



ESJ Humanities

## Engagement Sociétal des Entreprises et Politique Commerciale: Cas des Entreprises Marocaines Labellisées RSE

*Dinia Jihane*

Université Mohammed V de Rabat,  
Faculté des sciences de l'éducation, Morocco

[Doi:10.19044/esj.2022.v18n32p27](https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n32p27)

Submitted: 15 August 2022

Accepted: 18 June 2022

Published: 31 October 2022

Copyright 2022 Author(s)

Under Creative Commons BY-NC-ND

4.0 OPEN ACCESS

*Cite As:*

Jihane D. (2022). *Engagement Sociétal des Entreprises et Politique Commerciale: Cas des Entreprises Marocaines Labellisées RSE*. European Scientific Journal, ESJ, 18 (32), 27. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n32p27>

### Résumé

La thématique de RSE occupe l'intérêt des milieux académiques depuis plusieurs années et connaît un grand essor dans la pratique des entreprises. Toutefois, les recherches antérieures ont porté plus sur les fondements théoriques, l'évolution des acceptions, l'analyse des implications sociétales et organisationnelles, voire, les effets de la RSE sur la performance de l'entreprise. Alors, peu d'intérêt a été accordé aux motivations des entreprises à l'engagement sociétal, en l'occurrence, les motivations commerciales, d'où la perspective du présent travail. Il s'agit de contribuer à l'analyse de la RSE comme instrument de la politique commerciale des entreprises, à travers une étude empirique auprès des entreprises marocaines labellisées RSE de la CGEM. Pour ce faire, nous optons pour un positionnement « positiviste aménagé » avec une démarche « hypothético-déductive », et une méthodologie d'étude quantitative. Sur le plan théorique, nous essayons d'établir un cadre d'analyse de l'approche instrumentale des motivations à l'engagement RSE. En nous appuyant sur ce développement, nous construisons nos hypothèses à vérifier qui sont testées selon l'approche PLS et traitées en utilisant le langage R. Au niveau des résultats, l'étude empirique permet de conclure que l'engagement RSE contribue bien à atteindre les objectifs de la politique commerciale de l'entreprise.

**Mot-clés:** RSE; Motivations à l'engagement sociétal; L'approche instrumentale ; Politique commerciale de l'entreprise ; Label CGEM

---

## **The societal commitment of companies, a new instrument of trade policies: the case of Moroccan companies labelled CSR**

*Dinia Jihane*

Université Mohammed V de Rabat,  
Faculté des sciences de l'éducation, Morocco

---

### **Abstract**

The CSR's thematic has been of interest to the academic community for several years now, and is experiencing a tremendous appeal in business practice. However, previous research focused more on the theoretical foundations, the evolution of acceptances, the analysis of the societal and organizational implications, and even the effects of CSR on the company's performance. Consequently, little attention was paid to the reasons behind the adoption of the CSR approaches, in this case, the business motives, hence the perspective of this work. The aim is to contribute to the analysis of the CSR as an instrument of the company's commercial policy through an empirical survey study of CSR labelled Moroccan companies in the General Confederation of Moroccan Companies. To do this, we opt for a "positivist" positioning with an hypothetico-deductive method, and a quantitative study methodology. On the theoretical level, we are trying to establish a framework for theoretical analysis of instrumental approach of the motivations for CSR engagement. Based on this development, we are building our hypotheses to be verified which are tested according to the PLS approach and processed using the R language. At the level of results, the empirical study allows to conclude the societal commitment contribute well to achieving the objectives of the commercial policy of the company.

---

**Keywords:** CSR ; Motivation for social commitment ; Instrumental approach; Company's commercial policy, GCMC label

### **Introduction**

Depuis plus d'un siècle, la question de RSE fait objet d'une large littérature et une panoplie de recherches autour de ses différents aspects, ses théories, sa diffusion au travers le monde, le processus de sa mise en place, ses impacts sur les performances organisationnelle, financière et commerciale. Certes, les premiers objectifs de la démarche RSE sont d'ordre social et environnemental. Toutefois, les considérations économiques sont également

présentes dans les stratégies RSE menées par les entreprises. Plusieurs théories mettent l'accent sur la relation entre la RSE et l'amélioration de la performance de l'entreprise, sa compétitivité, de sa réputation et son image de marque. Il s'agit essentiellement de l'approche instrumentale. Les partisans de cette approche perçoivent la RSE comme un instrument pour créer des bénéfices (Garriga et Melé, 2004). En d'autres termes, ils considèrent la RSE comme un outil stratégique permettant d'atteindre des cibles de nature économique et à plus grande échelle, de créer de la valeur (Garriga et Melé, 2004). Cela grâce à l'acquisition d'avantage concurrentiel conduisant l'entreprise à améliorer sa réputation, gagner la confiance de nombreux acteurs externes et développer des relations appropriées avec eux et mettre en œuvre une politique commerciale spécifique (McWilliams et Siegel, 2001).

Au Maroc, la prise de conscience de la nécessité d'adhérer aux principes de développement durable (DD) et de la RSE trouve ses origines dans les années 90 et s'est concrétisée dans les années 2000. En effet, depuis le début des années 90, le pays a connu une dynamique de changement de son contexte global : libéralisation de l'économie, implantation de grandes Firmes Multinationales, encouragement des Investissements Directs Etrangers et des accords de libre-échange avec des partenaires stratégiques. De surcroît, la situation géographique du pays au carrefour de l'Europe, de l'Afrique et des pays arabe, lui a octroyé une multitude d'avantages, notamment, celui d'être concerné par la politique Européenne de Voisinage née en 2002. Cette politique avait comme objectif, le développement des relations entre l'UE et son voisinage proche en faveur de plusieurs thèmes en l'occurrence le développement durable (DD).

Pour sa part, la révolution des nouvelles technologies d'information et de communication avait contribué à la prise de conscience de la société civile de ses droits d'accès et de partage d'information à grande échelle. Elle avait induit, également, une concurrence plus intense dans un marché devenu plus averti et exigeant.

En fait, face aux défis de la mondialisation, au corpus réglementaire et législatif onusien et européen et la déclaration des « Objectifs du Millénaire pour le Développement » (OMD) adoptée par les Nations Unies en 2000, le Maroc ne pouvait effectuer un autre choix qu'accélérer sa pleine adhésion volontaire aux principes de DD. De même l'entreprise marocaine devait être à la hauteur de ces enjeux. On parle de l'avènement de « l'entreprise socialement responsable » à triple responsabilités, économique, sociale et environnementale.

Cela sous entend que, désormais, les entreprises sont conscientes du fait qu'elles sont redevables à l'égard du territoire dans lequel elles puisent leurs ressources et mènent leurs activités (Cherkaoui, 2020). L'engagement du pays dans la dynamique de RSE a été appuyé par son adhésion au Global

Compact en 2006, la mise à niveau des cadres juridique et institutionnel incitatifs à l'engagement sociétal et l'élaboration de la charte de RSE et le label CGEM.

Le sujet de la RSE a intéressé plusieurs chercheurs au Maroc, certains ont traité des thèmes en rapport avec la RSE et la performance (El Malki, 2010 et El Alaoui 2014) et d'autres se sont intéressés aux déterminants de l'engagement sociétal (Taoukif, 2014 ; Benaïcha, 2017 et Cherkaoui 2019) et aux facteurs explicatifs de cet engagement (Dinia, 2021).

Dans le présent travail, nous allons essayer d'apporter une petite pierre à cet édifice de recherche en mettant l'accent sur la relation entre la politique commerciale et la RSE. L'objectif principal de ce papier est de montrer que l'engagement sociétal peut contribuer à la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise et être ainsi un outil de sa politique commerciale. La réalisation de cet objectif passe par la réponse à deux questions de recherche :

- Les objectifs commerciaux sont-ils des facteurs de motivation à l'engagement sociétal des entreprises ?
- Qu'en est-il des effets bénéfiques tirés de l'adoption de la démarche RSE sur le plan commercial ?

Pour répondre à ces questionnements, le positionnement épistémologique retenu est le « positiviste aménagé » avec une démarche « hypothético-déductive », et une méthodologie d'étude quantitative. L'étude empirique est menée auprès des entreprises marocaines labellisées RSE à la veille de la crise Covid (2019).

Il convient dans un premier temps, de présenter une revue de la littérature sur la relation entre la politique commerciale et la RSE avant d'aborder, en second lieu, les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche. L'analyse et la discussion des résultats de l'étude empirique sont développées dans un troisième paragraphe.

## **1. La relation entre la RSE et la politique commerciale**

La politique commerciale désigne l'ensemble des décisions prises ou des pratiques relatives à la commercialisation des produits ou services de l'entreprise (B. Bathelot, 2015). L'objectif ultime de cette politique est l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise et de sa part du marché. La réalisation de tel objectif peut passer par le renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise, l'adoption d'une politique marketing pertinente et l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Certes, l'engagement sociétal est supposé être motivé essentiellement par des considérations d'ordre social et écologique. Toutefois, plusieurs études théoriques confirment que l'adoption de la démarche RSE permet d'atteindre

également des objectifs commerciaux, et d'être ainsi un outil privilégié de la politique commerciale.

### **1.1. La RSE comme source d'avantage concurrentiel**

Selon Porter (1985), l'avantage concurrentiel est une résultante de l'activité de l'entreprise qui est générée par sa manière particulière d'élaborer, de produire, de commercialiser, de distribuer et de structurer ses produits et services. C'est une position que l'entreprise occupe par rapport à ses concurrents (Porter, 1980), en développant des modèles d'affaires innovants axés sur l'investigation de nouveaux marchés par l'adoption des méthodes suivantes :

- La recherche des avantages positionnels : il s'agit de cibler la position du leader dans son secteur, en termes de coûts ou de services. Pour ce faire, l'entreprise soit elle propose les mêmes services que ses concurrents, mais à moindre coût (stratégie d'avant coût), soit elle fait des offres de service ou des produits novateurs et pour le même prix que celui des concurrents (stratégie de différenciation).

À défaut de position de leadership ni par les coûts ni par la différenciation, une concentration sur un segment étroit et défini ne pourrait être plus appropriée.

- La concentration sur un segment étroit et défini ou (Stratégie de niche) : Une entreprise pourrait utiliser une focalisation sur les coûts ou sur la différenciation. Avec une focalisation sur les coûts, l'entreprise vise à être le producteur à plus bas prix sur un segment déterminé. Avec une stratégie de différenciation ciblée, elle crée son avantage concurrentiel par la différenciation sur une niche particulière.

Construire un avantage concurrentiel nécessite une redéfinition de la valeur créée de l'entreprise, le développement des business modèles novateurs et la création de nouveaux segments de marchés.

Par ailleurs, l'intégration des enjeux sociétaux et/ou environnementaux dans l'activité de l'entreprise peut constituer une barrière pour les concurrents et lui permet, dans le long terme, d'acquérir un avantage concurrentiel. Dans ce sens, une étude de Price Water-House Coopers (2002), a été menée sur 140 grandes entreprises internationales, pour identifier les facteurs qui poussent les dirigeants à s'impliquer dans une démarche de développement durable. Selon ses résultats, plus que la moitié des entreprises effectuent des actions en matière de RSE, dont 90% sont motivées par l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, puis viennent la recherche d'avantages concurrentielles (75%) et la réduction des coûts (73%) (Cité par Taoukif, 2014). Or cela peut se traduire de multiples façons :

- La RSE permet d'élargir le champ de compétences de l'entreprise (Porter et Kramer, 2002) : quand celle-ci détient plus de ressources et de meilleures connaissances que les gouvernements pour répondre à certains

enjeux sociaux, la mise en place d'initiatives philanthropiques liées au cœur de ses activités constituera une opportunité de développer de nouvelles connaissances pouvant accroître son champ de compétences.

- La RSE peut être un outil d'innovation : pour les entreprises naissantes, la prise en compte de la RSE dans la définition du cœur de leur métier permet de les aider à identifier des pistes pour se différencier de la concurrence et bénéficier d'avantages sur de nouveaux marchés de niches.

- La RSE peut faciliter l'intégration dans un marché litigieux avant ses concurrents (Gupta et Combes, 2003) : une entreprise peut réussir à pénétrer un nouveau marché litigieux en établissant préalablement des initiatives sociétales en faveur des parties du litige, que son concurrent avait refusé de faire. C'est l'exemple de l'entreprise Cargill qui est arrivée à pénétrer le marché des graines de tournesol en Inde. À l'encontre de son concurrent, elle s'est attachée à aider les agriculteurs locaux à améliorer le rendement de leurs récoltes en concluant des partenariats dans ce sens (Montpetit, 2011).

- La RSE peut être un outil de motivation et de fidélisation des talents au sein de l'entreprise. À ce propos, la prise en compte des enjeux sociaux des employés doit aller jusqu'à les considérer comme des clients internes dont les aspirations en matière de RSE doivent être observées.

Il peut être conclu que la vocation sociétale constitue un avantage compétitif fondé sur la base d'actifs intangibles. Il s'agit de ressources internes qui doivent être précieuses, rares, inimitables, et non substituables (Barney, 1991). Dans le contexte de la RSE, ces ressources se traduisent dans ses différentes dimensions : les valeurs de la société, les relations avec les parties prenantes, la capacité d'innovation, les projets sociaux, la réputation, etc. Ainsi, des stratégies RSE correctement utilisées peuvent créer un avantage compétitif pour l'entreprise.

En effet, nombreux sont les travaux identifiant les facteurs visant à expliquer les raisons pour lesquelles la RSE peut se transformer en avantage concurrentiel (Porter et Cramer, 2006). Le tableau ci-dessous en fournit des illustrations des actions RSE des entreprises dans différents contextes.

**Tableau 1. Mécanismes permettant de transformer la RSE en avantage concurrentiel**

<b>Instrumentaliser la RSE pour construire un avantage concurrentiel</b>	<b>Description du mécanisme</b>	<b>Illustrations de pratiques</b>
Légitimité et licence to operate, la RSE comme garant de la réputation et instrument de marketing corporatif.	L'obtention auprès d'autorités publiques d'un permis d'exploitation dépend souvent de la réputation de l'entreprise. La RSE peut contribuer ainsi à construire un avantage en termes de réputation vis-à-vis des concurrents.	Lafarge a parfois bénéficié de son image socialement responsable pour obtenir des permis pour exploiter des ressources naturelles dans des zones sensibles, alors que les entreprises concurrentes s'étaient vues refuser de telles autorisations
Augmentation des coûts des rivaux, la RSE comme mode d'altération des forces concurrentielles.	La promotion de régulation plus stricte au niveau du secteur par les entreprises ayant une forte RSE peut élever les coûts de mise en conformité des concurrents et les coûts d'entrée sur le marché d'entrants potentiels.	Dow Chemical a contribué à la mise en œuvre de standards plus élevés en matière de prévention de la pollution de l'environnement dans le secteur de la chimie aux États-Unis.
Attrait renforcé pour une main d'œuvre plus productive, la RSE comme signal de qualité sur le marché du travail.	La RSE améliore le caractère attractif de l'entreprise pour des employés éventuels, en particulier ceux à fort potentiel.	L'entreprise Accenture met en avant ses programmes de RSE dans sa communication à destination des étudiants et jeunes diplômés.
Augmentation des ventes, la RSE comme instrument marketing influençant le comportement du consommateur.	La RSE permet de construire un positionnement marketing distinctif et peut être appréhendée comme attribut du produit fortement valorisé par certains consommateurs.	Des entreprises telles que Patagonia ont bâti leur stratégie marketing sur la RSE. Pratiques de Cause related marketing ou l'achat d'un produit générant un don pour une cause humanitaire.
Diminution des risques et maîtrise des coûts, la RSE comme forme d'efficacité organisationnelle.	La RSE peut permettre de réaliser des économies dans les domaines énergétiques et environnementaux en diminuant le gaspillage de ressources et les risques sociaux et environnementaux.	HSBC a réalisé une économie de plusieurs millions de dollars en supprimant simplement l'éclairage des enseignes lumineuses de ses agences après 22h.
Influence sur les comportements organisationnels, la RSE comme instrument de Gestion des Ressources Humaines.	La RSE peut affecter des attitudes au travail telles que l'implication et la satisfaction et des comportements « extra-rôle » liés à la performance de ressources humaines.	Une étude de 2005 du cabinet de Consulting anglais montre que la RSE permet de diminuer le turnover et de renforcer la loyauté des employés vis-à-vis de leur organisation.
Apprentissage, compétences, la RSE comme ressource interne stratégique.	La RSE stimule les apprentissages en matière de gestion sociale et environnementale et contribue à la construction de nouveaux savoir-faire.	Le système de gestion des PP mis en place par Danone avec Danone Waya génère de nombreuses connaissances qui ont pu être ultérieurement déployées dans l'entreprise.

**Source : Gond et Igalens (2010)**

Une étude empirique menée par Davis en 1973, permet de conclure que l'engagement d'une stratégie RSE représente pour l'entreprise un outil d'acquisition d'avantages concurrentiels tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Elles seront en mesure de se distinguer des concurrents avec des produits de bonne qualité, de réduire les coûts, d'utiliser des procédés moins polluants et plus économiques en termes d'énergie, de prévenir sur la nouvelle législation.

La valeur de l'avantage compétitif procuré par le comportement responsable de l'entreprise permet d'améliorer sa position concurrentielle, l'un des objectifs majeurs de la politique commerciale.

### **1.1.1 La RSE comme outil de marketing**

Le véritable enjeu de l'engagement RSE est d'acquiescer la confiance des partenaires de l'entreprise, particulièrement les donneurs d'ordres (clients et fournisseurs), vue leur impact sur sa pérennité. L'engagement sociétal représente, pour l'entreprise, une réponse aux exigences ou un moyen d'améliorer ses relations avec ses différentes parties prenantes, notamment sa clientèle. Selon Maak (2007), les avantages d'un tel engagement sont réciproques. La satisfaction de certaines attentes des Parties Prenantes (PP) permet à l'entreprise de bénéficier du capital social que celles-ci investissent et qui est défini comme « *l'ensemble de ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* » (Bourdieu, 1980).

Les consommateurs désirent des produits « socialement responsables » et compétitifs. La théorie de la contestabilité sociale et environnementale, affirme que l'anticipation des menaces des campagnes et boycotts par la société civile représente un moyen efficace de discipliner le comportement des entreprises.

Par ailleurs, la compétitivité passe par la consultation de l'entreprise des attentes exprimées par ses PP vis-à-vis d'elle. L'identification et la qualification des différentes PP, ainsi que, le recueil de leurs attentes, sont une étape importante pour le maintien d'une confiance et d'engagement de leur part. Les attentes des clients sont devenues extrêmement sensibles au comportement responsable des entreprises.

Empiriquement, l'intérêt croissant des consommateurs pour des biens à contenu éthique est confirmé par des sondages d'opinion. (Cité par Crifo et Forget, 2013). Handelman et Arnold (1999) soulignent que « *mener des actions à caractère social et le faire savoir aux marchés et aux clients contribuent aux bénéfices de la firme* ». Les pratiques développées de RSE favorisent l'acquisition de la loyauté des clients, et ainsi, la maximisation du profit de l'entreprise. Cette idée rejoint la philosophie marketing de Drucker



qui a tant insisté sur l'intérêt des entreprises à profiter des actions philanthropiques comme aspect de la RSE. En effet, les entreprises utilisent une partie importante de leurs dépenses charitables dans des sponsorings, et des campagnes publicitaires, afin d'étendre leur réseau de relations publiques, de promouvoir leur image de marque. Dans ce sens, McKinsey Quarterly (2009) relie les gains dus aux actions philanthropiques en faveur de la société aux gains en faveur de l'entreprise (Keys, Malnight et Van der Graaf, 2009). Il démontre que plus les avantages sont bénéfiques pour l'entreprise, plus il s'agit de promotion et de marketing. Par contre, plus les avantages sont favorables à la société, plus il s'agit d'actions de charité et de philanthropie. Dans une vision instrumentale, « *la RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes* » (Saulquin et Shcier, 2007). Ainsi, les politiques sociétales s'apparentent à un outil marketing permettant à l'entreprise de maintenir les relations avec ses clients et d'acquérir d'autres. Aux Etats-Unis, la RSE sert, notamment, d'instrument de marketing ou de manipulation d'impression qui influence les perceptions de la société (Maignan et Ralston, 2002).

## **1.2. La RSE comme facteur d'acquisition d'une bonne réputation**

L'acquisition d'une bonne réputation est un objectif recherché par toute organisation. La bonne réputation permet à l'entreprise de gagner la confiance des PP en général et des clients en particulier. Elle contribue ainsi à la réalisation des objectifs de la politique commerciale. L'engagement sociétal peut-il permettre aux dirigeants d'améliorer la réputation de leurs entreprises ? Les liens entre RSE et les variables image et réputation de l'entreprise font l'objet de plusieurs recherches (Mahon et Wattrick, 2003 ; Hillman et Keim, 2001 ; Brammer et Milington, 2005). La réputation et l'image de l'entreprise représentent un assemblage de toutes les perceptions reçues ou générées avec le temps par les différents acteurs de la société sur la base d'une série d'expériences et d'actions passées ou présentes de l'entreprise. Au sens de Fombrun (1996) et Fombrun & Shanley (1990), la réputation de l'entreprise s'apparente à la façon dont cette dernière est perçue par l'ensemble de ses PP, et sa capacité de créer de la valeur en comparaison avec ses concurrents. Ces valeurs peuvent correspondre à la confiance, la crédibilité, la fiabilité, et la qualité (Luetkenhorst, 2004 ; Mathieu et Reynaud, 2005). Dans ce cadre, le tableau ci-dessous présente les principales approches théoriques de la réputation :

**Tableau 2. Aspects théoriques de la réputation**

<b>Approches</b>	<b>Définition</b>	<b>Caractéristiques</b>
Économique	La réputation crée une perception de fiabilité et de prédictibilité.	Trait ou signal
Stratégique	La réputation est issue des caractéristiques internes uniques de l'organisation et elle est perçue extérieurement.	Perçue comme actif
Sociologique	La réputation est un construit social qui permet d'établir des classements et d'ordonner les firmes.	Classements
Marketing	La réputation est le résultat des efforts des firmes pour inciter les consommateurs à effectuer des achats et construire la loyauté du consommateur	
Organisation éthique	Les firmes développent des réputations d'elles-mêmes (logo, marques, croyances, culture, identité, authenticité)	Loyauté

Source : Castellano et Dutot, 2013

Par ailleurs, selon certains auteurs, la bonne réputation de l'entreprise est le résultat de la mise en place préalable d'une démarche RSE. Ainsi, la normalisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise (Fombrun, 2005), la multiplication des donations philanthropiques, et la prise en compte des attentes des PP sont des pratiques en faveur de l'image de l'entreprise et sa réputation. Pour d'autres, une bonne réputation peut être une caractéristique attribuée à l'entreprise suite à sa réalisation de certaines performances financières, sociétales, environnementales et organisationnelles. Dans ce cas, la RSE est considérée comme une dimension intrinsèque à la réputation (Schmietz et Epstein, 2005 ; Zyglidopoulos, 2001). Quant aux Hillenbrand et Money (2007), ils considèrent que ces deux perceptions de l'engagement sociétal (un préalable ou un attribut à la bonne réputation) sont complémentaires et représentent donc « les deux faces d'une même médaille ».

Empiriquement, les exemples des entreprises Nike ou Total sont particulièrement probants pour mettre en lumière l'effet de l'irresponsabilité sur le capital réputationnel de l'entreprise manifesté par la détérioration de ce dernier. Situation face à laquelle des démarches RSE ont été instaurées de manière réactive ou plus proactive, sous pression des PP. Cela, démontre que la responsabilité sociétale des entreprises est une source d'acquisition d'un capital réputationnel (Binninger & Robert, 2011). De surcroît, Hines et Ames (2000) rapportent que dans leur enquête, 68% des consommateurs affirment que la réputation RSE de la firme est un facteur qui influence leur choix dans l'achat d'un produit ou service.

Or, l'entreprise peut améliorer sa réputation en donnant un sens à son développement et un visage plus humain à ses activités. Cela lui permettra de se différencier et bénéficier d'un avantage concurrentiel durable. L'image de pionnier acquise demeurera même si son niveau d'engagement sociétal est imposé à d'autres entreprises. La RSE apparaît donc comme un levier pour construire la réputation de l'entreprise, considérée comme un actif intangible stratégique.

Par ailleurs, l'entreprise cherche également à s'afficher socialement responsable pour capter l'attention des organisations mondiales et des entités internationales, et gagner ainsi une « licence to operate ». La « licence to operate » désigne la capacité d'une entreprise à obtenir les autorisations juridiques et politiques nécessaires pour exercer ses activités dans une région donnée. Pour sa part, Tallontire (2007) explique que la licence d'exploitation est perçue comme terme qui décrit la capacité d'une entreprise d'acquérir des licences légales (ex. permis de zonage, les permis de construction, etc.). Celle-ci, accompagnée d'une « licence sociale », permettant à l'entreprise de bénéficier d'une légitimité reconnue d'un ensemble de citoyens (Burke & Stets, 1999). Grâce à cette licence, l'entreprise peut, d'une part, s'emparer de nouvelles opportunités de développement en s'ouvrant sur de nouveaux marchés. D'autre part, elle permet l'attractivité et la rétention de l'ensemble des PP. A l'extrême, les firmes les moins responsables peuvent se voir retirer leur « licence to operate » (Post, Preston, et Sachs, 2002).

En définitive, bien que l'adoption de la RSE présente de nombreux avantages, ces derniers obéissent à la loi des revenus décroissants, c'est-à-dire qu'ils diminuent à mesure que cette activité est répétée (Smith & Cao, 2007). De ce fait, il est inutile de continuer d'investir plus de ressources financières en RSE puisqu'à long terme, ça ne générera pas plus de revenus. L'entreprise est censée plutôt attribuer des ressources pour maintenir une solide réputation et à fortiori, sa position concurrentielle devant ses compétiteurs.

À la lumière de ces préconisations théoriques, il peut être conclu que la RSE apporte à l'entreprise une série de gains d'ordre économique liés à sa notoriété et sa compétitivité, au sens de Campbell (2007), qui l'incitent à s'y engager. Il s'agit notamment des avantages compétitifs, de l'image de marque et la bonne réputation, procurés grâce à des stratégies de différenciation et de prise en compte des attentes des PP.

La revue de la littérature permet de formuler au moins deux hypothèses de recherche :

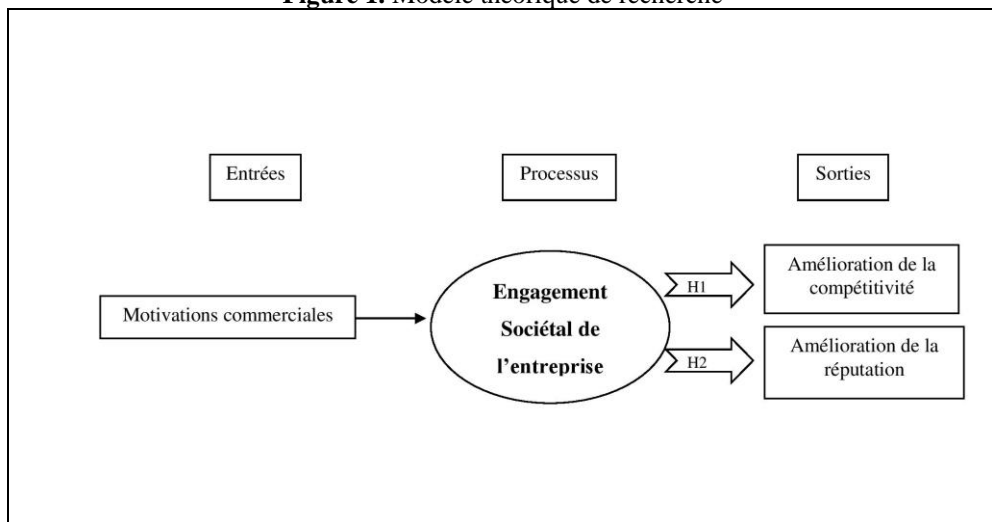
- H.1: L'engagement sociétal améliore la compétitivité de l'entreprise ;
- H.2 : L'engagement sociétal améliore la réputation de l'entreprise.

Ainsi, l'engagement sociétal peut être motivé par des considérations commerciales et avoir des retombées permettant d'atteindre les objectifs de la

politique commerciale. Ce constat permet de construire notre modèle théorique (Figure 1). Modèle élaboré selon l'approche systémique des relations causales jugée la plus adaptée à notre problématique. A cet égard, rappelons qu'un système est structuré autour de trois composantes : les Entrées ; le Processus et les Sorties. Notre modèle de recherche choisi est présenté sous forme d'un système composé ainsi :

- **Les entrées** : sont les motivations commerciales ;
- **Le processus** : est l'engagement sociétal de l'entreprise ;
- **Les sorties** : sont les retombées commerciales de l'engagement sociétal. Il s'agit essentiellement du renforcement de la compétitivité de l'entreprise et de l'amélioration de sa réputation.

**Figure 1.** Modèle théorique de recherche



Source : Elaboré par nos propres soins

Pour tester les hypothèses de recherche nous avons fait des choix épistémologiques et retenu des méthodes de recherche appropriées.

## 2. Méthodologie de recherche

Afin de vérifier le rôle de la RSE dans la politique commerciale des entreprises labellisées dans le contexte marocain, la définition des cadres épistémologique et méthodologique de la recherche s'avère indispensable.

La recherche en science de gestion est traditionnellement dominée par le courant positiviste. Ce dernier s'est traduit par le développement de la théorie qui n'est pas fondée sur des données observables (Yin, 2003). Pour cette raison, un nombre croissant de chercheurs adoptent les paradigmes post-positivistes au cours des trois dernières décennies (McMurray, 2010, Cité dans Benaïcha 2017). Perret et Girod-Séville (2003) considèrent que le chercheur peut adopter trois types de positionnement : unique, multiple ou aménagé (cité

par Benaïcha 2017 : 190). Ils avancent que de nombreux chercheurs empruntent *"des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée"*.

Wacheux (1996) explique l'approche aménagée comme une volonté de faire une conciliation multiparadigmes. Pour le positionnement épistémologique choisi, la nature de notre question de recherche l'inscrit dans une position épistémologique aménagée. Cette dernière permet de coupler entre le paradigme positiviste et le paradigme interprétativiste et de concilier ainsi l'objectif et le subjectif.

Le positionnement épistémologique du travail de recherche s'accompagne impérativement par la précision d'un mode d'accès au terrain, ou ce qu'on appelle un mode de raisonnement. Ce dernier permet de choisir les outils convenables pour parvenir à la connaissance en articulant entre la théorie, le terrain, et les argumentations. La complexité du concept de la RSE conjuguée à la spécificité et l'évolution du contexte de la recherche nous conduit à adopter le raisonnement déductif avec une démarche hypothético-déductive dans le cadre du positivisme aménagé.

En outre, si on admet que le positionnement épistémologique de la recherche s'intéresse au processus d'élaboration de la connaissance, il ne manque pas d'importance de faire un choix de la méthodologie qui permet de collecter les données nécessaires à sa conception. Dans le présent travail, nous avons opté pour une étude quantitative dont l'objectif principal est de tester les hypothèses. La méthodologie quantitative s'avère avantageuse dans l'étape de collecte de données. Ses techniques permettent, aussi bien, une efficacité extrême, surtout quand l'échantillon d'étude en question est d'un effectif important (Zikmund 2003), qu'une économie des coûts, vue la dispersion géographique de cet échantillon.

Pour réaliser l'étude quantitative, nous avons rédigé un questionnaire en optant pour l'échelle la plus utilisée dans les sciences de gestion, et la plus adaptée aux études des attitudes et des perceptions, à savoir, l'échelle de Lickert. Pour le nombre de choix proposés au répondant, nous avons opté pour une échelle impaire, dans un premier temps, en tenant compte de ses avantages et du fait qu'elle est fortement préconisée dans les recherches en sciences sociales. Toutefois, le test du questionnaire a révélé les biais de ce choix en observant une concentration des réponses à la médiane. Ce constat a réorienté le choix vers l'échelle paire qui a été retenue pour la rédaction de la version finale du questionnaire. Le questionnaire a été administré auprès de plus de 80 entreprises labellisées RSE mais seules 46 l'ont rempli.

Les données ainsi collectées sont analysées en utilisant le langage R. Ce logiciel est le plus souvent utilisé lorsqu'il s'agit d'un travail en entreprise, dans le monde académique, au sein d'organismes publics ou d'ONG et chez les analystes travaillant comme consultants (David Smith, 2013). L'utilisation

fréquente de ce logiciel est justifiée par le fait qu'il est un outil complet, très puissant et bien adapté aux besoins des chercheurs en matière d'analyse statistique des données. En outre, il est performant pour la manipulation de données, le calcul et l'affichage de graphiques et facile à manipuler.

S'agissant du test des hypothèses, le choix a porté sur l'approche PLS en utilisant l'outil SMARTPLS. L'analyse de causalité est basée les paths coefficients en calculant le test t de Student à l'aide Bootstrap avec 500 réplifications et alpha bilatéral. Le test des hypothèses est complété et renforcé par le recours à  $F^2$  EFFECT SIZE. Pour l'interprétation de cet indice, Cohen (1988) propose des valeurs de référence qui sont devenues des normes universelles :

- $F^2 = 0,2$  effet petit ;  $F^2 = 0,5$  effet moyen ;  $F^2 = 0,8$  effet grand.

La méthodologie de recherche étant présentée, il importe de passer à la présentation et la discussion des résultats de l'étude empirique.

### **3. La contribution de la RSE à la réalisation des objectifs de la politique commerciale: Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique**

Le traitement de toute question de recherche ne peut s'accomplir que par la confrontation des conceptions théoriques au terrain empirique, et ce, afin de valider ou rejeter nos deux hypothèses à savoir :

- H.1 : L'engagement sociétal améliore la compétitivité de l'entreprise.
- H.2 : L'engagement sociétal améliore la réputation de l'entreprise.

La présente section met l'accent sur les caractéristiques de la population interrogée avant de focaliser l'attention sur les motivations et les effets de l'engagement RSE en rapport avec la politique commerciale de l'entreprise.

#### **3.1. Les caractéristiques de la population enquêtée**

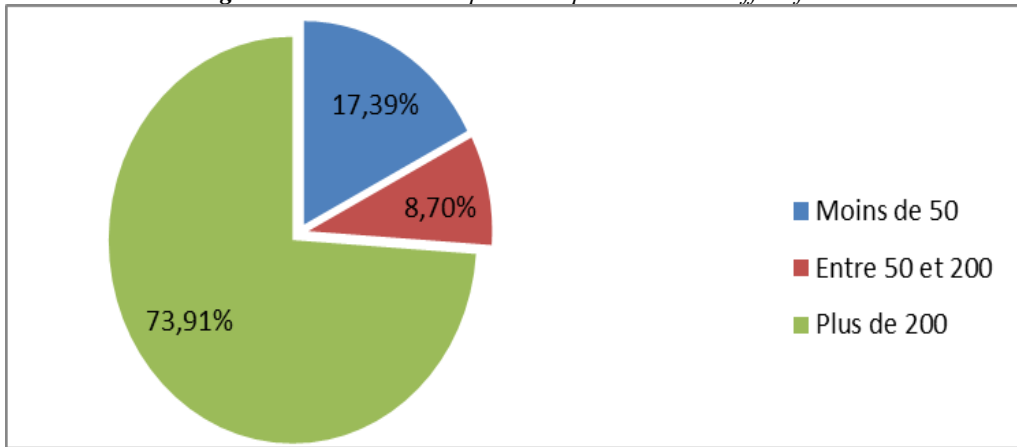
Comme il a été signalé auparavant, l'enquête a été menée auprès de 46 entreprises labellisées RSE. Sont présentées dans ce paragraphe les différentes caractéristiques concernant les entreprises objet de l'étude empirique.

##### **3.1.1 L'effectif des entreprises enquêtées**

L'échantillon de l'étude est composé à 73,91% des grandes entreprises dont l'effectif dépasse 200 salariés. Cette composition reproduit celle de la population mère dont la majorité est formée des entreprises de grande taille. Il semble que ce sont les grandes entités qui sont fortement engagées dans la démarche RSE. Tandis que dans les PME, cette pratique reste encore moins présente. A notre sens, la principale raison qui entrave l'engagement sociétal des PME est d'ordre financier. L'adoption de la démarche RSE suppose la

mobilisation des ressources financières supplémentaires qui font généralement défaut chez les entreprises de petite et moyenne taille.

**Figure 2.** Taille des entreprises enquêtées selon l'effectif



Source: D'après le traitement des données de l'enquête par le logiciel R

### 3.1.2 Le secteur d'activité des entreprises enquêtées

Une classification des sociétés de la population mère, composée des entreprises labellisées RSE, selon leur secteur d'activité laisse apparaître une nette présence du secteur industriel avec une part de 25%, suivi des secteurs de Commerce (11,9%) et de Banques et Assurances (10,71%).

**Tableau 3.** Répartition de la population mère par secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectif	Pourcentage
Agriculture	3	3,57%
Industrie	21	25,00%
BTP	3	3,57%
Commerce	10	11,90%
Banques et Assurances	9	10,71%
NTI	6	7,14%
Autres services	32	38,09%
Total	84	100,00%

Source: Elaboré par nos propres soins d'après le site de la CGEM

Ce classement selon le secteur d'activité est bien respecté dans notre échantillon avec des pourcentages légèrement différents de ceux de la population observée. En effet, le secteur industriel est fortement représenté avec un pourcentage de 30% suivi du secteur de Commerce (11%) et celui des Banques et Assurances (11%) comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 4.** Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité

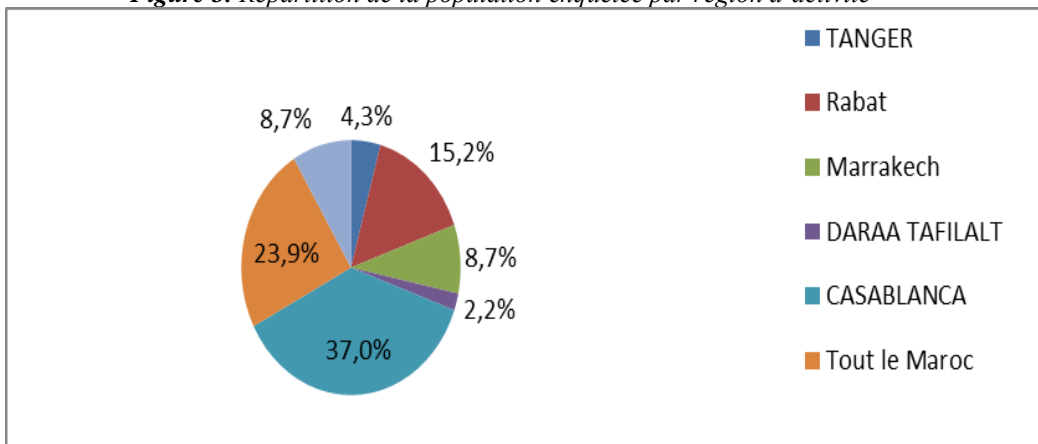
Secteur d'activité	Effectif	Pourcentage
Agriculture	2	4,16%
Industrie	14	30,34%
BTP	2	3,57%
Commerce	5	10,80%
Banques et Assurances	5	10,80%
NTI	3	6,50%
Autres services	15	32,60%
Total	46	100,00%

Source: D'après le traitement des données de l'enquête par le logiciel R

### 3.1.3 Classification des entreprises enquêtées par région

Selon le HCP (2018), la région de Casablanca-Settat contribue de 31,9% au PIB de l'économie du pays (Annuaire statistique de la Région 2018, www.hcp.ma). Le constat est dû à une forte concentration des activités économiques dans cette région. La classification de l'échantillon par région n'échappe pas à cette règle, puisque 37% des entreprises enquêtées exercent leurs activités dans cette région vitale du Maroc. Tandis que 15% d'entre elles le font dans la région de Rabat - Salé -Kenitra. Ainsi, les activités de plus de la moitié de notre échantillon sont concentrées dans l'axe Kénitra – Rabat – Casa- Settat (Figure 3). Il importe de remarquer que 23% des entreprises interrogées sont présentes dans tout le territoire national en exerçant leurs activités dans plusieurs régions du pays.

**Figure 3.** Répartition de la population enquêtée par région d'activité



Source: D'après le traitement des données de l'enquête par le logiciel R



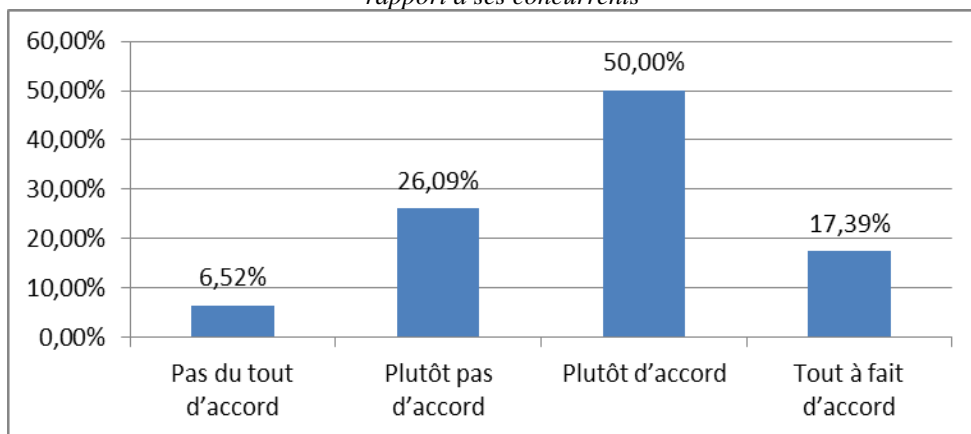
### 3.2 La RSE et la recherche des objectifs commerciaux par les entreprises enquêtées

Afin d'accroître son chiffre d'affaires, l'entreprise peut se fixer plusieurs objectifs commerciaux dont notamment : le renforcement de sa position, la mobilisation de ses outils de marketing et l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Dans quelle mesure l'engagement sociétal des entreprises enquêtées, est expliqué entre autres, par la recherche de ces objectifs commerciaux ? Le présent paragraphe se propose de répondre à cette question.

#### 3.2.1 Engagement sociétal et position concurrentielle

Des entreprises peuvent chercher, à travers leur engagement sociétal, à se démarquer par rapport à leurs concurrents et à avoir un avantage compétitif. La moitié de l'échantillon est d'accord sur cette proposition et 17,39% dirigeants sont tout à fait d'accord (Figure 4). Par contre, 15 d'entre eux la rejettent (soit 32,61%). Ce résultat peut être expliqué par l'intensité de la concurrence des secteurs dans lesquels opèrent les entreprises de notre échantillon notamment ceux du commerce et des NTI. Il est en phase avec les théories développées auparavant et les résultats de l'étude de Price Water-House Coopers (2002) précitée.

*Figure 4. Engagement sociétal est motivé par la recherche d'un avantage compétitif par rapport à ses concurrents*



Source: D'après le traitement des données de l'enquête par le logiciel R

#### 3.2.2 Engagement sociétal et marketing

Les dirigeants contactés ont interrogés sur l'idée selon laquelle l'engagement sociétal peut être utilisé comme un outil marketing. Les résultats présentés au Tableau n°5 montrent que 65% d'entre eux sont d'accord avec cette idée.

**Tableau 5. Engagement sociétal est marketing**

L'engagement sociétal est un outil marketing	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Pas du tout d'accord	4	8,69%
Plutôt pas d'accord	12	26,09%
Plutôt d'accord	22	47,82%
Tout à fait d'accord	8	17,40%
Total	46	100,00%

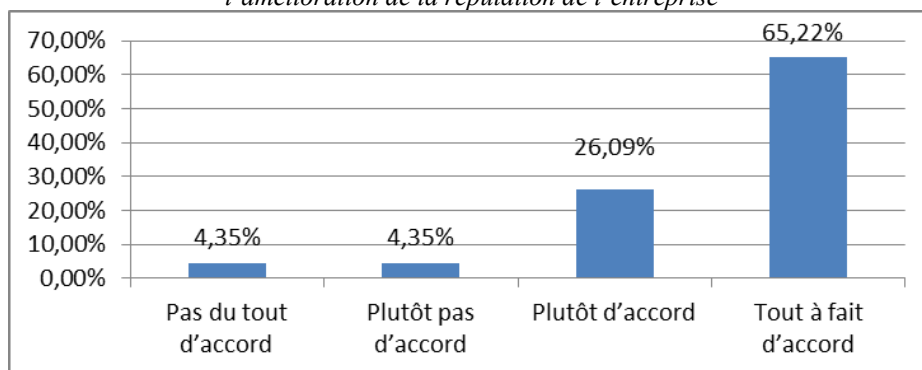
Source: D'après le traitement des données de l'enquête par le logiciel R

Les personnes interrogées ont été sincères dans leurs réponses et reconnaissent que l'engagement sociétal est un outil marketing. Ainsi, à travers leurs actions sociales les entreprises pourraient faire du marketing et promouvoir leurs produits ou services.

### 3.2.3 Engagement sociétal et image de marque

Toute entreprise cherche à améliorer son image de marque et avoir une bonne réputation auprès de ses PP. La réalisation des actions sociales et sociétales au profit des salariés et de la communauté peut lui permettre d'atteindre cet objectif. L'engagement sociétal des entreprises interviewées peut-il être motivé par la recherche de l'amélioration de l'image de marque ? Les réponses collectées sont présentées ainsi:

**Figure 5. Engagement sociétal est motivé l'acquisition d'une image de marque et l'amélioration de la réputation de l'entreprise**



Source: D'après le traitement des données de l'enquête par le logiciel R

Les résultats montrent bien que la majorité des dirigeants interrogés, soit 91,31%, confirment que l'engagement sociétal de leurs sociétés est motivé par la recherche d'une bonne image et réputation auprès des PP. Nous remarquons que les dirigeants interrogés confirment bien que derrière les actions sociales, il y a la recherche d'améliorer la réputation de l'entreprise. Certes, on ne peut pas reprocher à ces entreprises d'avoir telle raison derrière leur engagement sociétal puisque la communauté en tire profit. Bien que « le devoir moral » ne

soit pas un motif ultime de l'engagement sociétal, on ne peut qu'encourager ces actions qui suivent la logique de « gagnant-gagnant » : L'entreprise améliore sa réputation à travers ses actions sociales et la société en tire profit.

### **3.3 Les bénéfices tirés par la RSE sur le plan commercial**

L'engagement RSE est une démarche qui accorde à l'entreprise des avantages à plusieurs niveaux, nous discutons dans ce qui suit les principaux bénéfices tirés sur le plan commercial.

#### **3.3.1 Engagement sociétal et amélioration de la compétitivité des entreprises**

L'engagement dans une démarche RSE peut constituer un avantage concurrentiel et améliorer la compétitivité de l'entreprise. Cette hypothèse est validée par notre étude empirique étant donné que la valeur  $p$  coïncide exactement avec le seuil de 0,1. En outre, l'indice  $F^2$  témoigne d'un effet moyen de l'engagement sociétal sur la compétitivité de l'entreprise. Ce résultat peut être expliqué par le fait que l'adoption d'une démarche RSE permet généralement de répondre aux attentes des principales PP dont notamment et salariés et les clients. S'agissant des collaborateurs, des actions sociales menées en leur faveur sont de nature à les motiver et leur donner le sentiment d'appartenance à l'entreprise. La motivation et l'intégration du salarié impactent positivement son rendement, sa créativité et la richesse créée par l'entreprise. Par ailleurs, une politique sociale appropriée et des avantages sociaux offerts aux collaborateurs peuvent attirer des compétences de haut calibre susceptibles d'accroître davantage la valeur ajoutée de l'entreprise. Tous ces effets permettent de rendre l'entreprise engagée dans une démarche RSE plus compétitive sur son marché.

Quant aux clients, une attention particulière accordée à leurs besoins permet de les fidéliser. En plus, l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE lui donne plus de crédibilité et lui permet d'attirer d'autres clients qui sont à la recherche d'un fournisseur responsable. A cet égard, il importe de signaler qu'une étude a été réalisée en Espagne, Portugal, France et Hongrie et publiée en février 2020 par Oney et OpinionWay a montré que 90% des acheteurs européens se considèrent sensibles à la consommation raisonnée<sup>1</sup> et ont le sentiment d'agir vers ce type de consommation.

L'engagement sociétal encourage également l'innovation et le développement de produits éco-responsables, permettant ainsi de se positionner avant les concurrents sur les marchés de demain.

---

<sup>1</sup> La consommation raisonnée est définie par les Européens interrogés selon les trois critères suivants : le gaspillage alimentaire, l'obsolescence programmée et les modes de fabrication des produits.

Tous ces facteurs expliquent comment l'engagement sociétal peut contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Quid à l'effet de tel engagement sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise ?

### **3.3.2 Engagement sociétal et amélioration de la réputation des entreprises interrogées**

La réputation est « *le socle de confiance autour duquel s'articule et fluctue l'image* ». (PIOTET. P, 2004). La gestion et l'entretien de ce précieux capital immatériel devient une nécessité impérieuse dans un environnement caractérisé par une concurrence acerbée et où l'information se propage à une vitesse accrue.

Nombreux sont les auteurs qui ont mis l'accent sur la relation théorique entre la RSE et les variables réputation et image de l'entreprise (Mahon et Watrik, 2003 ; Hillman et Keim, 2001 ; Brammer et Milington, 2005). Notre étude quantitative confirme cette relation et valide l'impact positif de l'engagement sociétal sur la réputation et l'image de l'entreprise. Le test de l'hypothèse H.2 révèle que cet impact est très important en affichant une valeur  $p$  très proche de 0 et une valeur de l'indice F2 de 0,8 qui dénote d'un effet fort de la variable « Engagement sociétal » sur la variable « Réputation ».

Il semble que les consommateurs marocains empruntent la voie déjà suivie par les acheteurs américains et européens en appréciant les actions sociales et écologiques menées par leurs fournisseurs. Dans un sondage réalisé auprès de quatre pays européens, 9 acheteurs sur 10 attendent des marques qu'elles s'engagent et les aident à mieux consommer (Étude précitée et publiée par Oney et OpinionWay, 2020). Ainsi, au centre des attentes des consommateurs européens des entreprises qui ont une marque et une bonne réputation se trouve l'engagement sociétal. Certes, la réponse à cette attente, ne peut qu'améliorer plus la réputation des entités engagées.

Rappelons que la recherche de l'amélioration de la réputation de l'entreprise est un facteur de motivation à l'engagement sociétal (voir 3.2.3). À travers la validation de l'hypothèse H.2, les entreprises enquêtées confirment que cet objectif est effectivement atteint et qu'elles sont arrivées à améliorer leur réputation en adoptant la démarche RSE. Il s'avère donc que les actions sociales menées par les entreprises interrogées au profit de leurs collaborateurs en particulier et de la communauté en général améliorent leur réputation auprès des PP. En effet, des initiatives comme le soutien scolaire des enfants des salariés, la lutte contre l'analphabétisme, la protection de l'environnement, le recyclage des déchets, la réduction de la consommation de certaines matières, l'optimisation de la consommation de l'énergie ne peuvent être que saluées par la communauté et dotent l'entreprise d'une bonne image auprès des acteurs de son environnement.

La confirmation des deux hypothèses de recherche permet de valider notre modèle théorique et de conclure que la RSE peut être un outil de la politique commerciale.

## Conclusion

La question de la RSE a intéressé les milieux académiques et scientifiques depuis plusieurs années. Nombreux sont les travaux de recherche qui ont tenté de définir le concept de la RSE, bâtir ses fondements théoriques et analyser ses implications sociétales et organisationnelles. Mais rares, à notre connaissance, les études qui se sont intéressées aux motivations commerciales de la RSE et aux effets de cette pratique sur le plan commercial. Le présent travail a tenté d'étudier la relation entre la RSE et la politique commerciale de l'entreprise, et ce, en répondant à la question centrale suivante : La RSE peut-elle être utilisée comme un instrument de la politique commerciale ?

La revue de la littérature montre bien que, pour plusieurs théories, les motivations commerciales sont fortement présentes derrière l'engagement sociétal. Les résultats de notre étude empirique viennent confirmer les propos de ces théories. En plus, la validation des deux hypothèses laisse conclure que l'engagement sociétal des entreprises interrogées leur a permis d'améliorer effectivement leur compétitivité et leur réputation auprès des PP. Ainsi, la relation entre la RSE et la politique commerciale est étroite et l'engagement sociétal pourrait contribuer efficacement à atteindre les objectifs de telle politique.

La présente recherche confirme que la conciliation entre les objectifs sociaux, écologiques et économiques est possible. Les entreprises sont invitées à s'engager dans une démarche RSE en la considérant comme un investissement et pas une charge supplémentaire eu égard aux effets bénéfiques qui peuvent être tirés de cet engagement.

Certes, d'autres facteurs peuvent motiver l'engagement sociétal des entreprises tels que les considérations éthiques, financières, institutionnels... Ce champ reste donc fertile à la recherche et des études futures pourront mettre l'accent sur ces facteurs et décortiquer d'autres.

## References:

1. Barney, J. (1991). Des ressources solides et un avantage concurrentiel soutenu. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
2. Bathelot B. (2015). Définition: marketing sensoriel, Définitions marketing, *L'encyclopédie illustrée du marketing*.
3. Benaïcha, O. (2017). *La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs*. Thèse de doctorat. Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises. Casablanca, Maroc

4. Binninger, A. S., & Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory » ?. *Management Avenir*, (5), 14-40.
5. Bourdieu, P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
6. Brammer, S. et Millington, A. (2005). Réputation des entreprises et philanthropie : une analyse empirique. *Journal de l'éthique des affaires*, 61 (1), 29-44.
7. Burke, P. J., & Stets, J. E. (1999). *Trust and commitment through self-verification*. *Social Psychology Quarterly*, 347-366.
8. Campbell, JL (2007). Pourquoi les sociétés se comporteraient-elles de manière socialement responsable ? Une théorie institutionnelle de la responsabilité sociale des entreprises. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.
9. Castellano, S., & Dutot, V. (2013). Une analyse de l'e-réputation par analogie ou contraste avec la réputation : Une approche par les médias sociaux. *Revue française du Marketing*, (243).
10. Cherkaoui, A. (2019), *La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologie comportementale*. L'Harmattan
11. Cherkaoui, A. (2020), L'engagement RSE des entreprises comme levier de leur contribution au développement des territoires au Maroc : illustration par trois études de cas. *La Revue des Etudes Multidisciplinaire en Sciences Economiques et Sociales (REMSES)*, Vol 5 N° 3.
12. Combes, (2003) Protecting freshwater ecosystems in the face of global climate change. In:
13. Crifo, P. & Forget, V. D. (2013). La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : mirage ou virage ?. Cahier de recherche 2013-12. Ecole polytechnique ParisTech. URL (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00830642> (consulté le 02/02/2015)).
14. David, S. 2013. R users : Be counted in Rexer's 2013 Data Miner Survey », *Revolution Analytics Blog*, 30 janvier 2013.
15. Dinia, J. 2021. *Essai d'analyse des facteurs explicatifs de l'engagement sociétal : Cas des entreprises marocaines labellisées RSE*. Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agdal, Université Mohammed V de Rabat.
16. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

17. Fombrun, CJ (1996). *Réputation : réaliser la valeur de l'image de l'entreprise*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
18. Fombrun, CJ (2005). Un monde de recherche, d'analyse et de réflexion sur la réputation : bâtir la réputation de l'entreprise grâce à des initiatives de RSE : évolution des normes. *Examen de la réputation de l'entreprise*, 8 (1), 7-12.
19. Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
20. Gond, J. P., & Igalens, J. (2010). La responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, PUF, coll.« *Que sais-je*.
21. Gupta R., Combes P. (2003). Accentuating the positives. *Global Agenda*, pp.112-115
22. Hamou N. (2017). Marketing et RSE : Lien et interaction. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, N° 6, Septembre 2017.
23. Handelman, J. M., & 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.
24. HCP, 2018. Annuaire statistique de la région Casablanca-Settat 2018. <https://www.hcp.ma/downloads/?tag=Annuaire+statistiques+r%C3%A9gionaux&p=40>
25. Hillenbrand, C., & Money, K. (2007). Corporate responsibility and corporate reputation: two separate concepts or two sides of the same coin?. *Corporate reputation review*, 10(4), 261-277.
26. Hillman, AJ et Keim, GD (2001). Valeur actionnariale, gestion des parties prenantes et questions sociales : quel est le résultat net ?. *Journal de gestion stratégique*, 22 (2), 125-139.
27. Hines, C. et Ames, A. (2000). Consommation éthique. Une étude de recherche menée pour la Banque coopérative. *Londres, Mori*.
28. Keys, T., Malnight, T. W., & Van Der Graaf, K. (2009). Making the most of corporate social responsibility. *McKinsey Quarterly*, 36, 38-44.
29. Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, 39(3), 157-166.
30. Maak, T. (2007). Leadership responsable, engagement des parties prenantes et émergence d'un capital social. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 329-343.
31. Mahon, JF et Wartick, SL (2003). Traiter avec les parties prenantes : comment la réputation, la crédibilité et le cadrage influencent le jeu. *Revue de la réputation de l'entreprise*, 6 (1), 19-35.
32. Maignan, I. et Ralston, DA (2002). Responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis : aperçu des auto-présentations

- des entreprises. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 497-514.
33. Mathieu, A., & Reynaud, E. (2005). Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité. *REM. Revue de l'économie méridionale*, 53(211), 357-380.
  34. McWilliams, A., Siegel, DS et Wright, PM (2006). Responsabilité sociale des entreprises : implications stratégiques. *Journal des études de gestion*, 43 (1), 1-18.
  35. Montpetit, D. (2011). *L'intégration du Pacte mondial des Nations unies dans la démarche RSE de l'entreprise : perspective canadienne*.
  36. Oney et OpinionWay : <https://www.oney.com/etude-consommation-raisonnee/> Consulté le 12/06/2022.
  37. Perret, V., & Séville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche*. in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 13-33.
  38. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
  39. Porter, ME (1985). Technologie et avantage concurrentiel. *The Journal of Business Strategy*.
  40. Porter M.E. et Kramer M.R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy ?*. Harvard Business Review, vol. 80, n°12
  41. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard business review, 84(12), 78-92.
  42. Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
  43. Saulquin, J. & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 57-65.
  44. Schnietz, K. E., & Epstein, M. J. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate reputation review*, 7(4), 327-345.
  45. Smith, K. G., & Cao, Q. 2007. An entrepreneurial perspective on the firm-environment relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 329-344.
  46. Tallontire, A. (2007). RSE et réglementation : vers un cadre de compréhension des initiatives de normes privées dans la chaîne agroalimentaire. *Third World Quarterly*, 28 (4), 775-791.
  47. Taoukif, F. E. Z. (2014). *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de*



- la performance au développement durable-cas du maroc* (Doctoral dissertation, Toulon).
48. Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
  49. Yin, RK (2003). *Recherche d'études de cas : conception et méthodes* (éd.). Mille chênes.
  50. Zyglidopoulos, S. C. (2001). *The impact of accidents on firms reputation for social performance*. *Business & Society*, 40(4), 416-441.