

# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE : UN LEVIER STRATEGIQUE POUR UNE TRANSITION VERTE AU MAROC

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A STRATEGIC LEVER FOR A GREEN TRANSITION IN MOROCCO.

- **AUTEUR 1** : TNAINCHI Kawtar,
- **AUTEUR 2** : RABHI Dounia,

**(1)**: Doctorante en Sciences de Gestion, FSJES El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.

**(2)**: Enseignante-chercheuse, FSJES El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.



**Conflit d'intérêt** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

**Pour citer cet article** : TNAINCHI .K & RABHI .D (2025) « LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE : UN LEVIER STRATEGIQUE POUR UNE TRANSITION VERTE AU MAROC»,

**IJAME** : Volume 02, N° 16 | Pp: 063 – 080.

**Date de soumission** : Septembre 2025

**Date de publication** : Octobre 2025



**DOI** : 10.5281/zenodo.17154251

Copyright © 2025 – IJAME

## RESUME

Veiller à un développement durable en conformité avec les lois et les attentes des parties prenantes est une stratégie qui démontre son importance pour les entreprises souhaitant accroître leur maturité. Aujourd'hui, en se comportant de manière responsable sur les plans économique, social et environnemental, de plus en plus d'entreprises estiment qu'il est pertinent d'élaborer une stratégie cohérente exprimant leur ambition en la matière. Au Maroc, la discussion sur la responsabilité sociétale des entreprises est actuellement omniprésente, aussi bien dans les discours du secteur commercial que dans ceux de la communauté universitaire. L'importance de ce sujet découle du fait que le Maroc embrasse pleinement l'ouverture et la modernité, ainsi que les bénéfices qu'en tirent les PME pour renforcer leur compétitivité et favoriser le développement durable dans leur environnement. Le courant de la RSE qui entraîne les grandes entreprises (GE), en particulier celles de portée mondiale, a déjà commencé à se déverser le long de leur chaîne de valeur. L'OCP est un exemple de l'engagement des entreprises marocaines envers la RSE, en mettant l'accent sur la durabilité et le développement communautaire.

**MOTS CLES :** Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), Développement durable (DD), Economie verte, Performance sociale des entreprises, Maroc.

## ABSTRACT

Ensuring sustainable development in accordance with laws and stakeholder expectations is a strategy that is proving important for companies seeking to increase their maturity. Today, by behaving responsibly in economic, social, and environmental terms, more and more companies believe it is important to develop a coherent strategy that expresses their ambition in this area. In Morocco, the discussion on corporate social responsibility is currently omnipresent, both in the discourse of the commercial sector and in that of the academic community. The importance of this subject stems from the fact that Morocco fully embraces openness and modernity, as well as the benefits that SMEs derive from them to strengthen their competitiveness and promote sustainable development in their environment. The CSR trend that is driving large companies (LCs), particularly those with a global reach, has already begun to spread throughout their value chain. L'OCP is an example of Moroccan companies' commitment to CSR, with a focus on Sustainability and community development.

**KEYWORDS:** Corporate social responsibility (CSR), Sustainable development (SD), Green economy, Corporate social performance, Morocco.

## INTRODUCTION

L'axe de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et du Développement Durable (DD) est devenu essentiel dans la mutation des modèles économiques contemporains. Devant des enjeux mondiaux tels que le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources naturelles et les disparités sociales, les sociétés ne peuvent plus se limiter à une vision uniquement économique. On attend d'elles qu'elles prennent en compte les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans leurs stratégies et leurs opérations de tous les jours.

La responsabilité sociétale des entreprises, considérée comme un cadre stratégique, va au-delà de la simple adhésion aux réglementations pour encourager une implication volontaire des entreprises dans la société et l'environnement. Elle représente une approche globale cherchant à concilier les buts économiques avec les exigences des parties intéressées.

Quant au développement durable, il s'appuie sur le classique triptyque économique, social et environnemental. Son objectif est de subvenir aux besoins actuels sans mettre en péril la capacité des générations à venir à répondre aux leurs. En associant ces deux idées, les entreprises peuvent agir comme un catalyseur pour une transition vers une économie verte et inclusive, tout en améliorant leur compétitivité et leur capacité de résilience face aux crises.

Par conséquent, l'intersection de la responsabilité sociétale des entreprises et du développement durable représente une solution stratégique pour élaborer un modèle économique équilibré et respectueux des écosystèmes. L'association de ces deux concepts est particulièrement appropriée pour des économies en développement telles que celle du Maroc, où le potentiel pour la création d'une valeur durable est colossal et les exigences des citoyens deviennent de plus en plus urgentes.

Au Maroc, l'engagement en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises a surtout été dynamisé par l'action des filiales de multinationales et de leurs partenaires locaux. Ces organisations ont progressivement intégré des méthodes durables dans la gestion de leurs activités quotidiennes. Toutefois, le développement de la RSE a majoritairement été impulsé par un cadre global issu de réformes institutionnelles et juridiques. Parmi les réformes figurent, entre autres, le changement du cadre juridique, l'émergence du mouvement de normalisation, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et les initiatives prises par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Elle a élaboré une charte et instauré un label qui valorise la responsabilité sociétale des entreprises, en collaboration avec divers partenaires. Le Maroc a évolué d'une politique focalisée sur la croissance pure à une stratégie qui privilégie le développement durable et humain.

Notre travail vise à démontrer comment la responsabilité sociétale des entreprises contribue au développement durable au Maroc. Nous souhaitons également mettre en évidence les pratiques novatrices qui permettent aux entreprises marocaines de trouver un équilibre entre leurs performances économiques, sociales et environnementales. Dans ce contexte, notre questionnement se structure autour de la problématique centrale suivante :

**« Comment la RSE contribue-t-elle au développement durable au Maroc ? Et quelles pratiques innovantes permettraient-elles aux entreprises marocaines de concilier entre leurs performances économique, sociale et environnementale ? »**

A partir de cette problématique centrale, nous déclinons un certain nombre de questionnements auxquels nous tenterons de répondre tout au long de cette étude :

- ✓ En quoi consistent la RSE et le développement durable ?
- ✓ Quelles pratiques à adopter par les entreprises marocaines dans le cadre de la RSE et le développement durable ?
- ✓ Quelles entraves rencontrent la RSE et le développement durable au Maroc ?

Cette étude se décompose en quatre parties distinctes. Dans un premier temps, nous allons exposer un cadre conceptuel des idées relatives à la RSE et au développement durable, de même que l'instauration d'une approche RSE dans l'entreprise. Par la suite, nous examinons le rôle de la RSE et du développement durable dans le cadre marocain. Ensuite, nous mettons l'accent sur le cas de l'OCP, connu pour son engagement sociétal à travers une variété d'initiatives. Et finalement, nous nous efforcerons de repérer certains obstacles à la RSE et au développement durable au Maroc.

## **1. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE : CADRE CONCEPTUEL**

Dans un contexte marqué par des défis économiques, sociaux et environnementaux, la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable s'imposent en tant que deux concepts fondamentaux pour repenser les modèles de croissance et de gouvernance. Ces deux notions bien que distinctes, s'inscrivent dans une logique commune : promouvoir un équilibre harmonieux entre la performance économique, le respect des ressources naturelles et le bien-être des communautés.

### **1.1. DEFINITION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

L'ensemble des initiatives mises en œuvre par les entreprises pour adhérer aux principes du développement durable, qui incluent la viabilité économique, un impact positif sur la société et

une meilleure considération de l'environnement, est appelé la responsabilité sociétale des entreprises.

La Commission Européenne, dans sa troisième communication sur la RSE en 2011, définit cette dernière comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Elle y donnait aussi la définition suivante : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

Quant à l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation), l'entité responsable d'établir les normes internationales qui régulent le commerce des entreprises, elle offre aussi la définition suivante de la RSE selon la norme ISO 26000 : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis les impacts de ses décisions et activités sur la société et 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 tenant compte les attentes des parties prenantes et respectant les lois en vigueur qui sont en accord avec les normes internationales de comportement et qui sont intégrés dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

Dans ce sens, et afin d'analyser et de comprendre les motivations, les pratiques et les impacts des entreprises dans leur démarche sociétale, nous citons quelques-unes des principales approches théoriques qui encadrent la RSE :

- **Théorie des ressources et compétences** : la RSE peut être un atout stratégique en tant que ressource intangible, apportant un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).
- **Théorie des parties prenantes** : l'entreprise doit équilibrer les intérêts de toutes ses parties prenantes (internes et externes) et non se concentrer uniquement sur les actionnaires (Freeman, 1984).
- **Théorie de légitimité** : les entreprises adoptent des comportements responsables pour maintenir leur légitimité sociétale en alignant leurs actions avec les attentes sociales (Dowling et Pfeffer, 1975).

## **1.2. DEFINITION DU DEVELOPPEMENT DURABLE :**

Le développement durable est une stratégie intégrale qui cherche à satisfaire les exigences contemporaines des populations tout en gardant intactes les ressources naturelles, sociales et économiques pour les futures générations. Il se base sur trois fondements essentiels : économique, social et écologique.

En pratique, le développement durable représente une approche visant à structurer la société de

telle sorte qu'elle puisse subsister sur le long terme. Cela signifie qu'il faut considérer non seulement les enjeux actuels, mais aussi ceux à venir, tels que la protection de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que l'équité sociale et économique.

La définition officielle du développement durable a été élaborée pour la première fois dans le rapport Brundtland en 1987 : « *le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Ce document était le récapitulatif issu de la première commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987).

Dans le cadre de l'illustration de la richesse et la diversité des perspectives sur le développement durable, couvrant des dimensions économiques, sociales et écologiques, nous tenons de citer quelques-unes des principales approches théoriques :

- **Théorie du capital naturel** : cette approche développe la notion du « capital naturel » qui inclut les ressources renouvelables et non renouvelables ainsi elle met l'accent sur la nécessité de maintenir un stock minimum de capital naturel pour garantir la durabilité (Pearce et Turner, 1995).
- **Théorie du Triple Bottom Line** : cette théorie propose que la durabilité repose sur trois dimensions indépendantes : People (social, bien-être des populations), Planet (écologique, protection de l'environnement), Profit (économique, viabilité économique) (Elkington, 1994).
- **Théorie d'économie écologique** : cette approche critique de l'économie classique en insistant sur la finitude des ressources naturelles et propose un état stationnaire pour les économies, où la croissance matérielle est limitée pour préserver les écosystèmes (Georgescu-Roegen, 1971).

### 1.3. LE LIEN ENTRE LA RSE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Dans le contexte de défis mondiaux comme le réchauffement climatique, la détérioration des écosystèmes et l'accroissement des inégalités, la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable se révèlent être des outils cruciaux pour revisiter nos modèles de développement. Même si ces notions sont liées entre elles, elles ont des caractéristiques distinctes et des aspects complémentaires qui en font des instruments stratégiques pour une transition vers des sociétés plus équitables et conscientes de leur environnement.

Le rapport entre la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable se trouve

à la fois sur le plan conceptuel et pratique. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se définit comme l'application pratique du développement durable, une notion globale qui vise à équilibrer les dimensions économiques, sociales et environnementales afin d'assurer la pérennité des ressources et le bien-être des générations futures.

En mettant en œuvre des politiques de RSE, les sociétés incorporent les principes du développement durable dans leurs stratégies, activités et interactions avec leurs parties prenantes. Par exemple, elles promettent de diminuer leur impact environnemental, de favoriser des conditions de travail justes et de participer à l'essor économique local. Par conséquent, la RSE se transforme en un outil crucial pour convertir les buts universels du développement durable en mesures pratiques à l'échelle microéconomique, soutenant ainsi la transition vers des modèles commerciaux responsables et durables.

#### **1.4. LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE RSE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE**

L'établissement d'une stratégie RSE implique la mise en place d'un plan d'action, dans le but de répondre aux défis du développement durable. C'est une démarche stratégique qui intègre les valeurs éthiques, sociales et environnementales au centre des opérations commerciales. Cela nécessite la mise en œuvre de stratégies, d'actions et d'initiatives destinées à réduire les effets néfastes tout en encourageant des apports positifs à la société et à l'environnement.

L'adoption d'une stratégie RSE s'appuie sur une démarche organisée et graduelle. Voici les étapes clés à respecter, selon Carroll (1999) :

- **Sensibilisation et engagement de la direction** : La démarche RSE commence par l'engagement de la direction, qui doit porter la vision et intégrer la RSE comme une priorité stratégique. Cet engagement garantit que les principes de responsabilité sociétale soient alignés avec les objectifs globaux de l'entreprise.
- **Réalisation d'un diagnostic initial** : Un diagnostic permet d'identifier les forces, faiblesses et impacts de l'entreprise sur les plans économique, social et environnemental. Cette étape aide à comprendre les attentes des parties prenantes et à établir une base pour prioriser les actions.
- **Définition des priorités et objectifs** : À partir du diagnostic, l'entreprise détermine les enjeux clés et fixe des objectifs précis, mesurables et réalistes. Ces priorités doivent refléter les spécificités de l'organisation tout en s'inscrivant dans une logique de développement durable.

- **Elaboration d'un plan d'action :** Un plan d'action structuré est établi, détaillant les initiatives à entreprendre, les ressources nécessaires et les indicateurs de performance pour mesurer les progrès.
- **Implication des parties prenantes :** Les parties prenantes internes (salariés) et externes (clients, fournisseurs, collectivités) doivent être impliquées pour garantir une adhésion collective. Cette mobilisation renforce la cohérence et l'efficacité des actions.
- **Communication et transparence :** Une communication claire sur les engagements et les résultats RSE, via des rapports ou des campagnes, permet de renforcer la confiance des parties prenantes et de valoriser les efforts de l'entreprise.
- **Suivi et amélioration continue :** Enfin, un suivi régulier des actions, couplé à des évaluations, permet d'ajuster la démarche pour garantir sa pérennité et son efficacité à long terme.

## 2. LA RSE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE AU MAROC

Au Maroc, l'importance du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises est croissante dans les stratégies gouvernementales et les orientations stratégiques des sociétés. Depuis l'adoption de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable en 2011, le Maroc s'est engagé à convertir son économie en une économie durable et écologique. La 22ème Conférence des Parties (COP22), qui s'est tenue à Marrakech en 2016, a renforcé cet engagement et a établi le Maroc en tant qu'acteur clé dans la lutte contre le changement climatique.

Dans le secteur commercial, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) reçoit le soutien d'organisations comme la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), qui a mis en place un label RSE pour encourager les entreprises à embrasser des pratiques responsables.

Cependant, certains défis demeurent tels que la sensibilisation des PME, la mise en œuvre effective des politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'appréciation de leurs impacts. Toutefois, le Maroc continue de progresser en mettant en œuvre des initiatives visant à renforcer l'apport des entreprises au sein des objectifs de développement durable et à instaurer la RSE comme un instrument de compétitivité et de croissance inclusive (CGEM, 2015).

## 2.1. LA CONTRIBUTION DE LA RSE AU DEVELOPPEMENT DURABLE AU MAROC

Au Maroc, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est au cœur de la promotion du développement durable, s'alignant sur les initiatives nationales visant à trouver un équilibre entre l'expansion économique, l'intégration sociale et la protection de l'environnement. On peut démontrer cette contribution à travers :

- ✚ **Le soutien à la transition écologique :** les entreprises marocaines adoptent des pratiques basées sur la transition vers une économie verte, notamment dans les secteurs des énergies renouvelables, de l'agriculture durable et de la gestion des déchets. Ces initiatives contribuent à réduire l'effet du carbone et à préserver les ressources naturelles.
- ✚ **La promotion du développement social :** la RSE au Maroc favorise l'amélioration des conditions de vie des communautés locales. Les entreprises investissent dans l'éducation, la santé et la formation professionnelle, réduisant ainsi les inégalités sociales. Ces actions soutiennent des programmes visant à autonomiser les jeunes et les femmes, tout en renforçant les capacités locales.
- ✚ **Renforcement de la compétitivité économique :** en adoptant des pratiques RSE, les entreprises marocaines améliorent leur performance globale. Les initiatives responsables, comme l'obtention du label RSE de la CGEM, renforcent leur image de marque, attirent les investisseurs et facilitent l'accès aux nouveaux marchés, notamment à l'international.
- ✚ **Contribution aux objectifs du développement durable :** Les entreprises marocaines adaptent leurs stratégies sur les objectifs de développement durable (ODD) fixés par les Nations Unies, intégrant des actions liées à la lutte contre la pauvreté, à l'accès à une énergie propre et à l'innovation. Elles jouent ainsi un rôle primordial dans l'atteinte des engagements climatiques et sociaux du Maroc (CGEM, 2020a).

## 2.2. LES PRATIQUES INNOVANTES ADOPTEES PAR LES ENTREPRISES MAROCAINES POUR CONCILIER ENTRE LEURS PERFORMANCES ECONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Les entreprises marocaines sont conscientes des défis liés au développement durable. Elles adoptent des pratiques innovantes afin d'équilibrer entre leur performance économique, sociale et environnementale. Ces initiatives témoignent de leur engagement à intégrer la responsabilité

sociétale des entreprises dans leurs stratégies :

- ❖ **Adoption des énergies renouvelables** : de nombreuses entreprises, précisément dans les secteurs industriels et agricoles, investissent dans les énergies propres comme le solaire et l'éolien. Par exemple, l'utilisation de panneaux solaires pour réduire les coûts énergétiques et minimiser l'empreinte carbone est devenue une pratique courante.
- ❖ **Optimisation des ressources et gestion des déchets** : les entreprises mettent en place des processus visant à réduire leur consommation de ressources naturelles et à recycler leurs déchets. Certaines industries, comme le textile et l'agroalimentaire, adoptent des économies circulaires pour transformer leurs déchets en matières premières réutilisables.
- ❖ **Développement de programmes sociaux** : pour renforcer leur impact social, les entreprises marocaines s'impliquent dans des initiatives en faveur des communautés locales. Elles investissent dans l'éducation, la formation professionnelle, et soutiennent des projets visant l'autonomisation des femmes et l'employabilité des jeunes.
- ❖ **Digitalisation et innovation technologique** : la digitalisation permet aux entreprises de réduire leur consommation de papier et d'optimiser leurs processus. Les innovations technologiques, comme l'intelligence artificielle et l'automatisation, sont utilisées pour améliorer l'efficacité tout en minimisant les impacts environnementaux.
- ❖ **Labellisation et certification** : de nombreuses entreprises cherchent à obtenir des labels comme celui de la CGEM ou des certifications internationales (ISO 14001 pour l'environnement, ISO 26000 pour la RSE). Ces distinctions valorisent leur engagement et leur offrent un avantage compétitif sur les marchés internationaux (CGEM, 2020b).

### **2.3. LE LABEL RSE DE LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC**

Le Label CGEM pour la RSE est une distinction crédible attestant que les entreprises marocaines se conforment à leur engagement d'observer, de soutenir et de promouvoir les principes universels de la responsabilité sociétale des entreprises et du développement durable dans le cadre de leurs opérations économiques et de leurs interactions sociales.

Le 14 décembre 2006, le Conseil National de l'Entreprise a donné son approbation officielle à la Charte RSE de la CGEM. Elle a été élaborée à la suite d'une consultation minutieuse qui a réuni un vaste panel d'acteurs nationaux et internationaux, incluant des sociétés, des organisations non gouvernementales (ONG), des partenaires sociaux ainsi que des institutions

internationales (El Ghmari et al., 2024).

Cette Charte vise à inciter les entreprises marocaines à incorporer les principes de la RSE dans leurs stratégies et opérations quotidiennes. Par exemple : promouvoir des actions éthiques, participer à l'avancement du développement durable, booster la compétitivité des sociétés, rassembler les entreprises autour de principes partagés et s'ajuster aux standards internationaux. Il existe neuf axes de la Charte de la CGEM sur la RSE qui impliquent des engagements principaux qui définissent les domaines clés sur lesquels les entreprises labellisées doivent se concentrer. Ces axes sont alignés avec les normes internationales de durabilité et de responsabilité sociétale :

- ✓ **Protection des droits de l'homme** : défendre les droits essentiels et les principes d'équité, conformément aux conventions internationales.
- ✓ **Amélioration des conditions de travail et des relations professionnelles** : assurer un environnement de travail sûr, juste et respectueux pour les employés.
- ✓ **Préservation de l'environnement** : adopter des méthodes qui sauvegardent les ressources naturelles et minimisent l'empreinte écologique.
- ✓ **Éradication de la corruption** : instaurer des systèmes pour combattre les actes frauduleux et favoriser l'intégrité.
- ✓ **Obéissance aux règles de concurrence saine** : promouvoir une concurrence juste et éviter les comportements monopolistiques ou anti-concurrentiels.
- ✓ **Accroître la transparence en matière de gouvernance d'entreprise** : encourager une gestion des entreprises qui soit responsable, éthique et transparente.
- ✓ **Respect des attentes et des droits des consommateurs et clients** : proposer des produits et services de qualité en accord avec les attentes et les droits de la clientèle.
- ✓ **Encouragement de la responsabilité sociale chez les fournisseurs et sous-traitants** : incorporation des valeurs RSE à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ **Promotion de l'engagement civique** : appuyer des projets locaux et nationaux qui favorisent le progrès économique et social au sein des communautés.

Ces engagements sont essentiels pour obtenir et maintenir le Label RSE décerné par la CGEM (El Ghmari et al., 2024).

### 3. ETUDE DE CAS : GROUPE OCP

On retrouve également parmi les grandes sociétés marocaines engagées dans la RSE le précurseur en ce domaine, le dirigeant mondial du marché des engrais phosphatés, qui se

consacre à la durabilité et l'inclusion. Dans cette optique, le Groupe OCP a entrepris de nombreux projets importants qui illustrent son dévouement total envers une activité durable, responsable et en accord avec l'environnement.

Le Groupe OCP, reconnu pour avoir l'une des politiques RSE les plus innovantes du Royaume, déploie une stratégie globale de RSE au sein de plusieurs de ses entités (Fondation OCP, Fondation Phosboucraa, Université Mohammed VI Polytechnique, etc.), comprenant des engagements environnementaux et sociétaux. Même si le Groupe se concentre principalement sur les initiatives en matière d'agriculture et d'environnement, il accorde aussi une grande importance au développement humain (Maroc Diplomatique, 2021).

### **3.1. LA DEMARCHE RSE ADOPTEE PAR LE GROUPE OCP**

Afin d'explorer les initiatives clés de l'OCP dans le cadre de la RSE et du développement durable, nous nous sommes basées sur les rapports publiés par l'OCP, pour recueillir plus d'informations.

#### **✓ Les principaux axes stratégiques de la démarche RSE adoptée par le Groupe OCP :**

**✚ L'engagement au service de la communauté :** Ceci est particulièrement illustré par la création du programme Act4community à la fin de 2017. Cette initiative a encouragé l'amélioration des aptitudes et l'implication volontaire des collaborateurs du Groupe OCP, en leur permettant de dédier leur temps et leurs compétences aux différentes communautés qui forment l'écosystème OCP, que ce soit sur les lieux d'intervention ou dans les divers pays où il est actif. Act4Community promeut une vision novatrice de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans plusieurs domaines, notamment l'agriculture, le sport, l'entrepreneuriat, l'éducation et même la culture. C'est une initiative multidisciplinaire dont l'objectif primordial est d'augmenter de façon substantielle, durable et concrète le niveau de vie des communautés, tout en fonctionnant comme un organisme dynamique qui produit une valeur ajoutée dans plusieurs secteurs. Au cours de l'année 2020, plus de 5 500 employés ont participé à diverses initiatives cumulant un total de 16 600 jours de bénévolat. (2021, Maroc Diplomatique)

**✚ L'engagement environnemental :** L'engagement en faveur de la protection de l'environnement est intrinsèque à toute discussion sur la RSE. Le Groupe OCP est à l'avant-garde de cette initiative. Au cours des dernières années, il a dirigé une série de projets environnementaux axés sur la durabilité. Cela a notamment donné lieu à des

programmes dédiés dans les domaines de l'eau, de l'énergie et de la biodiversité. Depuis le début de son projet industriel en 2008, l'OCP a élaboré le « programme eau ». Mis en place en 2020, ce programme a permis de satisfaire 31% de ses besoins en eau grâce à des sources non conventionnelles (eaux usées domestiques traitées et eaux dessalées). L'objectif est d'atteindre 100% d'ici à la fin de l'année 2030. L'usage privilégié de ces ressources non conventionnelles contribue à la protection de l'environnement et à la préservation des réserves naturelles d'eau douce. Par ailleurs, le Groupe OCP a élaboré une plateforme consacrée aux services d'agriculture de précision, appelée Agriedge. Cette entreprise fournit des solutions aux agriculteurs et producteurs de petite envergure pour améliorer leur rentabilité tout en optimisant l'usage de leurs ressources (eau, engrais, etc.). Des tests préliminaires ont été réalisés dans les régions de Rhamna et d'Essaouira, produisant des résultats très prometteurs. (Maroc Diplomatique, 2021)

✚ **L'amélioration de la biodiversité** : Le Groupe OCP s'engage aussi à travers diverses initiatives à préserver la biodiversité, notamment grâce à ses programmes de réhabilitation minière et d'afforestation. Parmi ses accomplissements, on peut mentionner la plantation de 4,5 millions d'arbres fin 2020 pour le bénéfice de différentes communautés. L'expérimentation de la culture du quinoa a également eu lieu dans la région du Gantour. De plus, en 2020, le Groupe OCP a introduit le goji et le romarin comme nouvelles alternatives aux cultures à forte valeur ajoutée dans ses zones minières. Voici quelques exemples parmi de nombreux projets entrepris par le mastodonte du phosphate. Ces actions démontrent l'objectif de transformation durable du Groupe, qui est mis en œuvre depuis de nombreuses années et qui positionne le développement durable comme un pilier central de sa stratégie industrielle. Selon Maroc Diplomatique (2021), cet engagement significatif sur les plans environnemental et socio-économique, au bénéfice des communautés défavorisées, des jeunes et des agriculteurs, tout en associant ses collaborateurs, établit le groupe en tant que pionnier en matière de RSE.

✓ **Des exemples concrets de projets ou initiatives menés par le Groupe OCP dans le cadre de sa stratégie RSE :**

✚ **Développement de la capacité de cogénération** : La cogénération consiste à récupérer l'énergie thermique libérée lors de la production d'acide sulfurique pour la convertir en énergie électrique. Le groupe a développé ce système sur tous les sites de production.

Cela comprend la mise en service à Jorf Lasfar d'une installation entièrement intégrée, qui, reliée au Slurry Pipeline, qui a été disposée de sa propre centrale thermoélectrique. Un mécanisme qui rend le complexe totalement autonome en énergie et le surplus d'énergie produit qui en résulte alimente la station de dessalement de l'eau de mer du complexe industriel.

- ✚ **Mise en œuvre du dispositif d'efficacité énergétique :** L'OCP a mis en place un système sur ses Plateformes de traitement pour une gestion plus efficace de l'énergie qui tient compte, en temps réel, des besoins de chaque unité. Un procédé qui a pu offrir une automatisation énergétique intelligente. Le groupe a pris également en compte l'efficacité énergétique lors de la phase de conception des projets industriels afin d'optimiser le bilan énergétique des unités de production. (OCP Group, 2024)
- ✚ **La transition énergétique du Groupe OCP en ligne avec la stratégie nationale :** Aujourd'hui, 86% des besoins du Groupe sont couverts par l'énergie verte. Il produit également 25% de l'électricité propre du Maroc. A l'horizon 2030, il vise une couverture à 100% de ses besoins en électricité grâce à la production éolienne et solaire, et la cogénération. Une transition qui a permis de réduire considérablement son empreinte carbone et a apporté une contribution majeure à l'objectif du Maroc de produire 52% de son électricité à partir de sources renouvelables et propres à l'horizon 2030.
- ✚ **Optimiser la consommation d'eau grâce à sa chaîne de valeur :** L'OCP a développé de nombreux autres moyens visant à réduire sa consommation d'eau tout au long de sa chaîne de valeur. Ainsi, le Groupe réutilise 80% de ses eaux usées et grâce à son Slurry Pipeline, il économise environ 3 millions de m<sup>3</sup> d'eau chaque année. (OCP Group, 2024)
- ✚ **Dessalement de l'eau de mer :** L'OCP a largement renforcé l'utilisation de ressources en eau de mer dessalée dans ses activités industrielles. Son complexe à Jorf Lasfar est desservi par la plus grande station de dessalement d'eau de mer au Maroc, avec une capacité annuelle de 25 millions de m<sup>3</sup>. Une extension de cette station est d'ailleurs réalisée en 2021 et elle a pu passer sa capacité à 40 millions de m<sup>3</sup> par an. A Laayoune, une nouvelle station de même nature était réalisée en 2022 afin de répondre aux besoins du site de Phosboucraa.
- ✚ **Investir dans la recherche et innovation :** le groupe OCP investis dans la recherche au sein d'établissements académiques leaders afin de découvrir de nouvelles méthodes pour valoriser l'eau. L'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), créé par

OCP, en partenariat avec de prestigieuses institutions, telles que Stanford et l'International Water Research Institute, ont travaillé sur le développement de techniques innovantes permettant de révolutionner l'usage de l'eau et de réduire sa consommation (OCP Group, 2024).

#### **4. LES ENTRAVES DE LA RSE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE AU MAROC**

Au Maroc, l'aspiration à un modèle de développement axé sur la durabilité et la responsabilité sociétale des entreprises reste fondamentale, cependant, plusieurs obstacles entravent encore son avancement. L'un des enjeux comprend le déficit de sensibilisation des sociétés, notamment les petites et moyennes entreprises, aux bénéfices de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et du développement durable. Cette méconnaissance est souvent intensifiée par une vision à court terme des objectifs économiques, où la rentabilité immédiate l'emporte sur les investissements de longue durée. Par ailleurs, l'absence de réglementations suffisamment incitatives ou contraignantes et les difficultés d'accès à certains financements entravent considérablement la capacité des entreprises à adopter des pratiques écologiques et responsables.

De plus, les actions existantes sont entravées par un manque de coordination parmi les divers intervenants, y compris les institutions publiques, les entreprises privées et les acteurs de la société civile.

Cette fragmentation fait obstacle à l'établissement d'un écosystème homogène et performant pour favoriser le développement durable. S'ajoutent à cela des enjeux culturels tels que la résistance au changement ou le manque d'expertise locale spécialisée, qui entravent l'application des solutions novatrices.

En complément, il existe d'autres défis majeurs à la mise en œuvre de la RSE et du développement durable au Maroc :

- **Absence de culture de durabilité dans les PME** : bien que de grandes entreprises marocaines intègrent progressivement la RSE, les PME, qui constituent une grande part du tissu économique, restent peu sensibilisées et manquent de ressources nécessaires pour mettre en œuvre des pratiques durables.
- **Faible coordination institutionnelle** : la multiplication des initiatives locales et sectorielles manque souvent de coordination au niveau national, ce qui limite l'impact global des politiques en matière de RSE et de durabilité.
- **Lacunes dans les infrastructures environnementales** : le développement durable

exige des infrastructures adaptées, notamment pour la gestion des déchets, la transition énergétique et la préservation des ressources hydriques. Ces infrastructures sont souvent insuffisantes, notamment dans les zones rurales.

- **Complexité et rigidité réglementaire** : certains acteurs économiques perçoivent la réglementation relative au développement durable comme complexe et difficile à mettre en œuvre, ce qui peut décourager l'engagement des entreprises.
- **Carence en éducation et en formation** : le développement durable repose aussi sur des compétences spécifiques. Cependant, il existe un déficit en programmes éducatifs et en formations spécialisées sur la RSE et les métiers liés à la durabilité (CGEM, 2019).

Face à ces enjeux, une mobilisation collective s'impose pour transformer ces contraintes en opportunités et ancrer durablement la RSE et le DD dans le paysage économique marocain.

## CONCLUSION

La responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable se révèlent être des axes majeurs pour faire face aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux au Maroc. Ces deux perspectives fournissent des outils stratégiques qui permettent non seulement de satisfaire les exigences des parties intéressées, mais aussi d'orienter le pays vers une croissance inclusive et respectueuse de l'environnement naturel.

Malgré les progrès importants réalisés par certaines sociétés marocaines et l'évolution de la réglementation, il persiste des obstacles à franchir, particulièrement en ce qui concerne l'éducation, l'application pratique et le suivi des engagements RSE. Il est crucial d'intensifier la collaboration entre les acteurs publics, privés et associatifs pour établir une gouvernance participative solide, favoriser l'innovation et promouvoir des actions durables à tous les niveaux.

De plus, le Maroc bénéficie de nombreux avantages, dont sa politique énergétique centrée sur les énergies renouvelables, son adhésion aux Objectifs de Développement Durable et ses traités internationaux relatifs au climat. En tirant parti de ces démarches et en assimilant les concepts de la RSE dans l'ensemble des domaines économiques, le pays a la possibilité non seulement d'accroître sa compétitivité, mais également de devenir un exemple pour d'autres économies en développement face à des défis comparables.

Par conséquent, l'adoption de la RSE en tant que culture d'entreprise plutôt que comme une obligation pourrait servir de catalyseur puissant pour élaborer un modèle marocain de développement durable, inspirant et ajusté aux particularités locales. La réussite de ce passage dépendra de notre aptitude collective à harmoniser les actions RSE avec les buts globaux du développement durable, dans une approche où la prospérité économique et la sauvegarde de l'environnement ne s'opposent plus, mais s'avèrent complémentaires.

## REFERENCES

### - Référence à une publication de revue :

Barney, J. 1991. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.

Carroll, A. B., 1999, « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, Vol. 38, N° 3, pp. 268-295.

Dowling, J., et Pfeffer, J., 1975, « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, N° 1, pp. 122-136.

El Ghmari, O., El Ghmari, I., et Ed-Dahhani, M., 2024, « La démarche RSE dans l'environnement Marocain, entre opportunité et menace ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Vol. 5, issue 1, pp. 195-208, <https://doi.org/10.5281/zenodo.10602457>

### - Référence à un livre :

CGEM, 2020a, *La RSE au Maroc : Bilan et perspectives*.

CGEM, 2020b, *Les Pratiques Innovantes des Entreprises Marocaines en matière de la RSE*.

CGEM, 2019, *Les Enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc*.

CGEM, 2015, *Rapport annuel sur la RSE au Maroc*.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Rapport Bruntland*, 1987.

Elkington, J., 1994, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, 432 pages.

Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

Georgescu-Roegen, N., 1971, *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, 464 pages.

Pearce, D. W., et Turner, R. K., 1995, *Economics of Natural Resources and the Environment*, États-Unis, Johns Hopkins University Press, 384 pages.

### - Référence à une source web :

OCP Group. Comment nous atteindrons une énergie 100% verte. Disponible sur : <https://www.ocpgroup.ma>

Youmatter. Youmatter World – Sustainability and CSR. Disponible sur : <https://www.youmatter.world/fr>

OCP Group. Official Website. Disponible sur : <https://www.ocpgroup.ma>

Maroc diplomatique, 06 août 2021, Le Groupe OCP à l'avant-garde de la RSE, Disponible sur :  
[Le Groupe OCP à l'avant-garde de la RSE](#)

« Notre programme Eau », *OCP Group*. Disponible sur : <https://www.ocpgroup.ma/fr/notre-programme-Eau>