

## **L'influence de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur l'image de l'entreprise : cas d'un pays émergent.**

Noura Halhal

*Docteur en sciences de gestion ;  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal Rabat  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc  
Corresponding Author : Noura Halhal*

---

**Résumé :** *Ces dernières années, on assiste à une intensification de la communication sociétale dans le monde et notamment au Maroc. L'objectif de cet article est de comprendre la manière dont le consommateur perçoit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et d'étudier l'impact des activités sociétales sur l'image de l'entreprise dans un pays émergent.*

*Notre étude exploratoire qualitative, réalisée auprès d'un échantillon de consommateurs, nous a permis de constater que ce dernier perçoit la RSE selon un construit multidimensionnel et qu'elle pourrait influencer l'image de l'entreprise.*

*A partir de la revue de la littérature et des résultats de l'étude, nous proposons un modèle conceptuel de recherche à tester dans le cadre d'une future étude empirique.*

**Mots clés :** *Responsabilité sociale des entreprises- RSE- consommateur- Image de l'entreprise- Maroc*

**Abstract:** *In recent years, there has been an intensification of CSR communication in the world and especially in Morocco. The purpose of this article is to understand how the consumer perceives CSR, to identify the perceived dimensions of corporate social responsibility (CSR) and to study the impact of societal activities on the company's image in emerging country.*

*Our qualitative exploratory study, conducted with a sample of consumers, allowed us to see that the latter perceives companies' CSR in a multidimensional construct and that it could influence the image of the company. From the review of the literature and the results of the study, we propose a conceptual model of research to be tested as part of a future empirical study.*

**Key words:** *Corporate Social Responsibility - CSR - consumer – Corporate image – Morocco*

---

Date of Submission: 14-12-2018

Date of acceptance: 29-12-2018

---

### **I. Introduction**

Depuis plusieurs décennies, les pratiques sociales et environnementales sont fortement intégrées dans les stratégies d'entreprises au niveau international. Le Maroc est également concerné par la diffusion de ces pratiques grâce à la mise en œuvre d'une politique ambitieuse de développement durable (Stratégie Nationale de Développement Durable, adhésion au pacte des Nations Unies, label RSE, etc.). Dans ce contexte, de plus en plus d'entreprises communiquent leurs engagements sociétaux. Ainsi, face à ces messages, on peut s'intéresser à la perception du consommateur à l'égard la RSE et comment elle peut influencer l'image de l'entreprise.

Au niveau académique, il existe des recherches qui s'intéressent à l'impact de la RSE sur le consommateur mais les résultats restent contradictoires et concernent généralement des pays développés (Maignan et Ferrell, 2001 ; Sen et Bhattacharya, 2004 ; Luo et Bhattacharya, 2006 ; Swaen et Chumpitaz, 2008 ; De Los Salmones et Bosque, 2011).

L'originalité de notre recherche est d'explorer la perception de la RSE sur le consommateur, dans un pays émergent, où les politiques gouvernementales restent insuffisantes, et d'étudier son influence sur l'image de l'entreprise. Après une brève présentation des fondements théoriques de la RSE et de la littérature relative à l'impact de la RSE sur le consommateur, nous présenterons les résultats de notre étude exploratoire ainsi qu'une proposition de modèle conceptuel de recherche à tester dans le cadre d'une éventuelle recherche quantitative.

### **II. Cadre théorique de la recherche**

Après une brève présentation des fondements théoriques de la RSE et de la littérature relative à l'impact de la RSE sur le consommateur, nous présenterons les résultats de l'étude qualitative exploratoire ainsi qu'une proposition de modèle conceptuel de recherche.

## **2.1 Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise**

Dans la littérature, il existe une grande quantité d'orientations et d'approches pour définir la RSE (Carroll et Shabana, 2010). Carroll (1979) a proposé l'un des premiers modèles conceptuels pour définir la RSE qui reste, à ce jour, une référence pour les chercheurs qui s'intéressent à ce domaine. Il retient quatre dimensions de la RSE : la responsabilité économique (exigée par la société), la responsabilité légale (exigée par la société), la responsabilité éthique (souhaitée par l'opinion publique) et la responsabilité philanthropique (discrétionnaire). Par ailleurs, Swaen et Chumpitaz (2008) considèrent que l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis de ses salariés, de l'environnement, des consommateurs mais a également une responsabilité philanthropique.

Généralement, les définitions de la RSE ont un socle commun qui part du principe qu'au-delà du profit et du respect juridique, les entreprises ont des devoirs vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (Freeman, 1984). A ce propos, Freeman (1984) définit une partie prenante comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Aussi, selon le contexte de l'entreprise, les parties prenantes peuvent être les investisseurs, fournisseurs, salariés, clients, communautés, etc. L'entreprise doit donc chercher à satisfaire l'ensemble des parties prenantes, tout en poursuivant ses objectifs.

En effet, il existe un contrat social qui contraint les entreprises à être en accord avec les attentes de la société ; ce qui les pousse à justifier leurs activités sociétales par une communication adressée aux principales parties prenantes (Gond et Mercier, 2005). La RSE consiste alors à engager les actions attendues par la société afin que l'entreprise soit soutenue, appréciée et légitime sur son marché (Swanson, 1995).

## **2.2 La responsabilité sociétale des entreprises et le consommateur**

La perception est un réflexe en réponse à son environnement externe qui se base sur les sens et qui est associée au jugement (Darpy, 2012). Le consommateur reçoit un ensemble de stimuli, à travers son environnement (publicité, promotions, recommandations, etc.) qu'il analyse, interprète et le font réagir. Selon Darpy (2012), ce processus de perception est réalisé à travers sept filtres qui sont contextuels (intensité du stimulus, expérience passée, dominance physique) et individuels (besoins, valeurs, attentes et recherche de nouveauté).

La RSE ne sera perçue par le consommateur que si elle est importante à ses yeux. Elle peut être considérée comme un signal transmis par l'entreprise pour limiter les incertitudes des consommateurs (Swaen et Chumpitaz, 2008). Aussi, elle donne au consommateur des indices sur le système de valeurs de l'entreprise (Brown et Dacin, 1997).

Plusieurs recherches se sont intéressées à la relation entre la RSE et le consommateur mais les résultats sont mitigés. Maignan et al. (1999) ainsi que Brown et Dacin (1997) établissent une relation positive entre les activités sociétales et le comportement des consommateurs. La RSE peut influencer l'évaluation globale de l'entreprise ce qui aura des conséquences sur le consommateur. Cependant, le fait de communiquer sur les activités sociétales de l'entreprise ne conduit pas nécessairement à une perception positive par le consommateur (Sen et Bhattacharya, 2001 ; Brown et Dacin, 1997). Le consommateur peut ressentir de la difficulté à jauger la crédibilité de ces messages ; ce qui peut conduire à un faible niveau de conscience de cette communication, voire une absence de perception (Vogel, 2005 ; Sen et al., 2006). Il est également primordial que les entreprises qui diffusent des messages à portée sociétale évaluent les conséquences et se préparent aux critiques possibles (Mohr et al., 2001). En effet, le consommateur peut sanctionner les entreprises qui projettent une image en décalage avec la réalité (Carrigan et Attalla, 2001). Par ailleurs, à travers différentes études, on remarque qu'une information négative influencera davantage les attitudes du consommateur qu'une information positive (Carrigan et Attalla, 2001 ; Sen et Bhattacharya, 2001).

Par conséquent, les activités RSE peuvent être perçues par le consommateur si elles répondent à ses valeurs ou attentes. Si la perception est perçue positivement, elle peut influencer favorablement l'évaluation globale de l'entreprise et son image.

## **III. Etude exploratoire**

Cette partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie de l'étude exploratoire ainsi qu'à l'énonciation des résultats.

### **3.1 Méthodologie de l'étude exploratoire**

Au Maroc, depuis plusieurs décennies, un ensemble d'évolutions politiques, juridiques et institutionnelles, accompagnées d'initiatives publiques et privées, ont été mises en œuvre pour assurer un cadre favorable à l'intégration de la RSE dans les entreprises (El Abboubi et El Kandoussi, 2009). A ce jour, près d'une centaine d'entreprises sont labellisées RSE auprès de la CGEM (CGEM, 2017). Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises communiquent sur leurs actions sociétales.

Afin de comprendre comment le consommateur perçoit la RSE, nous avons opté pour une approche qualitative. Cette approche permet d'avoir une représentation globale du problème et une interprétation des relations avec l'environnement (Gavard-Perret et al., 2008 ; Baumard et Ibert, 2014). Pour cela, nous avons utilisé la méthode des entretiens individuels semi-directifs, à partir d'un guide d'entretien, administré durant la période de juin à octobre 2017. Ces entretiens se sont déroulés dans un cadre familial afin d'encourager les individus à répondre sincèrement et éviter le biais de désirabilité sociale qui consiste à se montrer sous un jour plus favorable (Mohr, et al., 2001).

Il n'existe pas d'ordre de grandeur concernant l'échantillon à atteindre. Aussi, il faut considérer que le seuil de saturation est atteint lorsqu'un entretien supplémentaire n'apporte plus un éclairage théorique nouveau (Royer et Zarlowski, 2014). L'échantillon, composé de 26 individus, a été diversifié, le plus possible, en termes de sexe, d'âge et de catégorie socioprofessionnelle. Les entretiens ont duré trente minutes en moyenne et ont fait l'objet d'un enregistrement ainsi que d'une retranscription. En nous aidant du logiciel N'VIVO 11.4, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique en se basant sur des tranches de phrases (ou phrases) qui se rapportent à un thème commun (Blanc et al., 2014). A partir d'une méthode mixte, nous avons pu collecter, organiser et analyser les entretiens. Cette technique consiste, généralement, en un décompte des unités d'analyse, une analyse statistique et une interprétation des résultats à partir des analyses statistiques et des verbatims (Blanc et al., 2014 ; Miles et Huberman, 2003).

La grille de lecture préétablie, à partir de la revue de littérature, a été enrichie au fur et à mesure de la phase de codage. Ainsi, le contenu a été découpé en unités d'analyse et chaque unité d'analyse a été classée dans des catégories ou sous-catégories (nœuds et sous-nœuds dans le logiciel). A partir de ce procédé, nous avons pu déduire l'importance du thème pour affiner l'analyse des verbatims.

### **3.2 Présentation des résultats de l'étude qualitative**

Dans cette partie, les résultats de l'étude exploratoire seront présentés et nous tâcherons de comprendre comment les consommateurs perçoivent la RSE et dans quelle mesure cette perception peut impacter l'image de l'entreprise.

#### **3.2.1 Les dimensions de la perception de la RSE par le consommateur**

Les consommateurs perçoivent globalement la RSE à partir d'un construit multidimensionnel qui comprend sept responsabilités : économique, environnementale, éthique, légale mais également vis-à-vis des consommateurs, des salariés et de la communauté. Ces dimensions seront détaillées ci-après :

##### **- La responsabilité économique :**

Généralement, les consommateurs considèrent que l'entreprise a un rôle plus large que la simple maximisation du profit. « L'entreprise joue d'abord un rôle économique c'est-à-dire qu'elle développe des produits et des services qui répondent aux besoins des consommateurs ou d'autres entreprises (...) Sa responsabilité c'est aussi de créer des emplois et donner au maximum de personnes la possibilité de vivre d'un travail » (Homme, 23 ans). Ainsi, le rôle de l'entreprise est en premier lieu économique : maximiser son profit, offrir des produits et services qui répondent à la demande, créer de l'emploi, etc.

##### **- La responsabilité commerciale**

L'entreprise doit être à l'écoute de ses clients et leur offrir des produits et des services de qualité. Les employés doivent être mobilisés pour répondre au mieux aux attentes des clients. Aussi, « il faut que la société fasse son travail correctement avec un bon niveau de qualité de service. Il faut que les gens qui travaillent dans la société fassent un travail sérieux et qu'ils ne se moquent pas du client » (Femme, 30 ans).

Cette responsabilité se rapporte à la qualité des produits offerts par l'entreprise mais également la qualité de service.

##### **- La responsabilité vis-à-vis des salariés**

Cette responsabilité dépasse le simple contrat de travail puisque l'entreprise doit veiller à améliorer le bien-être de ses salariés. En effet, « Elle a un contrat plus large que le contrat de travail : L'entreprise est censée se soucier non seulement de ce que produisent les salariés mais aussi de leur bien-être, de leur épanouissement, de leur progression » (Homme 41 ans).

L'entreprise est donc responsable de ses salariés : elle doit les déclarer, bien les payer, les traiter correctement mais également veiller à leur épanouissement.

##### **- La responsabilité vis-à-vis de la communauté**

L'entreprise a également une responsabilité à l'égard de la communauté, dans laquelle elle s'inscrit. En effet, elle devrait être « plus engagée dans l'aide des personnes défavorisées pour les sortir de leur précarité. Ça, c'est une action sociale responsable qui me paraît très importante à mes yeux. C'est une action qui pour moi vaut beaucoup ». (Femme, 28 ans). Par exemple, elle devrait « sponsoriser des initiatives INDH (il y a plein de choses dedans, ça touche aux minorités, des gens démunis, pauvres, faibles et qui ne reçoivent pas suffisamment d'aides humaines et financières » (Homme, 40 ans).

Également, l'entreprise devrait intégrer les minorités comme faire « un projet où les gens pourraient travailler, surtout les minorités comme les veuves et les handicapés, faire travailler les personnes sans niveau d'étude » (56 ans, femme).

Par ailleurs, la culture et l'art sont également des domaines à ne pas négliger. En effet, l'entreprise devrait engager « une démarche réelle de promotion de la culture et l'art, en poussant une innovation, en poussant des jeunes » (Femme, 36 ans). Les actions RSE doivent concerner tous les domaines et pas uniquement le social. « Il faut un peu de tout pour faire un monde. On ne pas sacrifier un festival au détriment de la construction d'un hôpital. Il faut un ensemble équilibré pour que chacun trouve son compte » (Homme, 21 ans).

Par conséquent, les consommateurs considèrent que la responsabilité des entreprises est de participer à l'amélioration du bien-être de la communauté. Elles devraient participer à des actions pour soutenir les populations défavorisées, l'éducation, la formation, les minorités, etc. Par ailleurs, les entreprises doivent également soutenir l'art et la culture.

#### - **La responsabilité vis-à-vis de l'environnement**

L'entreprise doit s'intégrer durablement dans son environnement. Aussi, l'entreprise doit limiter ses externalités négatives vis-à-vis de son environnement. « Déjà le minimum, c'est de ne pas avoir une action néfaste (...) en terme environnemental : ne pas rejeter des choses toxiques pour l'environnement, ne pas avoir une activité qui impacte l'activité des agriculteurs » (Homme, 33 ans).

#### - **Les responsabilités éthique et légale**

A l'instar des individus, l'entreprise a une responsabilité éthique. Ses actions doivent être en accord avec les valeurs et les croyances de la société. Elle doit « garder une certaine moralité envers la société et l'économie » (Femme, 28 ans). L'entreprise doit « avoir le sens de la responsabilité en ce qui concerne ce qu'elle vend et veiller au bien du consommateur, là je pense que c'est une priorité et on doit être exigeant » (Femme, 67 ans).

Également, l'entreprise a une responsabilité légale et doit se conformer au cadre juridique et réglementaire. « Elle doit respecter la législation » (Homme, 32 ans).

Par conséquent, les consommateurs considèrent que les entreprises ont des responsabilités économiques, sociales, environnementales, légales, éthiques et envers la communauté en général. Ces dimensions peuvent influencer sur leur perception de la RSE et l'image de l'entreprise.

### **3.2.2 La perception des activités RSE au Maroc par le consommateur et l'image de l'entreprise**

Globalement, les consommateurs perçoivent des activités sociétales de certaines entreprises marocaines, principalement issues du secteur des services. « La fondation BMCE et la Banque populaire, font des choses dans la promotion de l'art, la culture et après font des expositions, ça créait un certain état d'esprit (...) aussi, il y a les 3 opérateurs télécoms qui sont actifs » (Homme, 40 ans). « Il y a le projet de DirIdik par exemple : reconstruire ou réaménager des écoles, des monuments, des régions » (Femme, 20 ans). « La BMCI a une fondation qui fait du bon boulot et qui investit beaucoup dans le social et dans le culturel » (Femme, 33 ans). « Salam Gaz est labélisée RSE. Elle fait des actions vis-à-vis de salariés pour les protéger vis à vis l'effet du gaz » (Homme, 20 ans). « Il y a la Lydec, Sodexho. Elles font des démarches de mixité, de diversité et pour former des personnes handicapées » (Femme, 36 ans).

Les actions RSE permettent d'améliorer l'image de l'entreprise. Les actions engagées permettent « à la fois, de faire avancer le milieu où elle travaille, mais également pour l'image de marque (...) pour refléter l'image d'une bonne entreprise citoyenne » (Homme, 21 ans). « C'est parce que ça rentre dans une politique marketing, il faut faire des actions parce que ça pousse la notoriété et ça permet d'améliorer certains axes d'image » (Homme, 70 ans). De même, « Employer et produire des produits dont la société a besoin (...) cela rapporte quelque chose au pays et améliore son image (Homme, 50 ans). « Pour moi, la RSE c'est pour enjoliver l'image de la marque vis-à-vis du public (Homme, 21 ans).

Ainsi, la majorité des consommateurs perçoivent des activités RSE engagées par des entreprises marocaines. Les activités citées par les consommateurs concernent principalement le volet économique, les salariés, des actions de sponsoring ou de mécénat, des opérations de type « community involvement » (implication dans la communauté). Ces actions permettent d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des consommateurs.

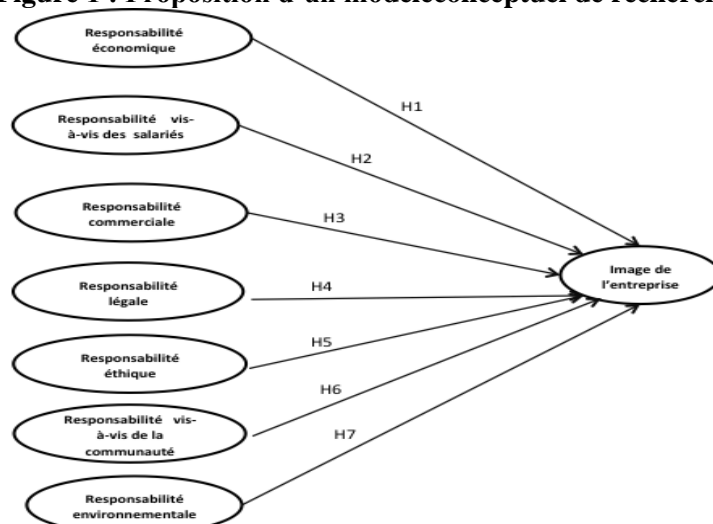
Cette étude est limitée par son caractère exploratoire. Elle ne peut donc pas être généralisée. Aussi, à la lumière de la revue de la littérature et de l'étude qualitative exploratoire, nous proposons un modèle conceptuel de recherche et des hypothèses de recherche à tester, dans le cadre d'une future étude quantitative.

#### **IV. Synthèse et proposition d'un modèle conceptuel**

Notre recherche évalue la perception des consommateurs marocains à l'égard de la RSE. A l'issue de notre recherche, nous constatons que les consommateurs perçoivent généralement la RSE à travers sept dimensions (économique, salariés, communauté, commerciale, environnementale, éthique et légale). Ces dimensions peuvent impacter l'image des entreprises si elles répondent aux valeurs et attentes des consommateurs.

Ainsi, nous proposons un modèle théorique (figure 1) qui met en relation les dimensions de la RSE, la perception de la RSE et l'image de l'entreprise. Ci-dessous le modèle conceptuel proposé :

**Figure 1 : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche**



Nous proposons de tester les hypothèses suivantes dans le cadre d'une étude quantitative future :

H1 : La perception de la responsabilité économique a une influence directe et positive sur l'image de l'entreprise.

H2 : La perception de la responsabilité vis-à-vis des salariés a une influence directe et positive sur l'image de l'entreprise.

H3 : La perception de la responsabilité commerciale a une influence directe et positive sur l'image de l'entreprise.

H4 : La perception de la responsabilité légale a une influence directe et positive sur l'image de l'entreprise.

H5 : La perception de la responsabilité éthique a une influence directe et positive sur l'image de l'entreprise.

H6 : La perception de la responsabilité vis-à-vis de la communauté a une influence directe et positive sur l'image de l'entreprise.

H7 : La perception de la responsabilité environnementale a une influence directe et positive sur l'image de l'entreprise.

#### **V. Conclusion**

Les consommateurs sont plus en plus informés en matière de RSE et semblent être sensibles à ce sujet. A travers notre recherche exploratoire, nous avons constaté que la majorité des consommateurs ont une conception de la RSE ainsi que des attentes à ce sujet. Ils perçoivent la RSE à partir de sept dimensions principalement : économique, salariés, communauté, commerciale, environnementale, éthique et légale. Toutefois, la responsabilité économique (faire du profit, améliorer l'économie du pays et créer de l'emploi) ainsi que sa responsabilité à l'égard des salariés sont les principales responsabilités de l'entreprise relevées par les consommateurs.

La perception RSE pourrait améliorer l'image perçue des entreprises si le consommateur est sensible aux actions engagées. Aussi, les consommateurs attendent des entreprises qu'elles produisent des biens et services de qualité, soutiennent les populations défavorisées, améliorent l'éducation et entreprennent des actions en faveur de l'environnement.

A l'issue de ce travail exploratoire, un modèle conceptuel de recherche et des hypothèses ont été proposés dans le cadre d'une étude quantitative future.

### **Bibliographie**

- [1]. Blanc A., Drucker-Godard C, Ehlinger S. Exploitation des données textuelles, in Thietart R. A. (et Coll.), Méthodes de recherche en management, 4ème édition, Dunod, Paris. 2014 : 551-573.
- [2]. Brown T.J, Dacin P.A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*. 1997; 61 (1): 68 – 85.
- [3]. Carrigan M., Attalla A. The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?, *Journal of Consumer Marketing*. 2001; 18 (7): 560 – 578.
- [4]. Carroll A.B. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1979 ;4 (4): 497-505.
- [5]. Carroll A.B., Shabana K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts. *Research and Practice, International Journal of Management Reviews*. 2010; 12 (1): 85-105.
- [6]. Darpy D. Comportement du consommateur : concepts et outils, 3ème édition, Dunod, Paris. 2012.
- [7]. De Los Salmones D.M.G.M, Del Bosque, I. Corporate responsibility and loyalty in services sector. *EsicMarket*. 2011; 138 (2):199-221.
- [8]. El Abboubi M., El Kandoussi F. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et perspectives de la vie économique*. 2009 ;48 (4) : 69-77.
- [9]. Freeman R. E. The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions, in Gond, J. P., Mercier, S., et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (2005). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Les notes du LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse. 1984 ; 411.
- [10]. Gond J.-P., Mercier S. Les théories de parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Les notes du LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse. 2005 ; 411.
- [11]. Luo X., Bhattacharya C.B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*. 2006;70 (4) : 1-18.
- [12]. Maignan I, Ferrell O.C. Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence, and research directions. *European Journal of Marketing*. 2001; 35 (3/4): 457-484.
- [13]. Maignan I, Ferrell O.C., Hult G.T.M. Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1999; 27(4) :455-469.
- [14]. Mohr L. A., Webb D. J., Harris K. E. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*. 2001;35 (1): 45-72.
- [15]. Sen S., Bhattacharya C.B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*. 2001; 38 (2): 225-243.
- [16]. Swaen V. Chumpitaz, Ruben C. L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*. 2008; 23 (4): 7-35.
- [17]. Swanson D. L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. 1995; 20(1): 43-64.

Noura Halhal. "L'influence de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur l'image de l'entreprise : cas d'un pays émergent." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 20, No. 12, 2018, pp. -.79-84