Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-256

**Gouvernance d'entreprise et
responsabilité sociale au Maroc:
l'évolution de l'OCP.**

André Boyer
Marie José Scotto

<http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc: l'évolution de l'OCP.

André Boyer, Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, GRM EA 4711, boyer@unice.fr

Marie José Scotto, Professeur à l'IPAG Business School, Nice, m.scotto@ipag.fr

Résumé

L'article propose d'analyser la démarche de Responsabilité Sociale d'une grande entreprise marocaine, l'OCP (Office Chérifien des Phosphates). Dans une première partie, nous rappellerons quelques définitions du concept de RSE dans une perspective systémique et préciserons le contexte marocain afin de déterminer les leviers qui expliquent l'appropriation et la mise en œuvre de démarches RSE au sein des entreprises marocaines. La seconde partie de notre travail sera consacrée à l'analyse de l'évolution de l'OCP dans une économie marocaine en mutation. Notre recherche s'attache à montrer les contraintes auxquelles l'entreprise se trouve confrontée dans son environnement immédiat et international et les réponses qu'elle y apporte et qui sont de nature à modifier sa démarche RSE.

Mots clés : RSE, développement durable, Maroc, OCP

Abstract

Our paper aims at analyzing the case of a large Moroccan company: OCP (Office Cherifien des Phosphates). First, we present some definitions of CSR seen in a systemic perspective. We will explain the Moroccan context to determine the opportunities of CSR's development in Morocco. The second part of our work will be focused on the evolution of the OCP in a changing Moroccan economy. The implementation and evolution of a Corporate Social Responsibility orientation will be exposed. The case discussion attempts to show the constraints the company has to deal with in its immediate and international environment, what are the answers given and the consequences which could be expected regarding the CSR approach.

Keywords: CSR, Sustainable Development, Morocco, OCP

Post Print : *Management & Avenir*, n°63, 2013, pp. 165-186.

Le présent article se propose d'analyser la démarche de Responsabilité Sociale d'une grande entreprise marocaine, l'OCP (Office Chérifien des Phosphates). Notre recherche s'attache à montrer les contraintes auxquelles l'entreprise se trouve confrontée dans son environnement immédiat et international, les réponses qu'elle y apporte et qui sont de nature à modifier sa démarche RSE. Il s'agit d'une approche descriptive, contextualisée, illustrant les évolutions de la démarche d'une entreprise multinationale marocaine se réclamant de la RSE. Nous

constaterons que dans la mesure où le champ d'action de l'entreprise s'élargit, la compréhension de ce qui relève de sa responsabilité sociale se modifie en réponse à la pression d'éléments externes, ce qui la conduit à envisager une responsabilité plus globale envers son environnement et les parties prenantes qui le constituent.

Nous rappellerons tout d'abord quelques définitions du concept de RSE envisagé dans une perspective systémique, et définirons le cadre conceptuel dans lequel à notre sens, s'inscrit le cas de l'OCP. Nous préciserons ensuite le contexte marocain afin de déterminer les leviers qui expliquent l'appropriation et la mise en œuvre de démarches RSE au sein des entreprises marocaines. La seconde partie de notre travail sera consacrée à l'analyse de l'évolution de l'OCP dans une économie marocaine en mutation.

1. Quelques éléments sur la Gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale

Le Livre vert de la Commission Européenne¹ définit la responsabilité sociale (RSE) à partir des actions qui permettent à l'entreprise « *non seulement de satisfaire aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ». Le Livre vert précise également qu'il s'agit d'une « *intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes* ».

C'est ainsi que l'on peut relier la démarche RSE à la préoccupation d'un développement durable. En effet, depuis le Sommet de Rio en 1992, les préoccupations environnementales ont été élargies pour englober les individus et les sociétés dans un « *paradigme sociétal que traduit le concept de Développement Durable* » (Lipietz, 1989; Waaub, 1990). Le concept de RSE reste cependant relativement imprécis et permet de multiples interprétations.

1.1. Cadre conceptuel : la RSE comme guide de la gouvernance plurielle

Le concept de « contrat social » développé par Bowen (1953) et repris par Donaldson et Preston (1995), constitue un des fondements du concept de RSE. Ce contrat, tel que le définit Pesqueux (2002), relie l'entreprise et ses parties prenantes, l'auteur distinguant les parties prenantes « contractuelles » (fournisseurs, clients, salariés), d'une part et les parties prenantes « diffuses » (collectivités locales, organismes publics, associations), d'autre part. Les relations engendrées par ce « contrat » s'articulent autour des trois éléments, économique, social et sociétal du « Triple Bottom Line » d'Elkington (1998). Carroll (1991) précise par ailleurs les quatre niveaux de responsabilité de l'entreprise socialement responsable :

- Une responsabilité économique : l'entreprise se doit d'être un centre de création de richesse et de profit,

- Une responsabilité légale avec le respect du cadre juridique et normatif de son environnement,

- Une responsabilité « sociale », dans la mesure où l'entreprise se doit d'être « citoyenne » au sens d'Edgar Morin (1981) et contribue à l'amélioration de la société par sa bienfaisance,

- Une responsabilité éthique qui implique d'être attentif aux attentes des parties prenantes et aux règles définies par la société.

Selon Pluchart (2010), ces quatre niveaux de responsabilité sont de nature à remettre en cause le modèle classique de l'organisation centrée sur le profit et les actionnaires, telle que Friedman (1970) la définissait, et conduisent à concevoir un modèle d'organisation dit

¹ Commission Green Paper 2001 "Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility".

« pluraliste », celui de la « firme plurielle », « ouverte sur ses partenaires ». En s'appuyant sur la définition de Burchell et Cook (2006), Michel Renault (2008, p.2) admet qu'« *appréhender la RSE, implique de considérer la firme comme une unité multifonctionnelle, pluraliste et légitimée produisant une valeur ajoutée et remplissant des fonctions socio-économiques diversifiées pour différents partenaires* ». Pour l'auteur, cette approche « partenariale » de l'entreprise ne peut que favoriser l'émergence des démarches RSE, tout en obligeant à des compromis ou à des négociations entre les différentes parties prenantes, au sein desquelles se trouvent « les territoires et les institutions qui les structurent ».

Parmi les nouveaux acteurs qui apparaissent dans l'environnement des entreprises, Ballard et Banks (2003) observent que les communautés locales s'impliquent de plus en plus dans leur rôle de parties prenantes. Dans ce cas, une démarche RSE impacte non seulement les modes de gouvernance de l'entreprise, mais concerne aussi la gouvernance locale des territoires.

Grochain (2009) évoque une « gouvernance plurielle », analysée comme un mode de régulation qui « *émerge des interactions entre acteurs et institutions autour d'un domaine ou d'un secteur spécifique de la vie sociale ou économique* » (Grochain, 2009, p. 3). Cette firme « plurielle » conjugue la prise en compte de son environnement (préoccupations écologiques), l'établissement de liens avec la société civile, associée à une réflexion sur la gestion de la ressource humaine. Cependant, ces interactions ne peuvent s'établir que si les entreprises se considèrent elles-mêmes comme des acteurs socialement responsables à la fois sur le plan social mais aussi environnemental. Une démarche RSE implique donc que l'entreprise accepte de ne pas se dissocier de son environnement, et que ce dernier puisse à la fois participer et bénéficier de sa performance économique (Hamouda et Scotto, 2011).

Nous nous situons dans une approche systémique visant à concevoir la RSE comme une fonction de régulation. Cette approche fonctionnaliste, qui vise à intégrer les buts de la société et ceux des entreprises, présente la RSE comme un outil de régulation sociale permettant de stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société (Gond et Igalens, 2008).

En pratique, les démarches de RSE sont restées pour l'essentiel une préoccupation de grande entreprise multinationale, même si les PME depuis quelques années s'y engagent à leur tour. Plusieurs auteurs y ont vu des ressemblances avec le paternalisme industriel du XIX^e siècle, tel qu'il a émergé des préoccupations philanthropiques des hommes d'affaires américains avant de s'imposer en Europe dans les années 1980. Le paternalisme industriel, tout comme la RSE, peuvent être analysés l'un et l'autre comme constituant des réponses destinées à garantir la continuité du fonctionnement de l'entreprise face aux bouleversements de l'environnement. Alors que le paternalisme représentait une forme de réponse à la création des modèles d'État - providence et à l'émergence des doctrines socialistes, La logique de RSE peut s'analyser comme une réponse aux tensions de la mondialisation, à l'affaiblissement de ces mêmes États providence, à la dérégulation et au rôle croissant des ONG. Dans les deux approches, les entreprises privées s'impliquent, voire se substituent à l'État pour développer des infrastructures collectives présentées comme des œuvres sociales, environnementales et ou sanitaires (Hommel, 2006).

La démarche paternaliste s'appuyait sur la morale et les principes du dirigeant tels que les concevait Fayol (1916). Le contexte d'une organisation de type familial, inscrivait les relations entre les employeurs et les employés dans une logique « affective » où la fierté de l'appartenance à l'entreprise et la fidélité à l'employeur constituaient le socle d'un lien social fort. Construit sur le modèle de l'emploi à vie, le paternalisme a recherché le contrôle strict des employés par le biais d'un système d'avantages sociaux et de participation aux bénéfices sous forme d'institutions de prévoyance et de protection sociale, avec notamment la création de caisses de retraite (Gueslin, 1992).

L'orientation de la RSE est de nature différente. La relation employeur – employés est avant tout une relation salariale. Même si les deux modèles se rejoignent dans leurs préoccupations relatives aux infrastructures éducatives, sportives, de santé, les finalités de ces deux conceptions de l'entreprise diffèrent (Hommel, 2006). Le paternalisme s'inscrit dans un contexte « fermé » et s'adresse aux salariés de l'entreprise alors que l'approche RSE opère dans une logique territoriale, prenant en compte les données et les attentes des acteurs de son environnement ainsi que l'impact environnemental de son activité.

Dans un contexte de mondialisation, les différentes sociétés et économies du bassin méditerranéen n'échappent pas aux attentes de leurs parties prenantes en matière de RSE, d'autant que le contexte normatif de la Responsabilité sociale est structuré par des normes mondiales et internationales qui influencent à des degrés variables les normes nationales (Reich, 2005).

1.2. Les facteurs en faveur des démarches RSE au Maroc

Le taux de croissance économique du Maroc, ceux de l'investissement et de l'épargne sont révélateurs d'une économie en développement. En effet, sur la période 2007-2011, le taux de croissance du PIB a été de 4.3%, avec un taux de chômage contenu à moins de 10% . Selon les données 2012 des Comptes Nationaux du Haut-Commissariat au Plan, la part de l'épargne représente 26.2% du PIB, alors que le taux d'investissement atteint 36,8%. Il reste que cette croissance s'accompagne de distorsions économiques et sociales. L'Etat marocain est soumis à une double contrainte, celle de la concurrence fiscale d'autres États (qui influe sur la décision d'investissement des entreprises étrangères au Maroc), et celle d'une dépense publique (éducation, santé, sécurité sociale, retraites, équipements) de plus en plus importante.

Le Maroc se trouve désormais confronté à la mondialisation qui lui impose l'ouverture de son économie. La concurrence internationale croissante nécessite la recherche de facteurs de différenciation permettant de créer, maintenir et développer la compétitivité de ses entreprises, en misant notamment sur l'innovation technologique et organisationnelle (El Abboubbi et El Kantoussi, 2009).

Dans ce contexte, l'adoption par les entreprises marocaines de démarches RSE est de nature à développer l'attractivité de l'économie marocaine et à renforcer sa compétitivité et les investissements directs de l'étranger (IDE). Ce sont d'ailleurs, selon Filali-Maknassi (2009), les filiales des grands groupes multinationaux qui ont favorisé l'introduction des démarches RSE chez leurs partenaires locaux, poussant les grands groupes marocains à la formalisation de démarches RSE afin de trouver un compromis entre les demandes locales et les contraintes globales. Au reste, plusieurs facteurs convergent pour favoriser l'émergence des pratiques RSE au Maroc. On peut citer à cet égard l'évolution du code du travail, les engagements en faveur de la protection de l'environnement, le respect des droits humains associé à un engagement sociétal de lutte contre la pauvreté, le développement de l'investissement socialement responsable et le projet de développement durable sous l'égide du Pacte Mondial (Tlemçani, 2009). Par exemple, le nouveau code du travail marocain se rapproche des conventions internationales du travail (El Abboubbi et El Kantoussi, 2009), même si plusieurs catégories de travailleurs ne sont pas intégrées dans le nouveau dispositif².

Le développement de l'économie marocaine ne va pas sans un coût environnemental croissant, estimé entre 15 et 30 milliards de dirhams par an. Aussi la préoccupation de protection de l'environnement s'intensifie-t-elle (Boukhalef, 2011). Les entreprises sont

² Ce code malgré ses avancées en matière de concertation sociale, laisse de côté nombre d'éléments tels que la formation professionnelle, la sécurité sociale, la protection sanitaire ou bien les maladies professionnelles (MHamdi et Trid, 2009). En outre, la convention 135 de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relative à la protection des représentants du personnel n'a pas été intégrée au Code (Tlemçani, 2009).

incitées fortement à s'engager en matière de protection de l'environnement, voire à suppléer les pouvoirs publics le cas échéant (MHamdi et Trid, 2009), en conformité avec l'adhésion du Maroc à diverses conventions internationales dans la lignée des conférences de Rio en 1993 et de Johannesburg en 2002.

En outre, le respect des droits de l'homme constitue un des facteurs d'élargissement du champ de la RSE au Maroc. Ce dernier a ratifié les conventions des Nations Unies et le Roi Mohammed VI a lancé en 2005 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) afin de lutter contre la pauvreté. Le pays s'est doté d'un corpus de lois sociales, fiscales et environnementales qui sont consubstantielles au Développement Durable et à la RSE. Ce cadre législatif est complété par un mouvement de normalisation (El Abboubbi et El Kantoussi, 2009) relatif aux conditions de travail (norme SA 8000³) et à la responsabilité sociale (ISO 26000). Cependant, les entreprises, notamment les PME, ne respectent pas toujours ce double cadre législatif et normatif. La prise de conscience est progressive selon l'enquête réalisée par Filali-Maknassi (2009) auprès de 100 entreprises dont 70% de PME. Il montre une confusion forte entre responsabilité sociale et responsabilité légale (Tlemçani, 2009).

Or, le tissu industriel marocain se compose essentiellement de PME fragiles et le développement de la RSE selon Mezuar (2002) serait freiné par la permanence des « valeurs paternalistes traditionnelles », même s'il existe des référentiels communs entre l'approche paternaliste et les logiques RSE. Le contexte culturel marocain entre également en ligne de compte. Les patrons marocains sont souvent proches de leurs salariés et entretiennent avec eux une relation personnelle, ou l'affectif constitue un élément important (Habriche, 2008). À l'opposé, les grandes entreprises, qui opèrent à niveau global, sont de plus en plus conscientes de l'élargissement de leur responsabilité vers une approche plus large, qui appréhende les salariés en termes de ressources et de compétences, et qui se montre plus sensible aux impacts écologiques de leurs activités comme à leur rôle dans l'aménagement des territoires où elles se développent.

L'étude ci-après sur l'évolution de l'OCP, première entreprise industrielle marocaine et premier exportateur mondial de phosphates a pour but de montrer la nature des éléments externes qui peuvent influencer sur cette évolution. Dans le même temps, et sans doute à cause de ces évolutions, l'entreprise est passée d'une logique fortement teintée de paternalisme, à une intégration des pratiques de RSE plus globales, ces pratiques générant à leur tour des effets marquants sur la Gouvernance de l'entreprise, et ses processus internes, notamment en matière de Ressources Humaines.

2. Approche empirique : le cas d'une multinationale marocaine

C'est afin d'approfondir la signification de l'évolution d'une démarche RSE dans le cadre de l'évolution de l'économie marocaine, que nous avons choisi d'analyser les choix et les contraintes de l'OCP, une entreprise marocaine à la fois enracinée dans le contexte marocain et fortement impliquée dans la mondialisation. L'OCP, Office Chérifien des Phosphates, intervient dans le secteur de l'extraction minière, secteur particulièrement impacté par les préoccupations environnementales et ses choix illustrent l'évolution du périmètre de sa responsabilité sociale, passant d'un management fortement teinté de paternalisme et de valeurs marocaines vers une logique RSE plus globale, imposée par le contexte d'une économie marocaine en voie de mondialisation.

³ Social Accountability Standard 8000

2.1. Méthodologie de recherche

Notre méthodologie a été celle de l'étude de cas, avec des données terrains recueillies lors de 8 interviews approfondis des principaux cadres de l'OCP au cours de plusieurs séjours. Il s'agissait à partir de ces interviews de concevoir une série de cas internes pour les formateurs de l'OCP. La demande a émané de la direction générale de l'OCP. Au-delà de la simple information, cette recherche que l'on pourrait qualifier de recherche-intervention a eu pour but de concevoir des outils de formation et de réflexion à l'usage des cadres de l'entreprise, confrontés à de profondes mutations de leur organisation. L'observation s'est donc située au plus près du terrain et a permis de recueillir des données primaires de qualité. Certes, nous nous appuyons sur un cas unique, cependant selon Romelaer (1994), *« tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans une autre organisation et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale »*. D'où l'intérêt de cette approche, qui permet d'analyser la démarche d'une entreprise dont le poids est significatif dans l'économie marocaine et qui peut constituer un exemple. Les rendez-vous avec les cadres de l'entreprise se sont déroulés tout au long de l'année 2012⁴ et se poursuivent à ce jour.

Les entretiens se sont déroulés de manière informelle, sans guide d'entretien, mais structurés autour de quatre questions globales relatives à la perception des cadres des enjeux auxquels leur entreprise se trouve confronté, leur parcours de carrière au sein de l'OCP, leurs perceptions des valeurs de l'entreprise, l'évolution de leur entreprise. Les personnes étaient ensuite libres de s'exprimer. La durée moyenne des entretiens a été d'environ 1h30.

2.2. Etude du cas OCP : L'évolution de la démarche RSE

Créé en 1920, l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) réalise en 2010 un chiffre d'affaires de 43,5 milliards MAD et compte près de 20 000 collaborateurs. Il est le premier employeur du Maroc, le premier exportateur mondial de phosphates, leader sur le marché de l'acide phosphorique et occupe une position importante dans les engrais solides. Le groupe est depuis 2008, une société anonyme OCP SA.

Le site Internet de l'OCP définit les trois composantes majeures de la mission du groupe : le leadership économique, la gestion de l'environnement et l'engagement social.

L'OCP se trouve confronté à de multiples changements de son environnement avec l'accroissement de la pression fiscale, un processus de privatisation obligeant le groupe à changer de statut juridique pour devenir un acteur global dans le cadre la mondialisation. Ces modifications entraînent des transformations du mode de fonctionnement interne de l'OCP et de sa culture managériale, mettant notamment en jeu la manière dont la démarche RSE est perçue et mise en œuvre.

Derrière le marché se profile en effet la question du lien social qui implique de la part de l'entreprise de prendre en charge des responsabilités sociales dans le cadre d'une démarche RSE. Pour l'OCP, jusqu'à une période récente, il s'agissait de prendre en charge une série de prestations collectives comme les retraites, l'assurance maladie ou l'aménagement des régions où il intervenait, tout en disposant en contrepartie du monopole de l'exploitation des phosphates. C'est l'évolution des responsabilités de l'OCP qui entraînent la modification du périmètre de son action RSE.

2.3. Changement de l'environnement légal : un débat révélateur sur la fiscalité de l'OCP

Une des signes de l'évolution du périmètre de la responsabilité sociale de l'OCP apparaît dans la modification de son imposition fiscale. Le 30 décembre 1991 paraît le Dahir n° 1-91-321,

⁴ Les dernières interviews sont programmées, les derniers cas devant être livrés d'ici la fin de l'année.

portant promulgation de la loi de finances pour l'année 1992. Il annonce, dans son article 14, l'institution d'une redevance sur l'exploitation des phosphates. Cette redevance remplace la quote-part du bénéfice que l'OCP devait verser annuellement mais qui était en pratique nulle depuis 1974, puisque l'OCP était déficitaire depuis cette date en raison des charges de financement de ses projets de développement, qui se surajoutaient à la charge de sa Caisse de Retraite et à ses responsabilités locales.

Chaque année en effet, le Conseil d'Administration débattait de l'arbitrage à réaliser entre les impôts, les retraites et les investissements, car l'OCP affichait des déficits qui ne provenaient pas de l'exploitation des phosphates mais des dépenses futures à provisionner pour les retraites, qui relevaient plus de dépenses certaines que de provisions.

Lorsqu'en 1991 un nouveau régime de retraites avait entraîné l'augmentation des pensions, les provisions afférentes s'étaient corrélativement accrues : un nouveau système de rachat des points de retraite avait été mis en place qui s'appliquait à tous les employés de l'OCP encore en activité en 1991. Il impliquait le versement d'une retraite proche de 100 % du dernier salaire mensuel, hors primes et avantages en nature. On faisait valoir au sein de l'entreprise que ce n'était pas un avantage exorbitant dans la mesure où la politique salariale de l'OCP était indexée sur celle, relativement modérée, des fonctionnaires de l'Etat.

Mais cette actualisation avait encore accru la charge des retraites pour l'OCP, qui comptait 24000 retraités pour seulement 17000 actifs, si bien que toute la valeur ajoutée que l'OCP dégagait de l'exploitation des phosphates risquait d'être consacrée à l'avenir à payer les retraites de ses anciens employés. Les normes IFRS appliquées au bilan de l'OCP avaient encore accentué le problème. Selon ces dernières, il convient en effet d'imputer au passif du bilan la somme nécessaire pour pouvoir payer les retraités à la date actuelle, comme si elles devaient être externalisées instantanément.

C'est pourquoi la question fiscale, aussi marginale était-elle dans ses effets immédiats, posait celle de l'utilisation de la valeur ajoutée de l'entreprise. En 2005, elle conduisit l'OCP à externaliser définitivement sa Caisse de retraite, dans la mesure où il estimait ne plus pouvoir arbitrer l'usage de sa valeur ajoutée entre les investissements et les retraites, d'autant que le rapport de plus en plus défavorable entre le nombre d'actifs et de retraités l'obligeait à dégager des sommes toujours croissantes pour financer ces dernières.

C'est en 2008 que la décision d'externalisation a été mise en œuvre lorsque l'OCP a saisi l'opportunité de l'accroissement brutal du prix des phosphates sur le marché mondial. Il a alors pu transférer 28 milliards de dirhams à la RCAR (Régime Collectif d'Allocation de Retraite) du Maroc sur un total de 38 milliards de dirhams provisionnés pour ces dépenses futures. Il reste donc après ce transfert 150 millions de dirhams de charges par an à la charge de la caisse maladie de l'OCP avant que ces charges ne puissent être externalisées⁵ à leur tour pour un montant de 10 milliards de dirhams, ce qui devrait être acquis en 2015.

Au total, force est d'observer que l'OCP vise à réduire le coût financier de sa responsabilité sociale afin de pouvoir présenter un bilan équilibré. Cette démarche est conforme à la recommandation du FMI qui « suggère » de nettoyer les caisses de retraites et les assurances accidents du travail. L'OCP est désormais en mesure de dégager des bénéfices significatifs, que l'État a d'ores et déjà anticipés, sans toutefois pouvoir prévoir quel sera le prix des phosphates dans le futur et donc quels seront le montant de ces bénéfices⁶.

⁵ Il faut noter que les risques « accident du travail » et « maladie » ont déjà été externalisés pour les retraités de l'OCP en vertu d'une décision du Ministère des Finances qui a d'ailleurs eu du mal à être exécutée.

⁶ « Le ralentissement de l'activité minière, entamé durant l'année 2011, semble se poursuivre durant les premiers mois de l'année 2012. En effet, la production des phosphates, principale ressource minière du Royaume, a enregistré une baisse de 10,7% durant le premier trimestre de 2012 pour s'établir à 5,9 millions de tonnes. De même, la production de dérivés de phosphate a connu un fléchissement de 22,9% pour l'acide phosphorique et de 4,8% pour les engrais naturels et chimiques... » (Extrait du journal Le Martin du 20 Mai 2012).

2.4. La responsabilité spatiale de l'OCP

L'OCP continue, malgré la réduction de sa responsabilité en matière de retraites, à rechercher un équilibre entre sa performance économique et le volet social de son action. Il s'agit toujours de créer des emplois dans les régions, comme à Khouribga et à Youssoufia, et de conduire une action sociale et régionale qui s'inscrit dans la tradition du carreau des mines. Ces responsabilités s'ajoutent toujours à la responsabilité sociale vis-à-vis du personnel sous la forme de centres médicaux, de mutuelles, de remboursement des dépenses médicales.

L'action sociale et régionale se traduit par des aides au logement, mais aussi par la construction d'infrastructures en matière d'eau et d'électricité, d'écoles, de bibliothèques, d'hôpitaux, de mosquées, de foyers, de centres de vacances, de salles de cinémas, de hammams, de piscines, de salles de sports, de centres d'équitation. Elle consiste aussi à fournir des subventions aux équipes sportives, des aides aux manifestations sportives et culturelles.

Mais il reste que la responsabilité première de l'OCP concerne **l'extraction et la valorisation des phosphates, puisqu'elle possède le monopole de l'exploitation de cette ressource nationale**. Elle doit pour cela veiller à un strict contrôle des coûts, afin de redistribuer le plus possible de valeur ajoutée à la collectivité nationale et aux collectivités locales.

Cette responsabilité sociale maintenue évolue avec les transformations de l'économie marocaine. C'est ce qui l'a amené, le 1^{er} Avril 2008, à modifier sa structure juridique, qui est passée d'une Régie à une Société Anonyme. Le but déclaré consiste à améliorer sa gouvernance, faciliter sa communication et accroître son ouverture. Ce nouveau cadre juridique s'est accompagné d'une participation croisée portant sur 5% du capital respectif des deux sociétés, entre le Groupe des Banques Populaires et l'OCP et qui s'est traduit concrètement par un apport de trésorerie de la BP à l'OCP compte tenu des actifs de l'OCP, cinq fois plus importants que celui de la BP.

On observe donc que le changement de statut s'accompagne d'un recentrage sur son métier de base, qui entraîne **l'abandon du paternalisme** qui était le sien auparavant au profit d'organismes spécialisés comme les caisses de retraite.

C'est encore une fois l'administration fiscale qui a remis en cause le périmètre de responsabilité de l'OCP, en contestant son droit à financer les collectivités locales et leur équipement. Les services fiscaux ont en effet contesté qu'un pont construit à Khouribga par l'OCP puisse donner lieu à un amortissement puisqu'il ne faisait pas partie du bilan de l'OCP. Ils ont considéré que les dépenses de sa construction étaient une libéralité imposable. Peu importait pour l'administration fiscale que ce pont, qui constituait l'entrée principale de la ville de Khouribga, fut d'utilité publique, permettant d'éviter d'utiliser un passage à niveau souvent fermé en raison du passage fréquent des nombreux trains de phosphate.

L'administration fiscale ne contestait pas ce fait, mais prétendait que sa construction ne relevait pas de la responsabilité de l'OCP. **Du coup, elle remettait en cause le périmètre de la responsabilité sociale de l'OCP**, qui a donc pris acte que ce périmètre avait vocation à diminuer, notamment en ce qui concernait les équipements portuaires, historiquement financés par l'OCP avant que l'Etat ne rembourse à ce dernier les sommes engagées⁷.

Il reste qu'en contrepartie de nouvelles responsabilités apparaissent, notamment du point de vue écologique.

2.5. La responsabilité écologique de l'OCP

En matière écologique, la responsabilité de l'OCP a au contraire tendance à s'accroître. Même si aux USA le problème de la remise en état des sites ne se pose pas, comme l'ont

⁷ On se souvient encore que la Roumanie de Ceausescu a construit des ports qui ont été payés en phosphates.

constaté les envoyés de l'OCP chargés d'y acquérir des draglines abandonnées dans la nature, l'OCP prévoit de réhabiliter des sites d'exploitation à Khouribga, avec pour objectif, selon le Plan Vert, de réhabiliter progressivement les terrains qui ont servi à l'exploitation.

Encore faudra t-il que l'administration fiscale accepte de comptabiliser les frais de réhabilitation comme des frais d'exploitation, ce qui n'est plus le cas depuis que la provision déductible pour réhabilitation des terrains a été supprimée en 2007. Du coup se pose la question des externalités liées à l'extraction des phosphates. Si l'OCP est une entreprise citoyenne, elle se doit de réhabiliter les sites, fidèle en cela aux normes IFRS qui prévoient nommément cette réhabilitation par les entreprises pétrolières.

On retrouve ici le débat sur la taxation de l'OCP qui renvoie à l'État l'arbitrage entre la part de la valeur ajoutée de l'OCP qui doit revenir à la collectivité nationale et celle que l'OCP doit légitimement garder pour se développer. D'un côté, une trop forte contribution de l'OCP à l'Etat peut compromettre sa stratégie, menacer son avenir, mais d'un autre côté l'OCP bénéficie d'un monopole d'exploitation qui lui est concédé par l'Etat, dont les prélèvements publics et les œuvres sociales sont la contrepartie.

Il reste donc à trouver un équilibre entre un coût de production qui soit compétitif avec celui des entreprises étrangères du secteur et le volet social. Si l'OCP est contraint d'offrir des prestations suffisantes pour que ses salariés acceptent d'habiter dans des lieux très éloignés des centres urbains, s'il lui faut participer au développement économique des régions, ses prélèvements doivent être réduits en proportion, à moins que l'État n'accepte de se substituer à l'OCP en ces matières comme il l'a fait pour les retraites. La RSE de l'OCP est donc en grande partie déterminée par les choix politiques de l'État marocain, mais elle est possédée également un effet bivalent sur le fonctionnement de l'OCP.

2.6. L'évolution de la RSE à l'OCP

On a vu que la question des retraites a un caractère bivalent pour la direction de l'OCP qui y voit une charge sur sa valeur ajoutée future mais aussi un avantage de trésorerie instantané. De même pour le personnel, le versement des retraites est lié à la prospérité de l'OCP, mais se trouve également menacé par le déséquilibre croissant entre le nombre de retraités et de salariés. Cette évolution peut être perçue au travers de la triple responsabilité de l'OCP en matière économique, sociale et d'aménagement.

Au plan économique, il s'agit d'obtenir une productivité satisfaisante, du même ordre que celle des entreprises concurrentes sur le marché international. Au plan social, il s'agit ensuite d'assurer des salaires suffisants et des conditions de vie satisfaisantes au personnel de l'OCP. Du point de vue de l'aménagement, il s'agit enfin de contribuer au développement des régions dans lesquelles l'OCP intervient.

Or ces responsabilités évoluent, dans la mesure où l'OCP devient progressivement une entreprise comme les autres. Cela se constate au travers de l'évolution de la composition de son capital, de celui de la réduction de sa responsabilité vis-à-vis du développement des régions, tandis qu'à contrario, sa responsabilité écologique vis-à-vis de ces mêmes régions a tendance à s'accroître. Enfin, la responsabilité de l'OCP face à ses salariés s'approche progressivement de celle des autres entreprises, puisqu'il ne s'agit plus de prendre en charge les salariés, et leurs familles, de la sortie de l'école au décès, mais de gérer les carrières des salariés dans le cadre d'une plus grande mobilité des personnels, le but étant clairement d'accroître l'efficacité économique de l'OCP.

Cet objectif d'efficacité est particulièrement visible dans l'impact que la démarche RSE peut avoir sur le management des Ressources Humaines (RH) au sein de l'OCP.

3. La relation entre le management des RH et la RSE au sein de l'OCP

Jusqu'à une période récente, la totalité des cadres de l'OCP était des ingénieurs. Lorsqu'un ingénieur était affecté à la mine ou à la chimie, il y restait un assez grand nombre d'années avant de rejoindre une fonction support au siège. Ce modèle d'évolution de carrière est symbolisé par un parcours d'ingénieur parmi d'autres, décrit ci-dessous.

Parcours 1 : de la mine au contrôle

Voilà un cadre qui a travaillé dans la mine avant d'être affecté à l'audit et au contrôle. Dans la mine, il a changé beaucoup de choses dans les méthodes de gestion, dans le management du personnel et sa motivation. Il a même participé à l'ouverture d'une mine, ces mines que l'on a ensuite fermées pour des raisons de productivité parce que l'on ne parvenait à n'en récupérer qu'une partie d'une seule couche.

Ce qui l'a vraiment marqué, c'est la mine de Phosboucraâ à 100 kilomètres d'El Ayoune. Cinq cents personnes dont il fallait résoudre des questions aussi fondamentales que de disposer d'eau le matin. La question essentielle était plus celle de l'amélioration des conditions de vie des gens que celle de la production. Il a été affecté à El Ayoune parce qu'il avait une double compétence, en management et en génie civil. Il fallait en effet s'occuper aussi de chantiers de génie civil, refaire les 100 kilomètres du convoyeur et pour cela planifier, trouver le processus, organiser les gens. Ce sont tous ces efforts qui ont permis de doubler là-bas en quelques années le niveau de production.

Plus tard, il a encore fallu fermer la centrale électrique de l'usine et se brancher sur le réseau de l'ONE, ce qui a demandé de réaffecter les 200 personnes qui travaillaient sur la centrale chargée de déminéraliser l'eau. Tout cela n'empêchait pas les ingénieurs de réfléchir aux changements que devait initier l'OCP, notamment l'externalisation d'une partie de ses activités.

Affecté désormais à la Direction du Contrôle, il participe à trois programmes, la construction d'un tableau de bord des performances des processus, la cartographie des risques, notamment dans le domaine des mines et de la chimie, et la fiabilisation de toutes les informations du tableau de bord destiné au PDG.

Cette carrière d'ingénieur n'est plus guère envisageable dans la nouvelle organisation. Au travers de l'évolution du recrutement et du métier d'ingénieur au sein de l'OCP, elle montre combien, de manière concomitante, la RSE et le management y ont évolué. Cette relation entre le management des ressources humaines et la RSE peut s'observer aussi bien dans la gestion des carrières que le recrutement et l'intégration des salariés que dans le management des compétences managériales :

3.1. L'évolution du recrutement des ingénieurs

Le recrutement exclusif des ingénieurs à la sortie de l'école a changé depuis 2007. Il existe désormais deux voies de recrutement, l'une, classique, qui fait appel directement aux diplômés et qui concerne les ingénieurs et l'autre qui fait appel aux personnes expérimentées pour occuper les fonctions supports. On fait appel aujourd'hui à des cadres de cultures différentes afin de professionnaliser la finance, la GRH, les achats ou le commercial et l'OCP est désormais composée d'équipes mixtes de cadres, formées d'ingénieurs et de personnes expérimentées provenant d'autres secteurs. C'est ainsi que deux directions créées récemment, la Direction Développement Mines et la Direction Développement Chimie, chargées de concrétiser les projets lancés par l'OCP, recrutent en priorité des cadres expérimentés afin qu'ils soient opérationnels tout de suite.

Auparavant, l'OCP était un univers d'ingénieurs qui se perfectionnaient quand c'était nécessaire. L'OCP fonctionnait sur lui-même, avec une organisation qui structurait l'environnement autour de lui. Il nous faut donc revenir sur le recrutement traditionnel des ingénieurs et son évolution pour comprendre les causes et les effets de son évolution sur la culture, la RSE et le management de l'OCP. Classiquement, un ingénieur de l'OCP provient en droite ligne de son école, car on n'entre à l'OCP, en tant qu'ingénieur, qu'avec en poche

un diplôme d'une école d'ingénieur, à moins d'occuper une fonction de maîtrise dans l'entreprise depuis plusieurs années, de passer un concours interne et de suivre une formation complémentaire.

Ce système, aujourd'hui en partie abandonné, consistait à faire effectuer un stage d'un an au nouvel ingénieur. Ce dernier **était assisté de deux parrains**, l'un chargé d'encadrer le stagiaire sur le plan technique et l'autre de faciliter son intégration. L'année était mise à profit par le stagiaire pour étudier trois ou quatre dossiers, soit d'ordre technique, soit de management. L'un de ces travaux, qui était en général celui dont il serait chargé après son stage, était présenté par le stagiaire devant les grands directeurs. **Le but de cette réunion était d'obliger l'ingénieur à présenter, à mettre en valeur et à défendre son travail devant la Direction du Groupe.** Dans cette situation, l'ingénieur débutant était confronté directement à la Direction de l'OCP. Cette réunion traditionnelle se passait généralement le vendredi. Le cadre qui présentait son projet de recherche rencontrait cinq ou six directeurs, déjeunait avec le Directeur Général et gardait le sentiment qu'il avait été reconnu par la hiérarchie de l'OCP. S'il parvenait jusqu'à cette étape, il était quasi certain d'être définitivement embauché.

Comme les ingénieurs, le recrutement des ouvriers, des techniciens et des agents de maîtrise s'effectuait la plupart du temps dès la sortie des organismes de formation, à partir de concours écrits et d'entretiens avec des cadres de l'OCP. Les personnes sélectionnées suivaient une formation qui durait de deux mois à un an. Pendant cette période, les formateurs avaient pour mission de faire passer **un certain nombre de messages** sur l'activité de salarié à l'OCP, sur ses valeurs, le respect de la hiérarchie ou le travail, de manière à ce que chacun sache ce qu'il devait faire dans son travail et quelles étaient les procédures à suivre. Les personnes en formation recevaient une bourse pendant cette période et n'étaient titularisées qu'à la fin de la formation, encore que cette titularisation intervienne dans 95% des cas.

Désormais, le système de recrutement a été modifié : un nombre non négligeable de techniciens sont recrutés sans passer par la formation, ce qui oblige leur hiérarchie à mettre en place cette formation qu'ils n'ont pas reçue, après le recrutement.

Quant aux ingénieurs, ils sont directement placés en situation de stage, avec des règles définies au cas par cas. De plus, la loi oblige désormais à réduire le stage d'une année à trois mois, avec la simple possibilité de prolonger le stage de trois mois. En outre, depuis la fin 2008, le collège des directeurs ne se réunit plus devant l'ingénieur pour entendre son rapport. Il lui suffit de la présenter devant la direction du lieu où il travaille.

3.2. L'importance nouvelle des compétences managériales

Ce rôle nouveau des compétences managériales implique un changement de culture organisationnelle. Les ingénieurs ont toujours pratiqué le management de proximité, puisque dans la production on gère des équipes, mais ils l'ont appris sur le tas. Par la pratique, ils ont appris qu'il vaut mieux avoir une solution moyenne sur le plan technique et une bonne solution du point de vue du management qu'une bonne solution technique et aucune solution de management. La plupart du temps, sauf dans les bureaux d'étude, l'ingénieur travaille en équipe. Il dirige parfois plusieurs centaines de personnes dans la production.

Mais le management n'est pas seulement une question de savoir faire individuel, **c'est aussi une question de culture.** Pendant longtemps, le management à l'OCP se réduisait à **l'application des procédures et des règlements.** Ce n'est qu'à partir de 1985 qu'une inflexion s'est produite, avec l'insistance mise sur **la qualité et l'autonomie.** Il a fallu aussi gérer **le social** lorsque l'on a découvert vers 1995 que l'OCP avait un déficit important en GRH, c'est-à-dire en management des hommes.

Qui dit management, dit culture de l'entreprise. Celle de l'OCP peut être résumée en quatre dimensions :

La première est le respect des procédures, des règles. Elle engendre une certaine tendance au conformisme.

La seconde est le culte de la performance technique. Il s'agit de se dépasser, de trouver des solutions, d'innover, de se débrouiller si nécessaire.

La troisième est relative au respect hiérarchique, au sens un peu militaire du terme.

La dernière concerne le sentiment d'appartenance qui fait qu'un ingénieur ou un agent de maîtrise ne critique jamais l'OCP en public, alors qu'ils n'hésitent pas à le faire entre eux.

Or ces valeurs sont en train de se modifier avec l'évolution de l'OCP, si bien que l'on peut considérer que la nouvelle culture de l'OCP se structure autour de valeurs différentes.

- Le conformisme se teinte d'un certain degré de liberté de réflexion.
- La composante économique commence à passer avant la compétence technique.
- Le respect hiérarchique s'estompe avec l'accroissement de la liberté d'expression.
- Le sentiment d'appartenance au groupe diminue avec l'augmentation des recrutements externes qui accroissent la mobilité externe du personnel.

Ce dernier point concernant le sentiment d'appartenance apparaît critique. Dans le passé, toute l'action sociale de l'OCP, que ce soit le logement, la prise en charge médicale ou la scolarisation, avait pour but de **fidéliser** le personnel. Le sentiment d'appartenance du personnel provenait de ce que l'OCP n'envisageait jamais de licencier, quelles que soient les difficultés financières du groupe : en tant que premier employeur du Maroc, sa logique première n'était pas principalement celle du profit. Aujourd'hui, il faut bien admettre que **l'OCP se dirige vers une logique financière qui fait passer au second rang la logique sociale** : elle n'hésite plus à se séparer de son personnel lorsque la logique financière l'impose. C'est ce qu'a fait l'OCP en se séparant d'une grande partie du personnel du siège et l'externalisation de sa caisse de retraite signifie bien que l'OCP ne prend plus en charge son personnel jusqu'à son décès.

3.3. La nouvelle approche RSE modifie le management à l'OCP

Le rôle de chacun dans l'OCP est en train de changer. Les ouvriers sont en train de devenir des contrôleurs de machines. Si l'ingénieur est toujours le moteur de la production qui apporte la formation, détecte les problèmes au niveau des hommes et de la technologie, il lui faut de plus en plus se consacrer à la gestion des ressources humaines, veiller à la qualité de l'environnement et mettre en place l'externalisation. De plus, tandis que de nouveaux métiers, en finance, en marketing ou en GRH ont été créés qui exigent des personnes spécialement qualifiées, le rôle technique des ingénieurs est en train de se renforcer du fait de l'évolution technologique des processus de production.

Dans la mine, ces derniers ont évolué fortement. *« On se souvient de la fermeture du souterrain, du volume d'extraction qui s'accroît d'année en année, du passage généralisé à la flottation. On transporte par train, demain on le fera par pipe-line, on ne fera plus de séchage, mais on lavera tout. La chimie est passée du phosphorique aux engrais puis à plusieurs types d'engrais. On a donc changé de manière de travailler avec la découverte, on a modifié le process avec la flottation, on a introduit l'informatique partout »*. Ces verbatim montrent que si l'industrie des phosphates est une industrie lourde et plutôt stable, les cadres ont conscience que les métiers à l'intérieur de l'industrie se modifient. Les changements les plus radicaux sont encore à venir : le phénomène d'intensification en chimie permet de faire cent fois plus dans le même volume que ce que l'on fait actuellement dans un réacteur. Aussi les installations chimiques actuelles vont-elles rapidement devenir obsolètes. On peut donc

avancer que le rôle des ingénieurs dans leurs trois métiers, la production, la maintenance et le développement de projet, va évoluer de manière différente selon les métiers. Dans la production, l'expertise deviendra de plus en plus nécessaire. Dans la maintenance, les ingénieurs seront plus chargés de négocier des contrats et de les gérer que d'encadrer directement des activités de maintenance de plus en plus externalisées. Enfin pour les projets, l'OCP fera de plus en plus appel à des bureaux d'étude plutôt que de les gérer en interne.

L'ère de l'ingénieur polyvalent s'achève, tel que le montre le parcours de carrière décrit ci-dessous :

Un de ces ingénieurs a fait ses études d'ingénieur à l'ENIM, avant de travailler longtemps à Khouribga sur le lavage et le séchage du phosphate. Il a participé à l'arrêt de cette vieille unité qui datait de 1961 puis il a monté un nouveau service de gestion des flux avant de se consacrer au service méthode et planning de la flottation des phosphates. Lorsqu'il a fallu fermer le souterrain, il a été affecté à la tentative de reconversion de l'ancienne usine, reconversion à laquelle il a fallu renoncer en raison de la pollution qu'elle engendrait dans la ville de Khouribga. Le redéploiement de l'outil de production s'est fait vers les mines en activité en augmentant leurs capacités. Il s'est également retrouvé chef de projet d'une laverie qui n'a finalement jamais été construite parce que l'OCP a accordé la priorité aux nouvelles mines qui nécessitaient de forts besoins en investissements lourds. Il a ensuite contribué à mettre en place la première unité de flottation conçue avec une technologie OCP. Tout en continuant à s'occuper de cette usine prototype, il a été chargé de la gestion administrative et sociale du site de Khouribga, un travail qui consistait à s'occuper de la cession de cinq villages miniers à la commune de Khouribga, un travail de négociation et de définition des contrats de cession. La question de la maintenance l'a ensuite absorbé, qui demandait de résoudre les difficultés liées à l'externalisation des activités périphériques. Il a fallu aussi négocier avec l'ONE pour lui céder, sous forme d'une concession de 99 ans, une ligne électrique qui appartenait à l'OCP de manière à réduire son coût. Cela supposait l'exploit technique de réduire les pertes en ligne sur le réseau de l'usine, condition nécessaire posée par l'ONE à la cession de la ligne. Sa mission suivante l'a fait rejoindre la Direction « Traitement et Embarquement » qui fait la liaison entre la chimie et le Port de Casablanca. C'est un port qu'il a fallu remettre à niveau et certifier, aussi bien pour la qualité que pour l'environnement. Il a vécu aussi l'expérience enrichissante de l'introduction de la TPM à Khouribga. Finalement, il a rejoint un joint-venture à El Jadida destinée à la purification de l'acide phosphorique pour l'industrie alimentaire. C'est un des rares cadres qui soient passés de la mine à la chimie ou inversement.

L'évolution du métier de l'ingénieur s'inscrit naturellement dans la perspective du changement de culture organisationnelle de l'OCP. Cette dernière évolution se caractérise par **le recentrage sur les activités de base, par le besoin de professionnalisation des fonctions support, par le démarrage de la décentralisation et par le changement de statut.**

En conséquence, le déroulement de carrière change pour les ingénieurs. On leur demande, après avoir acquis de l'expérience sur le terrain, de choisir entre une carrière à dominante technique ou à dominante managériale. La première signifie que l'ingénieur doit non seulement gérer l'outil de production mais se consacrer au progrès technique, à l'innovation et aux gains de productivité. La seconde implique d'être capable de faire évoluer les organisations qui lui sont confiées. Mais il est clair que l'OCP se réserve de chercher les ressources de management là où il les trouve.

Auparavant l'OCP fonctionnait dans une économie nationale relativement fermée et son rôle y était trop considérable pour qu'elle puisse changer profondément sa vision et ses structures afférentes sans remettre en cause les équilibres nationaux⁸. L'OCP était une entreprise vitale pour l'économie et les ressources en devises du Maroc. Elle l'est moins aujourd'hui puisqu'elle se situe entre le 5^{ème} et le 7^{ème} pourvoyeur de devises du pays. Aussi, l'OCP a-t-elle la possibilité de s'ouvrir, de s'agrandir. On peut envisager qu'un certain nombre de changements vont faire évoluer l'OCP et sont de nature à impacter sa démarche RSE :

⁸ Les devises provenant des MRE étaient inférieures à celles que procurait l'OCP dans les années 1980. De grandes entreprises comme l'ONCF faisaient 50% de leurs chiffres d'affaire avec l'OCP qui était aussi le premier client de l'ONE et qui jouait le premier rôle dans le développement des ports de Casablanca et El Jadida.

Le prix de revient des phosphates devrait diminuer sous la pression inverse de deux facteurs. D'une part, si les techniques d'extraction ne changeront probablement pas, le processus de production va se modifier avec l'introduction de petites usines chimiques plus productives, moins consommatrices d'énergie, grâce à la miniaturisation des réacteurs résultant de la technique de l'intensification.

D'autre part, face à la croissance du coût du transport lié aux prix de l'énergie, le phosphate sera transporté à l'avenir par pipe-line plutôt que par chemin de fer. Ce changement logistique permettra à l'OCP de transporter une quantité supérieure de phosphates et donc d'augmenter la production jusqu'aux environs de 50 millions de tonnes au lieu de 23 millions de tonnes actuellement, avec un prix de revient du transport quatre fois inférieur à celui du train. Cette évolution logistique représente une part importante du prix de revient du phosphate et de ses dérivés livrés.

Une autre évolution de l'OCP est celle de l'intégration de la filière phosphate, que l'on peut imaginer allant de l'extraction des phosphates à la production de céréales, à condition de disposer de synergies en matières premières et en facteurs de production. Les synergies dont dispose l'OCP sont sûrement l'une des clefs de son évolution. Le dessalement de l'eau, la production énergie électrique, le terrassement sont des domaines que connaît l'OCP. La tentation est grande de contrôler toute la filière, y compris le réseau de distribution.

Conclusion

L'exemple de l'OCP montre l'évolution d'une démarche RSE qui se modifie sous l'influence de contraintes extérieures. Le passage d'une logique de type paternaliste à une approche de responsabilité sociale est ici le résultat des pressions de l'environnement national et international. En effet, l'OCP s'engage dans un processus de privatisation. Sa structure juridique se modifie, les modes de gestion hérités du paternalisme anciens changent. La modification de l'environnement légal en a probablement été le détonateur. Le débat sur la fiscalité de l'OCP montre que les services fiscaux considèrent progressivement l'OCP comme une entreprise « ordinaire ». C'est ainsi que cette dernière se voit contrainte de payer des impôts sur des travaux d'intérêt général qu'elle a financé, mais peut en contrepartie se décharger du paiement des retraites et bientôt des dépenses maladies de ses salariés. L'État rappelle ainsi à l'OCP que sa première responsabilité concerne l'extraction et la valorisation des phosphates dont elle détient le monopole de l'exploitation au Maroc. La modification du statut juridique et de la composition du capital confirment que les responsabilités de l'OCP ont vocation à se rapprocher de celles des entreprises Marocaines. Les modes de fonctionnement internes de l'entreprise ne peuvent que s'adapter à cette nouvelle donne.

La culture de l'OCP change passant d'une culture technique à une culture de type managériale. Les modes de recrutement se transforment, les profils se spécialisent. Les orientations paternalistes sont abandonnées. Finalement, le management de l'OCP évolue corrélativement aux changements qui affectent son changement de statut. Rien ne le montre mieux que les changements dans le recrutement des ingénieurs et dans la modification de leur rôle au sein de l'entreprise. La culture technique est remplacée par une biculture technico-managériale à l'OCP. On gère toujours la qualité, mais aussi **l'autonomie** et **le social**. Ces changements, positifs sur le plan de la rentabilité, ont des effets négatifs pour la culture de l'OCP : **le sentiment d'appartenance s'affaiblit** et la logique financière s'impose. L'OCP est désormais conduite par une stratégie d'adaptation aux forces du marché mondial et non par des principes autocentrés autour des équilibres marocains.

Dans le même temps, l'entreprise se réclame d'une démarche RSE, encore insuffisamment formalisée, mais qui ressemble à celles que peuvent adopter d'autres entreprises mondialisées, soucieuses de respecter les attentes des différentes parties prenantes. Nous avons vu que les préoccupations environnementales étaient de plus en plus prises en compte au Maroc. L'entreprise se préoccupe de limiter les dégâts écologiques que provoque l'exploitation des phosphates. Ses responsabilités envers les territoires demeurent :

- au plan économique, l'entreprise se doit d'obtenir une productivité satisfaisante,
- au plan social, il s'agit d'offrir des salaires suffisants et des conditions de vie satisfaisantes pour le personnel,
- du point de vue de l'aménagement, il reste la nécessité de contribuer au développement des régions. On retrouve les éléments du « Triple Bottom Line » (Elkington, 1998) et les différentes strates de responsabilités définies par Carroll (1991).

Les informations recueillies sont multiples et montrent comment cette entreprise évolue sous les contraintes des pressions externes dues aux changements dans son environnement et doit adapter sa stratégie et ses modes de fonctionnement. L'adoption des préoccupations de RSE fait partie de cette adaptation stratégique. Ce cas illustre le rôle de régulation sociale de la RSE mis en exergue par Gond et Igalens (2008).

Bibliographie

- Ballard C. & G. Banks (2003), « Resource War, the anthropology of mining », *Annual Review Of Anthropology*, Vol. 32, p. 287-313.
- Boukhalef A. (2011), «Quid de la Responsabilité sociale des entreprises : la concurrence se fera à travers la qualité et les firmes qui seront engagées dans des politiques de RSE », *Le Matin*, 26/11.
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibility of the Businessman*, Harper and Row, New York.
- Burchell J. & J. Cook (2006) « It's Good to Talk? Examining Attitudes Towards CSR Dialogue and Engagement Processes », *Business Ethics, A European Review*, Vol.15, No.2.
- Carroll A. B. (1991), «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, Vol.34, p. 39-45.
- Donaldson T. & L.E. Preston (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, p.65-9.
- El Abboubi M. & F. El Kandoussi (2009), « Le virage de la Responsabilité Sociale au Maroc. Le cas du secteur Agroalimentaire » ? *Reflets et Perspectives de la vie économique*, p.69-77.
- Elkington J. (1998), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, NSP.
- Fayol H. (1916), *Administration Industrielle et Générale*.
- Filali-Maknassi R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* sd A. Sedjari, Paris, l'Harmattan.
- Gueslin A. (1992), « Le paternalisme revisité en Europe Occidentale » ? *Genèses*, Vol.7, p. 201-211.
- Grochain S. (2009), *La RSE : entre gouvernance locale et gouvernance d'entreprise*, Publications de l'Université de Lille.
- Habrich B. (2008), « Directif, Paternaliste, y a-t-il un management à la marocaine ? », <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/directif-paternaliste...-y-a-t-il-un-management-a-la-marocaine--4308.html>
- Hamouda H. & M.J. Scotto (2011), « Innovation sociale /sociétale et développement du territoire, le cas d'une entreprise tunisienne », *2^{ème} Journée internationale Innovation Sociétale et Entrepreneuriale autour de la Méditerranée*, Ipag, Juillet.
- Hommel T. (2006), « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités des deux modes d'organisation industrielle », *Entreprises et Histoires*, n° 45, p.20-38.
- Lipietz A. (1989), *Choisir l'audace, une alternative pour le XXI^{ème} siècle*, La Découverte.
- Mezuar A. (2002), *L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*, Casablanca Ed.
- MH'amdi M. & S.Trif (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane », *11^{ème}*

- Journée Scientifique du Réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME*, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 27-29 mai.
- Morin E. (1981), *Pour sortir du XX^e siècle*, Nathan, coll. Nouvelle édition, Seuil.
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, P.U.F., Paris
- Pluchart J.J. (2010), « La Gouvernance des entreprises socialement responsables », *Cahiers de recherche Prism-Sorbonne*, 11-03.
- Reich S. (2005), « Les grandes entreprises qui revendiquent un comportement « responsable » obéissent-elles à des considérations nationales ou globales ? », *Revue internationale des sciences sociales*, N° 185, p. 551-571.
- Renault M. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et des territoires, Gouvernance ou négociation ? Une lecture transactionnelle du capitalisme raisonnable de Commons », *Agence Universitaire de la Francophonie*, Université de Laval Québec, 16-17 octobre.
- Romelaer P. (1994), « L'apport de James March à la théorie des organisations (reprise de l'article de 1994) », *Revue Française de Gestion*, , N° 98, p.48-61.
- Tlemçani A. (2009), « Prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises en matière de responsabilité sociale même si la confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale reste de mise », <http://www.iteco.be/Responsabilite-sociale-des-entreprise>.
- Waaub J.P. (1990), « Croissance économique et développement durable : vers un nouveau paradigme du développement », in J. Prades, J.G.Vaillancourt, R. Tessier (Eds), *Environnement et développement : questions éthiques et problèmes socio-politiques*, Fides, Montréal.