

# Ethique et développement durable dans les entreprises marocaines

Ouazzani Touhami Naoual

Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers,  
Hassan II University of Casablanca, B.P 150,  
Casablanca, Morocco  
nawalot@gmail.com

**Résumé** —Cet article propose d'explorer le comportement éthique dans les entreprises marocaines tel que perçu par les responsables, dirigeants et employés à travers l'étude des concepts éthique, développement durable et bonne gouvernance. Les résultats de l'enquête qualitative exploratoire soulignent l'existence d'une influence réciproque quant au rapport entre ces différents concepts et leurs implications en termes de mode managérial approprié dans la perspective compétitive de ces entreprises étudiées.

**Mots-clés:** *Comportement éthique, développement durable, gouvernance, responsabilité sociale, parties prenantes.*

## I. INTRODUCTION

La profusion des travaux sur l'éthique des affaires témoigne de la prise de conscience de la plus-value sociale et économique de l'éthique en management. Plus qu'une simple valeur morale, l'éthique dans l'entreprise est une préoccupation managériale, visant à concilier entre les objectifs économiques et sociaux dans l'entreprise. Dans ce sens, plusieurs travaux s'accordent sur le fait que l'intégration de l'éthique dans les pratiques et le processus de décision managériaux devient source d'avantage compétitif ([1]; [2]), un support de la légitimité sociale ([3]; [4]), et un levier des relations de confiance [5].

De même, les nombreux scandales qui secouent les milieux d'affaires depuis quelques années viennent remettre en perspective, la nécessité pour l'entreprise dans sa quête de compétitivité de concilier à la fois les problèmes du développement durable et d'éthique. Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut méconnaître son obligation ou son engagement à l'égard de son environnement au sens large. Les responsabilités de l'entreprise s'étendent sur trois champs : économique, social et écologique.

Dans la perspective d'une bonne gouvernance, les entreprises sont contraintes de prendre en considération les exigences du développement durable dans leur stratégie. Cette prise de conscience progressive de l'écodéveloppement

entraîne des changements de valeur à la fois éthique, sociétal et environnemental. Le développement durable vient donc modifier le mode managérial existant. Dans le contexte actuel, il apparaît donc clairement qu'une gouvernance opportune doit prendre en compte le développement durable que ce soit sur la question de l'éthique, que de la responsabilité sociale des entreprises.

L'objet de cet article est de questionner les rapports entre éthique et développement durable dans les PME marocaines. Pour ce faire, une étude de cas a été menée auprès de quatre PME marocaines pour ressortir les relations et interrelations entre les deux concepts. Il en ressort donc que les deux concepts s'influencent réciproquement et contribuent à améliorer non seulement la gouvernance dans les PME par le développement des structures, procédures et comportements, mais aussi la perspective compétitive des PME.

Nous structurons l'analyse selon un plan en deux parties. Dans un premier temps, nous présenterons un essai de terminologie sur les concepts : éthique et développement durable. Ensuite, nous présenterons une esquisse d'analyse sur leur rapport ainsi que leur apport éventuels sur la bonne gouvernance d'entreprise. Dans un deuxième temps, notre analyse va être centrée sur un aspect important qui est la réalité et l'état des lieux concernant les relations et inter-relations entre éthique et développement durable dans les PME marocaines.

## II. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETHIQUE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

R ressortir l'influence mutuelle entre éthique et développement durable pour la réalisation des décisions et actions managériales nécessite de définir au préalable ces deux concepts.

### A. La notion d'éthique

La profusion des travaux sur l'éthique des affaires<sup>1</sup> témoigne de la reconnaissance croissante de l'importance de l'éthique dans le management des entreprises. Ainsi avec la prise de conscience collective de la plus-value sociale et économique de l'éthique des affaires, elle devient parmi les principales occupations des entreprises et un enjeu majeur de la vie des affaires. La question de l'éthique d'entreprise peut être ainsi interprétée comme une volonté d'humaniser les relations économiques et de ce fait elle vise à concilier entre les objectifs économiques et sociaux dans l'organisation.

Le concept éthique se donne pour but d'indiquer comment les êtres humains doivent se comporter, agir et être, entre eux et envers ce qui les entoure. Elle est la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne de la mauvaise façon d'agir [4]. D'une manière générale, l'éthique correspond à l'ensemble des valeurs, principes, normes et standards de conduites qui orientent les comportements des individus et des groupes [6]. Dans ce sens, « *L'éthique des affaires (ou Business Ethics) vise à guider le comportement personnel des dirigeants d'entreprises et, au-delà, de toute personne engagée à l'un ou l'autre titre dans l'activité économique* » ([7], p. 112).

Laurent Cappelletti [8] définit l'éthique d'entreprise au sens large comme « *l'ensemble des règles, des indicateurs, des normes qui, dans une organisation permettent de distinguer le bien du mal, ou le bon du mauvais* ».

Selon Pasquero [9], l'éthique répond à des caractéristiques culturelles et institutionnelles « *la responsabilité repose sur l'individu, l'éthique définissant les règles censées gérer les rapports entre les personnes. Il s'agit, en quelque sorte de guider la conduite et la moralité des individus sans avoir recours à la réglementation contraignante de pouvoirs publics qui risqueraient de limiter la liberté individuelle et de provoquer des effets pervers* ».

Plusieurs autres auteurs ont défini le terme « éthique ». Comme on peut le constater, la définition du concept d'éthique est plurielle et il a été comparé par rapport à des termes voisins comme « la morale » et « la déontologie ».

Ricœur ([10], p. 41) suggère d'opérer une distinction entre éthique et morale « *Je propose de distinguer entre éthique et morale, de réserver le terme d'éthique pour tout le questionnement qui précède l'introduction de l'idée de loi morale, et de désigner par morale tout ce qui, dans l'ordre du bien et du mal se rapporte à des lois, des normes et des impératifs* ». En effet, Si l'éthique renvoie souvent à des valeurs, telle l'honnêteté, l'intégrité, l'altruisme, le courage, la transparence, le respect et la confiance, elle diffère cependant de la morale, laquelle basée sur un ensemble de règles d'action et des valeurs qui fonctionnent comme normes dans une société et n'admet aucune critique. Quant au terme déontologie, il signifie simplement éthique appliquée à un champ

---

<sup>1</sup> Le concept éthique est nommé différemment, on parle d'éthique d'entreprise, éthique des affaires ou éthique de management.

professionnel. Il regroupe l'ensemble des règles qui régissent l'exercice d'une fonction professionnelle.

La lecture en profondeur de ces différentes définitions du concept d'éthique suggère une orientation de la question éthique vers le questionnement de la recherche des fondements rationnels du bien agir par rapport à autrui et les voies permettant de construire et de vivre le bien commun. C'est cette posture qui semble établir ou du moins être à la base de toute relation entre éthique et développement durable.

### B. La notion de développement durable

Le concept de développement durable connaît depuis quelques années un engouement dans les milieux académiques et professionnels de la gestion des entreprises.

La définition la plus utilisée aujourd'hui est celle proposée en 1987 ([11], p. 51) par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU dans le rapport Brundtland selon laquelle « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs...* ».

En 1992, le Sommet de la Terre à Rio tenu sous l'égide des Nations Unies, officialise la notion de développement durable et celle de ses trois piliers (économie /écologie/social) : il s'agit donc d'un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Les approches de définition présentées par les différents théoriciens se fondent toutes sur la définition du rapport Brundtland et lors du Sommet de la Terre à Rio et peuvent être fédérées dans ce sens que, ces définitions à l'unanimité suggèrent que l'entreprise intègre dans son management les dimensions non plus seulement économiques, mais aussi des dimensions sociales et environnementales.

A titre d'illustration, Depoers et al [12] établissent que le développement durable est simplement cette dynamique qui concilie rentabilité économique et respect de l'environnement naturel et performance sociale. Pour Pérez [13], le développement durable réfère à l'intégration plus ou moins large des externalités dans le comportement des entreprises. Il s'agit ainsi d'une responsabilité inter groupes sociaux à une même époque qui s'apparente à la responsabilité sociale de l'entreprise. Donterwill [14] présente le développement durable comme un principe d'équité entre les peuples et les générations d'une part, un principe de précaution et de participation induisant de nouveaux modes de gouvernance dans la recherche d'équilibre entre l'économique, le social et l'environnement. Brunelle [15] assimile le développement durable à une simple interprétation de l'intérêt général qui viserait « *à assurer pour tous, en tous lieux et à tous moments, aujourd'hui comme demain, un cadre de vie qui garantisse à chacun le plein exercice de ses droits* ».

Nous retiendrons de façon large dans ces définitions que le développement durable dans les entreprises est une forme de développement économique ayant pour objectif principal de concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement. Ce dernier est considéré comme un patrimoine devant être transmis aux générations futures. Le

développement durable a conduit à changer de paradigme en prenant en compte l'intergénérationnel et en intégrant les risques économique, sociaux et environnementaux.

Daub et Ergenzinger [16] désignent le concept de développement durable pour les entreprises comme étant « *une forme de gestion fondée sur le principe selon lequel l'augmentation de la valeur de l'entreprise ne repose pas simplement sur l'accroissement continu des revenus et des profits, mais aussi sur la réconciliation des objectifs économiques de l'entreprise avec les enjeux environnementaux et sociaux, le tout dans une approche éthique* ». De ce fait, pour les entreprises, engager une démarche de développement durable signifie rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. Elle impacte sur le social par les emplois, sur l'économie par la création de valeur et sur l'environnement par ses activités.

Biwolé et al. [17] affirment que l'engagement des PME dans le développement durable peut être considéré comme un acte entrepreneurial visant la saisie d'une opportunité. En 2012, une étude empirique, menée au Canada, en France et en Finlande, d'un échantillon de 101 PME, révèle que les PME démontrant un engagement environnemental fort possèdent des compétences liées à l'innovation [18]. Brulhart et Gherra [19] avancent que la pro-activité environnementale joue un rôle de médiateur dans la relation entre le management des parties prenantes et la performance économique. Appliqué à l'entreprise, le développement durable est donc une méthode de progrès et de performance globale. Ajoutant à cela que la prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes pousse l'entreprise à réduire les risques, rechercher des opportunités, innover et créer de valeur ajoutée.

Lorsque les trois sphères du développement durable sont déclinées au niveau de l'entreprise, cela suppose de concilier des intérêts souvent divergents et par conséquent de trouver des arbitrages et des solutions susceptibles de satisfaire les différentes parties prenantes. On assiste ainsi à des changements de valeur à la fois éthique, sociétal et environnemental. C'est cette posture qui semble être à la base de toute relation entre éthique et développement durable.

### *C. Le lien entre éthique et développement durable : rapport et apport sur la bonne gouvernance d'entreprise*

Le lien entre éthique et développement durable se base d'une part, sur les principes d'une bonne gouvernance d'entreprise et d'autre part, sur la nécessité de la reconnaissance des intérêts et des préoccupations de toutes les parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, communautés locales considérées dans une perspective sociale et environnementale...).

Dans la perspective d'une bonne gouvernance, les entreprises sont contraintes de prendre en considération les exigences du développement durable dans leurs stratégies. Cette prise de conscience progressive de l'écodéveloppement entraîne des changements de valeur à la fois éthique, sociétal et environnemental. Le développement durable vient donc modifier le mode managérial existant. Dans le contexte actuel, il apparaît donc clairement qu'une gouvernance opportune doit prendre en compte le développement durable que ce soit sur la

question de l'éthique, que de la responsabilité sociale des entreprises. Ceci dit, il est nécessaire pour une bonne gouvernance, que la gestion de l'entreprise obéisse à des règles éthiques, basées sur des principes d'honnêteté, d'intégrité, de transparence, du respect, d'obligation de rendre compte, et d'équité.

Pour importantes qu'elles soient, les normes réglementaires demeurent insuffisantes pour donner du sens et encadrer l'action des parties prenantes. Ce qui explique cet engouement pour l'éthique qui apparaît désormais comme une valeur d'équilibre et de régulation. L'entreprise éthique vise en effet à concilier entre les objectifs économiques et sociaux et valoriser le bien-être commun au sein de l'entreprise. Avoir une position éthique consiste pour l'entreprise à adhérer à un ensemble de principes, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter les conduites des membres, décideurs et employés dans une logique morale. Cela induit le développement d'un climat de respect des différents acteurs économiques (respect des clients, relations avec les actionnaires, les autorités, les fournisseurs, les salariés, les banquiers, ...) et de certaines règles de conduite.

A cet effet, Les dirigeants de l'entreprise ne devraient donc plus uniquement rechercher la compétitivité de l'entreprise en vue d'enrichir les seuls actionnaires, mais devraient désormais prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. L'entreprise éthique est donc celle qui affiche une réelle responsabilité sur le plan social, environnemental et financier. Cette responsabilité de l'entreprise par rapport à l'ensemble des parties prenantes développe une réelle gouvernance entrepreneuriale basée sur une régulation interne. La régulation entrepreneuriale qui en découle, suppose l'adaptation de l'entreprise à la variété et aux changements de son environnement global. L'Entreprise évolue en effet au sein d'un environnement composé de parties prenantes que Freeman ([20], p.48) désigne comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise* »; et qui « *supportent, volontairement ou involontairement un risque du fait de l'entreprise* » [21].

Par ailleurs, Il existe une forte interactivité entre l'entreprise et les éléments de cet environnement. L'entreprise est ainsi amenée à surveiller constamment son environnement en vue de détecter les changements, anticiper toute évolution possible (différents scénarios) et définir les actions à entreprendre en fonction de l'évolution attendue. Elle oblige l'entreprise à étudier et à prévoir les principales évolutions de son environnement, à s'adapter et à agir sur lui.

Il devient dès lors nécessaire d'intégrer dans tout système de management de l'entreprise d'une part, les questions relatives au respect des valeurs éthiques qui vont ainsi permettre de satisfaire les parties prenantes et d'autre part, les trois dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable qui concourent à la définition d'un système de bonne gouvernance et son mode de régulation. Cela générera de la valeur à terme à l'entreprise et lui permettra de surperformer ses concurrents dans la mesure où les risques économiques, environnementaux et sociaux sont maîtrisés à travers son anticipation à toute évolution significative.

Le cadre théorique de notre recherche étant exposé, nous présenterons successivement dans ce qui suit la méthodologie de notre travail empirique, les résultats dégagés ainsi que les implications managériales qui en découlent dans le cadre des entreprises étudiées. Nous allons pouvoir répondre concrètement à la question du rapport entre éthique et développement durable dans les entreprises marocaines et les mutations et les performances induites de ces liens peut-on observer dans la perspective compétitive de ces entreprises.

### III. RELATIONS ET INTER RELATIONS ENTRE ETHIQUE ET DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME MAROCAINES : REALITES ET ETATS DES LIEUX

La revue de littérature exploitée sur l'éthique et développement durable nous a fourni un assez grand nombre d'éléments pour conclure que les deux concepts s'influencent réciproquement et contribuent à améliorer non seulement la gouvernance dans les entreprises par le développement des structures, procédures et comportements, mais aussi leur perspective compétitive. C'est cette idée que nous allons étayer dans cette deuxième partie en présentant dans un premier temps notre démarche méthodologique que nous avons procédé à travers une série d'entretiens sur le terrain auprès d'un échantillon de quatre PME à Casablanca. Dans un deuxième temps, l'analyse des données rassemblées a permis de dresser des résultats que nous interpréterons par la suite.

#### A. Aspects méthodologiques

Concernant notre démarche méthodologique, nous avons mené des entretiens avec des dirigeants et des responsables en ressortant justement les relations et inter relations entre éthique et développement durable au sein des entreprises interviewées pour mieux comprendre les réalisations et les difficultés éventuelles. Le travail empirique développé résulte, ainsi, en grande partie des réalités empiriques au moyen des observations de terrain et des entretiens exploratoires. Notre terrain s'est restreint à quatre entreprises marocaines situées à Casablanca exerçant dans les secteurs d'activités différents. Les entreprises étudiées se déploient dans le secteur du textile, l'agro-alimentaire, la transformation du bois et la restauration.

Compte tenu de la complexité et de la nature subjective de la thématique étudiée, nous avons jugé pertinent de mener une démarche qualitative basée sur une vingtaine d'entretiens avec différents profils et appartenances organisationnelles. Cette démarche qualitative est en mesure de nous éclairer, avec des descriptions et des explications riches et solidement fondées, sur les processus et les pratiques éthiques et développement durable ancrés dans les contextes organisationnels étudiés.

Notre recherche s'est inscrite dans une logique exploratoire, explicative et inductive. Elle est exploratoire, parce qu'elle permet de décrire et de donner des explications riches et solidement fondées, sur le lien entre éthique et développement durable et leur impact sur la bonne gouvernance d'entreprise. Elle est explicative, puisqu'elle consiste à décrire, caractériser ces différents aspects, en s'appuyant sur des entretiens et des observations. Enfin, cette recherche est inductive, parce que la nature du travail voulu pousse nécessairement vers l'induction car nous ne partons d'aucune hypothèse de travail déjà

élaborée. Cette logique a été inspirée de Wacheux [22] qui en défendant l'approche inductive de recherche la présente comme « *un processus de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations* ».

Pour mener cette étude qualitative et exploratoire, nous avons veillé à travailler avec un petit échantillon varié (20 au total) notamment les dirigeants d'entreprises, les experts en développement durable et en éthique, les responsables sécurité et qualité et les employés. Le recueil de données s'est fait sur la base d'un guide d'entretien sous-tendu par un protocole d'entretien.

Dans le guide d'entretien, nous avons formulé les préoccupations de l'étude empirique en trois thèmes : la perception de la bonne gouvernance et les pratiques éthique et développement durable au sein des organisations (familiarisation avec les concepts, définitions retenues, instruments et dimensions privilégiées); le climat éthique dans l'entreprise ; les exigences légales en matière de développement durable ; les rapports avec les parties prenantes au développement durable. A signaler de même que la majorité des entreprises interviewées ont eu une attitude très positive et ont adopté un comportement très coopératif avec grand intérêt pour notre travail empirique.

#### B. Analysis and discussion of research results

Notre démarche d'analyse de ces entretiens consiste à repérer les paramètres de nos analyses précédentes, plus exactement, le développement durable et l'éthique, et à les mettre en rapport avec ce qu'on peut saisir de la gouvernance opérant au sein des entreprises étudiées.

##### 1) La perception de la bonne gouvernance et les pratiques éthique et développement durable au sein des organisations

Le premier volet de notre étude empirique a consisté à étudier la perception des concepts d'éthique et du développement durable par les entreprises enquêtées, c'est-à-dire la perception que les entreprises ont de ce mode de management fondé sur des valeurs éthiques et des principes du développement durable.

De ce point de vue, les responsables des entreprises étudiées ont été amenés à définir d'abord les deux concepts clefs éthique et développement durable de façon opérationnelle. Ce qui se résume dans la synthèse récapitulative ci-après :

L'éthique est définie par les responsables comme étant :

« *un ensemble des qualités intellectuelles et morales permettant à l'individu d'agir dans le sens de la vertu* » ; « *un ensemble des règles morales et devoirs en vigueur* » ; « *un facteur d'orientation du comportement de l'entrepreneur* » ; « *la voie permettant de construire et de vivre le bien commun* » ; « *un traitement équitable, juste et correct dans le cadre des activités professionnelles* » ; « *la création d'un moyen de régulation interne* »...

Quant au concept du développement durable, il est défini par les interviewés comme étant :

« une simple interprétation de la satisfaction de l'intérêt général » ; « sa capacité à se préoccuper de rendre compatible ses activités économiques avec les exigences sociales et environnementales pour assurer le bien-être de ses partenaires dans tous les temps » ; « la connaissance des marchés et des comportements des acteurs qui y interviennent » ; « prendre en compte les attentes environnementales et sociales des marchés, des territoires et des salariés » ; « nouveau mode de gouvernance et de management de l'entreprise » ...

La caractéristique principale de ces définitions est qu'elles semblent vouloir traduire de façon opérationnelle, la pratique et les actions menées au quotidien par les entreprises. De ce point de vue, on peut observer le nouveau mode de gouvernance et de management de ces entreprises, axé sur la valorisation de la dimension sociale et morale de la gestion des Hommes, de la dimension environnementale, et qui servirait de référence au moment de la prise de décision. Comment les deux concepts co-influencent au quotidien pour la réalisation des décisions et actions managériales?

## 2) Le climat éthique dans l'entreprise

Le deuxième volet de notre étude empirique a consisté à étudier Le climat éthique dans l'entreprise. Les entreprises étudiées ont avancé la nécessité impérieuse de l'éthique dans le développement durable. L'intensification du rôle de l'éthique dans le développement durable dans ces entreprises enquêtées semble être une tendance profonde qu'elles ne peuvent négliger et qui se justifie par certaines actions majeures. Elles prennent en considération notamment les attentes des diverses parties prenantes.

Elles effectuent par exemple toutes les étapes de la chaîne de production dans des conditions garantissant l'intégrité du produit. Elles attestent l'exactitude des informations données sur le produit et la sincérité de la publicité. Certaines d'entre elles consacrent des activités à la poursuite des objectifs sociaux, ou environnementaux, dans l'intérêt de leurs membres et dans un intérêt collectif plus large. Elles interdisent toute discrimination fondée sur l'origine, l'appartenance sociale, ethnique, le sexe ou la religion en matière d'emploi. Elles essaient donc d'introduire par leurs actions des préoccupations éthiques dans leurs systèmes de gouvernance.

Les entreprises sont ainsi contraintes à mettre en pratique les préoccupations d'ordre éthique que Galavielle J.P. [23] dessine en trois classes :

- Le « *business ethics* » dont laquelle l'entreprise est considérée comme agent moral.
- Le « *business and society* » qui établit l'influence mutuelle entre entreprise et société
- Le « *social issue management* » qui vise à améliorer la performance de l'entreprise en tenant compte des revendications sociales de son milieu.

A travers ces distinctions, on peut donc se rendre compte de la nécessité pour l'entreprise de manifester un intérêt réel pour le bien-être commun, et non la recherche exclusive de l'intérêt individuel. Ce qui confirme le témoignage suivant recueilli auprès d'un responsable du service qualité : « *Les entreprises*

*qui ne prennent pas en compte l'intérêt collectif s'exposent à un risque plus élevé de faillite et de retrait des capitaux par les investisseurs* ». De même, les dirigeants soulignent « *qu'ils agissent pour se montrer à la hauteur de leur métier mais non pour des raisons basement matérielles* ». Ainsi expriment-ils un souci constant de distinguer ce qui est bien de ce qui ne l'est pas, ce qui est noble de ce qui est vil, ce qui plaît aux gens de ce qui ne leur plaît pas.

La justification du rôle de l'éthique et du développement durable dans la gouvernance entrepreneuriale de ces entreprises se manifeste à travers la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Notre enquête fait ressortir que cette responsabilité est observée sous formes de processus d'engagement, se résumant autour du respect des attentes de leurs communautés. L'analyse détaillée des interviews opérés concernant la responsabilité sociale fait apparaître que celle-ci est une démarche volontariste et collaborative avec les parties prenantes, mise en œuvre par les entreprises, et qui est fondée sur :

- La confiance et le respect des salariés, leurs évolutions et leurs promotions interne, récompense par le mérite ;
- La création d'un climat de travail sain et compétitif stimulant pour le personnel ainsi que sur l'instauration d'une communication constructive ;
- La relation d'honnêteté auprès de l'ensemble des parties prenantes ;
- Le respect du code de bonne conduite avec les fournisseurs, les sous-traitants ;
- La lutte contre les pratiques commerciales frauduleuses ;
- Le contrôle régulier de la qualité...

A travers l'étude de ce deuxième paramètre, c'est-à-dire le climat éthique dans l'entreprise, nous avons également interviewé quelques employés pour percevoir les pratiques et les comportements à caractère éthique tels que celles vécues réellement par eux dans leurs entreprises respectives. Plus particulièrement, ces entretiens visent à décrire les pratiques éthiques qui leur sont associées.

Certains employés interviewés ont fait référence à des concepts tels que : « *Soutien, aide, écoute, intérêt pour l'autre, coopération, participation, réclamation, moralité, compromis, solidarité et entraide, famille, besoin, avantages sociaux, ...* ». Ceci témoigne de l'importance du support organisationnel, de l'écoute de l'employé et de l'intérêt réel pour le bien-être des employés et de leurs besoins.

## 3) Les rapports avec les parties prenantes au développement durable.

Pour le troisième et dernier volet, c'est-à-dire les rapports avec les parties prenantes au développement durable, l'enquête précise que la pression exercée par les parties prenantes à l'activité de l'entreprise en interne (employés) qu'en externe (les clients, les fournisseurs, les communautés locales considérées dans une perspective sociale et environnementale), en recherchant plus d'équité, constitue un principe général qui semble caractériser le développement durable de ces entreprises. L'entreprise est responsable vis-à-vis de

l'ensemble des parties prenantes qui ont un intérêt dans la société ou qui peuvent être affectées par les activités de l'entreprise. Autrement dit, le développement durable entraîne la responsabilisation sur le respect de l'environnement, envers les clients, les fournisseurs, les salariés... Les dirigeants s'engagent activement dans leurs rapports avec les parties prenantes principalement en raison de leur conviction et de leur orientation entrepreneuriale.

En effet, les dirigeants d'entreprises interviewés avancent qu'ils ont une cellule d'information sur la situation de l'entreprise, qui constitue aussi un espace de dialogue et d'échange. De même, ils s'accordent tous sur le fait qu'ils prennent les décisions dans le respect de la loi en vigueur, tout en prenant en compte les différentes demandes et exigences de leur environnement. Autrement dit, ils prennent en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties prenantes. Ce qui amène souvent à des comportements de recherche d'équité et d'équilibre entre les parties concernées.

Par ailleurs, toutes les entreprises interviewées ont un système de veille informative afin de rester à l'écoute de leurs clients, soit un système de gestion des réclamations qui donne suite aux plaintes dans les 24 heures. Ce qui justifie que trois entreprises sur quatre étudiées précisent que les clients sont classés à la tête des parties prenantes. Quant à La quatrième entreprise, elle classe les employés à la tête. Elle souligne que le respect des salariés entraîne une attention particulière à apporter en termes de gestion de carrières et de motivation.

A l'unanimité, L'ensemble des dirigeants déclarent que le respect des principes du développement durable ne peut pas être obtenu par le seul respect d'impératifs économiques. La prise en compte de la performance sociale, environnementale et éthique les oblige, dans un certain sens, à élargir leurs horizons de responsabilités et d'objectifs.

Dernier point signalé par les dirigeants d'entreprises enquêtées, le développement durable impacte d'une manière significative la qualité d'information de leurs activités et sa transparence. Il permet de sortir de l'optique de l'information financière pure et simple, et fait apparaître la demande par les parties prenantes d'autres types d'informations extra économiques.

#### IV. CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était d'établir les liens entre éthique et développement durable dans les entreprises marocaines et les mutations et les performances induites de ces liens peut-on observer dans la perspective compétitive de ces entreprises. A l'issue de ce travail, les cohérences qui se dessinent dans les discours des responsables montrent que l'esprit éthique existe bel et bien dans les quatre PME étudiées. Cet esprit se manifeste dans des pratiques destinées à contribuer au développement durable, conduisant ainsi à réfléchir sur l'évolution de la gouvernance.

Dans le contexte actuel, il apparaît donc clairement qu'une gouvernance opportune doit prendre en compte le développement durable que ce soit sur la question de l'éthique, que de la responsabilité sociale des entreprises. Ce développement durable est le fondement même de l'éthique

entrepreneuriale, nécessaire à la survie de l'entreprise et sa compétitivité.

#### REFERENCES

- [1] Y. Pesqueux et Y. Biefnot, *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- [2] A. Boyer, *L'impossible éthique de l'entreprise*, Editions d'Organisations, Paris, 2002.
- [3] I. Castello and J. Lozano, "Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric", *Journal of Business Ethics*, no. 100, pp. 11-29, 2011.
- [4] S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, Col. Repères, 2004.
- [5] F. Zaddem, Déterminants, conséquences et modes d'approche des dilemmes éthiques, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 8, n°1, 53-71, 2010.
- [6] L.K. Treviño & M. Brown, "Managing to be ethical: Debunking five business ethics myth". *Academy of Management Executive*, N°. 18, pp. 69-81, 2004.
- [7] C. Arnsperger et P. Van Parijs, *Ethique économique et sociale*, Paris, Editions La Découverte, 128 p. 2003.
- [8] L. Cappelletti, L'audit et le contrôle au centre de l'éthique d'entreprise, *Economie et Management*, N°123, 2007.
- [9] J. Pasquero, *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique*, in M-F. Turcott et A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2005.
- [10] P. Ricœur, *Temps et récit*, tome1, Editions du Seuil, 404 p, 1991.
- [11] Rapport Brundtland, *Notre Avenir à Tous*, rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Les Editions du Fleuve, 1987.
- [12] F. Depoers et E. Reynaud, Mauncury G.S., (2003), Comment mesurer la performance durable des entreprises ? proposition d'une grille d'indicateurs, *Revue Gestion*, mars-avril, 2000.
- [13] Pérez R., Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211 - 212, 2005
- [14] Döntenwill, Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211 - 212, 2005.
- [15] S. Brunel, *Un concept glouton*, dans Le développement durable. Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », p. 70-91, 2012.
- [16] C-H. Daub & R. Ergenzinger, Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, 39, 9/10, p. 998 - 1012, 2005.
- [17] V.O. Biwolé, M. Spence et J. Ben Boubaker Gherib, « Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises », *9 ième CIFEPME - Louvain-la-Neuve*, 2008.
- [18] Y. Robichaud, C. Stocky, N. Legrand et C. godard, « Les facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME dans le secteur de l'agroalimentaire : une étude comparative Canada-France-Finlande », *AIMS*, 2012.
- [19] F. Brulhar et S. Gherra, « Orientation parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : une approche spécifique du lien entre performance sociale et performance économique », *AIMS*, 2012.
- [20] R.E Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- [21] MBE Clarkson, A Stakeholder Framework for Analysing et Evaluating Corporate Social Performance , *Academy of Management Review*, 20, 1, p. 92-117, 1995.
- [22] F. Wacheux, *Méthodes qualitatives de Recherche en Gestion*, Economica, 1996.
- [23] J.-P. Galavielle, De l'éthique économique à l'éthique des affaires, *Problèmes économiques*, n° 2811, p. 6-14, 2003.

