

- Développement durable, investissement dans la communauté, actions sociales... : de nombreuses entreprises s'inscrivent dans une démarche RSE
- Cependant, peu la formalisent et seule une poignée d'industriels de l'agroalimentaire ont reçu le label RSE de la CGEM
- Pourtant, la RSE n'est pas réservée qu'aux grands groupes
- En 5 ans, le Maroc a gagné 19 places au classement mondial des pays propices à la RSE, atteignant le 52<sup>ème</sup> rang
- Le coût reste un frein à l'engagement RSE mais cette démarche deviendra de plus en plus incontournable à l'avenir

© Olivier Le Moal - AdobeStock

## Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) Un engagement fort !

Achats responsables  
Une responsabilité de  
tous !

page 32

Axe social/sociétal  
Un segment riche

page 35

L'engagement de tous  
Clef de voûte de la  
réussite

page 39

# Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

## Un engagement fort !

Assurer un développement durable tout en respectant les lois et les attentes des parties prenantes, une stratégie qui confirme son importance au sein des entreprises marocaines désirant gagner en maturité. Aujourd'hui, en agissant de façon responsable sur des axes sociaux, environnementaux ou économiques, de plus en plus d'entreprises jugent opportun de formuler une stratégie cohérente traduisant leur ambition en la matière. Dans le classement mondial des pays les plus propices à l'exercice de la RSE, le Maroc est d'ailleurs passé du 71<sup>ème</sup> rang en 2013 au 52<sup>ème</sup> rang en 2018.

La rédaction

**Ê**tre responsable des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, tel est le principe de la RSE au sein d'une entreprise. Au Maroc, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a labellisé plus de 100 entreprises depuis 2006 à travers sa charte reposant sur 9 piliers, dont les droits humains, l'amélioration des conditions de travail, l'environnement, la corruption, la concurrence loyale, la gouvernance, la transparence ainsi que la protection des consommateurs. « *Le rôle d'une entreprise de "faire du bien dans sa communauté" n'est plus un luxe mais une nécessité, afin de répondre aux exigences nombreuses des diverses parties prenantes. La RSE est la stratégie d'entreprise pour partager la richesse tout au long de sa chaîne de valeur et inclure les catégories les plus dans le besoin, à chaque niveau et avec un focus sur les sujets les plus prioritaires* », déclare Adnane Addioui, Président du Centre Marocain pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat Social (MCISE-Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship).

La RSE est de plus en plus englobée dans un concept plus exigeant, selon les principes directeurs de l'OCDE : la conduite responsable

des entreprises (CRE) dans les domaines de l'information, les droits de l'Homme, l'emploi et relations professionnelles, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la concurrence et la fiscalité, etc. À ce propos, le secrétariat du Point de Contact National (PCN) Maroc, chargé de la promotion des principes directeurs de l'OCDE, explique : « *l'entreprise n'est pas responsable uniquement de ses activités directes, mais aussi des incidences négatives liées à ses activités, à ses produits ou à ses services en vertu d'une relation d'affaires. À cet égard, l'entreprise devrait exercer une diligence raisonnable fondée sur les risques. Un processus permettant à l'entreprise de repérer, prévenir et atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, de ses activités. De ce fait, l'entreprise est également responsable de ses partenaires commerciaux, y compris ses fournisseurs et ses sous-traitants, qu'elle doit encourager à appliquer les principes de conduite responsable conformes aux principes directeurs.* » Accompagnant cette stratégie naissante, les organismes de conseil évaluent l'environnement d'évolution de l'entreprise, en étudiant les différents paramètres (enjeux sectoriels, attentes des parties prenantes ...)



• Moulat Lkheir, l'un des projets phares de la politique RSE du groupe Label'Ve, accompagne l'ascension sociale des agriculteurs à travers un processus intégré de fabrication et de vente de pommes de terre.

qui déterminent la bonne stratégie à adopter. Aujourd'hui, il n'existe pas de certification RSE au Maroc mais un label. « Le label le plus connu est celui de la CGEM, qui a beaucoup de succès et qui accompagne les entreprises pour formaliser leur stratégie et leur engagement. Ce qu'il faut retenir, c'est que le label assure votre conformité et formalise votre engagement mais il ne reste qu'un début », estime Radia Cheikh Lahlou, Directrice Associée chez Déclic, cabinet conseil en RSE et communication responsable.

Au Maroc, plusieurs entreprises du secteur agroalimentaire ont choisi d'adopter la labellisation RSE. Toutefois, ce nombre reste minime. En effet, seuls le groupe Delassus, Cosumar, la Société des Boissons du Maroc (SBM), Maghreb Industries et les Eaux Minérales d'Oulmès ont obtenu le label RSE de la CGEM. Souvent cantonné aux grandes entreprises ou multinationales, qui font office de pionniers en la matière, la RSE concerne pourtant également les PME et TPE. « Car au final, la RSE tend à impliquer de manière systémique toutes les composantes du système de production, incluant les services », précise Adnane Addiou. En outre, « elle s'adresse à tous types d'entreprises et à tous types d'organisations. En fait, nous utilisons le terme RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) vu que toutes les organisations ont des

parties prenantes et un impact sur leur environnement. Donc, chacune d'elles doit faire attention à son impact sur les autres », confirme Mohammed Aziz Derj, Président de RSO Maroc. Toutefois, pour Radia Cheikh Lahlou : « la RSE au Maroc s'adresse, pour l'instant, aux grandes entreprises marocaines ou aux entreprises étrangères ayant une antenne marocaine. Il y a peu de PME qui vont avoir des stratégies RSE formalisées, cela reste l'apanage des grands groupes. »

L'assimilation de la RSE au Maroc demeure donc assez lente. Selon le PCN, la prise en compte de la RSE par les entreprises marocaines diffère selon la taille de l'entreprise et le secteur investi. Nous pouvons distinguer 2 types d'entreprises : les grandes entreprises (multinationales opérant au Maroc ou grandes entreprises publiques ou privées nationales) et les PME. D'un côté, la 1<sup>ère</sup> catégorie dispose d'une gouvernance interne répondant aux normes de bonnes pratiques de gouvernance, ainsi que d'une politique sociale et environnementale. Certaines sont même dotées d'un pôle dénommé « gouvernance et RSE ». D'un autre côté, pour la seconde catégorie, certaines PME sont animées par un degré d'engagement social et environnemental important du fait de leurs relations d'affaires avec d'autres entreprises fortement engagées socialement ou en raison

de leur ouverture sur des marchés à l'international. « En revanche, la plupart des autres entreprises PME restent à l'écart du fait qu'elles ignorent l'existence même de la RSE », constate le PCN.

D'après le classement, publié par l'institut RESPECO, des pays les plus propices à l'exercice de la RSE, les 5 premières places, en 2018, sont toujours occupées par les pays scandinaves avec la Suède en 1<sup>ère</sup> position. La France vient en 8<sup>ème</sup> position, juste derrière l'Allemagne (7<sup>ème</sup>) et la Suisse (6<sup>ème</sup>). Malgré certains pays bien classés comme le Burkina Faso (32<sup>ème</sup>) et le Sénégal (38<sup>ème</sup>), le continent africain présente une cote moyenne de 629, inférieure à la moyenne mondiale. Les pays de l'Océanie et de l'Asie sont aussi plutôt en retard. Pour le Maroc, le classement de l'année 2018 vient confirmer, sans doute, sa volonté pour le développement d'une stratégie réussie de la RSE. En effet, se positionnant au 52<sup>ème</sup> rang, le pays a enregistré un avancement de 2 rangs par rapport à l'année 2017, et de 19 par rapport à l'année 2013. Une position qui lui a permis de dépasser la Tunisie (53<sup>ème</sup>), l'Algérie (126<sup>ème</sup>), l'Égypte (111<sup>ème</sup>), et même le Japon (55<sup>ème</sup>) et les États-Unis (149<sup>ème</sup>).

### Achats responsables... une responsabilité de tous !

Les achats responsables sont une notion qui s'inscrit dans les stratégies et réglementations de la RSE et comptent parmi ses piliers fondamentaux. En effet, ils s'adressent à toute entreprise voulant améliorer la performance de ses achats, en maîtrisant le coût total des produits et services achetés, réduisant ainsi le risque fournisseur et apportant de l'open innovation. « Les achats responsables (ou achats durables) désignent tout achat prenant en compte des critères d'exigence et de transparence dans les domaines de l'environnement, de l'éthique, de la qualité ou des performances socio-économiques. Ce sont les achats dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles sur toute la



# GRAIN & MILLING EXPO

SALON INTERNATIONAL DES INDUSTRIES CÉRÉALIÈRES

9 ▶ 11 Octobre 2019

Foire Internationale de  
Casablanca - Maroc

[www.grainmillingexpo.ma](http://www.grainmillingexpo.ma)

“L’intégration comme  
levier de développement  
de la filière  
céréalière”

**Accès GRATUIT**  
aux professionnels

Inscrivez-vous en ligne via  
[www.grainmillingexpo.ma](http://www.grainmillingexpo.ma)

Organisateur :



Partenaires Institutionnels



Sponsor Officiel



Sponsors Seniors



Sponsors Juniors



Partenaires Médias





• Afin de maîtriser son empreinte environnementale, le groupe Silver Food a investi dans une installation photovoltaïque devant couvrir à court terme 40% des besoins en énergie de l'usine.

durée du cycle de vie. Un concept englobant donc les notions d'achats éthiques, solidaires, équitables, éco-responsables », souligne Khadija Faridi, Directrice Générale d'Act Perform, cabinet de conseil et de formation. De plus, « trois facteurs principaux doivent initialement être pris en considération : l'incidence sur l'environnement (sélectionner les produits ou les services ayant une faible incidence sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie), l'importance budgétaire (focaliser sur les dépenses les plus significatives au sein de l'organisation) ainsi que le potentiel d'influence sur le marché (focaliser sur les produits, travaux ou services qui ont la plus grande capacité d'influencer le marché) », poursuit-elle.

## Une prise en compte croissante

Dans le secteur public au Maroc, les achats responsables sont régis par le décret des marchés publics. Dans ce sens, les membres de la commission nationale de la Commande Publique, installée en janvier 2018, étudient la possibilité d'introduire des critères de durabilité dans l'acte d'achat public et œuvrent pour que la législation encourage l'innovation et la digitalisation des processus. L'objectif ultime étant de ne pas limiter l'acte d'achat à une simple conformité aux procédures mais plutôt en faire un acte réfléchi vers plus de durabilité et de performance. « Dans

le secteur privé, les achats responsables sont souvent dus aux engagements dans le cadre de la RSE. De plus, la communication sur l'image de marque, la maîtrise des risques et des processus de fabrication sont autant de facteurs en faveur d'une politique d'achats responsables », commente Mme Farid.

D'après Meriem Bennis, Directrice Associée du cabinet

Efficienc Conseil, « la première norme internationale dédiée aux achats responsables s'intitule ISO 20400. Elle a été publiée en avril 2017 à l'issue de la première norme nationale, la NF 50135, publiée en 2012, et ISO 26000 publié en 2010. La norme ISO 20400 n'est pas certifiable, elle représente des orientations, non pas des exigences. Ceci dit, il existe des outils de conformité et reconnaissance proposés par des certificateurs tels que Bureau Veritas et SGS. »

Abordant l'importance accordée par les entreprises vis-à-vis des achats responsables, Meriem Bennis s'exprime : « bien que la maturité ne soit pas la même par rapport aux autres pays, il y a déjà une prise de conscience de nombreuses entreprises au Maroc par les responsables achats. Souvent, de bonnes pratiques existent déjà en interne, découlant de la culture et des valeurs de l'entreprise. »

## Une entreprise durable est une entreprise rentable

La RSE n'est pas qu'un poste de dépense ; elle est aussi considérée comme un levier de croissance pour l'entreprise. Conscientes de la relation existante entre l'axe économique de la RSE et ses autres axes, les entreprises marocaines du secteur agroalimentaire et de la grande distribution prennent l'initiative d'investir dans ce volet. « Notre groupe Label'Vie a toujours conjugué vocation économique

et sociale. Pour réussir le challenge du développement économique, il convient d'y intégrer un important volet social. Notre stratégie économique inclut l'orientation client ainsi que la valorisation du capital humain », affirme Chrystèle Ronce-ray, Directrice Générale Adjointe en charge du Marketing et du développement chez Label'Vie, avant d'enchaîner : « plusieurs initiatives ont été entreprises à ce jour, notamment la promotion des achats locaux pour assurer aux agriculteurs des régions concernées la possibilité de faire fructifier leur commerce local. Pour ce, nous nous engageons pour nos achats locaux à hauteur de 26% pour les fruits et légumes, et 4% pour la poissonnerie. »

Dans le cadre de sa participation au développement et renforcement des filières responsables et pour répondre aux attentes des consommateurs avec des produits de qualité, Lesieur Cristal a réalisé, dans le cadre du Plan Maroc Vert, un investissement dans des fermes d'olive au niveau des régions d'El Kelaâ Sraghnas et Meknès. Dans ce même axe, « nous avons aussi une politique d'achats responsables ainsi qu'une politique marketing développée et active en termes d'écoute des besoins des clients et des consommateurs. Nous avons également des partenariats avec les fournisseurs locaux, en vue de les tirer vers le haut en écoutant leurs besoins et leurs attentes. De plus, nous avons accompagné 200 agrégés à fin 2018 dans la filière oléagineuse pour leur transmettre du savoir-faire en termes de compétences techniques et de formation pour qu'ils puissent se convertir à la culture de colza et de tournesol », se félicite Nezha Hafid, Directrice QSE et Développement durable chez Lesieur Cristal. Autre projet adopté par l'entreprise : la nouvelle centrale de production vapeur utilisant le grignon d'olive comme combustible en substitution au fuel, qui permet d'assurer 60% des besoins de l'usine d'Ain Harrouda en vapeur. Pour sa part, Silver Food supporte sa région en employant directement plus de 1.500 personnes, dont



• Campagne de don du sang chez Silver Food.

85% sont issues de la communauté locale, représentant ainsi une réelle locomotive pour l'économie de la région. En outre, « nous nous engageons à donner la priorité aux prestataires et fournisseurs locaux, qui répondent à notre besoin, afin de participer au développement socio-économique de la région et du Maroc. Plus encore, nous avons investi dans l'outil de pêche, dont l'acquisition d'un compresseur pour notre bateau de pêche, à titre d'exemple, pour permettre une bonne valorisation de la ressource et veiller à son maintien », précise Nabila Hanane, Marketing et local Sales Manager chez Silver Food.

Économie, impact social et environnemental sont souvent entremêlés dans une démarche RSE. Citons comme autre exemple Copag, dont les projets d'extension de la station des eaux usées des abattoirs de Taroudant et d'Ait laaza dépassent la dimension environnementale et tirent vers une réduction des coûts de traitement.

## Axe social / sociétal : un segment riche

En tant que sociétés socialement responsables, les grandes entreprises agroalimentaires marocaines se sont lancées dans différents projets et initiatives touchant le côté social. Certaines s'engagent envers les communautés qui les entourent et essaient de participer au mieux à leur développement, notamment dans le domaine de l'éducation

comme Mondelez Maroc et Silver Food. En effet, Mondelez Maroc mène depuis 2014 un plan d'actions de rénovation, réaménagement et équipement des cantines scolaires dans le milieu rural en partenariat avec l'Heure Joyeuse. L'entreprise a réussi à réhabiliter 16 cantines situées dans 12

régions du Royaume. Et le plan se poursuit avec l'agencement de 3 autres cantines pour la prochaine rentrée scolaire.

Pour Silver Food, Nabila Hanane déclare : « nous avons fait don de deux bus scolaires et avons aménagé une salle multimédia du collège de la communauté, en avril 2018. » Dans le cadre de la formation des jeunes, Lesieur Cristal entreprend des actions structurées : « nous accompagnons l'association Injaz Al Maghrib depuis sa création. Nous mettons à disposition de manière bénévole, des salariés de l'entreprise, pour accompagner élèves et étudiants du collège, lycée ou en université. Ces formations tournent autour de l'entrepreneuriat, l'innovation, le business leading, etc. », af-

firme Nezha Hafid. Cosumar investit également dans de nombreuses actions de développement socio-éducatif avec des ONG nationales telles que l'Heure Joyeuse, Al Jisr, Injaz Al Maghrib entre autres, mais aussi avec de grandes écoles marocaines. Afin de faciliter l'insertion des jeunes dans le monde de l'entreprise, Mondelez Maroc a mis en place en 2018 un projet au profit de la COIP (Cellule d'Orientation et d'Insertion Professionnelle) en collaboration avec l'Heure Joyeuse. En 2019, une vingtaine de collaborateurs volontaires de Mondelez ont pris part à ces cycles en tant que formateurs en matière d'entrepreneuriat, techniques de recherche d'emploi, communication, sécurité et santé au travail, etc. Deux cycles ont été réalisés et le 3<sup>ème</sup> est planifié pour septembre prochain. De son côté, le Groupe Label'Ve « a lancé l'initiative « Aider la jeunesse », qui se concrétise à travers des partenariats écoles permettant la mise en place de programmes professionnalisants en mode alterné », indique Chrystèle Ronceray.

Label'Ve s'active aussi dans des projets visant l'amélioration des conditions sociales de certaines familles rurales, à savoir Moulat Lkheir, un des projets phares de sa politique RSE. « Avec l'aide de nos partenaires, nous avons mis en place un système de Social Business dont le but est d'aider les agriculteurs à s'inscrire dans

## Une démarche RSE, pourquoi ?

Quels sont les bénéfices d'une démarche responsable pour une entreprise ? Quel est l'intérêt de conjuguer performance économique et engagement social et environnemental ? Selon Nezha Hafid, « pour Lesieur Cristal, le bénéfice attendu est de continuer à être leader sur le marché mais en prenant des décisions qui ont un impact positif sur notre écosystème. Pour les salariés, les bénéfices résident dans un sentiment d'appartenance très élevé. Nous avons un personnel qui est très motivé et qui arrive à driver les meilleurs talents. »

Chez Silver Food, « notre objectif principal est d'être une entreprise citoyenne avec un penchant Développement Durable, qui accompagne le développement économique du pays tout en offrant à ses employés le climat de travail idéal, à ses fournisseurs une pratique honnête, à ses clients un traitement égal, à ses concurrents un comportement loyal et à ses consommateurs des produits sains. Notre objectif ultime est de permettre aux générations futures de disposer d'un monde viable », indique Nabila Hanane.



• HSEQ May month à Mondelez.

une ascension sociale à travers un processus intégré de fabrication et de vente de pommes de terre. De la semence à la mise en vente, Moulat Lkheir a pour objectif la participation active et transversale de tous les acteurs professionnels en vue d'un Social Business synergique », explique Chrystèle Ronceray. Cette dernière poursuit : « dans les régions de Berrechid et Sahel, Moulat Lkheir progresse sur un modèle organisationnel segmenté en 4 parties : la coordination de l'amont agricole, la commercialisation de la production ainsi que les aspects de mission sociale touchant à la scolarisation et aux aides matérielles dans le cadre de la lutte contre la précarité. Moulat Lkheir a donc permis en 2018 l'embauche de 5 personnes à plein temps, l'obtention d'une assurance santé pour les employés et leurs familles et une augmentation de leurs revenus d'au moins 50%. » Par ailleurs, dans une vision toujours sociale, Nabila Hanane révèle : « nous sommes également soucieux de la santé de nos employés et des citoyens, et c'est pour cette raison que nous organisons depuis octobre 2018 des campagnes de don de sang à travers lesquelles nous avons réussi à constituer une banque nous permettant d'agir en cas de besoin interne. Par ailleurs, outre les avantages dont bénéficient nos employés, nous essayons de créer une atmosphère familiale et conviviale pour ceux-ci en organisant des événements en interne : petit-déjeuner, don de paniers, tombola, journée de la femme, etc. »

Lesieur Cristal met aussi l'accent sur la santé et la sécurité au travail de ses collaborateurs : « nous avons une vision et une stratégie partagées avec l'ensemble des collaborateurs. Nous avons une feuille de route sécurité garantissant que nos collaborateurs et nos prestataires travaillent dans des conditions qui préservent leur santé et leur sécurité au travail. Notre direction des ressources humaines s'engage dans un programme de développement du capital humain qui a pour mission la formation et l'amélioration des compétences des collaborateurs », assure Nezha Hafid.

Côté éthique, Silver Food a mis en place un code de conduite moralisant ses relations avec ses clients, fournisseurs et employés dont les principales règles sont : l'égalité des chances, la concurrence loyale et le respect des autres.

En vue d'un lendemain meilleur, des PME organisent régulièrement des actions solidaires (campagne de dons et distribution de produits de première nécessité : denrées alimentaires, couvertures, vêtements, tapis, etc.) au profit des plus défavorisés. Une présidente d'une association à but non lucratif témoigne : « nous avons mené beaucoup de programmes d'aide au profit d'orphelins et d'enfants en situation difficile dans les différentes régions du Royaume et ce, en collaboration avec Dari Couspate, Copelit, Pralinor et Aswak Assalam. »

**Une urgence écologique !**  
Être une entreprise responsable, c'est

aussi choisir d'inscrire le développement durable au cœur de sa stratégie. Silver Food, à titre d'exemple, s'est lancé dans un projet d'installation solaire photovoltaïque. « Nous avons investi dans une installation photovoltaïque de 4.010 panneaux installés sur la toiture de l'usine, dans une partie des jardins et dans un terrain adjacent. Le parc solaire génère une puissance globale de 1.061 kWp (kilowattpeak) devant couvrir à court terme 40% des besoins en énergie de l'usine », précise Nabila Hanane. D'autres ont opté pour l'installation de chaudières à biomasse. « Certifiés ISO 14001 pour le management de l'environnement et dans sa quête de produire propre, Lesieur Cristal a investi dans des chaudières à biomasse pour la production de chaleur, en substitution au fuel », indique Nezha Hafid. Par ailleurs, ces entreprises réalisent également des actions d'économie d'énergie en installant des lampes LED (cas de Silver Food) ou en intégrant des systèmes d'optimisation énergétique (cas de Lesieur) par exemple.

Pour sa part, Copag s'est lancée depuis 2017 dans différents projets propres d'économie d'énergie et minimisant les émissions de CO<sub>2</sub>, à savoir l'abattoir zéro émission de Taroudant, la production de bio-méthane à partir des effluents de la laiterie de Ait laaza, l'extension de la station de traitement des eaux usées de l'abattoir de Taroudant, la



• Session de coaching à l'Heure Joyeuse animée par Mondelez



• *Rénovation, réaménagement et équipement de la cantine scolaire Dar Al Atfal Hassi Bilal à Jerada, dans le cadre du programme "bien-être des enfants à l'école" de Mondelez.*

gestion intégrée de la fertigation des exploitations agricoles des adhérents de la Copag, le projet solaire photovoltaïque de 4 MWc au complexe industriel Ait laaza et enfin le projet thermique de 572 capteurs solaires au même complexe.

Qu'en est-il de la consommation en eau ? Pour maîtriser ce paramètre, Silver Food a mis en place un système de suivi de la consommation et d'économie d'eau. Elle s'est également dotée d'une unité de traitement des eaux usées à la pointe de la technologie lui permettant de minimiser son impact sur l'environnement. Dans le cadre de la gestion des déchets, Lesieur Cristal suit une politique d'allègement de ses emballages. « *Nous fabriquons des bidons et des bouteilles plus légers pour pouvoir générer moins de déchets et ainsi optimiser la ressource. Nous avons aussi un partenariat avec Suez pour la gestion de nos déchets* », confie Nezha Hafid.

Pour sa part, Diana Holding s'engage dans une démarche environnementale à travers des actions liées au recyclage de tous ses déchets organiques en bio-compost, à la mise en place de systèmes d'optimisation de l'utilisation de ses ressources hydriques, au traitement des eaux usées dans des stations d'épuration et au tri de ses déchets solides afin de pouvoir les recycler.

Siti, leader de la production des sachets de thé et de plantes haut de gamme, recycle systématiquement ses déchets organiques (plantes, emballages en cartons, etc.). Quant

aux usages des ressources en eau et en énergie, ils sont suivis de près, contrôlés et rationalisés.

De son côté, Mondelez International et l'ensemble de ses filiales dans le monde se sont engagés dans un plan d'actions environnementales très rigoureux, qui vise la réduction de la consommation

de l'énergie et qui permettra à l'entreprise de réaliser des gains en matière de coût et en même temps de contribuer à la préservation des ressources naturelles. La multinationale s'inscrit aussi dans le programme « Plantation Plus », avec un engagement de chaque employé de planter une plante/arbre chaque année. « *Mondelez Maroc et ses collaborateurs n'échappent pas à ce plan dans lequel ils œuvrent comme tous leurs collègues par le monde.* » Enfin pour le groupe international Coca Cola, un des piliers de sa démarche RSE concerne la préservation de l'eau à travers des pro-

grammes d'optimisation de l'irrigation en milieu agricole. « *Déployée de 2011 à 2015 dans la région de Tata, cette initiative a permis de restituer plus de 800 millions de litres d'eau à la nature et de réhabiliter 230 hectares d'oasis* », apprend-on du Groupe. Un autre pilier ambitieux de soutenir, d'ici 2030, la récupération et le recyclage de bouteilles et de canettes mise sur le marché. « *Le monde souffre d'un problème d'emballage et, comme toutes les entreprises, nous nous devons de soutenir le développement de solutions* », a déclaré James Quincey, PDG de The CocaCola Company. « *Les bouteilles et canettes ne devraient pas nuire à la planète, et il est possible de vivre dans un monde sans déchets. Les sociétés comme la nôtre doivent mener la charge. C'est exactement ce que nous faisons, et nous invitons les autres à se joindre à nous dans cette démarche cruciale.* »

## Encore des progrès à faire...

Pour Vigeo Eiris, agence de notation extra-financière, qui publie régulièrement son « Top performers RSE » des entreprises cotées au Maroc, certains enjeux clés et facteurs de risques sensibles sont encore insuffisamment pris en

## Envie de vous lancer ? Les conseils des experts

- Adnane Addioui (MCISE) : « *Just do it ! Commencez par discuter avec votre entourage, identifiez les besoins sur lesquels vous voulez travailler et osez !* »
- Radia Cheikh Lahlou (Déclic) : « *Déterminez qui sont les parties prenantes. Demandez-vous pourquoi vous souhaitez vous engager. Il faut vraiment qu'il y ait une réponse à cette question.* »
- Meriem Bennis (Effiscience Conseil) : « *Entamez le sujet de manière progressive en commençant par la mise en place d'une politique achats ciblée. Ensuite, mettez en place une feuille de route à déployer dans le temps. S'appuyer sur des guides et des outils préalablement conçus permet d'éclaircir la méthodologie à suivre. Ainsi, les cartographies de risques RSE permettent de rapidement identifier les actions à prioriser, avec un impact. Enfin, la digitalisation des achats me semble un projet aux multiples bénéfices, complètement ancré dans les achats responsables, comme l'ont fait des sociétés marocaines telles que la RAM, Attijariwafa Bank et l'OCP.* »
- Secrétariat du PCN Maroc : « *Il ne faut surtout pas hésiter à se lancer dans une démarche socialement responsable. La conduite responsable des entreprises peut aider celles-ci à améliorer les perspectives de leurs investissements à long terme, tout en contribuant à la réalisation des objectifs de développement durable.* »





compte. Selon les indicateurs publiés par cette agence dans son Top performers RSE 2018 au Maroc, le score moyen de la place marocaine évolue, mais lentement, passant de 16,15/100 en 2011 à 24/100 en 2018. Pour comparaison, le score moyen dans les pays émergents est de 27. Si des progrès sont notés en termes de gouvernance et de respect des droits humains, Vigeo Eiris souligne une baisse des scores en éthique des affaires, gestion des ressources humaines, engagement sociétal, mais aussi environnemental (score moyen de 20,4/100), « ce qui questionne en particulier le contenu et le suivi des engagements pris à l'occasion de la COP22 que le Royaume avait accueillie en 2016. » Par contre, certaines entreprises se distinguent sur des critères spécifiques, à l'image de Cosumar et des Eaux Minérales d'Oulmès sur le thème « sécurité du produit ».

## Un coût qui peut freiner les ardeurs

Quelles sont donc les difficultés empêchant une plus forte pénétration de la RSE au Maroc ? Comme toute démarche, elle a évidemment un coût. Le PCN Maroc rappelle toutefois que certaines actions, comme la mise en place d'une politique de lutte contre la corruption, ne nécessitent pas de moyens financiers particuliers. Cependant, d'autres nécessitent des investissements parfois importants en termes financiers et humains. « Le défi le plus important reste le coût que peuvent engendrer

*les actions à entreprendre dans le cadre de la RSE. L'entreprise doit être suffisamment dotée en ressources humaines et financières pour pouvoir mener ce genre d'actions et assurer leur suivi dans les meilleures conditions »,* précise le PCN.

Pour faciliter l'accès aux PME, rien n'empêche ces dernières de s'engager graduellement, en fonction de leurs priorités. « Elles peuvent aussi commencer par des actions qui ne nécessitent pas des moyens financiers importants (mise en place d'une charte d'éthique, d'une charte de bonne gouvernance, d'une politique sociale respectant les libertés syndicales, d'une politique de publication d'informations, etc.) », détaille le secrétariat du PCN. Pour Adnane Addioui, le coût de la RSE peut être nuancé en accélérant son retour sur investissement, par exemple en capitalisant sur la démarche pour améliorer son image de marque. « Plusieurs entreprises ont choisi différentes manières d'accélérer ce ROI en associant leurs actions RSE à la communication », souligne-t-il. D'autres investissements onéreux, « notamment liés à l'efficacité énergétique, donnent lieu à des économies conséquentes », déclare Meriem Bennis, qui en appelle aussi à démystifier les achats responsables, souvent assimilés à des achats éco-friendly, plus coûteux à court terme. « La digitalisation des achats est une réponse simple et peu coûteuse, elle permet de garantir la transparence et l'éthique dans le processus achats tout en améliorant la productivité des

acheteurs », poursuit-elle.

Cette méconnaissance partielle des coûts réels à long terme est à rapprocher d'une méconnaissance plus générale des avantages d'une démarche RSE et des risques liés à son absence. « Cette méconnaissance concerne non seulement les enjeux et risques éventuels d'une non-conformité à ces principes, mais aussi les opportunités et avantages d'adopter un comportement socialement responsable (par exemple, l'utilisation d'une énergie propre et renouvelable va réduire les coûts de l'énergie sur le moyen terme, garantir le rendement de l'entreprise sur le long terme et contribuer au développement durable du pays) », explique le secrétariat du PCN Maroc.

Au titre des autres freins au développement de la RSE au Maroc, Adnane Addioui cite également l'absence de cadre juridique très formel pour inciter les entreprises à s'impliquer dans ce type d'actions. Toute forme d'incitation est d'ailleurs plébiscitée par les acteurs du domaine. Le PCN Maroc pense ainsi qu'il est important d'offrir une reconnaissance et des incitations aux entreprises qui donnent l'exemple en matière de conduite responsable. « La création d'un label d'achats responsables, adapté au contexte local, peut également primer celles qui se sont inscrites dans cette démarche », ajoute Mme Bennis.

De leur côté, en septembre dernier, la Bourse de Casablanca et Vigeo Eiris ont mis en place un indice de référence « ESG », qui regroupe les 10 valeurs cotées ayant obtenu les meilleures notations ESG (Environnemental, Social et Gouvernance) de Vigeo Eiris et dont la composition est revue annuellement. « La mise en place de "Casablanca ESG 10" répond à l'intérêt multiple d'attirer une nouvelle catégorie d'investisseurs ISR (Investissement Socialement Responsable) en mettant à leur disposition un référentiel qui répond à leurs besoins, de donner un coup de projecteur à la place financière de Casablanca à l'échelle internationale, tout en faisant la promotion du développement des bonnes pratiques ESG auprès des entreprises

*faisant appel public à l'épargne* », explique Karim Hajji, Directeur Général de la Bourse de Casablanca.

## L'engagement de tous, clef de voûte de la réussite

En matière de RSE, tout est une question de volonté ! Ainsi, Mondelez Maroc estime « ne pas pouvoir parler concrètement de difficultés dans la mesure où la RSE est une démarche volontaire dans laquelle nous nous inscrivons. » M. Addioui pense également « qu'il n'y pas de réelles difficultés sinon celle de la volonté et de la prise de conscience de l'importance de la RSE en entreprise. » Pour fédérer les entreprises, ainsi que l'ensemble de leurs employés et partenaires, « sensibilisation et communication sont les mots d'ordre. Les entreprises doivent être conscientes des changements actuels que connaissent les chaînes de valeurs mondiales, des nouvelles normes internationales et de leur impact sur leur activité de tous les jours (positif ou négatif) », martèle le PCN Maroc. Le cabinet Efficience Conseil préconise notamment de mettre en lumière les 'best practices' déjà déployées par des entreprises marocaines, africaines et autres, ou encore des études de cas avec calcul du TCO (Total Cost of Ownership) à moyen terme pour démontrer, chiffres à l'appui, l'intérêt économique de ces démarches. « Le partage permet d'inspirer les autres sur les approches concrètes de réalisations. Par ailleurs, la mise en place de répertoires et de guides techniques peut aider les entreprises néophytes », estime Mme Bennis. Et dans les entreprises déjà engagées en RSE, la communication ne s'arrête pas pour autant. Chez Silver Food par exemple, des team-building périodiques sont organisés, afin de « partager la vision du groupe et corriger les idées préconçues. Et en plus de l'affichage et des canaux classiques de communication interne, nous avons mis en place une newsletter interne et interactive qui informe les employés de toutes les nouveautés, les décisions et faits divers, et qui prend en compte leurs commentaires et suggestions »,

indique Nabila Hanane. Pour Radia Cheikh Lahlou, il convient de mutualiser toutes les initiatives et actions au Maroc pour aller plus loin : « nous avons un observatoire de la RSE au sein de l'ESCA, différents groupes de travail, à la CGEM ou ailleurs. Nous-mêmes nous avons un Carrefour d'innovation sociale et ce sont des espaces de réflexion pour les entreprises où elles peuvent échanger sur la manière dont on peut déployer la RSE dans notre pays. » M. Addioui rappelle également le rôle important de la CGEM, « qui œuvre au soutien de la RSE en offrant un accompagnement aux entreprises qui s'inscrivent dans cette (r)évolution, ce qui est déjà une belle garantie pour cette pratique, d'autant plus que le Maroc s'est inscrit depuis 2006 dans le programme du "Développement Durable grâce au Pacte Mondial". Sur le volet juridique, le Maroc a depuis 2014 mis en place une loi-cadre 99-12 portant sur la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable. Maintenant, il faut que les entreprises soient davantage sensibilisées à travers des conférences et séminaires ; c'est le rôle de la CGEM d'assurer cela auprès des associations professionnelles et des syndicats afin de déployer la RSE dans tout le Maroc et dans toutes les activités professionnelles. »

## Une démarche d'avenir

Pour les intervenants du domaine, la RSE s'inscrit parfaitement dans les stratégies liées au développement durable. « C'est le management de demain », affirme Radia Cheikh Lahlou, qui souligne également le rôle des entreprises marocaines dans l'exportation de ces valeurs responsables sur le continent africain. Meriem Bennis reste quant à elle « convaincue que le sujet gagnerait à être connu et maîtrisé, d'autant plus qu'il touche à des axes sensibles tels que l'amélioration des délais de paiement et la promotion des entreprises locales dans le cadre de développement d'écosystèmes performants et compétitifs. » Même si le Maroc ne dispose pas encore d'un arsenal législatif spéci-

fique, de nombreux pays l'ont fait, ce qui impacte les entreprises exportatrices. « De ce fait, adopter une conduite responsable ne sera plus l'apanage des grandes entreprises, mais concernera également les PME qui, pour sauvegarder leur relation d'affaires avec les donneurs d'ordre, devront s'y conformer », recommande le PCN Maroc. « Avec l'ampleur que connaît la CRE dans le monde, une entreprise a beaucoup à gagner sur le plan commercial à agir de façon responsable, et ce, quels que soient sa taille, sa structure actionnariale ou le secteur économique dans lequel elle exerce », renchérit l'organisme. Rappelant que la labellisation RSE par la CGEM de 18 nouvelles entreprises il y a quelques jours est un signe positif, Adnane Addioui conclut : « la multiplication des actions de la société civile (éducation, entrepreneuriat social, parité homme-femme...) va permettre d'impliquer davantage d'entreprises. Il est aussi impératif de s'orienter vers le futur et de s'investir plus dans la valeur partagée et l'économie inclusive, pour plus d'efficacité. » ■



• Activités environnementales de plantation pendant le HSEQ month de Mondelez.