

RSE EN ENTREPRISE: DU RATIONNEL AU RAISONNABLE

Aussi bien l'**AMMC** que la **CGEM** mettent en place des critères de communication autour de la responsabilité sociale des entreprises. Mais ces futures exigences en matière de reporting ESG vont-elles se traduire par des changements substantiels ou sont-elles condamnées à être superficiels?

Lamia El Bouanani & Aldo Olcese

L'entreprise qui adopte une démarche de responsabilité sociale (RSE) obéit à des motivations à la fois raisonnables et rationnelles: son objectif premier est rationnel: elle vise à créer de

la richesse pour ses actionnaires et à assurer sa survie et sa pérennité. Mais l'atteinte de cet objectif est de plus en plus conditionnée par son impact sur ses parties prenantes et la conduira à



La directive de l'Union européenne sur la publication d'informations non financières incitera les grands groupes à être plus attentifs à leur écosystème de fournisseurs et partenaires locaux sur les marchés étrangers.

suivre une logique raisonnable.

Cette distinction conceptuelle a des conséquences pratiques sur l'appréhension de la RSE. Être raisonnable ne consiste pas uniquement à mener des actions charitables, déconnectées de son cœur de métier pour rehausser son image ou sa réputation, mais à réfléchir concrètement aux facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance qui impactent le processus de création ou de destruction de valeur au sein de l'entreprise: en définitif avec quels risques et avec quelle gouvernance «je gagne ce que je gagne»?

Une tendance bien ancrée

Les émetteurs faisant appel public à l'épargne devront prochainement s'atteler à cet exercice. En effet, l'Autorité marocaine des marchés de capitaux (AMMC) a l'intention de traduire prochainement dans une circulaire les recommandations du «guide sur la responsabilité sociétale des entreprises et le reporting ESG» (environnemental, social et gouvernance), publié en mai 2017. Une avancée pour le marché financier, qui s'inscrit dans une tendance déjà bien ancrée au Maroc depuis une dizaine d'années, aussi bien sur le plan macroéconomique, à travers les politiques publiques et les engagements pris lors de la COP22 pour le développement durable, que sur le plan microéconomique des entreprises, notamment à travers la mise en place du label RSE de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM).

L'intégration des exigences de communication extra-financière par le régulateur va s'opérer à travers une approche graduelle et concertée, encourageant les entreprises à publier des informations utiles et pertinentes à la compréhension de leur modèle économique, se basant sur des référentiels internationaux, adaptés à leur

contexte et à leur secteur d'activité. En effet, le reporting ESG n'est pertinent que s'il se fonde sur le principe de «matérialité», à savoir sur des critères significatifs. A cet égard, le rapport intégré donnant une vision à 360° de la création de valeur se répand de plus en plus au sein des grandes entreprises et est de plus en plus utilisé par les investisseurs.

Pour juger de la matérialité d'une information, il faut se placer du côté des usagers de l'information. Si son omission ou sa communication incomplète est susceptible d'influencer les décisions économiques des parties prenantes, qu'il s'agisse d'investisseurs ou de clients, alors cette information est jugée significative.

Double approche

Les états financiers tels que publiés aujourd'hui dans les rapports de gestion donnent une image de la performance passée, ou du moins réalisée sur une période de temps donnée. Mais ils ne captent pas les facteurs «intangibles» de croissance et n'aident pas à saisir la création de valeur dans toute sa complexité. Adopter une démarche RSE relève d'une double approche qui considère à la fois les risques et les opportunités et éclaire ainsi le processus de création de valeur. Pour cela, l'entreprise doit d'abord établir son diagnostic en identifiant ses risques et en les classant selon les critères dits ESG, propres à son secteur d'activité. Ensuite, il s'agit de hiérarchiser les enjeux en fonction de leur potentiel de création de valeur et de les traduire en plans d'action concrets. Enfin, pour communiquer efficacement, il importe d'utiliser des indicateurs de performance objectifs et comparables dans le temps, en prenant en compte les besoins de deux catégories de parties prenantes: d'une part, les administrateurs et les inves-



Lamia El Bouanani, directrice exécutive de l'Institut marocain des administrateurs.

tisseurs qui cherchent à comprendre ce qui impacte la performance de l'entreprise et, d'autre part, ces acteurs économiques qui ont «une demande sociale vis-à-vis de l'entreprise» (Cf «L'investissement socialement responsable et le développement durable pour les valeurs moyennes» publié par MiddleNext et EthiFinance, 2011). D'un point de vue pragmatique, les investisseurs vont juger les critères ESG à travers une grille de risques: le risque réglementaire, le risque de litige, le risque lié à la gouvernance, le risque de réputation et les changements liés à la demande du marché et, de plus en plus, le risque de cybersécurité.

Les banques en première ligne

Des indicateurs sociaux significatifs pour une banque de détail seraient, par exemple, ses actions en faveur de l'inclusion bancaire, la transparence de l'information communiquée aux clients ou encore les normes de sécurité et de protection des données clients. Savoir si elle intègre une analyse des risques sociaux environnementaux et de gouvernance dans ses analyses de risque crédit constitue aussi un élément significatif pour apprécier son business model. De même, l'engagement en faveur de la lutte contre les changements climatiques se traduirait, par exemple, par des lignes de finan-

cements dédiées.

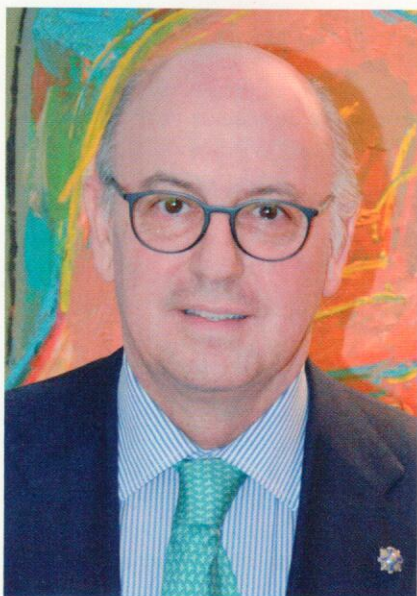
Sur le marché marocain, les banques sont probablement les plus avancées en matière de transparence et de diffusion de l'information, poussées par les exigences du régulateur bancaire et par la concurrence nationale et internationale. L'intégration de la RSE est déjà une option stratégique incontournable au sein de banques leaders marocaines comme la BMCE et Attijariwafa bank.

Cet état de fait nous conduit à nous poser la question suivante: les futures exigences en matière de reporting ESG vont-elles se traduire par des changements superficiels ou substantiels? Si l'approche choisie par l'AMMC n'est ni prescriptive, ni obligatoire, il n'empêche que l'application du principe du «name and shame» aura certainement un effet d'émulation vertueux, en encourageant les entreprises récalcitrantes à s'engager dans la RSE, si leurs pairs le font. Une réelle application du principe du «comply or explain» (se conformer ou s'expliquer) incitera les entreprises à expliquer leur positionnement RSE au marché et à s'approprier le concept de façon intelligente.

La pression des investisseurs

L'argument traditionnellement avancé pour exhorter les entreprises à plus de transparence est l'accès au financement. Or, force est de constater que le mode de financement privilégié des entreprises marocaines est moins le recours au marché de capitaux que l'autofinancement ou l'endettement. Par ailleurs, notre marché financier est encore peu ouvert à l'investissement étranger, avec une structure actionnariale concentrée et en majorité familiale. La part flottante des capitaux étrangers investis à la Bourse de Casablanca s'établit à 2,77% de la capitalisation boursière totale et à 12,13% de la capitalisation flottante. (AMMC, 2016). Sur d'autres marchés, des réformes majeures en gouvernance d'entreprise ont, en effet, vu le jour sous la pression des investisseurs étrangers (comme ce fut le cas dans les grands pays européens et aux Etats-Unis). Le Japon dont la maturité du marché financier n'est pas comparable à celle du Maroc est néanmoins

L'intégration de la RSE est déjà une option stratégique incontournable au sein de banques leaders



Aldo Olcese, membre indépendant du Conseil national de la RSE en Espagne et administrateur indépendant d'Attijariwafa bank.

un exemple édifiant. Le pays a adopté un code de gouvernance d'entreprise pour la première fois en 2014 et vient d'adopter un code d'engagement des investisseurs institutionnels, sous la pression des actionnaires étrangers, réclamant davantage de transparence dans un pays à la culture d'entreprise insulaire et secrète.

Qu'en est-il des investisseurs institutionnels marocains? S'ils ne communiquent pas publiquement sur leurs politiques d'investissement, une enquête publiée par l'Institut Marocain des Administrateurs («Engagement des investisseurs institutionnels dans la

gouvernance d'entreprise», IMA, 2017) a néanmoins montré qu'ils déclaraient à l'unanimité examiner et accorder une grande importance à la gouvernance d'entreprise dans leurs décisions d'investissement. Même s'ils sont rares à avoir développé une méthode de «scoring» formalisée de la gouvernance, ils déclarent agir de concert pour influencer des changements de gouvernance jugés importants pour la performance des entreprises de leur portefeuille. Par ailleurs, les deux tiers des investisseurs institutionnels interrogés dans cette enquête déclarent que les entreprises dans lesquelles ils ont investi ont défini leur périmètre RSE.

L'Etat, fer de lance de la RSE

Ces éléments révèlent que nous nous dirigeons à moyen terme vers une influence croissante des investisseurs institutionnels intégrant les facteurs ESG dans leur stratégie globale d'investissement. Mais, à court terme, la «pression» du marché risquerait d'émerger plutôt de la part de donneurs d'ordres étrangers et nationaux. En effet, la directive de l'Union européenne sur la publication d'informations non financières (2014/95/UE), qui entrera en vigueur dès 2018, incitera les grands groupes à être plus attentifs à leur écosystème de fournisseurs et partenaires locaux sur les marchés étrangers. Les répercussions ne tarderont pas à voir le jour sur les PME marocaines, opérant notamment dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, qui devront clarifier leur positionnement RSE; deux secteurs traditionnellement en retard en la

Le concept de responsabilité dans la passation des marchés publics et privés encouragerait les opérateurs à évoluer vers une RSE compétitive, engagée et transparente

matière, au niveau international.

Enfin, le prescripteur le plus efficace est peut-être l'Etat. Introduire des exigences en matière de politique et de communication RSE pour les entreprises publiques et dans l'accès aux appels d'offre pourrait s'avérer une arme redoutablement efficace, comme ce fut le cas en Espagne. Le concept de responsabilité dans la passation des marchés publics et privés est très puissant pour encourager les opérateurs et les fournisseurs à évoluer vers une RSE compétitive, engagée et transparente. Le gouvernement espagnol a en effet promu le conseil consultatif national de la RSE (CERSCE) dont les représentants issus du secteur public et privé agissent comme de véritables catalyseurs et donnent, à travers leurs recommandations, une véritable impulsion au développement de la RSE au sein des entreprises. L'accès aux appels d'offres des marchés public et privé pose des exigences aux fournisseurs en matière de RSE et privilégie, par un système de notation, «les meilleurs élèves». ■

ee@sp.ma

Economie Entreprises

Consultez vos @rchives disponibles en ligne

www.economie-entreprises.com

