

Pratique RSE et performance globale : cas des associations de la région Fès-Meknès

OUKASSI Mustapha (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable

Faculté des Sciences Juridiques, Economique et sociale – Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc

EL GHMARI Imad (Doctorant)

Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable

Faculté des Sciences Juridiques, Economique et sociale – Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc

EL GHMARI Omar (Doctorant)

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations

Faculté des Sciences Juridiques, Economique et sociale – Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc

Résumé : La Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) est une notion complexe qui s'est largement développée dans le monde entier. Connue depuis son origine éthique en Amérique, le concept a évolué pour inclure d'autres aspects économiques, managériaux, environnementaux, sociaux et politiques. Le fruit de cette évolution est une notion complexe qui ne se pratique pas de la même manière dans les pays du monde, compte tenu des différents facteurs environnementaux tels que la culture, les valeurs éthiques, la vision, la finalité de la nation ou la nature des relations avec les parties prenantes.

Mots-clés : RSE, performance, association.

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.52502/ijesm.v1i2.190>



1. Introduction

Le champ de la RSE est beaucoup plus exhaustif que la préservation de l'environnement et la satisfaction des exigences des PP, il s'étend à d'autres volets tels que les conditions de vie, de travail et de sécurité des ressources humaines (RH), la lutte contre la pauvreté et l'insertion sociales des populations issues des régions défavorisées, la diversification et la lutte contre la discrimination, le respect de l'environnement des cultures et des pratiques éthiques. L'entité n'a pas seulement des finalités économiques, mais aussi des finalités sociales et environnementales vis-à-vis de l'organisation. La RSE peut être exprimée comme une démarche d'insertion volontaire des préoccupations sociales des firmes dans leurs activités et leur relation avec les PP concernés. Être et paraître socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux réglementations et lois en vigueur, mais de prendre aussi l'initiative d'investissement dans le capital humain et environnemental en matière d'engagement social.

Certes, avec le phénomène de globalisation des économies et pour faire face à une concurrence de plus en plus intense, l'entreprise doit intégrer volontairement dans sa stratégie les politiques sociales nécessaires qui lui confèrent l'opportunité de tirer profit d'un avantage concurrentiel et une image éthique par rapport à ses concurrents pour accroître la valeur. L'innovation est le moteur principal de la compétitivité qui offre l'opportunité d'intégrer la RSE dans les pratiques managériales au Maroc. Ce dernier a pris ces dernières années plusieurs initiatives en matière des politiques RSE par la signature de divers accords, conventions et traités internationales dans les volets social, humain et environnemental, vu sa position géographique stratégique entre l'Afrique et l'Europe, ces initiatives ont pour vocation de tirer profit des Investissements directs étrangers (IDE), améliorer les exportations et circulariser la concurrence dans le but de favoriser la compétitivité, la qualité et la réputation des produits locaux au niveau international.

Les associations jouent un rôle clé et reconnu dans les domaines du développement, de la solidarité et de la défense des droits humains. La forte reconnaissance des associations s'exprime également au plan normatif. Les associations sont régies par le dahir du 15 novembre 1958, révisé en 1973 et modifié en 2002. Ce cadre normatif est aujourd'hui de l'avis de tous les acteurs, inadapté aux réalités et aux besoins de l'activité associative, et ce d'autant que la Constitution de 2011 consacre les associations en tant que contributeur «dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics»¹. De plus, la Constitution institue des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation ainsi que la possibilité d'user du droit de pétition pour inscrire une question à l'ordre du jour du Conseil d'une collectivité territoriale. Par ailleurs, elle crée le « Conseil de la jeunesse et de l'action associative », instance consultative dans les domaines de la protection de la jeunesse et de la promotion de la vie associative.

¹ Royaume du Maroc, 2011. Article 12, Constitution du Royaume du Maroc.

2. Cadre conceptuel de la RSE

La Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) ou Environnement social et Gouvernance (ESG), connu sous le terme Anglo-saxonne Corporate Social Responsibility (CSR), s'inscrit généralement dans le cadre de Développement durable (DD), de mondialisation, de compétitivité, de gouvernance et d'image de marque de l'organisation.

2.1 Genèse historique du concept de la RSE

On associe souvent la RSE au développement durable ou encore à la mondialisation, alors que cette notion a vu le jour bien avant ces phénomènes. En réalité, la RSE est apparue dès les années 1950 aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'historique de ce concept et aux diverses acceptions auxquelles il a donné lieu.

À partir de 1920 : Plusieurs dirigeants s'expriment clairement sur leurs responsabilités sociales à l'égard de l'organisation, pour respecter les normes qui marquaient l'époque de public service et de trusteeship qui stipulaient l'idée d'un accord caractérisant la relation entre la firme et l'organisation.

En 1930 : Henri Ford instaure un système salarial journalier minimum attrayant qui est connu sous le principe de five dollars per Day ou cinq dollars par jour pour but d'encourager, motiver et développer les conditions de travail de son équipe RH pour acheter la Ford T et la rendre visible partout.

En 1932 : La contradiction entre Berle et Dodd sur le concept de la gouvernance entre actionnaires « stakeholders » et PP « shareholders » conduit aux premières réflexions sur la RSE, mais ce n'est que dans les années 1950 que des efforts significatifs en matière de RSE voient le jour.

En 1953 : Bowen marque l'avènement du concept de la RSE dans l'ère moderne du management et y pose les fondements nécessaires.

En 1978 : Bowen fait valoir deux aspects. Le premier renvoie au fait que les entrepreneurs doivent prendre que les décisions qui sont convenables avec l'orientation des valeurs souhaitées par l'organisation, le deuxième indique que la prise en compte des préoccupations sociales doit être faite d'une manière volontaire et non facultative.

Au milieu des années 1990 : La RSE a marqué son existence en Europe suite aux interventions de la société civile à l'encontre des firmes qui ont causé un tort environnemental comme Shell Total, social comme Danone, Renault ou sociétaire comme Vivendi.

2.2 Conceptualisation de la RSE

Depuis une cinquantaine d'années, plusieurs recherches ont tenté de définir le concept de RSE sans pour autant aboutir à un consensus. En 2010, l'International Standard Organisation (ISO26000) qui regroupe 164 nations a défini le référentiel RSE à l'échelle internationale comme étant : « la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur

l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable (y compris à la santé et au bien-être de la société), prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégrée dans l'ensemble de l'entreprise et mis en œuvre dans ses relations »². D'après ce référentiel, on peut dire que la RSE s'articule autour de sept principes fondamentaux :

La gouvernance : Cette notion exprime l'implication de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, sa mise en œuvre opérationnelle et son identification par les PP intéressées.

Les conditions de travail : S'articulent sur le développement des compétences des RH, l'amélioration des conditions de travail et les relations avec les partenaires sociaux, pour but de communiquer une image fidèle et citoyenne de l'entité auprès des tiers.

Les droits de l'homme : Impliquent le respect de la réglementation sociale en vigueur, concernant les salariés embauchés.

L'environnement : L'ISO 26000 se focalise sur l'aspect écologique et socioculturel qui indique que les ressources doivent être transformés et utilisés d'une manière efficace, tout en tenant compte d'éviter les risques de pollution.

La loyauté des pratiques : Indique la transparence et la bonne foi des relations et comportements avec les acteurs de la chaîne de valeur (fournisseurs, distributeurs, consommateurs, etc.), concernant les activités d'approvisionnement de matières premières, de commercialisation auprès des distributeurs et consommateur final.

Les questions relatives aux consommateurs : Dans le secteur de l'agroalimentaire, cette composante est essentielle pour s'assurer des enjeux et caractéristiques des produits qui concernent la sécurité et la santé des produits.

Le DD et la communauté : Les firmes agroalimentaires participent directement au développement de la régionalisation territoriale par leurs existences dans des territoires, l'attraction de la concurrence et l'impulsion aux aménagements des chantiers par les dépenses publiques.

2.3 Composition des pratiques RSE

Toute démarche socialement responsable doit être fondée sur des pratiques, principes et valeurs déontologiques et éthiques solides qui découlent de l'éthique des affaires et font mutuellement référence au développement durable. Les pratiques de la RSE sont distinguées par Vives (2006). Il s'agit des pratiques sociales internes (le personnel et l'environnement du travail) et/ou externes en visant la communauté et les pratiques environnementales relatives à la réduction de l'impact environnemental (veiller à réduire la consommation en énergie, recycler les déchets et utiliser les fournitures recyclées (Berger-Douce, 2007)) ou encore les processus d'écoconception ou il s'agit de mettre en place le

² CGEM, « Label RSE de la CGEM Responsabilités Sociétale des Entreprises », Casablanca, 2016

système de management environnemental, particulièrement dans les secteurs industriels qui ont un impact sur l'environnement (Paradas, 2006).

L'engagement dans une démarche socialement responsable se décline dans des pratiques que l'on peut qualifier de bonnes pratiques qui touchent les différents domaines de celle-ci, à savoir, le domaine économique, le domaine environnemental et le domaine social.

Les bonnes pratiques économiques : elles ne concernent pas uniquement la performance financière, mais aussi extra financière, il s'agit du respect des principes de saine concurrence, la lutte contre la corruption, l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales, ainsi que la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation.

Les bonnes pratiques environnementales : elles correspondent aux pratiques qui représentent toutes les actions entreprises afin de préserver l'environnement naturel.

Les bonnes pratiques sociales : elles englobent toutes les répercussions de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes ; fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques de produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) ; employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination, etc.), et la société en général.

3. Pratique RSE et performance globale des associations

La dynamique que connaît le pays, ces dernières années, tant au niveau socio-économique qu'au niveau culturel et politique a permis à de nombreuses associations, œuvrant dans différents domaines, de voir le jour, et aux associations déjà existantes de voir leur champ d'interventions s'élargir conséquemment à l'ouverture démocratique du pays.

3.1 Généralités sur les associations

L'article premier du Dahir du 15 novembre 1958 définit l'association comme étant «la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans le but autre que de partager des bénéfices ». Les associations à but non lucratif peuvent se former librement, sans autorisation ni déclaration préalable. Mais la déclaration doit se faire après la tenue de l'assemblée générale constitutive. La loi de référence est le Dahir de 1958 (complété par la 00-75) et son décret d'application expliquant la façon de procéder pour créer une association. La multiplicité des associations a donné naissance à plusieurs catégories. On en distingue trois catégories :

Classé selon le Dahir de 1958 :

- Les associations ordinaires déclarées
- Les associations reconnues d'utilité publique
- Les associations étrangères

Associations à status special:

Particulièrement par rapport aux associations culturelles et sportives nous trouvons de plus en plus des associations dont les objectifs et le domaine d'actions et plus spécialisé, à savoir ; les associations des usagers des eaux d'irrigation, les associations syndicales des propriétaires, les associations sportives, les associations professionnelles, les associations des micros crédit.

Classement selon le domaine d'intervention :

- Les associations à caractère socioculturel.
- Les associations à caractère professionnel.
- Les associations à caractère socioéconomique.

Le projet de création d'une association se place sous le signe de la liberté : celle de se regrouper pour prendre collectivement une initiative. Les futurs associés se retrouvent autour de valeurs communes et définissent ensemble un socle de constitution de l'association qu'ils écrivent dans les statuts. Ce socle durera toute la vie de l'association.

La participation : dans cette perspective, l'action de l'association se construit d'abord sur ce que chacun décide librement d'y apporter.

L'égalité : l'égalité dans l'association est celle de cocontractants. Le contrat associatif implique ces trois qualités : l'apport de connaissances et d'activités est effectué par tous les associés, la permanence de ces apports est constatée chez tous les associés et le but est le même pour tous les associés.

La finalité du projet : la finalité du projet apparente les associations entre elles et peut également faire l'objet d'une marque distinctive.

Un but : rien ne limite ni n'interdit l'invention, l'innovation, l'originalité dans la définition du but de l'association.

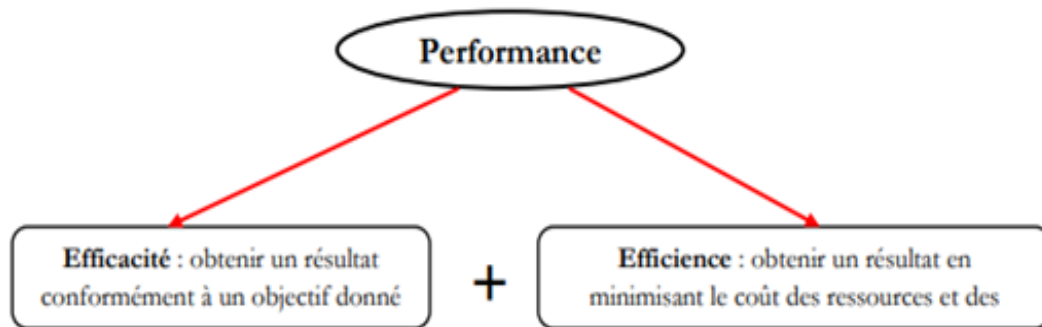
L'indépendance : le projet associatif est donc un contrat qui engage dans un jeu de relations sans instituer de dépendance. (Principe de l'indépendance des membres les uns vis-à-vis des autres et l'indépendance de l'association vis-à-vis des autres institutions).

3.2 Performance globale au sein des associations

La performance globale, définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. « Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. »³. En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.

³ Alglave et al, 2008

Figure 1 : Les composantes de la performance



Source : « Alglave et al, 2008 »

L'efficacité : consiste pour une entreprise à obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis.

L'efficience : correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats (Alglave et al, 2008).

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.

L'amélioration de la performance est un défi majeur pour les associations. Le pilotage de la performance commence par la mise en place d'un système d'évaluation adéquat.

La direction : Lorsque l'on parle de pilotage de la performance, la direction vient naturellement à l'esprit. En vérifiant l'adéquation entre ces objectifs et les résultats obtenus, c'est elle qui peut réajuster la stratégie organisationnelle si nécessaire.

Les Responsables des Ressources humaines : ont pour mission la communication des objectifs et l'évaluation de la contribution de chaque membre.

Les collaborateurs : Les membres sont les mieux placés pour comprendre et partager les connaissances et critères nécessaires à évaluer efficacement et améliorer leur performance.

3.3 Regards croisés sur les pratiques RSE et les associations

Les associations sont naturellement socialement responsables. En effet, les valeurs et principes sur lesquels elles sont fondées induisent par nature une attitude socialement responsable, soucieuse des répercussions sociales de leurs activités. Ainsi l'intérêt général, le développement local et la cohésion sociale sont des valeurs défendues par les entreprises sociales qui illustrent bien leurs engagements. Si les structures des associations sont par nature socialement responsables, il existe donc certains « éléments liants » avec la RSE. En regroupant plus en détail ses spécificités dans le tableau suivant :

Tableau 1 : caractéristiques comparées entre associations et la RSE

Associations	Responsabilité sociale des entreprises
Réponse de l'association a un problème social	Prise en compte des impacts des activités de l'entreprise sur la société
Civique centrée sur le bien collectif, la conscience sociale, la démocratie et le renoncement à l'individualisme	Commercial centrée sur la concurrence, l'intérêt personnel et l'opportuniste
Groupement volontaire de personnes	La RSE doit être adoptée volontairement par l'entreprise
Actions volontaires	Les mesures prises doivent dépasser les exigences légales
Actions fondées sur des valeurs et principes humanistes	L'entreprise doit intégrer la RSE a son mode de gestion de management
Participation des membres à la gouvernance (relation avec les autres parties prenantes)	La mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec tous les parties prenantes
Non lucrativité Absence de part sociale ou d'actions Autonomie de gestion	La RSE ne peut pas être motivée exclusivement par la recherche de profits économiques
Recherche de la satisfaction de ses membres	Adaptation au changement
Solidarité Liberté d'adhésion	L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales
Actions concrètes, bilan sociétal, rapports sociaux	Une pratique de RSE doit pouvoir être évaluée et vérifiée

Source : « ESS, RSE, Entreprise Sociale et Développement durable »⁴

On s'aperçoit ainsi qu'il existe de vrais liens sous-jacents entre RSE et associations. Ces liens se recoupent dans les principes du développement durable. Les structures des associations auraient dès lors tout intérêt à utiliser la RSE comme langage commun afin de dialoguer avec les entreprises classiques.

4. Etude sur les associations de la région Fès-Meknès

Après avoir expliqué les différents concepts clés nécessaires à la compréhension du phénomène étudié et établi les différentes relations de conceptualisation entre eux, nous retraçons dans cette section le cadre opératoire de notre recherche ainsi que la démarche méthodologique qui a été utilisée pour la

⁴ <https://www.pourlasolidarite.eu>

réaliser. Nous présentons les variables et les indicateurs qui nous ont permis de répondre avec précision à nos questions de recherche. Par la suite, sont présentées les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données.

4.1 Etat des lieux de la RSE au Maroc

L'introduction de la responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc s'est faite par le biais des filiales des entreprises multinationales et de leurs partenaires locaux qui avaient intégré les démarches responsables dans la gestion quotidienne de leurs activités. Son développement a tout de même été favorisé et renforcé par un contexte global initié par l'instauration des réformes institutionnelles et juridiques parmi lesquelles on citera: la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation, l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), ainsi que les actions entreprises par la CGEM telles que l'élaboration d'une charte et la création d'un label en faveur de la RSE et son développement en collaboration avec de nombreux partenaires .

4.2 Méthodologie de recherche

Afin de préciser nos paramètres de recherche, nous avons établi un cadre spatio-temporel restreint qui permet d'aller droit au but par les observations faites sur le terrain. Notre étude se limite donc au niveau de la région de Fès-Meknès ce cadre spatial conférant une certaine homogénéité quant aux milieux de vie des acteurs étudiés. Par ailleurs, notre étude se concentre sur l'analyse des associations de la région précitée et de montrer le rôle joué par l'instauration de la RSE dans leurs pratiques managériales quotidiennes et son rôle dans l'amélioration de leurs performances.

Les choix épistémologiques et méthodologiques dépendent essentiellement de la problématique de recherche et du contexte dans lequel se trouve le chercheur. L'objectif de notre travail est de présenter un état des lieux de la RSE, mais également identifier les actions potentielles des associations de la région Fès-Meknès en matière de la RSE qui peuvent constituer un facteur de performance.

Notre démarche de recherche va complètement intégrer ces deux objectifs, en associant constamment les dimensions théoriques et empiriques. Afin de déterminer son positionnement épistémologique, le chercheur doit répondre à trois questions :

- ✓ Quelle est la nature de la réalité ?
- ✓ Quelle est la relation du chercheur par rapport à son terrain ?
- ✓ Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?

La réponse à ces questions dépend intrinsèquement de la problématique et des objectifs de la recherche. Ainsi la volonté d'observer, mais aussi d'évaluer les effets des pratiques de la RSE menés par les associations, nous conduit à opter pour la méthode quantitative.

4.3 Présentation des hypothèses

Notre recherche consiste à présenter un état des lieux de la RSE, mais également identifier les actions potentielles des associations de la région Fès-Meknès en matière de la RSE qui peuvent constituer un facteur de performance. D'où la formulation de notre problématique en la question principale suivante :

« Dans quelles mesures les pratiques de la RSE dans les associations constituent elles un facteur de performance ? »

A partir de cette problématique centrale, nous déclinons un certain nombre d'hypothèses auquel nous tenterons à répondre tout au long de cette étude.

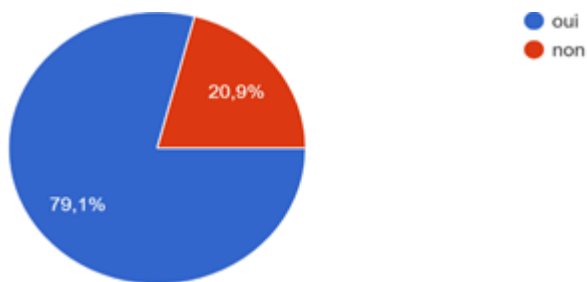
Hypothèse 1 : « Le cas de l'inclusion des pratiques RSE dans la stratégie de l'association et sa contribution à l'amélioration de sa performance »

Hypothèse 2 : « L'impact de la non-prise en compte des pratiques RSE sur la performance des associations »

4.4 Résultats et discussion des hypothèses

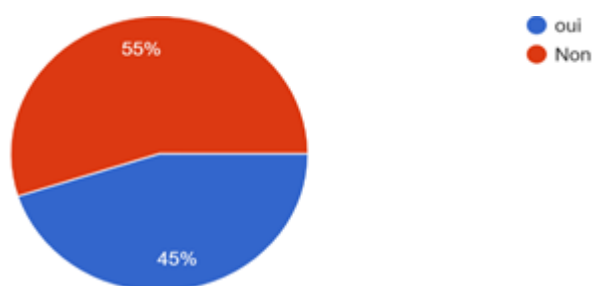
Notre analyse est effectuée sur les associations existant sur la région Fès-Meknès, d'après lesquelles on a retiré un échantillon représentatif de 50 associations, dont 40% œuvrant dans le domaine social (mowatin chari3, association al amal...), 30% dans le domaine culturel et le reste dans autres domaines. Il s'agit d'une étude quantitative à la base d'un questionnaire répartie en deux axes, d'après lequel on a commencé par trois questions centrales sur la connaissance de la RSE.

Graphe 1 : La connaissance du concept de la RSE



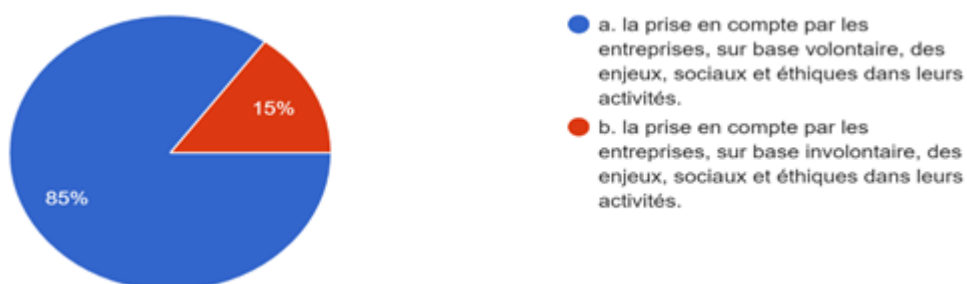
Source : « l'auteur »

Graphe 2 : Département/ services de la RSE



Source : « l'auteur »

Graphe 3 : La RSE chez les associations



Source : « l'auteur »

85% de l'échantillon étudié ont jugé que la RSE doit être adoptée volontairement, justifiant leurs choix par la conciliation existante entre leurs objectifs et les principes de la RSE, ainsi 45% de l'échantillon étudié dispose déjà d'un département dédié à la mise en œuvre de la RSE. Et pour ceux qui ne le disposent pas, ils l'ont justifié par le manque de moyens et du personnel qualifié.

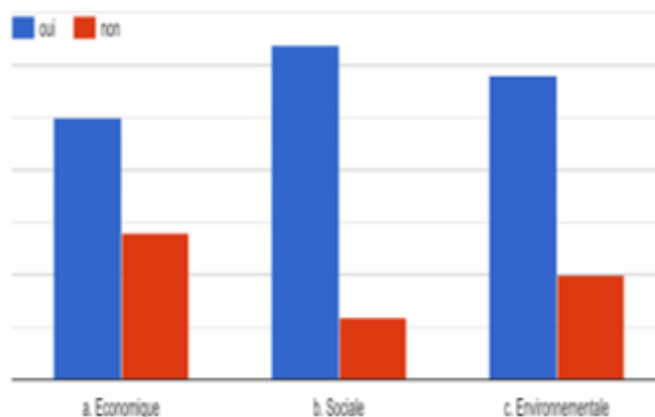
Et pour avoir une vue globale, on s'est interrogé dans un premier temps sur les pratiques RSE adoptées par les associations en se basant sur des questions directes à choix multiples touchant le volet éco, sociale et environnementale. Et dans un deuxième temps on a approfondi notre enquête par une analyse de la contribution des pratiques RSE à la performance des associations.

Tableau 2 : Récapitulatif de l'étude

AXE	Volet	Observation
Pratique RSE	Économique	Cahier des charges, mis en place un dispositif anticorruption
	Sociale	Plan d'action de prévention des risques psychosociaux, sensibilisation et lutte contre les discriminations, adaptation des membres
	Environnementale	Écoproduits, l'amélioration des espaces verts, sensibilisation à la réduction de la pollution
Pratique RSE et performance	Économique	Améliorer la réputation, le développement des écoproduits
	Sociale	Attractivité des talents, augmenter l'esprit de l'appartenance, gestion des risques, création d'emplois en visant la population la plus vulnérable, assurer l'égalité sociale
	Environnementale	Réduction des taux d'un certain nombre d'indicateurs environnementaux (la qualité de l'aire), réduire les gaspillages des ressources, les déchets ou les consommations d'énergie

Source : « l'auteur »

Hypothèse 1 : « Le cas de l'inclusion des pratiques RSE dans la stratégie de l'association et sa contribution à l'amélioration de sa performance »

Graphe 4 : Satisfaction de l'impact des pratiques RSE sur la performance globale

Source : « l'auteur »

Au niveau des pratiques RSE :

D'après les résultats de l'étude la majorité des associations enquêtées confirment que l'insertion des pratiques RSE est une exigence non discutable du fait des pressions croissantes exercées par les PP. La RSE si elle est bien maîtrisée devient une attestation favorable de performance sociale, car cette dernière rend les associations contraintes de discuter avec ses collaborateurs pour bien savoir leurs exigences d'un côté, et elle augmente l'engagement et l'appartenance des collaborateurs d'une attitude responsable tout en diminuant les coûts liés à l'absentéisme et au turnover d'un autre côté. La RSE s'inscrit dans une logique de fidélisation, de motivation et de développement des compétences des collaborateurs. Les résultats de la RSE sont présentés sous forme d'un rapport de DD, de responsabilités sociales, sociétales et environnementales.

Au niveau des pratiques de la fonction RH :

D'après les études 90% des associations confirment que l'insertion des pratiques RSE a permis de développer les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des équipes RH et ce en matière de formation, de recrutement, d'intégration, et de motivation des membres, de ce fait on peut dire que les pratiques RSE sont susceptibles d'améliorer les compétences et le rendement des RH d'une manière à améliorer la performance sociale et la structure organisationnelle, ces derniers sont nécessaire pour mettre en place un système de management environnemental. De ce fait la performance sociale n'impacte qu'indirectement la performance globale du fait qu'elle ne participe pas à un accroissement direct des bénéfices.

Au niveau de développement des écoproduits :

« Une politique ambitieuse et bien pensée de RSE a un impact positif incontestable sur l'image de marque de l'entreprise, que ce soit à travers sa marque corporate ou sa marque employeur. »⁵ Malgré que les coûts pour implanter une démarche RSE demeurent élevés, cette dernière présente plusieurs

⁵ Andjaro, « quel est l'impact de la RSE sur la performance économique », le 12 Décembre 2017

avantages dont la conception et le développement des écoproduits, 90% des entités ont confirmées que les écoproduits commercialisés ont une notoriété et une image de marque susceptible de conserver des parts de marché importantes.

La conformité aux exigences sociales, humaines et environnementales des PP :

L'insertion des pratiques RSE au niveau stratégique consiste à déployer et valoriser le capital humain par l'amélioration du climat social. Presque la totalité des entreprises ont confirmées que la satisfaction des exigences sociales des PP est une nécessité non négligeable, cette initiative peut être envisagée comme un facteur déterminant pour leurs survies.

Hypothèse 2 : « L'impact de la non-prise en compte des pratiques RSE sur la performance des associations »

Dans un contexte caractérisé par la mondialisation des économies l'insertion des enjeux RSE devient une nécessité et sa négligence à des conséquences graves sur la performance des associations.

Au niveau de la performance sociale et organisationnelle :

La non-insertion des pratiques RSE au volet stratégique peut être perçu comme faiblesse pour l'association caractérisée par un manque de professionnalisme et de compétence nécessaire pour implanter une démarche de DD et comme menace pour les tiers en ce qui concerne la satisfaction de leurs exigences prioritaires, ainsi une minorité seulement des associations ont confirmées qu'elles n'ont pas l'intention de menés des pratiques RSE pour diverse raison (Cout élevé, démarche difficile, manque d'effectif), cela détériore la performance sociale et organisationnelle.

Au niveau de la performance économique et financière :

D'après les résultats de l'étude, les associations qui intègrent les pratiques RSE ont un avantage concurrentiel de différenciation par rapport aux autres associations, cette compétitivité internationale est exprimée par les exigences croissantes de la société de consommation favorisée par les crises sanitaires et la dégradation continue de la qualité des produits commercialisés.

4.5 Interprétation des résultats de l'étude et recommandations

Cette recherche indique que les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises mise en place sur base volontaire par les associations de la région Fès-Meknès témoignent d'une volonté de transformer leur milieu en s'attaquant aux problèmes sociaux peu ou pas satisfaits liés à la pauvreté, l'exclusion, la discrimination, la dégradation du milieu naturel... des associations d'équipement de l'eau potable, des associations de lutte contre l'isolement et des associations de développement, mais aussi la diversité des projets qui les mobilisent, montrent l'importance croissante qu'occupent ces dernières dans le développement socio territoriale dans ces dernières décennies .

D'après la combinaison des principales théories précitées dans la littérature avec les résultats concrets de l'étude empirique on a conclu que l'intégration des pratiques et enjeux RSE sont un levier stratégique qui contribue à l'amélioration de la performance globale des associations, sous un nouveau contexte de mondialisation intégrant des perspectives socialement responsables sur le long terme. De

plus, cette recherche génère un certain nombre de propositions, ces dernières peuvent se résumer dans les points suivants :

- Nommer un responsable (et une équipe RSE) ou assigner des responsabilités RSE à des collaborateurs.
- Valoriser, promouvoir, communiquer sur la thématique de la RSE envers l'ensemble des parties prenantes.
- Faire une analyse stratégique des besoins RSE de votre association.
- Former vos membres aux principes, objectifs et intérêt de la RSE.
- Examiner les bonnes pratiques RSE dans votre secteur d'activité.
- Établir une liste d'enjeux stratégiques prioritaires.
- Comprenez le lien entre la RSE et la mission principale de votre association.
- Respecter le droit du travail.
- Développez des espaces de travail optimisé et penser au télétravail.
- Faire une charte d'éthique.
- Développer des indicateurs de progrès pour mesurer vos actions RSE.

5. Conclusion

Né des préoccupations éthiques et morales des besoins exprimés par la société moderne, le concept de la RSE a évolué pour être inséré dans un sommet plus stratégique dans l'objectif de combler les lacunes sociales du phénomène de mondialisation. C'est une notion complexe et ambiguë fondée sur des normes éthiques, apparu comme une démarche de sensibilisation sociétale, aujourd'hui elle est considérée comme un outil stratégique d'évaluation et de mesure de la performance.

La dynamique que connaît le pays, ces dernières années, tant au niveau socio-économique qu'au niveau culturel et politique a permis à de nombreuses associations, œuvrant dans différents domaines, de voir le jour, et aux associations déjà existantes de voir leur champ d'interventions s'élargir conséquemment à l'ouverture démocratique du pays. Ainsi les récentes crises sanitaires, sociales et environnementales ont favorisé l'intérêt de s'interroger sur le rôle des associations en tant qu'acteur pivot dans la société qui peut jouer un rôle primordial de contribution aux objectifs de DD.

Bien que notre objectif de recherche vise à mettre en lumière les pratiques RSE adopter par les associations de la région Fès-Meknès et leurs effets sur leurs performances globales, on déduit qu'après la combinaison des principales théories précitées dans la littérature avec les résultats concrets de l'étude empirique on a conclu que l'intégration des pratiques et enjeux RSE sont un levier stratégique qui contribue à l'amélioration de la performance globale des associations, sous un nouveau contexte de mondialisation intégrant des perspectives socialement responsables sur le long terme.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Combes, M. (2005), « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3, N°2, pp 436-455.
- [2] Postel N. et Sobel R., « Dictionnaire critique de la RSE », Presses universitaires, septentrion, 2013, P 501
- [3] Igalens J. et Peretti J. M., « Audit social », 2eme Édition Eyrolle, Paris 2016, P 192.
- [4] Jbara N., « Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) », *revue multidisciplinaire sur l'emploi le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol 11, Meknès 2017, 17.
- [5] Brahimi M., 1998, « Les associations au Maroc : cadre juridique », publication du Centre de documentation des collectivités locales.
- [6] Mazari L., « Analyse des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises », Montpellier, 2014, P 94.
- [7] El hila R. et Amaazoul H., « Réflexion sur l'état actuel de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc », Oujda, 2011, P 17.
- [8] Benaïcha O., « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs. », thèse de doctorat, soutenue à Casablanca le 17 Janvier 2017, P 465.
- [9] Alban G., « l'importance de l'épistémologie pour la recherche en droit », Presse de l'université Toulouse 1 capitole, Lyon, 2015, P 40.
- [10] Velmuradova M., « Epistémologie et méthodologie de la recherche en science de gestion. Note de synthèse », Hal archives ouvertes, Toulon, 2017, P105.