meilleur d'ici 2030, en mettant fin à la pauvreté, en luttant contre les inégalités et en répondant à l'urgence du changement climatique.

³²Commission économique des nations unies pour l'Europe. (2014). Examen des performances environnementales. Genève

stratégique (Erkman 1997). Cette démarche d'écorestructuration repose sur deux piliers: réduire la consommation individuelle, par la conception de procédés moins gourmands en matière et en énergie et concevoir une organisation alternative, circulaire, des flux (Adoue *et al.*, 2004).

Pour contribuer plus à lutter contre le changement climatique, Lafarge a lancé en 2021, un nouveau programme de développement durable Ardi Hayati³³, avec des objectifs plus ambitieux à horizon 2025 et 2030 : réduire des émissions CO₂, favoriser la réduction des déchets et l'économie circulaire, protéger l'eau et la biodiversité et créer de la valeur partagée. Dans la même voie, Cosumar a lancé un programme d'investissement qui s'élève à 10 milliards de dirhams. Le but de cet investissement est la modernisation du matériel industriel, l'amélioration de la performance et la maîtrise de l'impact des activités sur l'environnement. Les axes de cette performance sont : contribuer à l'action pour le climat, agir en agro-industriel responsable en respectant les réglementations, s'inscrire dans une transition énergétique vers des solutions à énergies bas carbone, collaborer avec ses parties prenantes et respecter les attentes de l'écosystème³⁴.

Conclusion

L'objectif du présent article était d'étudier l'engagement environnemental des entreprises labélisées au Maroc.

Pour cela, il a mobilisé l'épistémologie interprétativiste qui repose sur l'analyse des données secondaires. La première partie a étudié le concept de l'engagement environnemental et les déterminants d'influence: les parties prenantes, le gain économique et la pression réglementaire. La deuxième partie a présenté les pratiques et a interrogé les fondements qui les sous-tendent. L'article a montré que les entreprises déploient des pratiques environnementales de type opérationnel qui ne cadrent pas avec les objectifs du développement durable. Afin de préserver l'environnement pour les générations futures et partager la valeur avec les riverains, elles doivent développer un comportement véritablement proactif qui passe par :

- une amélioration de la « prévention des déchets », c'est-à-dire agir avant que les déchets soient produits ;
- un ensemble de mesures prises au niveau de la conception, de la distribution et de la consommation du bien, et puis ;

³³ Rapport financier annuel 2021 : www.lafargeholim.ma.

³⁴ Rapport financier annuel 2021 : www.cosumar.ma

- une réinjection des déchets dans le cycle économique, en favorisant la réutilisation et le recyclage pour réduire l'utilisation des matières premières non-renouvelables.

Dans ce cadre, et pour changer l'attitude des entreprises marocaines envers l'environnement et pour tirer profit de ce facteur, l'Etat Marocain peut jouer un rôle décisif dans la mise en œuvre d'une économie verte et inclusive à l'horizon 2030 et par l'intermédiaire des collectivités territoriales, les ONG, les opérateurs économiques, les organismes publics et les universités. Pour cela, plusieurs mesures peuvent être prises telles que des avantages fiscaux relatifs à l'acquisition des technologies propres et préventives, dont leurs impacts se sont avérés bénéfiques, l'organisation des séances de formation en gestion environnementale pour mieux sensibiliser le personnel et les futurs managers.

References:

1. Adoue C., Beulque R., Carré L. & Couteau J. (2014). Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance? Repéré à <https://hal-icp.archives-ouvertes.fr/hal01172044/document>
2. Akeb H., Delchet-Cochet K. & Chi Vo L. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, 10 (2), pp. 5-27.
3. Allenby BR. & Cooper WE. (1994). Understanding industrial ecology from a biological systems perspective. *Total Quality Environmental Management*, 3 (3), pp. 343-354.
4. Avignon S. (2010). Crise environnementale et gaz à effet de serre : le droit un outil de régulation efficace ? Acte du 16ème Conférence scientifique Internationale du Réseau PGV, Prague.
5. Bansal P. & Roth K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 717-737.
6. Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
7. Boiral O. (2000). Vers une gestion environnementale des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 127, pp. 4-18.
8. Bouches N. (1997). La gestion des risques environnementaux dans les entreprises. Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, Service de l'environnement industriel.
9. Bouquin H. (2004). *Le contrôle de gestion*. PUF, Paris.
10. Chabaud D. & Germain O (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix. *M@n@gement* 9 (3), pp. 199-221.

11. Chiapello E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.2 Tome 2, pp.51- 74.
12. Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Collection Repère, Éditions la Découverte, Paris, 104 p.
13. Chan E.S.W. & Wong S.C.K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 10(4), pp. 481-492.
14. Demil B. (1998). Le pionnier et les suiveurs. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 107- 116.
15. Dimaggio P.J. & W. Powell (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), pp. 147-60.
16. Elkington J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, United Kingdom : Capstone Publishing Limited, 70 p.
17. Enderle G. (2004). Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-Sized Enterprises. *Business Ethics : A European Review*, 13 (1), pp. 51-63.
18. Enderle G. & Tavis LA (1998). Une conception équilibrée de l'entreprise et la mesure de sa planification et de sa performance à long terme. *Journal of Business Ethics* , 17, (11), pp. 1129–1144.
19. Erkman S. (1997). Industrial Ecology : An Historical View . *Journal of Cleaner Production*, 5 (1-2), pp. 1-10.
20. Freeman E.R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 46 p.
21. Givel M, (2007). Motivation of chemical industry social responsibility through Responsible Care. *Health Policy*, 81(1), pp. 85-92.
22. Hart S.L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 986-1014.
23. Henriques I. & Sadorsky P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp. 87-99.
24. Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
25. Irene H. & Perry S. (1996). The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), pp. 381-395.
26. Johnstone N. & Labonne J. (2009). Why do manufacturing facilities introduce environmental management systems? Improving and/or signaling performance. *Ecological Economics*, 68 (3), pp. 719-730.

27. Klassen R.D. & McLaughlin C.P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42 (8), pp. 1199-1214.
28. Klassen R.D & Whybark, D. (1999). Environmental management in operations: The selection of environmental technologies. *Decision Sciences*, 30(3), pp. 601-631.
29. Klassen R.D & Whybark, D. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 42(6), pp. 599-615.
30. Marquet-Pondeville S. (2003). *Le contrôle de gestion environnemental*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL Presses Universitaires de Louvain, 172 p.
31. McWilliams A. & Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127.
32. Meyer J.P. & Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 299-326.
33. Mujih E.C. (2012). *Regulating Multinationals in Developing Countries*. Surrey, Gower, 287 p.
34. Oltra V. & Saint Jean M. (2009). Innovations environnementales et dynamique industrielle. *Cahiers du GREThA n° 2009-22*. Université de Bordeaux GREThA UMR CNRS 5113.
35. Porter M.E. & Van Der Linde C. (1995). Green and Competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, septembre-octobre, pp.120-134.
36. Raufflet E. (2003). Les ambiguïtés de la gestion environnementale des entreprises. *Gestion*, 28(2), pp. 33-40.
37. Russo M.V. & Fouts P.A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), pp. 534-559.
38. Saber M. (2011). Recyclage : Et si par un geste simple on sauvait la planète ? Retrieved January 20, 2016, from <http://www.aujourd'hui.ma/maroc/culture/recyclage-et-si-par-un-geste-simple-on-sauvait-la-planete--92234#.Vqa4-PnhDIU>.
39. Sam A. G. & Innes R. (2008). Voluntary pollution reductions and the enforcement of environmental law: An empirical study of the 33/50 Program. *Journal of Law and Economics*, 51(2), pp. 271-296.
40. Schwartz M. S. & Carroll A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503–530.

41. Shrivastava P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Special Issue: Technological transformation and the new competitive landscape, 16 (S1), pp.183-200.
42. Silverman D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, London: Sage.
43. Tallontire A. (2007). CSR and regulation: towards a framework for understanding private standards initiatives in the agri-food chain. *Third World Quarterly*, 28 (4), pp.775-791.
44. Thevenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons, p. 205.
45. Tremblay D. & Denis C (1995). Le comportement environnemental des entreprises: peut-on s'en remettre aux forces du marché? Mars, pp.42-49.
46. Williams C. A. & Aguilera R.V. (2008). Corporate Social Responsibility in Comparative Perspective. *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, pp 452-472.
47. Windsor D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory Of the firm perspective. *The Academy of Management Journal*, 29 (Iss.5), pp.539-552.
48. Wood D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691-718.