

Gouvernance partenariale : Un modèle de gestion pour l'adoption réussie des normes ESG dans le secteur du BTP des entreprises cotées à la Bourse de Casablanca

Partnership Governance : A Management Model for Successful Adoption of ESG Standards in the Construction Sector of Listed Companies on the Casablanca Stock Exchange.

AIT MENNA Amina

Doctorante en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia
Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance et Stratégies des
Organisations (LAREMSO)

Maroc

aitmennaamina@gmail.com

ATTOU Asmae

Doctorante en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia
Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance et Stratégies des
Organisations (LAREMSO)

Maroc

KHIEHEL Fatiha

Professeur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia
Université Hassan II, Casablanca

Laboratoire de recherche en Economie, Management, Finance et Stratégies des
Organisations (LAREMSO)

Maroc

Date de soumission : 08/01/2024

Date d'acceptation : 20/02/2024

Pour citer cet article :

AIT MENNA A. & al. (2024) Gouvernance partenariale : Un modèle de gestion pour l'adoption réussie des normes ESG dans le secteur du BTP des entreprises cotées à la Bourse de Casablanca», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 947 - 964

Résumé :

Dans le contexte économique actuel, où la responsabilité sociale prend une importance croissante, les entreprises ressentent le besoin d'adopter des pratiques responsables, conformes aux normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Cette étude se plonge dans le rôle fondamental de la gouvernance partenariale dans le succès de l'adoption de ces normes par les entreprises, démontrant leur engagement envers la durabilité, la responsabilité sociale et la transparence. En se concentrant sur huit sociétés du secteur du BTP cotées à la Bourse de Casablanca, elle vise à comprendre comment ces entreprises intègrent la gouvernance partenariale au-delà de la simple conformité réglementaire. L'étude examine en détail comment la gouvernance partenariale devient une stratégie centrale pour ces entreprises du BTP, et contribue ainsi à éclairer la manière dont elles instaurent des pratiques responsables au sein de leur modèle d'affaires. Cela englobe non seulement des pratiques environnementales, mais aussi des initiatives sociales et sociétales, soulignant l'ampleur et la diversité de leur engagement envers les normes ESG.

Mots clés : Gouvernance partenariale ; normes ESG ; transparence ; durabilité ; responsabilité sociale.

Abstract :

In the current economic context, where social responsibility is becoming increasingly important, companies feel the need to adopt responsible practices that align with environmental, social, and governance (ESG) standards. This study delves into the crucial role of partnership governance in the successful adoption of these standards by businesses, demonstrating their commitment to sustainability, social responsibility, and transparency. Focusing on eight companies in the construction sector listed on the Casablanca Stock Exchange, the study aims to understand how these enterprises integrate partnership governance beyond simple regulatory compliance. The research examines in detail how partnership governance becomes a central strategy for these construction firms, going beyond regulatory requirements. This contributes to illuminating how they establish responsible practices within their business model, covering not only environmental efforts but also social and societal initiatives. The study emphasizes the extent and diversity of their commitment to ESG standards.

Keywords : Partnership governance ; ESG standards ; transparency ; sustainability ; social responsibility.

Introduction :

À l'heure actuelle, la gestion d'entreprise subit une transformation significative, se déplaçant vers un modèle de gouvernance partenariale qui encourage la collaboration. Cette évolution majeure est largement motivée par une reconnaissance croissante de l'importance des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans l'évaluation globale de la performance des entreprises.

En alignant ses objectifs sur ces normes, les entreprises peuvent répondre aux préoccupations croissantes des parties prenantes et contribuer positivement à la société. Dans ce contexte, il est crucial de se demander : **Comment l'implémentation d'un modèle de gouvernance partenariale peut-elle favoriser le succès d'une entreprise dans l'adoption des normes ESG ?**

Pour répondre à cette problématique, notre approche méthodologique repose sur une méthodologie qualitative ciblée. Nous avons mené des entretiens approfondis avec les acteurs clés de huit entreprises du secteur BTP. Cette méthodologie vise à explorer en détail la manière dont ces entreprises intègrent la gouvernance partenariale au-delà des contraintes réglementaires.

Notre analyse se déroulera en quatre axes clés. Tout d'abord, nous explorerons la transition vers une gouvernance d'entreprise partenariale, soulignant ses implications et avantages potentiels. Ensuite, nous aborderons les défis et opportunités que les Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) présentent pour les entreprises engagées dans une démarche de durabilité. Une attention particulière est accordée à la transparence ESG en tant qu'impératif essentiel, mettant en évidence son rôle crucial dans la réputation des entreprises. Enfin, une étude de cas concrète, portant spécifiquement sur les entreprises du secteur BTP cotées en bourse, illustrera la mise en œuvre réussie de ces principes.

1. La transition vers une vision partenariale de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise, désignait l'ensemble des règles et procédures qui sont établies pour superviser et réguler les activités d'une entreprise. Elle vise à diriger et à encadrer les relations entre les gestionnaires de l'entreprise et ses actionnaires, avec pour objectif principal la maximisation des intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes. C'est un système de gestion qui repose sur des mécanismes de contrôle, des normes, et des pratiques qui permettent de garantir la responsabilité et la transparence dans la prise de décisions (Pitseys, 2010).

Les modes de gouvernance d'entreprise évoluent en fonction du mode de propriété et des relations entre les propriétaires du capital et les dirigeants. Cette relation a évolué au fil du temps en réponse aux changements dans l'environnement économique et organisationnel.

Au début du XXe siècle, le modèle de gouvernance était principalement managérial, où les gestionnaires, souvent aussi propriétaires, dirigeaient les entreprises. Cette période est connue comme l'ère des managers.

Cependant, à la fin du XIXe siècle, des facteurs tels que la mondialisation, la financiarisation des marchés, et la croissante complexité de l'environnement économique ont remis en question le modèle de gestion unique. L'augmentation de la taille des entreprises et le recours au financement externe ont graduellement transformé l'entreprise capitaliste traditionnelle en une entreprise managériale, où la propriété était dissociée de la gestion. En conséquence, un nombre croissant d'actionnaires ont acquis un pouvoir grandissant, donnant naissance à un modèle de gouvernance actionnariale (El Assri & Errabih, 2023).

L'approche actionnariale de la gouvernance d'entreprise s'inscrit dans la logique contractuelle de l'analyse des organisations. Ses origines remontent à l'ouvrage « The Modern Corporation and Private Property » rédigé par Berle et Means, en réponse à la crise de 1929. Cette publication a suscité une prise de conscience quant aux possibles conséquences de la séparation des rôles de contrôle et de surveillance entre les actionnaires et les dirigeants, notamment dans les entreprises à actionnariat diffus. En effet, cette approche repose sur les principes de la théorie de l'agence, telle que formulée par Jensen et Meckling en 1976. La relation d'agence est définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen & Meckling, 1976). Dans une société par actions, cette relation se concrétise par la répartition des rôles : les dirigeants prennent les décisions, tandis que les actionnaires exercent un rôle de contrôle.

Cependant, en raison de leur position centrale dans cette structure contractuelle, les dirigeants ont un accès privilégié à l'information par rapport aux autres parties prenantes de l'entreprise. Cette asymétrie d'information leur confère une marge de manœuvre, leur permettant d'accroître leur espace discrétionnaire. Dans ce contexte, la théorie de l'agence postule que les individus sont égoïstes et opportunistes, les dirigeants cherchent à maximiser leurs intérêts personnels, tels que les avantages en nature, au détriment des actionnaires (Agrawal & Knober, 1996). Cela crée des conflits d'agence générant d'importants coûts d'agence.

Pour réduire ces coûts d'agence, il est nécessaire de mettre en place divers mécanismes de contrôle. Les mécanismes de gouvernance associés à la valeur des actionnaires ont un double objectif : premièrement, ils visent à discipliner les dirigeants et à s'assurer qu'ils gèrent l'entreprise dans le but de maximiser les profits et de créer de la richesse. Deuxièmement, ils cherchent à minimiser les coûts d'agence résultant de l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires, ainsi que de la présence de comportements opportunistes et de divergences d'intérêts (Ben Sahel, 2010).

Dans cette perspective, (Charreaux, 1997) propose une classification des mécanismes de gouvernance d'entreprises qui visent à contrôler le comportement des dirigeants en se basant sur deux critères : leur nature (spécifique ou non spécifique) et leur caractère (intentionnel ou spontané).

Les mécanismes spécifiques sont ceux qui sont propres à une entreprise et visent à influencer directement les décisions des dirigeants pour réduire leur comportement opportuniste. Ces mécanismes peuvent être intentionnels, tels que les règlements internes, l'assemblée générale des actionnaires et le conseil d'administration, ou spontanés, comme la culture de l'entreprise et la réputation interne du dirigeant.

En opposition, les mécanismes non spécifiques ont pour objectif de surveiller les décisions des dirigeants de toutes les entreprises afin de réduire leur tendance à des comportements opportunistes. Parmi ces mécanismes, on inclut les marchés financiers, les marchés de prises de contrôle et les marchés de produits.

Le deuxième critère concerne la nature des mécanismes de contrôle, avec les mécanismes intentionnels mis en place délibérément pour restreindre la marge de manœuvre des dirigeants, et les mécanismes spontanés qui fonctionnent naturellement sur les marchés.

Tableau 1 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes Intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct des actionnaires (Assemblée) - Conseil d'administration - Système de rémunération et d'incitation - Structure formelle - Auditeurs internes - Comité d'entreprise - Syndicat « maison » 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement légal et réglementaire - Syndicats nationaux - Auditeurs légaux - Associations de consommateurs

Mécanismes Spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux de confiance informels - Surveillance mutuelle des dirigeants - Culture d'entreprise - Réputation auprès des salariés (respect des engagements) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché de biens et de services - Marché financier (dont prises de contrôle) - Intermédiation financière - Crédit interentreprises - Marché du travail - Marché politique - Marché du capital social. - Environnement sociétal - Environnement médiatique - Culture des affaires. - Marché de la formation
-----------------------------	--	---

Source : Charreaux G, (1996), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Le gouvernement des entreprises, Economica, Paris, p : 430

Le gouvernement des entreprises, selon (Charreaux, 1997), se définit comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». L'auteur précise que cette définition permet de dépasser la vision traditionnelle centrée sur les relations entre actionnaires et dirigeants pour englober l'ensemble des contrats et relations que l'entreprise entretient avec diverses parties prenantes (PP). Ces derniers, telles que définies par (Freeman, 1984), englobent tous les individus ou groupes d'individus capables d'influencer ou d'être influencés par les objectifs de l'organisation. Elles comprennent une variété d'acteurs internes, tels que les dirigeants, les salariés et les syndicats, ainsi que des acteurs externes tels que les pouvoirs publics, les institutions financières, les clients et les fournisseurs. Cette diversité de parties prenantes peut avoir un impact significatif sur les entreprises (Chabault, 2011).

Contrairement à l'approche traditionnelle axée sur le contrôle du comportement des dirigeants, la gouvernance partenariale encourage une dynamique qui intègre l'ensemble des ressources managériales. Elle considère l'espace discrétionnaire du dirigeant comme une zone d'incertitude nécessitant l'implication de l'ensemble du système de gouvernance. Cette approche favorise une meilleure compréhension de l'environnement décisionnel du dirigeant et encourage la communication entre les parties prenantes. Il s'agit ici d'une transition d'une vision purement financière vers une vision et partenariale du système de gouvernance.

Dans cette perspective, la gouvernance d'entreprise ne se limite pas à surveiller le comportement du dirigeant, mais vise également à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (stakeholders), qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des salariés, des actionnaires, et

d'autres encore. Cette approche élargit la mission de l'entreprise au-delà de la simple maximisation de la richesse des actionnaires.

Selon cette approche partenariale, l'entreprise entre en relation explicite ou implicite avec différentes parties prenantes, dont la participation est essentielle à sa survie et à l'atteinte de ses objectifs. L'entreprise doit désormais tenir compte des intérêts de toutes ces parties prenantes. Les dirigeants ont la responsabilité de concilier les demandes, attentes et exigences des multiples partenaires, qu'ils soient d'ordre économique, éthique, environnemental, social, ou humain (Persais, 2013). En d'autres termes, l'approche partenariale est intimement liée à la répartition des gains de productivité entre l'entreprise et ses partenaires, visant la convergence des intérêts de tous les partenaires directs et indirects (Tahrouch, et al., 2019).

Le rôle du gouvernement d'entreprise, dans cette perspective, consiste à s'assurer que les décisions de l'entreprise correspondent aux objectifs définis par les actionnaires et validés par l'ensemble des parties prenantes. Cette gouvernance vise à inciter les dirigeants à construire une entreprise durable et responsable (Martinet, 2008), en prenant en compte des critères de performance environnementaux, sociaux et de gouvernance précis et ambitieux, tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la valorisation de fournisseurs locaux et de circuits courts, l'insertion de personnes handicapées, et d'autres enjeux de santé publique.

2. Les Critères ESG : défis et opportunités pour les entreprises

Les entreprises d'aujourd'hui se trouvent confrontées à des défis majeurs liés à l'évolution des structures organisationnelles, des modes de gouvernance et des rapports économiques. Au cœur de ces changements se trouve l'importance croissante des critères ESG, c'est-à-dire les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance. Le critère environnemental évalue la gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la prévention des risques environnementaux. Le critère social prend en compte la sécurité des employés, la formation, le respect des droits des travailleurs et les relations avec les sous-traitants. Ces critères sont devenus les piliers fondamentaux de la transformation des entreprises. Ils exigent des entreprises qu'elles agissent en tant que citoyens responsables, prenant en considération leur impact sur l'environnement, la société et leur propre gouvernance.

L'origine de ces critères ESG remonte à l'idée plus ancienne de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui émergea au 19^{ème} siècle dans un contexte teinté de considérations religieuses et philanthropiques. Ce n'est que grâce aux travaux de chercheurs comme Bowen aux États-Unis que les préoccupations éthiques et sociétales des entreprises ont commencé à

être sérieusement prises en compte. Au fil du temps, la RSE s'est développée autour d'un « triple bottom line », intégrant des aspects environnementaux, sociaux et économiques. Plus tard, la dimension de la gouvernance a été ajoutée, formant ainsi le « quadriptyque » de la RSE.

Les critères ESG, qui regroupent les objectifs de la RSE à l'exception de l'aspect économique, sont devenus de plus en plus importants, notamment après la publication des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies en 2015. Ce développement durable, selon les Nations Unies, signifie répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Dans ce sens, les entreprises jouent un rôle central dans la réalisation de cet objectif de développement durable. En effet, elles sont appelées à prendre compte de ces différents enjeux dans leur stratégie globale.

Aujourd'hui, ces critères ESG, désormais reconnus comme le standard international pour évaluer l'approche RSE des entreprises, vont au-delà des aspects financiers en incluant également les impacts sociaux et environnementaux des activités. Leur importance s'étend bien au-delà des investisseurs, touchant l'ensemble des parties prenantes au sein d'une société en constante évolution.

3. La transparence ESG : un impératif entreprises

Pour assurer la transparence des performances ESG d'une entreprise vis-à-vis de toutes les parties prenantes, il est essentiel de divulguer ces informations à travers ce que l'on appelle le « reporting non financier ». Ce processus permet d'obtenir des détails sur la gouvernance d'une société ainsi que sur les répercussions de ses activités sur les aspects environnementaux et sociaux. Les prémices de ces rapports non financiers remontent à 1919 aux États-Unis, avec la divulgation de rapports concernant les salariés. Ce concept s'est développé davantage à mesure que le monde prenait conscience des enjeux du développement durable, en particulier après la Conférence des Nations Unies de 1992 sur l'environnement et le développement. À la suite de cet événement, le « programme Agenda 21 » a été adopté, incitant les entreprises à assumer leur responsabilité dans la réalisation des objectifs de durabilité. Cela se concrétise par la publication de rapports portant sur leurs performances extra-financières.

Ces dernières années, de plus en plus d'entreprises publient des rapports qui ne se limitent pas aux chiffres financiers. Selon une étude de KPMG, il y a 30 ans, seules 12% des entreprises le faisaient, mais en 2020, ce chiffre est monté à 80% voire même 90% pour les plus grandes entreprises mondiales.

La publication de ces informations non financières est importante pour l'image de l'entreprise. Cela permet à tout le monde de savoir comment l'entreprise gère ses affaires et quel impact elle a sur l'environnement et la société. C'est ce qu'on appelle le « reporting non financier ». Cela aide à montrer que l'entreprise est légitime et à renforcer sa réputation. Cependant, si les informations sont insuffisantes, cela peut nuire à l'entreprise.

En demandant aux dirigeants de publier ces informations extra-financières, cela les pousse à agir de manière responsable. Cela sert également de moyen de contrôle sur leurs actions. De plus, la publication de fausses informations peut avoir des conséquences négatives sur la réputation de l'entreprise.

Le reporting extra-financier vise également à répondre aux besoins des personnes et des groupes qui s'intéressent à l'entreprise. Il est essentiel de comprendre qui sont ces parties prenantes et ce qui les préoccupe. Le dialogue avec elles tout au long du processus est important, de l'intégration des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la stratégie de l'entreprise à la divulgation des résultats.

Pour que les entreprises atteignent leurs objectifs, il est essentiel qu'elles soient complètement honnêtes en partageant ces informations. Si un rapport n'est pas transparent, il ne sera pas utile du tout.

Cependant, même si ces informations non financières sont de plus en plus importantes, il y a encore des problèmes. Le concept manque d'une définition commune et il varie d'un secteur à l'autre, voire d'une entreprise à l'autre. Contrairement aux chiffres financiers, ces informations ne peuvent pas être facilement mesurées. Cela rend difficile pour les investisseurs et autres personnes impliquées de juger une entreprise.

Malgré ces défis, le reporting non financier est encore au début de son développement. Il a beaucoup de potentiel pour s'améliorer à l'avenir. Selon (Liu & Ramakrishna, 2020), la plupart des grandes entreprises partagent des informations sur leur durabilité. Elles le font généralement en publiant des rapports spéciaux sur leur performance en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance (ESG). Ces rapports sont souvent inclus dans le rapport annuel de l'entreprise ou publiés séparément. Cela permet au public, y compris aux investisseurs potentiels et aux parties prenantes de l'entreprise, d'accéder à ces informations. De plus, ils aident l'entreprise à évaluer ses initiatives actuelles et à identifier les domaines où des améliorations sont encore possibles à l'avenir.

Dans ce cadre, il existe plusieurs normes internationales pour ces rapports de performance ESG, la plus courante étant les « GRI Sustainability Reporting Guidelines ». L'utilisation de ces

normes rend les informations plus crédibles aux yeux du public. Ainsi, il existe des organismes de notation de la performance ESG qui évaluent les grandes entreprises en tenant compte de divers aspects liés à l'environnement, à la responsabilité sociale et à la gouvernance (ESG) (Liu & Ramakrishna, 2020). Ces évaluations ne concernent toutefois que les grandes entreprises cotées en bourse.

Les entreprises ont de plus en plus besoin de montrer, par des actions concrètes, qu'elles agissent pour améliorer leur impact sur la société et sur l'environnement. En effet, la mise en place d'une stratégie efficace dès les premiers stades d'une entreprise est une nécessité (Voorhees, et al., 2022). Cette démarche est plus facile à entreprendre pour une jeune entreprise en cours de construction et d'amélioration, contrairement à une entreprise dont les méthodes de fonctionnement et de production sont déjà bien établies. Elle permet d'intégrer la performance ESG dans les choix de l'entreprise et de s'assurer que les bases sont solides pour de bonnes performances futures dans ce domaine.

En donnant la priorité aux facteurs ESG et en adoptant des pratiques favorables à l'ESG, les entreprises peuvent créer de la valeur et atteindre leurs objectifs de performance ESG à l'avenir. Une bonne performance ESG peut aider une entreprise à se démarquer des autres, ce qui peut être considéré comme un avantage concurrentiel. Voici trois raisons principales pour lesquelles une entreprise pourrait trouver bénéfique de mettre en place une stratégie ESG efficace, selon (Voorhees, et al., 2022) :

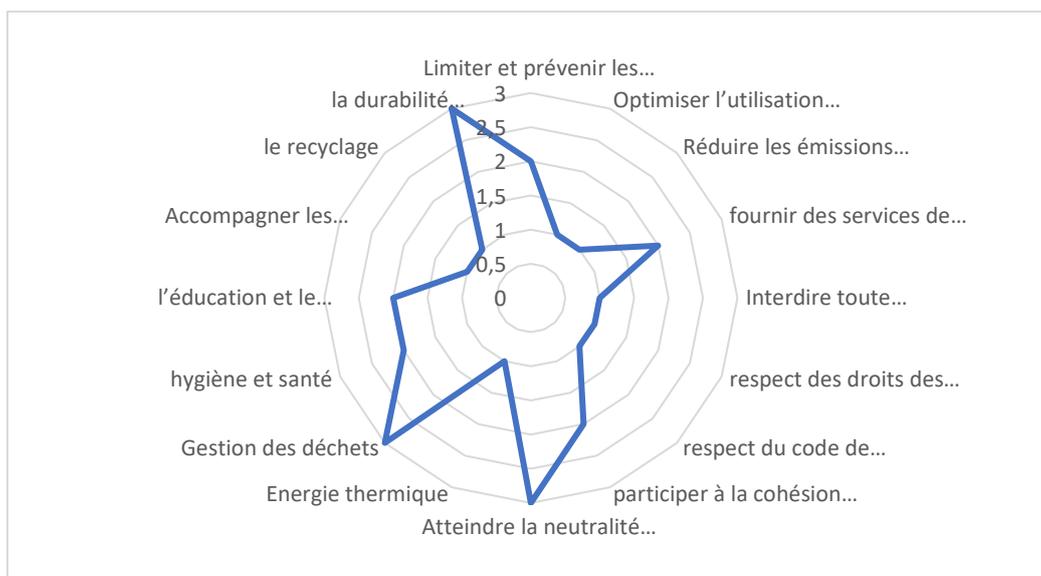
- Attirer des investisseurs : En étant conscient de l'importance de la performance ESG, une entreprise peut attirer de nouveaux investisseurs, en particulier ceux qui se soucient des impacts sociaux et environnementaux.
- Avantage compétitif : Dans le monde d'aujourd'hui, une bonne performance ESG est également importante pour une grande partie de la clientèle potentielle de l'entreprise, ce qui peut la distinguer de ses concurrents.
- Amélioration de la réputation : Une bonne performance ESG peut renforcer la réputation d'une entreprise, favorisant une meilleure relation de confiance avec ses clients et offrant un accès potentiellement plus facile à des financements et à des aides.

Il existe de nombreuses façons pour une entreprise de montrer sa bonne performance ESG. Une des méthodes les plus simples est de partager ouvertement tous ses rapports et initiatives dans ce domaine. La transparence est essentielle, car elle démontre que l'entreprise est honnête et ne cache rien au public.

4. Etude de cas :

La méthodologie de cette étude de cas repose sur une approche qualitative ciblée, axée sur les huit entreprises du secteur BTP cotées à la Bourse de Casablanca. Ce choix méthodologique vise à mettre en lumière les pratiques de gouvernance partenariale et l'intégration des critères ESG au sein de ces organisations. Les entretiens, guidés par un sondage structuré, ont été le socle de notre collecte d'informations, permettant d'explorer les stratégies adoptées, les défis rencontrés et les succès réalisés en matière de gouvernance partenariale et de conformité aux normes ESG. Les réponses des interlocuteurs ont été soigneusement analysées, dévoilant une diversité de stratégies et offrant une perspective holistique sur la manière dont la gouvernance partenariale influence positivement l'adoption des normes ESG dans ce contexte spécifique. Les résultats présentés ci-dessous reflètent les enseignements tirés de cette analyse.

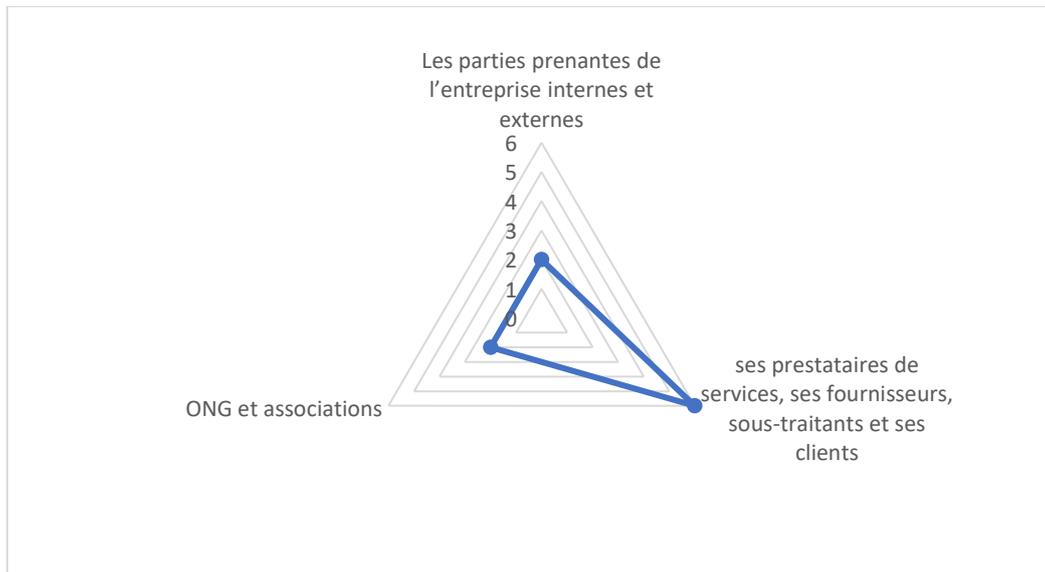
Figure 1 : Vision RSE et Stratégie Globale



Source : Auteurs

La convergence des entreprises vers des objectifs concrets ESG, tels que la gestion des déchets et la neutralité carbone (Figure 1), suggère un engagement fort en faveur de pratiques durables. Cela indique que la vision de ces entreprises dépasse la simple conformité et vise à avoir un impact positif sur l'environnement.

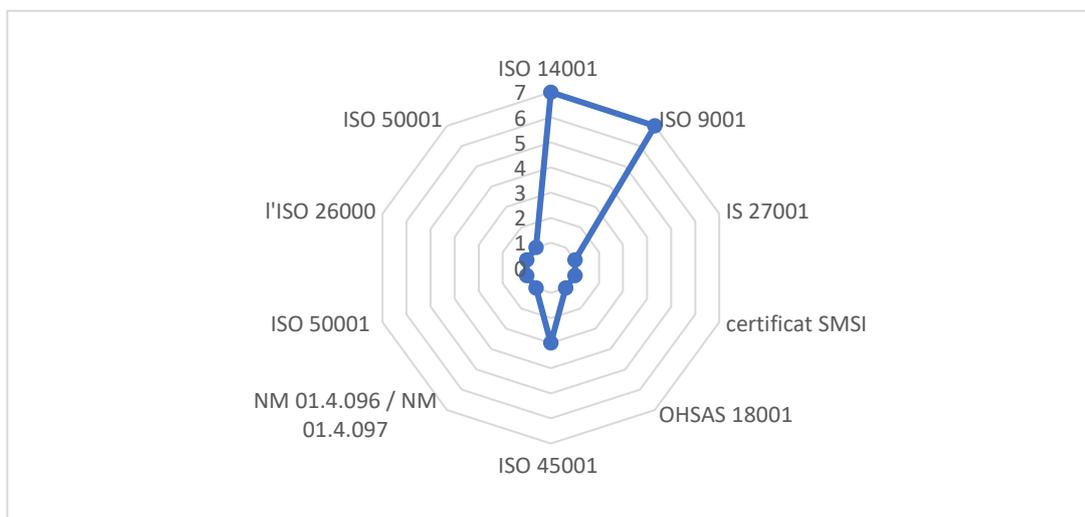
Figure 2 : Implication des Parties Prenantes



Source : Auteurs

L'accord général des entreprises sur l'implication des prestataires de services, clients, fournisseurs et sous-traitants en termes de ESG souligne une reconnaissance collective de l'importance d'une approche de la durabilité (Figure 2). Cela indique que les entreprises considèrent désormais leur écosystème commercial dans son ensemble, au-delà de leurs opérations internes. L'inclusion de ces parties prenantes externes dans les considérations ESG suggère une volonté de prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la prestation de services, dans la gestion des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance.

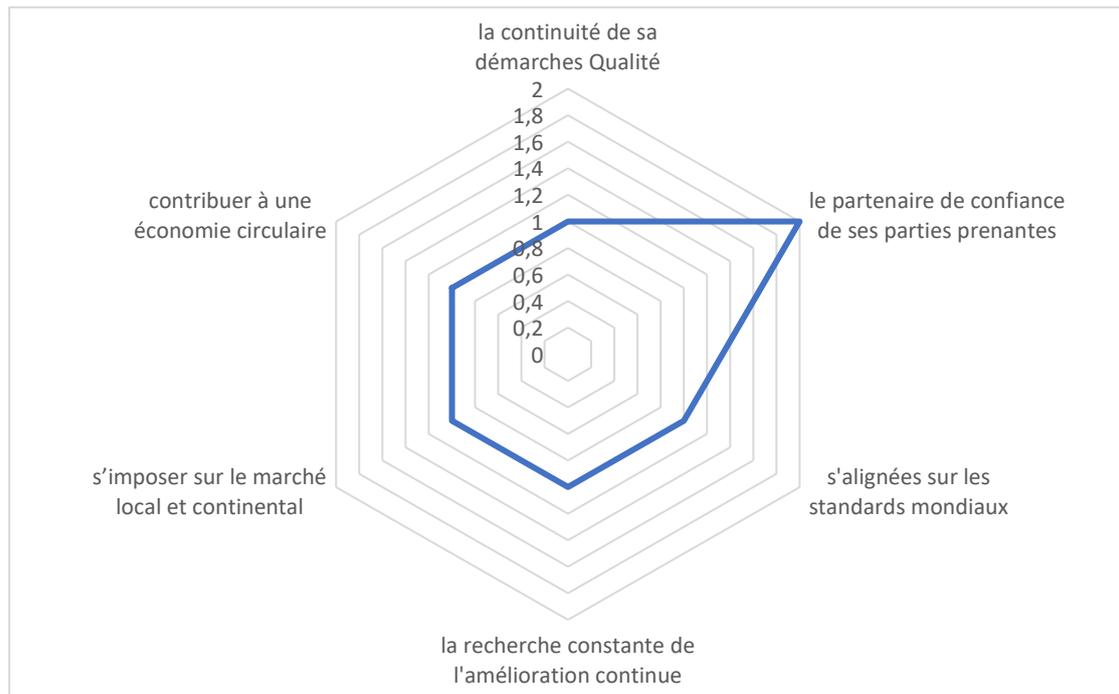
Figure 3 : Normes et Labels



Source : Auteurs

L'adoption de normes internationales comme l'ISO 14001 et l'ISO 9001 indique une volonté de conformité à des pratiques établies mondialement (Figure 3). Cela renforce la crédibilité de l'entreprise et évoque une volonté de transparence et de conformité, des principes fondamentaux de la gouvernance partenariale.

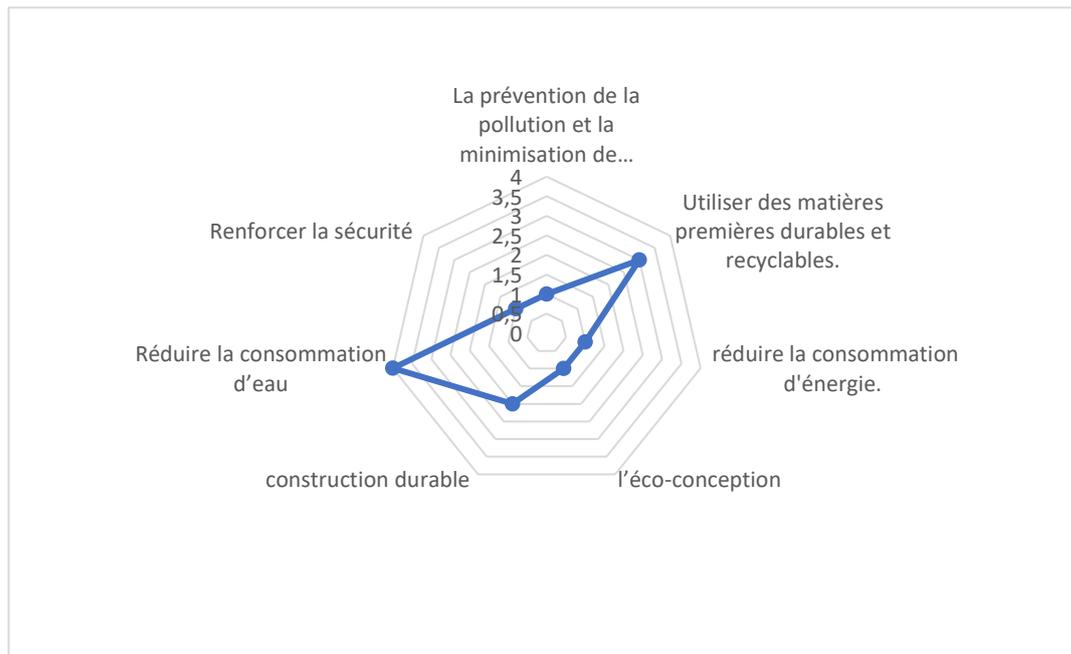
Figure 4 : Raisons de l'Adoption des Normes et Labels



Source : Auteurs

La justification de l'adoption des normes par l'amélioration de la confiance révèle un lien direct avec les principes de la gouvernance partenariale, qui met l'accent sur la confiance mutuelle comme fondement des relations d'affaires (Figure 4).

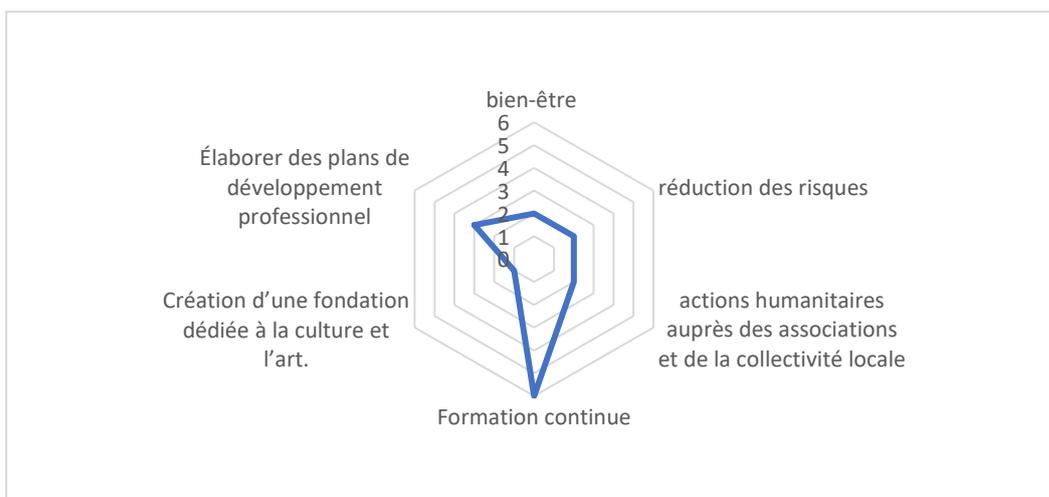
Figure 5 : Réalisations Environnementales



Source : Auteurs

Les actions concrètes telles que la réduction de la consommation d'eau et l'utilisation de matériaux durables montrent une correspondance étroite entre les objectifs environnementaux et les pratiques RSE (Figure 5). Cela suggère une approche globale qui considère les conséquences environnementales de manière systématique.

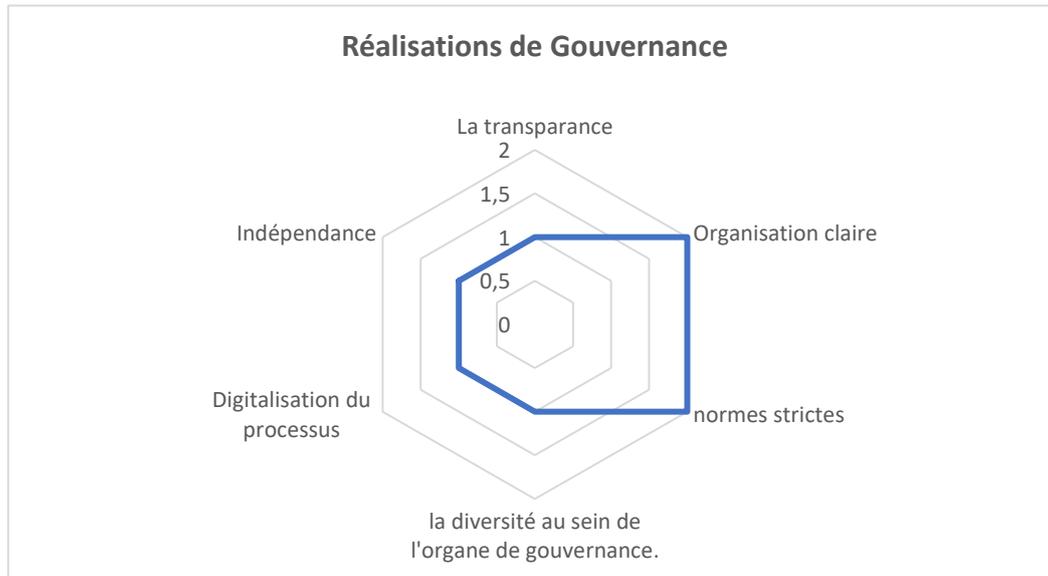
Figure 6 : Réalisations Sociales



Source : Auteurs

La focalisation sur la formation continue indique un investissement dans le capital humain, un aspect essentiel de la responsabilité sociale (Figure 6). Cela démontre un engagement envers le bien être des employés, aligné avec les valeurs de la gouvernance partenariale.

Figure 7 : Réalisations de Gouvernance



Source : Auteurs

L'importance accordée à une organisation claire avec des normes strictes souligne le rôle crucial de la gouvernance solide dans l'ensemble des opérations (Figure 7). Cela montre que des structures de gouvernance solides sont considérées comme un élément essentiel pour atteindre les objectifs ESG.

Les résultats de notre étude sur les entreprises du secteur du BTP cotées à la Bourse de Casablanca confirment que la gouvernance partenariale représente bien plus qu'un simple choix stratégique. En effet, ces entreprises manifestent un engagement substantiel envers une approche stratégique qui dépasse largement la simple conformité aux normes ESG. En favorisant la gouvernance partenariale, ces acteurs témoignent d'une volonté affirmée de privilégier la transparence, la confiance et une gestion responsable, intégrant activement les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance.

L'adoption de la gouvernance partenariale se révèle ainsi comme un modèle propice au succès dans la mise en œuvre des normes ESG. Cette approche repose sur des fondements solides tels que la confiance mutuelle, une communication ouverte et un engagement significatif envers les parties prenantes. Les résultats de notre étude mettent en lumière une tendance partagée au sein du secteur du BTP à intégrer activement des principes ESG dans leur mode de fonctionnement, soulignant ainsi l'importance cruciale de la gouvernance partenariale pour garantir la durabilité globale de ce secteur spécifique.

En synthèse, nos résultats de recherche alignent étroitement avec les principes de la gouvernance partenariale, affirmant que les entreprises du secteur du BTP cotées à la Bourse de Casablanca, en adoptant cette approche, dépassent la simple conformité aux normes ESG. La gouvernance partenariale, centrée sur l'engagement envers toutes les parties prenantes, se matérialise dans les pratiques observées, confirmant que c'est non seulement une stratégie, mais un impératif pour prospérer dans l'ère ESG. Ces constatations mettent en lumière la pertinence des idées de la gouvernance partenariale, notamment celles prônées par (Freeman,1984) et (Charreaux,1997) qui encouragent une gouvernance participative.

Conclusion :

Dans le contexte économique actuel, la gouvernance partenariale émerge comme un élément clé de la gestion d'entreprise, favorisant la collaboration, la transparence et l'éthique. Simultanément, les critères ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance) sont devenus incontournables pour évaluer la performance des entreprises. Cette étude vise à explorer comment l'intégration de la gouvernance partenariale peut contribuer positivement à l'adoption réussie des normes ESG.

Notre étude des entreprises du secteur du BTP cotées à la Bourse de Casablanca révèle une orientation stratégique claire vers la gouvernance partenariale, dépassant la simple conformité aux normes ESG. Les résultats soulignent une tendance partagée dans ce secteur, mettant en lumière l'importance cruciale de la gouvernance partenariale pour assurer la durabilité et la performance globale. Ces constatations mettent en évidence des implications concrètes, tant du point de vue managérial que scientifique. Les implications managériales de cette recherche indiquent que l'intégration plus poussée de la gouvernance partenariale peut renforcer la durabilité et améliorer la performance globale des entreprises du secteur. Sur le plan scientifique, cette étude contribue à la compréhension des liens entre la gouvernance partenariale et l'adoption réussie des normes ESG, enrichissant la littérature académique.

En perspective, élargir l'échantillon à tous les secteurs des entreprises cotées à la bourse de Casablanca permettrait une compréhension plus approfondie, contribuant ainsi à guider les entreprises dans leur engagement envers les normes ESG par le biais de la gouvernance partenariale.

ANNEXE : Guide d'entretien

– **Prise de connaissance :**

- 1- Pouvez-vous nous présenter brièvement le groupe, son secteur d'activité, sa taille et son histoire ?
- 2- Quelle est la vision de l'entreprise en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et comment se reflète-t-elle dans sa stratégie globale, y compris ses contributions sociétales ?
- 3- Quelles sont les principales parties prenantes en termes ESG ?

– **Gouvernance partenariale et parties prenantes :**

- 1- Depuis quand le groupe s'investit dans les initiatives socialement responsables ?
- 2- Quels sont les normes et labels que le groupe a actuellement adoptés, tels que l'ISO 9001, l'ISO 26000, l'ISO 14001, ou d'autres ?
- 3- Quelles sont les raisons de cette adoption ?
- 4- Quelles sont les réalisations du groupe en matière des normes ESG ? Quelles sont les principales procédures qui ont été mises en place ?

– **Avantages et Défis :**

- 1- Quelles sont les avantages de l'adhésion à ces normes ?
- 2- Quelles sont les principales contraintes de l'adoption de ces normes ? Avez-vous rencontré des résistances internes et externes à l'adoption des normes ESG ? et comment vous avez pu les dépasser ?
- 3- Quelles sont vos attentes et ambitions par l'adoption de ces normes ?

– **Impact sur la gouvernance globale :**

- 1- Quels sont les impacts des normes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur les pratiques de gestion et de gouvernance au sein du groupe ?
- 2- Comment voyez-vous l'avenir de la gouvernance partenariale et de la durabilité au sein du groupe ?

BIBLIOGRAPHIE :

- Agrawal, A. & Knoeber C.R. (1996), Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, volume 31, pp 377-397
- Ben Sahel, W. (2010). Une création de valeur substantielle de la valeur adaptée aux entreprises intensives en immatériel. Crises et nouvelles problématiques de la valeur, Nice, France
- Chabault, D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, volume 2011/1 numéro 187, pp 39-57
- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises : théories et faits. *Economica*, pp 421-469
- El Assri, S. & Errabih, S. (2023). Émergence historique de la Gouvernance d'Entreprise. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, volume 4(1-1), pp 118-133
- Freeman, R. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Pitman, Boston
- Jensen, M.C. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, volume 3(4), pp 305-360
- Liu, L. & Ramakrishna, S. (2020). *An Introduction to Circular Economy*. Springer, 1st ed
- Martinet, A.C. (2008). Gouvernance et management stratégique Une nouvelle science morale et politique. *Revue française de gestion*, volume 2008/3 numéro 183, pp 95-110
- Persais, E. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Management & Prospective*, volume 30(1) numéro 2013/1, pp 69-86
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, volume 65(2) numéro 2010/2, pp 207-228
- Tahrouch, M. & al. (2019). La gouvernance de l'entreprise entre le conflit d'intérêt et l'équilibre des partenaires : analyse théorique. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, numéro 9 volume 4, pp 594 - 610
- Voorhees, P. & al. (2022). Roadmap to an ESG Strategy: Five Key Steps for Success in 2022. *Journal of Equipment Lease Financing*, volume 40(1), pp 1-12