

RESPONSABILITE SOCIALE DE MARQUE ET PERCEPTION DU CONSOMMATEUR : ANALYSE DE L'ETUDE QUALITATIVE

SOCIAL RESPONSIBILITY OF BRAND AND PERCEPTION OF THE CONSUMER: ANALYSIS OF THE QUALITATIVE STUDY

RANIA BARBACHE

Doctorante

**ENCG kénitra, Université Ibn tofail
Etudes, prospectives et stratégie, Maroc**
Rania.barbache@gmail.com

REDOUANE BARZI

Enseignant chercheur

**ENCG kénitra, Université Ibn tofail
Etudes, prospectives et stratégies, Maroc**
redouanebarzi@yahoo.fr

Date de soumission : 08/06/2021

Date d'acceptation : 21/07/2021

Pour citer cet article :

BARBACHE.R et BARZI.R (2021) «RESPONSABILITE SOCIALE DE MARQUE ET PERCEPTION DU CONSOMMATEUR : ANALYSE DE L'ETUDE QUALITATIVE», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3» pp : 533- 557.

Résumé

L'objectif de cet article étant d'analyser l'influence des initiatives de la RSE, non pas uniquement sur la perception du consommateur, mais surtout dans la relation qu'il développe avec les marques, et ce afin de découvrir la réalité de la responsabilité sociale au sein des entreprises marocaines et d'en ressortir les communications et les pratiques pour le cas typique des entreprises étudiées. Dans ce cadre, il s'est avéré nécessaire de recourir à la méthode traditionnelle propre aux recherches qualitatives exploratoires : il s'agit de l'analyse du contenu. Le but est de voir ce que les entreprises veulent communiquer en matière de RSE pour pouvoir valider la première partie de notre modèle de recherche qui concerne les dimensions de la RSE. A l'issue de l'analyse qualitative, nous avons conclu que les résultats obtenus révèlent que la démarche de RSE reste un acte volontaire de la part de l'entreprise. Il s'agit des pratiques managériales en matière de ressources humaines, motivation du personnel, gestion des conflits...

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise ; comportement de consommateur ; analyse du contenu ; modèle de recherche ; étude qualitative.

Abstract

The objective of this article is to analyze the influence of CSR initiatives, not only on the consumer's perception, but above all in the relationship he develops with brands, in order to discover the reality of the social responsibility within Moroccan companies and to bring out the communications and practices for the typical case of the companies studied. It turned out to be necessary to resort to the traditional method specific to exploratory qualitative research: it is about content analysis. The goal is to see what companies want to communicate in terms of CSR in order to validate the first part of our research model which concerns the dimensions of CSR. At the end of the qualitative analysis, we concluded that the results obtained reveal that the CSR approach remains a voluntary act on the part of the company. These are managerial practices in terms of human resources, staff motivation, conflict management, etc.

Keywords: Corporate social responsibility; consumer behavior; content analysis; research model; qualitative study.

Introduction

Le concept de la Responsabilité Sociale de l'entreprise est devenu depuis quelques années un enjeu majeur et stratégique pour les entreprises. Il a fait l'objet de nombreuses études de recherches en sciences de gestion et en marketing (Trinquécoste, 2008). Le phénomène de la RSE est expliqué en grande partie par la mutation de l'environnement, ouvrant la voie à un «capitalisme socialement responsable» (Savall et al., 2015) et les pressions croissantes d'un ensemble d'acteurs économiques et sociaux sur le comportement exemplaire des entreprises, à la fois efficace, efficient et éthique (Pluchart, 2010 ; Pluchart et Uzan, 2012).

Pour certaines entreprises, la démarche de la RSE est considérée comme une obligation, alors que pour d'autres, il s'agit d'une démarche volontaire permettant une meilleure image auprès des parties prenantes et plus particulièrement des consommateurs, qui deviennent de plus en plus sensibles à ce concept (Brown et Dacin, 1997 ; Murray et Vogel, 1997 ; Handelman et Arnold, 1999 ; Maignan et Swaen, 2000 ; Lecompte, 2005 ; Webb, Mohr et Harris, 2008 ; Legendre, 2007).

VongPhanith (2002) fait le constat que la RSE permet d'améliorer la performance économique et financière des entreprises, alors que d'autres chercheurs ont la certitude que la RSE est une source d'avantage compétitif pour les entreprises (Hart, 1995 ; Shrivastava, 1995). D'autres recherches montrent que la démarche RSE influence positivement directement et indirectement les attitudes et les comportements des consommateurs envers les entreprises (Sen et Bhattacharya, 2001 ; Lichtensein, et al, 2004 ; Beren et al, 2005 Swaen et Chumpitaz, 2008 ; Webb, Mohr et Harris, 2008 ; Lacey et Kennett-Hensel, 2010 ; Standland et al, 2011).

A cet effet, de nombreuses entreprises adoptent et proposent des marques, présentées comme socialement responsable, elles saisissent donc l'opportunité d'influencer le comportement d'achat du consommateur (Kitchen, 2003 ; Lindgreen et al., 2012). Pour Acquier et Gond (2006), en dépit du nombre croissant de recherches dans le domaine de la consommation socialement responsable, la question de l'impact de la responsabilité sociale des entreprises, et des marques qui en dépendent, sur les attitudes et les comportements des consommateurs reste d'actualité.

Dans ce contexte, notre étude a pour objectif d'analyser l'influence des initiatives de la RSE, non pas uniquement sur la perception du consommateur, mais surtout dans la relation qu'il développe avec les marques. La problématique de recherche peut être présentée comme suit:

Comment les perceptions de responsabilité sociale influencent-elles le processus d'engagement du consommateur envers la marque ?

L'intérêt porté à la RSE revêt un caractère important et constitue une source privilégiée de l'étude de ce concept du côté du dirigeant, qui joue un rôle dominant dans la prise de décision. Pour appréhender cette problématique, une enquête est menée auprès de plusieurs entreprises marocaines pour pouvoir explorer la réalité de la responsabilité sociale au sein des entreprises et d'en ressortir les actions de communication pour atteindre des consommateurs de plus en plus exigeants.

Après avoir défini les différents concepts liés à notre modèle de recherche, nous présenterons les objectifs et la méthodologie l'étude qualitative. Ensuite, nous ferons une présentation des caractéristiques des entreprises étudiées avant de terminer par la discussion des résultats obtenus.

1. Cadre théorique de la recherche : RSE, définitions et dimensions

La majorité des définitions de la RSE s'appuient sur le fait que les entreprises ont des responsabilités qui vont au-delà des responsabilités économiques (recherche profit) et des responsabilités légales (respect de la loi) et que ces responsabilités concernent l'ensemble des parties prenantes¹ des activités de l'entreprise. En effet selon la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), l'entreprise en tant que centre de décision économique et de vie sociale, endosse une responsabilité « envers tous ceux qui de près ou de loin, directement ou indirectement, contribuent à sa vie ou dépendent de son existence, de son développement et de sa survie » (Freeman, 1984, p. 46) (par ex., les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs, la communauté locale). Ces éléments sont mis en évidence dans la définition de la RSE proposée par la Commission européenne, dans son livre vert intitulé « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », en considérant la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes »². Dans cette définition devenue une référence sur le plan mondial, la Commission établit une relation entre la RSE et le droit selon laquelle la RSE va au-delà des obligations légales et ne

¹ Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

² Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, page 9.

peut pas se substituer au droit positif en vigueur national ou international. Le livre vert précise qu'afin d'être socialement responsable, une entreprise doit aller au-delà de la loi et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les intervenants.

La RSE représente un nouveau dogme qui a émergé et permet de changer la façon de penser au sein de l'organisation. La responsabilité sociale des entreprises n'est pas une question qui n'a émergé que récemment, mais plutôt la réémergence d'un problème aussi vieux que la discipline de la science de la gestion, sous une forme actualisée (Ilmen, 2020).

Il existe plusieurs conceptualisations de la RSE dans la littérature, ce concept est généralement défini comme un construit multidimensionnel (Rowley et Berman, 2000).

L'une des typologies les plus citées est celle de Carroll (1979) qui distingue quatre catégories de responsabilités : économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Plusieurs chercheurs ont rejeté des dimensions de la typologie de Carroll (1979) jugées inadaptées en vue des définitions de la RSE (dimension économique et dimension légale), alors que d'autres jugent la dimension éthique comme étant globale et ne permettant pas une mesure spécifique (Clarkson, 1995). D'autres chercheurs se sont basés sur cette typologie pour établir une mesure opérationnelle de la RSE basée sur l'engagement social ou sociétal et environnemental de l'entreprise ainsi que le respect de ses parties prenantes, principalement les travailleurs, les investisseurs et les clients de l'entreprise (Brown et Dacin, 1997 ; Maignan et al, 1999 ; Sen et Bhattacharya, 2001 ; Gendron, 2002 ; Swaen, 2004 ; Luo et Bhattacharya, 2006). Parmi ces mesures, celle de Maignan et al (1999) et de Sen et Bhattacharya (2001) est la plus utilisée dans le cadre de la perception des initiatives socialement responsables des entreprises envers ses parties prenantes. Elle englobe quatre dimensions :

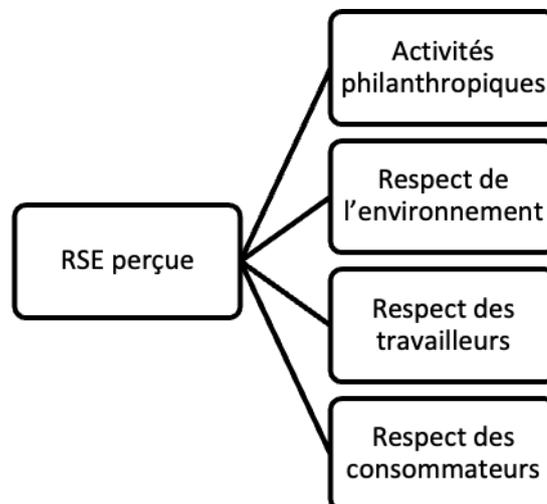
- ✓ **La responsabilité philanthropique** telle que conçue par Carroll (1991). Elle reflète l'engagement sociétal de l'entreprise dans son environnement (local et/ou national).
- ✓ **Le respect de l'environnement** : Elle inclut les initiatives prises par l'entreprise pour maintenir et améliorer la qualité de l'environnement. L'entreprise se montre très concernée par la protection de l'environnement en participant à des activités et en adoptant des procédures internes (par exemple, les procédures de production, les produits fabriqués et les campagnes internes de protection de l'environnement) qui visent à protéger et améliorer l'environnement.

- ✓ **Le respect des travailleurs** : Dans l'optique du rôle social joué par l'entreprise dans son environnement, celle-ci se trouve dans l'obligation de bien traiter ses salariés et de communiquer sur sa politique de gestion des ressources humaines.
- ✓ **Le respect des consommateurs** : Parmi les responsabilités de l'entreprise, figure sa responsabilité envers ses consommateurs. En effet, l'entreprise doit satisfaire les besoins de ses clients en produisant des nouveaux produits sûrs, sains et de qualité. De plus, ces entreprises se trouvent également dans l'obligation de fournir honnêtement les informations aux consommateurs concernant leurs produits (Elkington, 1994 ; Clarkson, 1995). En effet, les recherches sur l'effet de boycott des consommateurs (Friedman, 1985 et 1991) ont démontré que les consommateurs sont considérés comme la partie prenante la plus importante de l'entreprise (Lindgreen et al., 2012).

La RSE perçue était globalement comprise à travers les perceptions des managers, le point de vue du consommateur n'a créé de réel intérêt qu'à partir des années 1990 (Vitell, 2003).

Notre première partie du modèle de recherche sera présentée comme suit:

Figure n°1 : les dimensions de la RSE perçue



Source : auteur

Face à cet état des choses, on est enclin de se demander : quelles sont les réalités de la RSE au Maroc? En d'autres termes, les préoccupations et les pratiques réelles des entreprises marocaines correspondent-elles véritablement aux valeurs véhiculées par le concept de RSE ?

L'importance majeure de ce thème sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est qu'il constitue l'un des sujets phares de la recherche en sciences de gestion en ce début de troisième millénaire.

L'intérêt de travail apparaît principalement à deux niveaux :

- Vu sous un angle purement académique, ce travail va contribuer au renforcement de la recherche sur les thématiques de la RSE, particulièrement dans le contexte marocain.
- Pour les entreprises, ce travail s'inscrit dans le cadre de la recherche par celles-ci, d'objectifs extra économiques (environnementaux et sociaux) à moyen et long terme. En plus, ce travail servira d'outil de positionnement stratégique aux entreprises, par rapport à leur environnement endogène et exogène.

2. Objectifs et Méthodologie de la recherche

2.1. Objectif de l'étude qualitative

L'engagement de l'Etat marocain sur le plan législatif et normatif en termes de RSE, a permis d'encourager les entreprises à se conformer aux normes, outils et principes internationaux. Par conséquent, la RSE est devenue un facteur de compétitivité nationale et internationale.

Cette étude qualitative a un objectif principal, qui consiste en l'élaboration d'un outil de mesure adapté à la manière dont les entreprises veulent communiquer aux prés des consommateurs en matière de RSE pour pouvoir ensuite étudier la perception du consommateur d'une marque socialement responsable. Nous pouvons résumer notre objectif de cette étude qualitative ainsi :

Objectif: découvrir la réalité de la responsabilité sociale au sein des entreprises marocaines et d'en ressortir les communications et les pratiques pour le cas typique des entreprises étudiées.

2.2. Méthodologie générale de l'étude qualitative

2.2.1. La méthode de recueil des données

On distingue essentiellement deux méthodes de collecte de donnée en analyse qualitative : l'observation et les enquêtes par entretiens (Evrard et al, 2003). Le choix entre ces deux modes de collecte de données résulte de l'objectif principal de la recherche. Mais il résulte aussi de l'accessibilité des données, du coût et de la durée de la collecte.

Dans le cadre de notre étude, nous choisirons la méthode de recueil de données par enquête. Ce choix est fondé sur notre objectif de recherche à savoir la détection des pratiques de la RSE par les entreprises marocaines.

En général, les enquêtes par entretiens peuvent être classées en trois grandes classes (Bardin, 2001 ; Evrard et al, 2003).

- Les entretiens non directifs : l'enquêteur joue un rôle important qui consiste à ramener le répondant à la question d'origine. Ce type d'entretien permet une analyse approfondie des résultats.
- Les entretiens semi-directifs : ce type d'entretien permet d'aborder plusieurs thématiques. Contrairement aux entretiens directifs, certaines questions doivent être conservées afin de relancer et d'aborder d'autres thèmes et sous-thèmes.
- Les entretiens directifs : l'enquêteur accorde moins de liberté aux répondants, ce type d'entretien se rapproche d'un questionnaire avec des questions ouvertes et précises.

Dans la cadre de cette recherche qualitative, nous allons opter pour les entretiens semi-directifs. Ce choix permet aux répondants de s'exprimer librement ce qui va enrichir la qualité des informations collectées.

2.2.2. Le choix de la technique et la sélection des répondants

En fonction des objectifs de cette phase de la recherche, nous avons opté pour la diversité des secteurs dans lesquels opèrent nos répondants.

Le choix des entreprises relève du fait qu'elles sont engagées en RSE et opèrent dans différents secteurs (télécommunication, banques, infrastructures/transport, agroalimentaire, opérateur de jeux). Lors de cette phase qualitative, huit entretiens de durée moyenne de 45 minutes ont été enregistrés et retranscrits afin de procéder à des lectures répétées de l'ensemble du discours permettant une analyse de contenu (Bardin, 2007 ; Giannelloni et Vernet, 1995).

Il est important de rappeler que notre recherche vise principalement à découvrir la réalité des pratiques de responsabilité sociale au sein des entreprises situées au Maroc. Nous mettons un accent particulier sur les entreprises qui répondent au mieux aux quatre piliers fondamentaux

de la RSE à savoir : les activités philanthropiques, le respect de l'environnement, le respect des travailleurs et le respect des consommateurs.

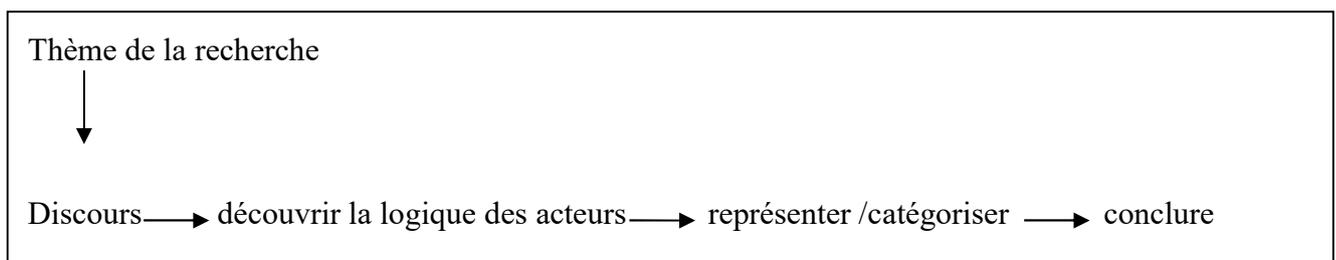
Le guide d'entretien que nous avons élaboré est structuré en thèmes. Les titres de ces thèmes ont été formulés en phase avec les besoins en informations qui nous permettrons d'atteindre nos objectifs.

3. Analyse et caractéristiques des entreprises étudiées

3.1. Démarche de l'analyse

L'analyse du contenu que nous avons jugée adéquate pour notre étude a été définie par WEBER (1985, p 95) comme « une procédure de réduction de données qui consiste à classer dans un nombre restreint de catégories, un grand nombre de mots et d'expressions », cité par (Jolibert et Jourdan, 2006). C'est une méthode d'analyse qui consiste « à réparer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996, p.259). Il s'agit d'entreprendre systématiquement d'identifier, de regrouper, sur la base d'un examen discursif des thèmes abordés. Cette analyse, résumée dans la figure n°2, consiste à coder les données qualitatives, en transformant le contenu du discours en unité d'analyse, en les plaçant dans des catégories sélectionnées selon l'objet de la recherche (Thietard et al, 2007).

Figure N° 2 : Démarche de compréhension des discours et leur analyse



Source : Wacheux (1996, p.239)

Il s'agira pour nous de déceler des mots clés et des concepts importants, afin de quantifier leur fréquence d'occurrence, l'objectif étant d'aboutir à une description du contenu des données qui réponde à trois caractéristiques primordiales : l'objectivité, l'exhaustivité ou la systématisation et la quantification.

En effet, l'objectivité est obtenue en faisant analyser les mêmes données par plusieurs chercheurs, ou en analysant plusieurs fois les mêmes données. La description

est systématique ou exhaustive dans la mesure où tous les mots prononcés par les interviewés sont pris en compte. Il est essentiel que la totalité des mots utilisés par le répondant, pendant toute la durée de l'entretien, soit prise en considération. Cette nécessité vise à répondre aux exigences de rigueur et d'impartialité et que le chercheur ne procède pas à un choix arbitraire des informations les plus évidentes. Enfin, elle est quantitative puisqu'on va compter les fréquences d'apparition des thèmes ou des mots. Les informations une fois classées, le chercheur procède à la détermination des fréquences d'apparition des différentes catégories. Toutefois, la généralisation des résultats obtenus ne peut avoir lieu que si le nombre de personnes interrogées est assez élevé.

Figure N°3 : Etapes de l'analyse des données qualitatives



Source : Andreani et Conchon (2001)

L'analyse des données qualitatives, illustrée dans la figure n° 3, commence par la retranscription des données. Cette étape permet de mettre par écrit les informations recueillies. La deuxième étape consiste à classer et transformer les données en fonction de la grille d'analyse. Il existe deux types de codage : codage ouvert et codage fermé illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N°1: Grille de codage

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction)
Recherche d'ensemble similaires Classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori

Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives.	Codage des indicateurs de recherche
------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

Source : Andreani et Conchon (2001)

Le codage ouvert repose sur l'élaboration d'une grille d'analyse à partir du verbatim³. Contrairement au codage fermé, dans lequel une grille d'analyse est déjà établie à l'avance grâce au cadre conceptuel de la recherche (Huberman, 2003).

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une analyse thématique. Nous avons réalisé une grille d'analyse qui sert de structure pour l'interprétation des entretiens et permet de faciliter le croisement des données. Comme l'illustre la figure n°4 :

Figure n°4 : grille d'analyse

1^{er} thème : conduite managériale des dirigeants en matière de RSE

Sous thème 1 : définition de la politique RSE de l'entreprise : quelle importance accordée aux parties prenantes ?

Sous thème 2 : le regard porté sur la politique RSE de l'entreprise.

2^{ème} thème : l'engagement sociétal de l'entreprise

Sous-thème 1 : identification de l'ensemble des politiques RSE des entreprises

sous-thème 2 : détermination des démarches et des actions des entreprises étudiées

3^{ème} thème : la communication sur la RSE

Sous thème1 : Activités philanthropiques

Sous thème 2 : Respect de l'environnement

Sous thème 3 : Respect du consommateur et des travailleurs

Source : Auteur

3.2. Caractéristiques des entretiens et des entreprises de l'échantillon

³ Les données brutes de l'enquête sont appelées des verbatim

Le tableau suivant illustre les différentes caractéristiques des entretiens et des entreprises composant l'échantillon.

Tableau N°2: Caractéristiques des entretiens et des entreprises de l'échantillon

Entreprise	Fonction de l'interviewé	Secteur d'activité	Durée de l'entretien
Autoroutes du Maroc (ADM)	Chef de la division marketing et communication – Direction d'Ingenierie	Infrastructures	1heure
BMCI	Responsable Stratégie, Qualité et RSE	Banques	45min
Ciments du Maroc	Directeur Commercial	Industrie	1heure
Maroc Télécom	Directeur de communication, Sponsoring et évènementiel	Télécommunicat ion	1heure
Maroc Steel	Directeur Qualité	Industrie	1heure
MJDS	Secrétaire général	Opérateur de jeux	1heure
ONCF	Directeur de l'Innovation, du RSE et du Développement Durable	Transport	45min
Les Eaux Minérales d'Oulmés	Responsable qualité et innovation	Agroalimentaire	45min

Source : Auteurs

Les personnes interrogées lors de ces entretiens sont en grande majorité des directeurs généraux, des responsables du département Ressources Humaines et des responsables du département Développement Durable. Ces intervenants opèrent dans différents secteurs

d'activité : télécommunication, banques, infrastructures/transport, agroalimentaire, opérateur de jeux.

4. Discussion des résultats

4.1. Degré de connaissance et posture managériale des dirigeants en matière de RSE

Au niveau de cette thématique, au cours des entretiens réalisés, nous allons revenir sur l'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique RSE de l'entreprise et sur le regard porté sur cette démarche menée

4.1.1. L'importance accordée aux parties prenantes dans la définition de la politique RSE de l'entreprise

D'après les réponses des interviewés, la RSE est apparue comme une démarche visant à répondre aux attentes des différentes parties prenantes, à savoir : les investisseurs, les salariés, la société civile, les ONG, les associations...). Il s'agit d'une relation établie entre collaborateurs et entreprises. Comme l'évoque un des interrogés : « Nous adhérons aux normes internationales en matière de droits de l'homme, de lutte contre la corruption, et de normes de travail, et coopérons de manière proactive, ouverte et transparente avec toutes nos parties prenantes ».

D'autres dirigeants disposent d'une stratégie d'engagement et d'un plan de communication dédiés à chaque partie prenante : « Dans le cadre de sa démarche RSE, l'entreprise a identifié la liste de ses parties prenantes et les a hiérarchisés selon leur niveau d'intérêt et leur niveau d'influence ».

D'après certains interviewés, l'évolution de l'entreprise et son développement sont liés aux bonnes relations entre cette dernière et le personnel, les fournisseurs, les clients ainsi que les autorités. Ainsi, un investissement dans une politique de responsabilité sociale, permet à l'entreprise d'améliorer son efficacité.

L'ensemble des entreprises agissent de façon éthique et responsable pour être un partenaire permanent du développement économique et social. Elles placent la responsabilité sociale au cœur de leurs stratégies et prêter attention dans la conduite de leurs activités à toutes les parties intéressées afin de renforcer davantage leurs actions dans ce cadre et garantir leur efficacité.

La responsabilité sociale en interne s'intéresse à la valorisation du capital humain « il s'agit d'ancrer l'appropriation des valeurs partagées de l'ensemble du personnel (éthique, esprit d'équipe, engagement et recherche permanente de la qualité). Développer le savoir, les compétences et l'employabilité de ses ressources humaines. Renforcer et améliorer en continu les actions sociales destinées au personnel de la société », à l'atteinte de l'excellence en matière de santé et de sécurité au travail : « Nous nous sommes engagés à améliorer continuellement les conditions de santé et de sécurité au travail de nos employés, fournisseurs et tiers » ; à l'assurance de la conformité et la création de la transparence : « Nous adhérons aux normes internationales en matière de droits de l'homme, de lutte contre la corruption, et de normes de travail, et coopérons de manière proactive, ouverte et transparente avec toutes nos parties prenantes ».

En valorisant les bonnes pratiques liées à l'environnement auprès des salariés et en intégrant des objectifs environnementaux aux missions et aux tâches du personnel, l'entreprise permet ainsi une bonne communication interne auprès des salariés, cette communication est estimée importante dans cette démarche de RSE.

Certaines entreprises se sont dotées d'une charte sociale et éthique, symbole des valeurs et des droits qui fondent l'identité et la cohésion. Cette charte est un programme ambitieux d'actions qui touchent au dialogue social, au respect de l'environnement et des principes du développement durable et aux exigences éthiques. Elle souligne la vision d'un monde ouvert et solidaire, dans lequel l'économie responsable se conjugue au progrès social et environnemental. Cette charte est le témoignage de la richesse de la politique contractuelle, gage d'un développement équilibré. On trouve également la mention « non-discrimination et égalité des chances » est inscrite dans la charte d'éthique et dans le statut du personnel ainsi que l'égalité Homme et femme est particulièrement observée puisqu'elle fait partie de la culture du top management et aussi de la politique RH : « l'entreprise Veille au strict respect de la législation dans tous les domaines. Elle maintient l'efficacité du dispositif de contrôle interne pour prévenir toute pratique illicite (fraude, corruption, atteinte à la saine concurrence...), tout en respectant scrupuleusement tous les engagements pris par la société (statut du personnel, contrats avec les tiers, conventions, offres de services...) ».

Outre l'amendement de la charte d'éthique, certaines entreprises se sont inscrites dans une démarche proactive pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap

(PSH) traduite par l'aménagement de ses locaux pour l'accueil des PSH et par l'identification des postes accessibles aux PSH.

4.1.2. Le regard porté sur la politique RSE menée par l'entreprise

La RSE représente une démarche indispensable pour toute entreprise consciente de l'importance que revêt la prise en considération du développement des communautés locales et de la protection des ressources naturelles dans sa recherche de croissance et de profit, c'est une mise en pratique des principes du développement durable par l'entreprise dans un but de se créer une identité de marque et une réputation RSE positive, mais également pour gagner la fidélité et la confiance de ses clients, ses collaborateurs et de ses parties prenantes.

Il apparaît donc, qu'en tant qu'entreprise citoyenne, l'objectif étant de s'appuyer sur des valeurs pour mobiliser l'ensemble des collaborateurs et partenaires en vue de la recherche des modes de gouvernance les plus efficaces garantissant un équilibre tant économique qu'environnemental et social afin de servir l'intérêt des entreprises et du pays.

4.2. L'engagement sociétal de l'entreprise

Dans cette thématique, nous abordons l'ensemble des politiques RSE, des démarches ainsi que les différentes actions menées par les entreprises interviewées.

4.2.1. Identification de l'ensemble des politiques RSE des entreprises

La RSE est parmi les grandes priorités des entreprises interrogées. D'ailleurs l'ensemble des dirigeants interviewés affirment avoir obtenu le label de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Ce Label atteste de l'engagement de l'entreprise à défendre et à promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable. Leur objectif est de ratifier de plusieurs chartes et engagements internationaux sur le développement durable.

La politique de développement durable et social des entreprises interviewées se veut pragmatique, transparente et utile. Fondamentalement citoyennes, intrinsèquement marocaines, culturellement ouverte sur le monde. L'ensemble de ces entreprises cherchent à se conformer aux exigences des standards internationaux et déployer les ressources

nécessaires à l'amélioration continue des performances de leur système de management intégré QHSE (Qualité, hygiène, sécurité, environnement).

4.2.2. Détermination des démarches et des actions des entreprises étudiées

Le développement durable fait partie intégrante de la culture des huit entreprises depuis plusieurs années, en effet trois principaux enjeux ont été retenus dans le cadre d'une démarche formalisée, il s'agit de la réduction de la facture numérique, de l'accompagnement du développement sociale et économiques du pays et de l'adoption d'un comportement responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes et de l'environnement.

Dans ce cadre, une des entreprises interviewées a procédé à la réhabilitation de plus 385 écoles. Ces aménagements concernent notamment l'extension des bâtiments scolaires, la réfection des blocs sanitaires, l'aménagement intérieur, le branchement aux réseaux d'eau potable, d'électricité et d'assainissement, la réalisation des clôtures, peinture, blocs sanitaires, portails, fenêtres, accès, réfection de l'étanchéité des bitumes, fosses septiques, carrelages, faux plafonds, terrains de sport, etc....

L'objectif est de sensibiliser, pour leur sécurité, les élèves à un nouvel environnement modifié par la création d'une autoroute. Parallèlement ce message est appuyé par le traitement de leurs écoles ce qui a pour effet de contribuer même modestement aux efforts nationaux de lutte contre la déperdition scolaire.

Certaines entreprises interrogées inscrivent la démarche RSE dans le projet de développement d'une culture santé et sécurité au travail : «Nous ne pouvons accepter qu'un objectif de Zéro en termes d'accident à travers la maîtrise de nos risques non acceptables ». Ces entreprises soulignent également qu'elles utilisent des technologies innovantes moins polluantes et permettent l'économie d'eau, d'énergie et des ressources non renouvelables.

4.3. La communication sur la RSE

Concernant cette thématique, il s'agit de présenter les différents aspects de la RSE que veulent communiquer les entreprises interviewées. La plupart des interrogés affirment que cette démarche repose sur trois piliers à savoir : la responsabilité philanthropique, le respect de l'environnement ainsi que le respect du consommateur et des travailleurs.

4.3.1. La responsabilité philanthropique

La philanthropie tente par ce biais de concilier objectif sociétal et rendement financier, ou au minimum viabilité économique, elle fait partie de ces notions si vastes qu'elles constituent un défi pour l'analyse historique. Action en faveur d'autrui, elle est fondamentalement un don (de temps, d'argent, de biens, de services) et tisse une relation forte entre le donateur et son bénéficiaire. Cette relation *a priori* asymétrique et unidirectionnelle entre le premier qui agit et le second qui reçoit est plus complexe qu'il n'y paraît, notamment parce qu'elle se caractérise par une interdépendance forte : d'abord parce que le bénéficiaire contribue à l'élaboration du processus de don, mais aussi parce que le donateur attend de celui-ci un retour sur investissement (en termes financiers ou symboliques), et enfin parce que le résultat du don a un impact sur le donateur comme sur le bénéficiaire. Telle que conçue par Carroll (1991), la responsabilité philanthropique reflète l'engagement sociétal de l'entreprise dans son environnement (local et/ou national).

L'ensemble des entreprises interrogées s'appuient sur des activités philanthropiques dans leur démarche RSE en renforçant leurs interventions dans le mécénat culturel et social ainsi que leurs actions de sponsoring d'importantes manifestations scientifiques. La plupart d'entre elles se sont distinguées avec leur présence et leur appui aux Forums des Grandes Écoles d'Ingénieurs. La participation à ces forums est une occasion propice de rencontres et d'échanges permettant de tisser des liens étroits avec les écoles et leur environnement universitaire pour rechercher les bons profils de lauréats et anticiper leur recrutement. Elles ont également étendu leurs actions de sponsoring à d'autres manifestations scientifiques dont les plus importantes sont le forum Crans Montana, South Economic Women Initiative, Medays, Smart Cities Africa...

D'autres entreprises ont pris part à la campagne mondiale « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes », initiée par ONU Femmes. Cette entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a lancé l'opération « Orange the World » qui consiste à illuminer des édifices et des monuments en orange partout dans le monde afin de sensibiliser l'opinion publique.

4.3.2. Le respect de l'environnement

Sur le plan environnemental, toutes les entreprises interrogées se sont engagées à veiller à l'application des recommandations des études d'impact sur l'environnement qu'elles réalisent, à enrichir en continu les autres actions engagées par elles dans le domaine environnemental et à définir et mettre en œuvre des standards environnementaux applicables à ses activités. Ainsi, les entreprises consolident leur image d'entreprise citoyenne par leur engagement assidu dans cette opération écologique.

Opter pour un management environnemental et énergétique efficace est l'une des principales actions menées par une des entreprises interrogées. Elle s'est engagée dans une démarche d'Efficacité Énergétique en certifiant, dans une première étape, son siège social, son site de la plateforme logistique aux normes **ISO 50001**⁴ assurant son autonomie électrique (**50%**) grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques et ce, en plus de la certification **ISO 14001**⁵. Cette démarche qui a concerné ces sites est en cours de couvrir progressivement d'autres établissements de l'entreprise.

Comme le souligne un des dirigeants : « Maintenir un système global de management de la Qualité Sécurité et Environnement conçu pour améliorer en permanence notre performance et gérer de manière proactive les risques et impacts liés à nos activités, est un des axes prioritaires déployé dans notre politique RSE ».

Cette politique du respect de l'environnement permet à l'entreprise un renforcement de son image et de sa réputation auprès du public.

4.3.3. Respect du consommateur et des travailleurs

Au niveau du respect du consommateur, les entreprises agissent pour l'amélioration continue de la satisfaction de leurs clients : « nous maintenons et améliorons en continu notre système d'écoute permanente des clients, tout en veillant en permanence au respect des engagements vis-à-vis de nos clients » comme le confirme un des interrogés.

Les entreprises interviewées se sont engagées à contribuer à la promotion de la responsabilité sociétale auprès des partenaires : « d'une part, nous poursuivons la mise en relief de

⁴ ISO 50001 guide les organismes, quel que soit leur secteur d'activité, dans la mise en œuvre d'un système de management de l'énergie qui leur permettra de faire un meilleur usage de l'énergie.

⁵ La famille de normes ISO 14000 donne des outils pratiques aux entreprises et aux organisations de tous types qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales.

l'obligation de respect de la réglementation du travail dans les contrats d'achat passés par l'entreprise. D'autre part nous Communiquons sur l'engagement d'entreprise en matière de développement durable et de responsabilité sociétale auprès des fournisseurs ». L'une des entreprises a mis en place un programme issu des bonnes pratiques internationales pour promouvoir le jeu responsable. L'objectif étant de protéger les mineurs et les populations contre le jeu excessif et le jeu addictif. Elle souhaite garder le jeu comme une source de divertissement et empêcher le jeu des mineurs et les pratiques nocives des joueurs.

En effet l'engagement sociétal pour l'ensemble des entreprises interrogées porte sur les leviers de motivation, à savoir : l'amélioration des salaires, l'amélioration du système de classification des fonctions, le développement des infrastructures sociales et la mise en place des plans de formation pluriannuelle.

Les résultats des entretiens ont relevé que le respect des consommateurs et travailleurs se résume dans les principaux axes suivants :

- ✓ Développer la confiance et la fidélité des clients en leur fournissant des produits salubres et services conformes à leurs exigences
- ✓ Garantir le partage, la préservation, la valorisation des connaissances en exploitant l'intelligence des nouvelles technologies d'information et de communication permettant une prise de décision rapide basée sur la fiabilité, la disponibilité, la continuité et la protection de l'information stratégique faisant partie du capital immatériel.
- ✓ Garantir un climat social attractif en assurant la pérennisation des acquis, en améliorant les performances du capital humain et en assurant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

En effet, nous avons constaté que les activités de RSE volontairement pratiquées au sein des entreprises étudiées, sont passées de la réaction à l'action. Elle se traduit en interne par des activités de prévention visant à répondre aux besoins socio-économiques des parties prenantes internes. A titre d'exemple, Maroc steel et Ciment du Maroc mettent sur pied un dispositif sanitaire et médico-social adapté aux besoins éventuels des employés et cadres de leur structure.

En externe, dans le but de répondre aux attentes des collectivités nationales et étrangères, ces entreprises s'illustrent également à travers des investissements dans les domaines de la santé, l'éducation et le développement local.

Les entreprises s'illustrent également dans ce domaine à travers leur très forte participation à des journées internationales telles que la journée de la femme ou encore la journée de l'enfant. En effet, les Eaux d'oulmés sont fortement impliquées dans la lutte contre le paludisme, dans la scolarisation et l'alimentation des enfants déshérités dans les établissements scolaires de la place.

Par-dessus, les huit entreprises étudiées parrainent les élèves-ingénieurs et autres étudiants à travers des stages académiques qu'elles organisent dans le but de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes marocains.

C'est dire qu'en pratiquant une RSE, les entreprises sont plus aptes à faire face aux risques sociaux (chômage), aux accidents industriels ou écologiques, aux changements brutaux et imprévisibles de la réglementation, aux risques juridiques et en interne, aux grèves de leur personnel. Toutes ces actions restent dans un cadre volontaire. Toutefois, les actions volontaires de l'entreprise peuvent être guidées par deux mobiles : pour des raisons économiques ou par déontologie (guidées par des valeurs morales et éthiques uniquement).

Au sein des entreprises étudiées, nous avons constaté que la RSE est pratiquée non seulement par respect de la réglementation nationale, mais aussi par respect des normes et règles internationales en la matière. Ceci se justifie par la présence au Maroc, d'entreprises certifiées par des organismes internationaux.

Conclusion

A l'issue de l'analyse qualitative, nous pouvons conclure que les résultats obtenus révèlent que la démarche de RSE reste un acte volontaire de la part de l'entreprise. Il s'agit des pratiques managériales en matière de ressources humaines, motivation du personnel, gestion des conflits... L'analyse du contenu thématique montre l'importance des valeurs du dirigeant dans la définition de la politique de responsabilité sociale de chaque entreprise. Concernant la thématique des actions menées et des aspects de la RSE que veulent communiquer les différentes entreprises étudiées, il s'agit premièrement d'améliorer la situation sociale des salariés, notamment pour contribuer à son environnement social externe. Il s'agit de donner une position stratégique à cette catégorie et à l'impliquer dans les décisions globales de

l'entreprise en assurant une sécurité d'emploi, un échange et un dialogue social. Ce qui est constaté par les résultats des interviews. Deuxièmes de respecter les exigences légales, réglementaires et normatives relatives aux services et aux produits en matière de qualité, de salubrité, de santé et sécurité au travail et de l'environnement, et finalement d'accroître la notoriété à travers la valorisation des marques et une communication transparente auprès des parties prenantes pour accéder aux nouveaux marchés au niveau national et international.

En matière de RSE, les différentes entreprises étudiées communiquent prioritairement sur les quatre dimensions citées dans notre modèle de recherche à savoir : les activités philanthropiques, le respect de l'environnement, le respect des travailleurs et le respect des consommateurs. Nous pouvons conclure que la RSE est bel et bien une réalité au Maroc. Elle y revêt une dimension mixte, c'est-à-dire, une combinaison des dimensions légales et volontaires. De plus, les entreprises mènent des activités qui visent à satisfaire les attentes de toutes leurs parties prenantes (internes comme externes).

Afin de valider notre modèle de recherche, dans un premier temps, avons commencé par une étude qualitative qui avait pour objectif de découvrir la réalité de la responsabilité sociale au sein des entreprises marocaines et d'en ressortir les communications et les pratiques pour le cas typique des entreprises étudiées. Dans un second temps, nous mènerons une étude quantitative, qui aura pour objectif de tester la structure causale du modèle de recherche en caractérisant les hypothèses. Ces hypothèses portent sur les relations causales entre les différents concepts qui sont : la responsabilité sociale des marques perçue (RSM perçue), l'identification à la marque, la confiance envers la marque, l'attachement à la marque et l'engagement envers la marque. Avant de tester les hypothèses, il est nécessaire de mesurer les différents concepts.

ANNEXE : Guide d'entretien

Le guide d'entretien que nous avons élaboré est structuré en thèmes. Les titres de ces thèmes ont été formulés en phase avec les besoins en informations qui nous permettront d'atteindre nos objectifs. De ce fait, après avoir opéré un bref détour sur la notion de RSE et sur les objectifs poursuivis par notre étude, l'essentiel de l'entretien a porté sur les six thèmes suivants:

- **La responsabilité sociale de l'entreprise** : afin d'amener le répondant à définir la RSE, l'identifier au sein de son organisation et tester ses connaissances des instances impliquées dans la RSE ;
- **Engagement sociétal de l'entreprise** : afin d'identifier les politiques de RSE de l'entreprise, ses démarches et les domaines couverts par ses actions ;
- **Place de la RSE et implication dans la stratégie d'entreprise** : afin de déterminer la place tant interne qu'externe qu'occupe la RSE dans le management d'entreprise ;
- **Évaluation des conséquences des activités de RSE** : afin de déceler l'incidence et les avantages inhérents à la mise en œuvre d'une politique responsable au sein l'entreprise ;
- **Difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de la RSE** : afin de discerner les types de difficultés rencontrées par l'entreprise camerounaise dans la mise en œuvre d'une politique de RSE.

Bibliographie

Abid T. et Moulines J-L. (2015), Le Marketing relationnel : Un cadre théorique intégrateur de la relation entre la responsabilité sociétale des marques et le consommateur, Association Française du Marketing.

Acquier A. et Gond J.P. (2005), Building a Constructivist Perspective in Business and Society: Insights from the Anthropology of Markets, in Proceedings of the International Association for Business and Society (coord.), Sonoma Valley, California, USA, p. 51-56.

Bardin L. (2001), L'analyse de contenu, Paris, Edition PUF.

Brown T.J. et Dacin P.A. (1997), The Company and the product: Corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, 61, 1, 68-84.

Carroll A.B. (1979), A Three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.

Elkington J. (1994), Towards the sustainable Corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development, *California Management Review*, winter.

Évrard Y. Pras B. et Roux E. (2003), *Market : études et recherches marketing*, 3ème éd., Paris, Dunod

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman series in Business and Public policy.

Gendron C. (2002), Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques, papier de recherche, 1, Chaire en Économie et Humanisme, UQAM, Canada.

Handelman J.M. et Arnold S.J. (1999), The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, 63, 3, 33-48.

Ilmen.F (2020) «Etude de causalité entre les déterminants des indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et le pilotage de la performance globale: proposition d'un modèle explicatif», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume :Numéro 4» pp: 273-291

Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing Recherche : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

Kitchin T. (2003), Corporate responsibility: a brand extension, *Journal of Brand Management*, 10, 4-5, 312-326.

Lacey R. et Kennet-Hensel P.A. (2010), Longitudinal effects of corporate social responsibility on consumer relationship, *Journal of Business Ethics*, 97, 581-597.

Lecompte A.F. (2005), *La consommation socialement responsable: proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

Legendre A. (2007), *La consommation socialement responsable : proposition d'une échelle de mesure de ses antécédents et identification de variables explicatives*, maître en sciences de gestion, HEC Montréal.

Lindgreen A. Xu Y. Maon F. et Wilcock J. (2012), Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study, *European Journal of Marketing*, 46, 7/8, 965 – 993.

Lichtenstein D.R., Drumwright M.E. et Braig B.M. (2004), The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits, *Journal of Marketing*, 68, 4, 16-32.

Maignan I. et Swaen V. (2000), Responsabilités sociales des entreprises et bienveillance des consommateurs: une étude comparative, Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing, Montréal.

Murray K. B. et Vogel C. M. (1997), Using a hierarchy of effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: financial versus nonfinancial impacts, *Journal of Business Research*, 38, 2, 141-159.

Sen S. et Bhattacharya B.C. (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 225-2447-35.

Swaen V. (2004), Etude des perceptions et des réactions des consommateurs face aux activités citoyennes des entreprises, thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Catholique de Louvain.

Thiétart R.A. et coll (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème éd., Paris, Dunod.

Trinquecoste J.F. (2008), *Responsabilité, éthique et logique marchande*, collection question de société, édition EMS Management et société.

Webb D.J., Mohr L.A. et Harris K.E. (2008), A re-examination of socially responsible consumption and its measurement, *Journal of Business Research*, 61, 2, 91- 98.