

## **Impact de la mise en place d'une stratégie RSE sur la satisfaction des clients externes du secteur automobile au Maroc : Résultats de l'étude de contextualisation**

### **Impact of the implementation of a CSR strategy on the satisfaction of external customers in the automotive sector in Morocco: Results of the contextualization study**

**Youssef JAMAL, (*Enseignant Chercheur*)**

*Laboratoire de Recherche sur l'Entrepreneuriat et Management de l'Environnement de l'Entreprise*

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

**Doha WARIT, (*Doctorante*)**

*Laboratoire de Recherche sur l'Entrepreneuriat et Management de l'Environnement de l'Entreprise*

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

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté de Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia Université Hassan II de Casablanca Casablanca Maroc
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	JAMAL, Y., & WARIT, D. (2024). Impact de la mise en place d'une stratégie RSE sur la satisfaction des clients externes du secteur automobile au Maroc : Résultats de l'étude de contextualisation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 18-36. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10547317">https://doi.org/10.5281/zenodo.10547317</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: October 10, 2023*

*Accepted: January 18, 2024*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 1 (2024)**

## **Impact de la mise en place d'une stratégie RSE sur la satisfaction des clients externes du secteur automobile au Maroc : Résultats de l'étude de contextualisation**

### **Résumé :**

Cet article s'inscrit dans le cadre du débat sur l'impact de la RSE sur la satisfaction des clients externes, dans le cadre spécifique des entreprises automobiles au Maroc. La problématique abordée est reliée à l'étude de cette relation en guise de réponse à la question principale suivante : Dans quelle mesure la stratégie RSE impacte-t-elle la satisfaction des clients des entreprises du secteur automobile au Maroc ? Pour ce faire, nous allons commencer par présenter notre modèle conceptuel comme base théorique, suivi des principaux résultats de notre étude de contextualisation basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'experts RSE au Maroc. Enfin, nous présentons les résultats clés émanant de cette phase exploratoire, offrant ainsi un aperçu des dynamiques sous-jacentes affirmant l'existence d'un lien positif direct entre la RSE et la satisfaction des clients.

**Mots clés :** RSE, Impact de la RSE, Satisfaction des clients, Secteur automobile, Etude de contextualisation.

**JEL Classification :** M14

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract:**

This article is part of the debate on the impact of CSR on the satisfaction of customers, in the specific context of Moroccan automotive companies. The problem addressed is linked to the study of this relationship as a response to the following main question: To what extent does the CSR strategy impact the satisfaction of customers of companies in the automotive sector in Morocco?

For that, we will start by presenting our conceptual model as a theoretical basis, followed by the main results of our contextualization study based on semi-structured interviews conducted with CSR experts in Morocco. Finally, we present the key results emanating from this exploratory phase, thus offering an overview of the underlying dynamics affirming the existence of a direct positive link between CSR and customer satisfaction.

**Keywords:** CSR, CSR impact, Customer Satisfaction, Automotive sector, Contextualization study.

**Classification JEL :** M14

**Paper type:** Empirical Research

## 1. Introduction

Le concept de RSE n'est pas un sujet de débats neuf ou récent. Depuis les années cinquante, plusieurs ouvrages et travaux de recherche se sont attaqués à l'étude de la RSE. La première définition qui lui a été donnée revient consensuellement à Bowen qui postula en 1953 que « le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires [...] renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société... Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la société ».

Le Maroc, de par sa position géographique, se retrouve au cœur de la globalisation de l'économie mondiale et de la libéralisation des politiques économiques. L'économie Marocaine vit, depuis plus d'une dizaine d'années, de profondes mutations économiques, sociales et environnementales. Les entreprises, se trouvant au cœur de ces changements structurels, doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation et de pro-action pour ne pas se retrouver à l'écart du marché, ou encore mêmes disparues. Les nouveaux défis auxquels doit faire face l'entreprise sont désormais : privatisation, reconfiguration du rôle de l'État, arrivées d'investissement étrangers, délocalisation de ressources, signature d'accords de nouveaux accords de libre-échange... Tous ces facteurs et bien d'autres ont constitué un tournant dans la gestion de l'entreprise de sa relation avec ses différentes parties prenantes (PP), notamment ses actionnaires, fournisseurs, clients, employés, communauté... C'est de cette capacité de réponse aux pressions, besoins et attentes de différentes PP qu'est apparue la notion de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Cet article s'attardera sur l'étude de l'impact de la RSE mise en place par les entreprises sur la relation avec l'une des parties prenantes les plus considérables, à savoir les clients. Pour ce faire, nous allons porter cette étude au cas spécifique des entreprises automobiles au Maroc. En utilisant ce cadre d'analyse, nous énonçons notre problématique centrale ainsi que les objectifs de recherche qui en résultent.

### ***Dans quelle mesure la stratégie RSE impacte-t-elle la satisfaction des clients des entreprises du secteur automobile au Maroc ?***

En guise de réponse à cette problématique, nous allons essayer de mettre la lumière sur la nature de la relation qui lie la RSE à la satisfaction des clients pour pouvoir par la suite explorer cette relation dans le cadre des entreprises automobiles.

Ainsi, une revue de littérature a été dressée afin de cerner le volet théorique des concepts phares de cette étude, avant de pouvoir s'attaquer au terrain. La première étude menée dans le cadre de cette recherche est une étude de contextualisation, qui nous permettra d'approcher la RSE et l'étudier dans le cadre spécifique du contexte Marocain d'un, et du contexte du secteur automobile plus précisément. Cet article présentera les résultats phares de cette étude, qui nous serviront de recadrement à la problématique de recherche et de base à la phase quantitative confirmatoire.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. Concept de la RSE : Définition et principales théories :

La notion moderne de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut être retracée jusqu'à l'œuvre fondatrice intitulée " Social Responsibilities of the Businessman ", publiée en 1953 par Bowen.

Malgré les critiques formulées par Bowen lui-même en 1978 quant à son caractère idéaliste et normatif, cette œuvre a joué un rôle crucial dans la formation du discours sur la RSE. Selon Pasquero (2005), le livre de Bowen émerge dans un contexte où les entreprises étaient encouragées à étendre leurs responsabilités au-delà des obligations économiques pour englober des devoirs moraux envers la société.

Le travail de Bowen s'appuie sur les pratiques et les déclarations des gestionnaires américains des années 1940 et 1950, fournissant des éclairages sur les premières discussions autour de la RSE. Il est ainsi devenu une référence en abordant des questions qui restent pertinentes à date d'aujourd'hui puisqu'aucune autre étude n'a adopté une approche similaire en se basant sur des travaux classiques en stratégie et en examinant la RSE à un niveau sociétal plus élevé.

Le XXe siècle a connu l'apparition de plusieurs travaux abordant l'une des trois orientations suivantes :

- Une première orientation vise à retracer l'évolution des développements théoriques en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) depuis la naissance de ce que l'on appelle communément la "RSE moderne" dans la seconde moitié du XXe siècle (Carroll, 1999 ; Madrakhimova, 2013).
- Une deuxième orientation vise à identifier cette évolution dans la pratique des dirigeants et des entreprises (Heald, 1970).
- Moins significativement, une troisième orientation a été empruntée par quelques rares études qui ont tenté de combiner les deux premières orientations, proposant ensuite une histoire prenant en compte à la fois les sources académiques et les pratiques commerciales.

Le tableau ci-dessous représente la trajectoire théorique conduisant à la spécification des dimensions de la RSE entre 1950 et aujourd'hui. Cette représentation s'inspire des travaux antérieurs de Gond et Igalens (2008).

**Tableau 1 : Evolution des développements théoriques de la RSE.**

	<b>Publications</b>	<b>Thème Dominant</b>	<b>Concepts Clefs</b>
<b>1950-1970 (RSE 1)</b>	Bowen (1953) ; Friedman (1970)	Éthique et obligations sociales des entreprises	Éthique des affaires, philanthropie, responsabilité sociale des entreprises,
<b>1970-1985 (RSE 2)</b>	Wallich et McGowan (1970) ; Preston (1975) ; Carroll (1979)	Pratiques de responsabilité sociale et variables de performance sociale	Sensibilité sociale des entreprises, performance sociale des entreprises
<b>1985-2000 (RSE 3)</b>	Carroll (1989) ; Freeman (1984) ; Clarkson (1995)	Management stratégique et gestion des parties prenantes	Parties prenantes, développement durable, citoyenneté d'entreprise,
<b>Depuis les années 2000 (RSE 4)</b>	Matten et Moon (2008) Banerjee (2003) Bowen et al. (2008)	Intégration des thèmes dominants précédents	Relations entreprises-communautés, acceptabilité sociale, entreprise citoyenne, dimensions locales de la RSE, RSE politique.

*Source : Gond & Igalens (2008)*

Les principales théories relatives à la RSE, et que nous jugeons pertinentes à présenter dans le cadre de cet article sont les suivantes :

### **2.1.1. Théorie classique (École de Chicago) :**

La période des années 1950 à 1980 a connu un grand débat idéologique des plus intenses, opposant les partisans et les détracteurs du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Pour les premiers, l'entreprise doit avoir des responsabilités, notamment envers son environnement, tandis que pour les seconds, l'objectif unique est de maximiser le profit pour les actionnaires (Levitt, 1958 ; Friedman, 1962 et 1970).

Pour les classiques et néo-classiques, la seule et unique responsabilité de toute entreprise est la création et la génération de profit pour les actionnaires. Ainsi, les classiques refusaient toute dépense sociale, considérant que cela allait à l'encontre des intérêts des actionnaires, tant que ces dépenses auraient un impact négatif sur la richesse créée par l'entreprise.

Les défenseurs de cette vision reconnaissent donc une seule raison d'être pour l'entreprise et un seul groupe d'intérêt, celui des "actionnaires". Il est à rappeler que pour Friedman, les entrepreneurs n'ont pas la légitimité politique pour gérer le bien commun.

### **2.1.2. Théorie des parties prenantes :**

La théorie des parties prenantes, initiée par Freeman en 1984, s'est imposée comme un cadre de référence pour définir les groupes envers lesquels l'entreprise doit exercer ses responsabilités sociales. Freeman part du principe que l'entreprise ne devrait pas considérer les actionnaires comme les seules parties prenantes et définit ces dernières comme étant "tout groupe d'individus ou tout individu pouvant influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs organisationnels".

Ainsi, l'entreprise fait partie d'un ensemble de relations avec ses partenaires, qui ne sont pas seulement des actionnaires, mais des acteurs intéressés par toutes les activités et décisions de l'entreprise (Capron et Quairel, 2004 et 2007).

Jamali (2008) confirme la même idée en initiant la re-conceptualisation de la nature de l'entreprise afin qu'elle puisse prendre en compte les intérêts de tous ses collaborateurs internes et externes, à savoir les clients, les employés et les fournisseurs, de manière responsable. Sinon, la firme risque de faire face à des confrontations qui auront un impact négatif sur sa rentabilité, à travers des boycotts, des conflits de travail et/ou des poursuites judiciaires, etc.

Selon cette vision, une entreprise ne peut être économiquement, socialement et environnementalement responsable et/ou réussie que si elle identifie les besoins et les attentes de la société environnante ainsi que celles de ses parties prenantes. La consultation et le dialogue avec les parties prenantes sont donc des éléments essentiels dans la définition de la RSE. De plus, l'implication des parties prenantes est une forme d'assurance qualité en matière de RSE. En d'autres termes, engager un dialogue avec les parties prenantes et assumer la responsabilité sociale induit des négociations et la prise en compte des attentes mutuelles.

### **2.1.3. Théorie néo-institutionnelle :**

La fin du XIXe siècle a vu émerger le concept de Responsabilité Sociale dans le monde des affaires dans certains pays occidentaux, sous l'impulsion initiale des États-Unis, dont la tradition philanthropique (Heald, 1970) et l'éthique liée au protestantisme ont contribué à développer les principaux fondements.

Cependant, ce n'est que dans les premières années 1980 que la RSE a été théorisée de nombreuses manières, sans qu'une signification unique du concept ne soit reconnue par tous.

À titre d'illustration, nous retiendrons l'approche suggérée par le Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes (2001), selon laquelle la RSE peut être définie comme "l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec les parties prenantes".

## 2.2. Satisfaction des clients : Définition et lien avec la RSE

La satisfaction client est un concept très ancien étudié depuis plus de 30 ans. Bien qu'elle semble avoir évolué jusqu'à atteindre une définition et une caractérisation totale et complète, nous pouvons considérer que la notion de satisfaction peut encore être sujet de recherche afin d'en encadrer la pratique, c'est-à-dire la mesure.

Nous considérons que le travail pionnier (Anderson 1973 ; Hunt 1977 ; Oliver, 1980 et 1981) sur la conceptualisation a sensibilisé à l'importance de la satisfaction du consommateur en tant que paramètre clé conduisant au profit. De cette correspondance est née un schéma mental décliné en trois équivalences (Boss, 1993) :

- La qualité du service/produit fourni par l'entreprise se traduit par la satisfaction,
- La satisfaction se traduit par une meilleure fidélité du client,
- Une base de clients fidèles est plus rentable pour l'entreprise à court et à long terme.

Le concept de satisfaction, dans une tentative de définition entamée il y a plusieurs années, a connu de multiples définitions. En termes généraux, on peut définir la satisfaction comme l'incarnation d'un sentiment positif exprimé par le consommateur à la suite de l'achat ou de l'utilisation d'un produit et/ou service. Ainsi, elle est liée à un état émotionnel ressenti par l'individu lorsqu'il obtient ce qu'il veut. Cependant, cette définition a été jugée par beaucoup comme très minimaliste et insuffisante, compte tenu de l'aspect latent du concept. Le caractère sous-jacent de ce concept renvoie donc aux divers processus psychologiques qui s'y rapportent. Plusieurs approches peuvent être identifiées à cet égard, selon que la satisfaction est définie comme une cognition, une émotion, émanant d'un processus affectif et cognitif d'une part, ou selon qu'elle est comprise d'une perspective transactionnelle ou relationnelle d'autre part.

Sous un autre point de vue, nous pouvons avancer que l'intégration de la théorie des parties prenantes au niveau des décisions managériales et des études récentes montre que les stratégies marketing sont essentiellement construites autour de toutes les parties prenantes, et donc, entre autres, du client. Les chercheurs ont donc tenté d'établir le lien entre la prise en compte de la dimension sociale et/ou sociétale par l'entreprise et son rôle dans le maintien de la relation entre le consommateur et la marque consommée (Ghraba, 2014, Hosmer, 1994, Mc Williams et al, 2001). Garcia et al (2005), dans le cadre d'une étude sur la relation directe et indirecte entre la RSE et la satisfaction des clients dans le secteur de la téléphonie mobile, ont produit des résultats révélant l'existence d'un lien causal direct significatif entre les deux variables (Ghraba, 2014).

Dans une deuxième étude, cette fois-ci sur le marché laitier en Chine, Liu et Zhou (2009) ont testé la relation entre la RSE et la satisfaction des clients. Cette étude converge vers l'existence de liens directs significatifs entre la qualité du produit, l'image de la marque et la satisfaction du consommateur. Pour ces auteurs, la RSE a un lien indirect, modéré avec la satisfaction.

Dans ce contexte, Ghraba (2014) considère que "les consommateurs ont plus de chances d'être satisfaits d'une marque ou d'un produit lorsqu'ils proviennent d'une entreprise socialement responsable que lorsqu'ils n'en proviennent pas". En faisant suite à ces résultats pour un autre secteur, en particulier le secteur bancaire thaïlandais, Rujirutana et al (2011) ont confirmé l'existence d'un lien positif, significatif et direct entre la RSE et la fidélité attitudinale (engagement). Ce lien significatif et direct entre les variables en question a également été vérifié par Enrègle et al. (2009) et Garcia (2011). Lantos et al, 2001 ; Liu et al, 2009 ajoutent que la force de ce lien est influencée par les valeurs que partagent les consommateurs et la marque.

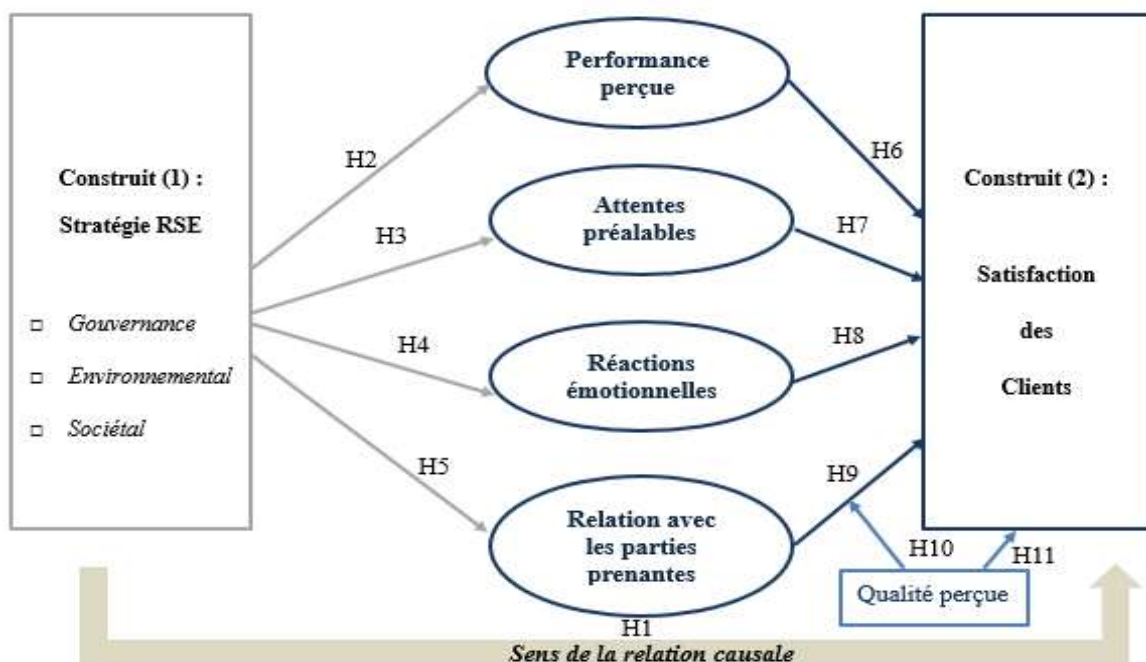
À son tour, Hosmer (1994) défend l'idée qu'"une entreprise intégrant des dimensions éthiques et responsables dans sa prise de décision gagne une plus grande satisfaction et confiance de tous ses parties prenantes, y compris ses clients". Pivato et al (2008) estiment que "la satisfaction client et la création de confiance sont deux des conséquences les plus directes de l'engagement sociétal des entreprises".

Une étude internationale réalisée en décembre 2013 par Ipsos, sur le marché français, souligne que pour plus de la moitié des Français (58%), un comportement socialement responsable de l'entreprise a un impact sur le degré de satisfaction des clients, qui joue lui-même un rôle décisif dans l'acte d'achat. Il s'agit donc d'un véritable enjeu stratégique pour la survie des entreprises. Une deuxième étude, également réalisée sur le marché français, montre un pourcentage de 77% de Français affirmant être prêts à payer plus cher pour un produit éthique ou provenant d'une entreprise socialement responsable. Dans une extension de la réflexion sur la relation entre nos deux concepts phares, Luo et Bhattacharya ont montré que "les entreprises innovantes avec des programmes de RSE ont des clients plus satisfaits que les entreprises innovantes qui n'investissent pas dans la RSE". Les deux chercheurs citent en exemple "une entreprise avec une valeur boursière d'environ 48 milliards de dollars, une légère augmentation de la note de RSE a entraîné une croissance annuelle du profit de 17 millions de dollars au cours des années suivantes par rapport aux entreprises qui n'avaient pas entrepris d'initiatives de RSE". Ainsi, un investissement en RSE a des répercussions sur la satisfaction des clients, qui à leur tour portent leurs fruits sur les rendements financiers de l'entreprise.

### 2.3. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

La revue de littérature dressée dans le cadre de ce travail de recherche nous a permis de distinguer les variables modératrices et médiatrices. Les premières affectent la nature de la relation et le lien entre les deux variables explicatives tandis que les variables médiatrices reprennent le mécanisme par lequel la variable indépendante impacte la dépendante. Afin de pouvoir dresser le lien entre ces variables, et le sens de cette relation, nous allons nous baser sur un modèle théorique, fondé sur la lecture et synthèse dressées lors de la partie littéraire de ce travail de recherche. Ainsi, nous mettrons en relation les variables suivantes : Responsabilité Sociale de l'Entreprise - Performance perçue - Attentes préalables - Réactions émotionnelles - Relation avec les parties prenantes - Qualité perçue - Satisfaction des clients. Le schéma ci-dessous présentera l'intégration des variables ressorties dans le cadre de notre travail de recherche au schéma de présentation des relations inter-variables.

Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche.



Source: Auteur

Les hypothèses de recherche découlant de ce modèle sont :

- H1 : La stratégie RSE a un impact positif sur la satisfaction des clients de l'entreprise,
- H2 : La stratégie RSE impacte positivement la performance perçue par les clients,
- H3 : La stratégie RSE influence, de manière positive, les attentes préalables des clients,
- H4 : La stratégie RSE peut avoir des retombées positives sur les réactions émotionnelles des clients,
- H5 : La stratégie RSE impacte, de façon positive, la relation avec les parties prenantes de l'entreprise,
- H6 : La performance perçue a un impact positif sur la satisfaction des clients,
- H7 : Les attentes préalables ont une influence positive sur la satisfaction des clients,
- H8 : Les réactions émotionnelles ont un impact positif sur la satisfaction des clients,
- H9 : La relation avec les parties prenantes influence, de façon positive, la satisfaction des clients,
- H10 : Le lien entre la relation avec les PP et la satisfaction des clients est modéré par la qualité perçue,
- H11 : La qualité perçue impacte positivement la satisfaction des clients.

### **3. État des lieux de la RSE au Maroc**

Le Maroc a connu, depuis plus de 20 ans, une forte évolution économique et sociale agrégeant fortement la RSE du fait de l'ouverture du pays sur les économies mondiales et internationales. Ainsi, l'ensemble des réformes engagées par l'État ont impacté la diffusion de la RSE chez les entreprises Marocaines, surtout grâce à la forte implication de ces dernières à travers un comportement volontaire, discrétionnaire et plutôt explicite. Nous présenterons dans ce qui suit un état des lieux de la RSE d'un point de vue institutionnel puis politique.

#### **3.1. Evolution du contexte institutionnel Marocain**

L'évolution du rôle de l'État et l'émergence de nouvelles institutions ont été les principales mutations connues par le cadre institutionnel Marocain depuis l'indépendance. Ces changements ont impacté, de manière considérable et directe, l'environnement de l'entreprise Marocaine qui s'est retrouvée dès lors face à de nombreuses transformations : privatisation, développement des IDE, développement de la réglementation, initiatives de développement humain, et principalement une montée des revendications sociales et sociétales. En plus de ces revendications, nous mentionnons également le rôle accru de la société civile, accentué et renforcé par le printemps arabe, et exigeant à plusieurs entreprises Marocaines de rendre compte à de nouvelles parties prenantes telles que les populations locales ; nous pouvons ici citer à titre d'exemple la pression des populations vivant à côté de sites miniers. La pression de ces revendications a poussé les donneurs d'ordre, par peur de transmission, à imposer aux entreprises de se conformer aux exigences sociales.

En guise de réponse à ces mutations, le Maroc a engagé de nombreuses réformes touchant différents aspects, et c'est à travers ces réformes que la RSE a commencé à s'implanter dans le contexte des affaires au niveau national.

Pour encourager sa diffusion et son déploiement au sein des organisations, l'État a mis en place des politiques de promotion permettant d'accueillir des investisseurs étrangers ; nous en citons la ratification de plusieurs conventions internationales touchant les droits de l'Homme...

Par ailleurs, des politiques visant le développement des libertés, des droits humains, de l'égalité sociale et de la citoyenneté ont également été développées.



### **3.2. Evolution du contexte politique Marocain**

Le contexte institutionnel Marocain, tel que détaillé ci-dessus, a abouti à la mise en place de politiques encourageant le passage à un système économique libéral et à la réduction des déficits publics. Ainsi, le pays a « choisi le désengagement de l'État de certains secteurs et la privatisation des entreprises publiques dès 1989 » O. Benaïcha, 2017. Cette évolution, principalement basée sur un désengagement étatique de la fonction d'aide et de subvention des marchés, a encouragé la libéralisation des échanges commerciaux, la baisse des droits de douanes et la déréglementation des prix intérieurs. L'État s'est donc approprié un nouveau rôle veillant principalement à la sauvegarde des équilibres fondamentaux et à l'amélioration du climat des affaires.

Une nouvelle politique de régionalisation a également vu le jour. Nous assistons alors à une gouvernance territoriale promue par la constitution de 2011. Les entreprises deviennent des acteurs du territoire avec une charte d'investissement prédéfinie et visant, entre autres, la création de centre régionaux d'investissement, l'assouplissement des procédures de création d'entreprises... L'objectif étant ici de moderniser l'économie Marocaine, de lui assurer une ouverture et mondialisation, et surtout d'attirer des investissements étrangers permettant la création d'emplois. Ces derniers ont donc exigé une remise à niveau des règles sociales et environnementales suivies dans leurs pays d'origines.

## **4. Etude de contextualisation**

### **4.1. Méthode de contextualisation**

La contextualisation a, depuis la fin des années 70 et le début des années 80, émergé en tant que nouvelle méthodologie de recherche intégrant « les normes sociales, politiques, éthiques, religieuses, géographiques et culturelles dans le processus de la construction de la recherche » DeRose 1995, Cohen 2000, Lewis 1996. Ainsi, toute étude ne peut être vérifiable et réelle que quand « le contexte prouve sa véracité », selon ces mêmes auteurs. De ce fait, les connaissances basiques du chercheur, quand reliées à leur contexte, permettent une bonne prise en compte des variables et ainsi des interprétations réelles et le plus proche de la réalité. Un résultat de recherche au Maroc ne peut donc être bénéfique ou vrai que s'il est contextualisé et considéré selon le contexte du Maroc. De ce fait, « la contextualisation permet aux recherches en management d'intégrer le contexte et ses spécificités, de la définition de la problématique jusqu'à la formulation des conclusions et recommandations managériales » A. Louitri et D. Sahraoui, 2014.

Notre démarche de contextualisation consiste à identifier certaines spécificités culturelles pour mieux cerner la question de la RSE au Maroc et son lien avec la satisfaction des clients, principalement dans le cadre des entreprises automobiles du pays. La méthodologie de contextualisation de cette recherche est fondée sur l'une des démarches de contextualisation le plus adoptée dans les recherches menées au Maroc, à savoir la théorie des représentations sociales.

Cette théorie a pour objet le fait de « comprendre comment une société « pense » à propos d'un domaine, d'un objet déterminé, à partir de la façon de voir et de penser des membres de la société. » A. Louitri et D. Sahraoui, 2014.

### **4.2. Recueil et analyse des données**

Nous avons fait le choix de procéder par des entretiens semi-directifs avec différents experts Marocains. Selon Blanchet et Gotman (1992), « l'entretien est l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où (...) il est lui-même un processus exploratoire ».

Nous avons par conséquent opté pour l'entretien semi-directif basé sur un guide avec des questions ouvertes, laissant ainsi aux interviewés la liberté d'exprimer leurs avis et points de vue sur nos questions de recherche.

La richesse et la complexité du contexte Marocain par rapport à la thématique fait intervenir une variété de domaines d'expertise (El Mazoudi et al., 2016). Dans cette optique, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec six experts (E) Marocains de différents domaines, que nous jugeons pertinents pour cerner la spécificité de la réalité de la RSE au Maroc et de son lien avec les clients. Les guides d'entretien débutent par la présentation de l'interviewé ainsi que de son entreprise et/ou son domaine de compétence avant d'orienter les questions vers des dimensions spécifiques qui relient l'interviewé avec les pratiques des entreprises Marocaines en matière de RSE puis de l'impact de celle-ci sur la satisfaction des parties prenantes, notamment les clients. De ce fait, le guide d'entretien a été structuré comme suit :

- Présentation de l'interviewé et/ou de l'entreprise,
- Axe 1 : RSE et entreprises Marocaines,
- Axe 2 : RSE au sein des entreprises automobiles au Maroc,
- Axe 3 : Lien entre la RSE et la satisfaction des clients.

Le tableau ci-dessous reprend les différents profils des personnes interrogées dans le cadre de cette étude de contextualisation.

**Tableau 2. Détail sur les interviewés dans le cadre de l'étude de contextualisation.**

Code de l'interviewé	Qualité	Nombre d'années d'expérience	Durée d'entretien
E1	Responsable de la Commission Entreprise Responsable et Citoyenne - Label RSE au sein de la CGEM	4 ans	45 minutes
E2	Avocat au barreau de Casablanca – Spécialisé en Droit des Affaires et Entreprises	15 ans	50 minutes
E3	Professeur universitaire et expert en RSE	8 ans	60 minutes
E4	Expert Chercheur en RSE	5 ans	35 minutes
E5	Responsable RSE au sein d'une entreprise labellisée RSE au Maroc	10 ans	45 minutes
E6	Dirigeant d'une entreprise automobile Marocaine labellisée RSE	25 ans	30 minutes

*Source : Auteur*

Afin d'analyser les résultats ressortis de l'étude de contextualisation, nous faisons un croisement entre l'analyse documentaire et l'analyse des résultats des entretiens. Sur ce dernier volet, nous mobilisons la technique de l'analyse de contenu, définie comme étant « une analyse thématique, qui consiste à lire l'ensemble d'un corpus, en identifiant les thèmes qu'il contient, pour ensuite produire du verbatim par thème ou procéder à une analyse statistique des thèmes » Krief et Zardet, 2013. De ce fait, dans le cadre de ce travail de recherche, nous mobilisons l'analyse thématique à travers la définition d'une unité d'analyse portant sur une phrase ou une portion de phrase.

Afin de relayer la réalité telle que présentée par les interviewés, nous avons procédé à une retranscription des entretiens puis à une segmentation du discours en unités d'analyse permettant de diviser le contenu en éléments distinctifs facilitant l'étude et interprétation des résultats. Pour finir et compléter notre analyse thématique, nous avons opté pour une grille d'analyse permettant une évaluation du corpus dans sa globalité.

## 5. Résultats de l'étude de contextualisation

Nous présentons les résultats liés à l'étude de contextualisation en reprenant la même structure des axes et thèmes abordés dans le guide d'entretien, tels qu'énoncés ci-dessus.

### 5.1. Pratiques RSE au sein des entreprises Marocaines

Compte tenu de l'ensemble des mutations du contexte Marocain, les entreprises Marocaines étaient dans l'obligation de s'aligner aux pratiques internationales et répondre aux exigences des investisseurs et clients étrangers afin de vivre et survivre. L'enjeu était de maintenir et développer une compétitivité désormais internationale. Parmi les politiques publiques mises en avant par l'État en guise de réponse à ces exigences, nous citons « la promulgation en 2004 du code de travail par la loi n° 65-99 afin d'assurer de meilleures conditions de travail aux employés et garantir une meilleure productivité aux entreprises » (E2). Une année plus tard, en 2005, le Roi Mohammed VI a lancé l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain), qualifiée à l'époque d'« innovation institutionnelle marocaine » (E2). Cette initiative est venue proposer un nouveau style de management et une façon de faire révolutionnaire visant la réalisation de projets sociaux afin de lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale.

Cette initiative a également, du côté de l'entreprise, donné le coup de départ pour un ensemble d'incitations favorables à la RSE et à un nouveau style de management responsable. Les dirigeants des entreprises ont donc été motivés à « promouvoir des actions sociales et sociétales en faveur de leurs employés et de leurs communautés... » (E3).

L'État a d'ailleurs accompagné cette initiative « par le lancement de la plateforme Moussanada qui va appuyer la modernisation et le renforcement de la PME à travers un partenariat entre la CGEM et l'ANPME » (E4).

Toutefois, la mobilisation des entreprises face aux questions de la RSE reste insuffisante, « le chemin est encore très long... nous devons obligatoirement rompre avec les anciennes méthodes de gestion et de management et s'aligner aux pratiques internationales au risque de périr » (E3). L'engagement des entreprises dans les questions environnementales est par ailleurs dans un stade embryonnaire, « peu de dirigeants Marocains ont cette fibre environnementale... Nous avons encore du chemin à faire dans cet aspect » (E3).

Toujours en guise de réponse aux exigences et normes internationales, les entreprises du pays devaient « se caler aux systèmes de management internationaux à travers des certifications diverses relatives à la qualité, à la santé et la sécurité des travailleurs, au respect de l'environnement et autres » J. Elbousserghini (2018). Nous pouvons ainsi considérer que « la RSE a vu le jour au Maroc par obligation d'abord... les entreprises Marocaines n'avaient plus de choix, elles étaient dorénavant face à des pressions émanant de donneurs d'ordre étrangers qui exigeaient telle ou telle pratique sociale ou environnementale... » (E3).

C'est dans ce même contexte que la CGEM a créé son label en 2006 et a mis en place différents moyens de motivation pour encourager les entreprises à y adhérer. « Le label RSE de la CGEM a été lancé suite à une prise de conscience des entreprises de l'importance de toutes les parties prenantes, aussi bien internes qu'externes, et de la pression que celles-ci pouvaient avoir... il a été orienté sur 9 axes pionniers à la norme ISO 26000... nous considérons aujourd'hui que la charte conçue par la CGEM est plus complète que la norme ISO 26000. Prenons l'exemple de la mise en place par la charte CGEM des deux axes dédiés à la lutte contre la corruption et au respect des règles de la saine concurrence... ces deux axes sont intégrés et repris dans un seul axe ISO 26000 à savoir la loyauté des pratiques... » (E1).

Le label de la CGEM est ainsi un moyen de communication mettant en avant l'ensemble des efforts déployés par l'entreprise sur les différents aspects sociaux, sociétaux ou environnementaux. Nous retrouvons d'ailleurs des entreprises Marocaines mettant en place une

politique RSE fort présente, sans pour autant qu'elles soient labellisées ; tel est l'exemple de Renault Maroc. La demande de labellisation doit émaner d'une démarche purement volontaire de l'entreprise. « La CGEM met en place un dispositif de formation et de promotion en faveur des questions de la RSE, mais l'initiative doit toujours provenir de l'entreprise... » (E1). En guise d'encouragement et de motivation, la CGEM propose un pack d'avantages dédié aux entreprises labellisées, « traitement spécifique auprès des partenaires administratifs (douane, assurance...) et bancaires (tarification préférentielle, simplification des procédures, gestion personnalisée...) » (E1). D'ailleurs, « nous sentons un réel engouement de la part des entreprises autour de la RSE... il faut dire que nous sommes passés d'une dizaine d'entreprises labellisées en 2007 à 112 entreprises en 2022. Certains peuvent avancer que ce chiffre est dérisoire, je réponds qu'il s'agit d'un choix délibéré de la CGEM pour ne pas brider le label... c'est un parti pris... » (E1). Le label RSE de la CGEM est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, et ce sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services.

D'ailleurs, il est à signaler dans ce même ordre d'idées que, le « concept de la RSE chez beaucoup de dirigeants Marocains est confondu avec la charité et la philanthropie. Pour eux, acheter des moutons aux salariés est de la RSE... ils le font d'ailleurs parce que c'est ancré dans la culture Marocaine et dans la religion » (E3). La motivation ici est purement culturelle et religieuse.

Malheureusement, et « surtout au sein des PME, nous retrouvons énormément la confusion de l'aspect social et sociétal de la RSE avec la charité... peu de dirigeants aujourd'hui comprennent que la RSE va au-delà de ces aspects... peu d'entre eux intègre l'aspect environnemental de la RSE et la voit comme une réelle opportunité et pas un coût de plus à éviter... » (E3).

Cette vision a tendance à changer chez les grandes entreprises ou les filiales de MNI, selon l'E4 « beaucoup de dirigeants de grands groupes commencent à concevoir la RSE comme un réel mobilisateur de salariés et de talents... ils reconnaissent également que c'est un moyen d'augmentation de productivité, de création de valeur et d'amélioration de la performance globale de l'entreprise ». Cette même appréhension a été confirmée par le responsable du label au sein de la CGEM, selon qui « les entreprises d'offshore arrivent aujourd'hui, grâce à des pratiques RSE innovantes, à retenir leurs talents et leurs salariés... alors que le secteur a longtemps été reconnu comme un secteur avec un fort taux de turnover... » (E1).

En fin de compte, la CGEM considère actuellement la démarche RSE comme une approche d'amélioration continue, lui attribuant un caractère global qui englobe les entreprises, quel que soit leurs secteurs d'activités ou tailles.

Pour le responsable RSE interviewé, « la RSE passe avant tout par une approche basée sur le dialogue, la concertation et la co-construction avec toutes les parties prenantes, aussi bien internes qu'externes. Au sein de notre entreprise, la RSE est une affaire de tous... »

Nous cherchons ainsi à partager notre savoir et savoir-faire avec la communauté locale afin de contribuer aux différents efforts visant le progrès de la société locale et ainsi faciliter la mise en place de projets et activités à fort impact dans le territoire via la mise à disposition de nos ressources au service de la communauté... nous visons également l'ancrage d'une culture de développement durable ainsi une dimension de durabilité dans les actions et projets portés par les acteurs de la communauté locale... » (E3).

## **5.2. Spécificités de la RSE chez les entreprises automobiles Marocaines**

Avant de présenter un état des lieux de la RSE telle qu'appliquée au sein du secteur automobile au Maroc, important est-il pour nous de dresser un historique dudit secteur, en guise d'argumentation par la même occasion du choix de ce secteur dans le cadre de ce travail de recherche.

L'industrie automobile au Maroc remonte aux années 60, tel que présenté un peu plus haut dans l'introduction de ce travail. Le point de départ a été marqué par la création de la Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA), pour donner suite, des années plus tard, à un ensemble de faits majeurs permettant un développement important mais surtout rapide du secteur.

Le secteur automobile emploie aujourd'hui plus de 85.000 personnes et compte plus de 160 équipementiers répartis principalement dans les régions de Tanger, Kenitra, Grand Casablanca et Meknès. La croissance annuelle à deux chiffres en termes d'investissement et d'exportation a permis au Maroc d'intégrer le Top 15 des constructeurs automobiles mondiaux et de rejoindre en 2021 le club fermé des pays où les moteurs sont fabriqués et montés.

La politique du pays se base sur une stratégie sectorielle et une politique de partenariat solide entre le Ministère de l'Industrie et du Commerce et des acteurs de l'industrie regroupés sous la bannière de l'AMICA.

Cette coopération vise à construire mutuellement et conjointement un écosystème mettant en place des politiques de motivation et d'incitation à l'installation des industriels automobiles dans le pays. Nous citons ici le « développement des écosystèmes qui améliorent la performance globale des acteurs. Ces liens se sont matérialisés par les engagements mutuels pris entre les industriels et les pouvoirs publics dans le cadre de la Phase I du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 », Rapport de l'IMIS (2019). Ce partenariat avec l'AMICA se base principalement sur cinq contrats de performance pour la mise en place de 5 écosystèmes « câblage automobile », « intérieur véhicule/sièges », « batterie automobile », « métal/emboutissage » et « Power Train Automobile ».

Parmi les événements majeurs de cet écosystème, nous citons la signature, en 2015, d'un protocole d'accord entre l'État Marocain et le groupe PSA pour l'implantation d'un complexe industriel d'une capacité de production à terme de 200.000 véhicules et 200.000 moteurs, adossé à deux projets de sourcing depuis le Maroc pour un chiffre d'affaires annuel d'un milliard d'€/an et d'un centre de R&D d'un effectif de 1500 ingénieurs et techniciens.

Cette évolution rapide et significative du tissu automobile au Maroc est également accompagnée « du défi de compétitivité économique décarbonée, à travers une politique volontariste de reconversion des processus industriels énergivores, de Responsabilité Sociétale des Entreprises Marocaines, ainsi que par des efforts d'investissement et de Recherche et Développement dans le domaine des énergies renouvelables. L'objectif du Maroc est de s'ériger en plateforme de jonction UE-Med-Afrique sur les questions énergétiques et environnementales » Rapport de l'IMIS (2019).

Il est ici à rappeler que le secteur automobile figure en deuxième position, juste après la production d'électricité, s'agissant d'industries à empreinte écologique négative. De ce fait, le Maroc sera face à des normes Européennes de plus en plus contraignantes pour réduire les émissions polluantes et à une « taxe carbone » imposée aux frontières sur les produits importés à partir de 2025. En 2019, l'Union Européenne a voté une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> avec une interdiction des moteurs thermiques à des horizons différents selon les pays. C'est ainsi que sont mises à la course les moteurs électriques à batteries, les moteurs électriques-hybrides et les moteurs à hydrogène.

Différentes études menées sur l'industrie estiment que le parc automobile Européen sera structuré à horizon 2030 autour de quatre « mix motorisations/énergies », répartis à égalité entre les trois moteurs cités ci-dessus et les moteurs thermiques.

Cette mutation technologique n'est pas sans transformer les modèles industriels et d'affaires du secteur automobile mondial. Compte tenu de cette mutation, le Royaume « a publié sa feuille de l'hydrogène vert au cours de l'année 2021, dans laquelle il prévoit le lancement de projets pilotes pour la mobilité urbaine et interurbaine (bus et poids lourds) avant 2025, ainsi que pour les véhicules de tourisme à partir de 2030 » Rapport de l'IMIS (2019).

Toutefois, « la filière automobile marocaine reste tributaire des choix technico-économiques des grands constructeurs et de leurs fournisseurs établis au Maroc. Le pays doit toutefois préparer les écosystèmes et les compétences à-même d'accueillir les systèmes industriels du futur », selon la même source.

Puisque l'écosystème national dépend majoritairement d'entreprises multinationales, principalement basées en Europe -principal marché d'exportation de la production automobile Marocaine-, le Royaume se doit de répondre à un ensemble d'exigences en matière de respect de l'environnement. Nous en citons ici des exigences sociétales d'abord, à travers les attentes des clients de motorisations plus respectueuses de l'environnement, et réglementaires ensuite via les barrières douanières et nouvelles normes Européennes.

A cet effet, le Maroc a mis en place un plan industriel ambitieux lui permettant un positionnement compétitif et avantageux respectant les exigences en matière de RSE et en matière d'empreinte carbone, plus particulièrement. A titre d'exemple, nous citons ici le Groupe Renault Maroc ayant remporté le trophée Défis Responsabilité Sociale et Environnementale Maroc dans la catégorie « Environnement ». En effet, l'usine Renault Tanger lancée en 2012 a été la première usine dans l'industrie automobile mondiale conçue pour atteindre zéro émission de CO<sub>2</sub>.

Aujourd'hui, ladite usine contribue pleinement au développement durable de la région qui s'inscrit en parfaite synergie avec la stratégie du Royaume de développer les énergies renouvelables et préserver l'eau. Ce site bénéficie d'une gestion énergétique à très faible impact environnemental, dont 90% de ses besoins sont couverts d'une part, par la chaufferie biomasse qui utilise du bois et des noyaux d'olives pour son fonctionnement.

Une telle reconnaissance à travers le trophée dédié ne fait que confirmer la montée en puissance au Maroc de la prise en compte de la RSE dans les entreprises et organisations automobiles. Toujours dans le cadre des réalisations du pays en matière de RSE dans le secteur automobile, nous pouvons citer les flux multimodaux utilisés pour transporter des pièces automobiles entre le Maroc et l'usine de Vigo en Espagne, via une navette maritime entre Tanger et Vigo.

Pareillement, un autre exemple de leader écologique peut être cité. Il s'agit de la marque Toyota, élue la marque la plus écologique au monde, par les spécialistes automobiles. La marque la plus verte entreprend des actions visant à réduire l'empreinte environnementale de ses activités mais aussi de celles des conducteurs et collaborateurs. Pour ce faire, Toyota du Maroc déploie des efforts tournés vers l'investissement dans la Recherche et Développement de technologies propres et en phase avec le développement durable : motorisations hybrides, piles à combustibles... mais également un système de management (certification ISO 14001) engageant la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> durant le cycle de vie d'un véhicule Toyota: de sa production à sa mise au rebut. La marque vise ainsi au Maroc, en parallèle avec sa politique internationale, une utilisation de matériaux propres, une mobilité durable, un recyclage de ses véhicules...

La Charte de la Terre de Toyota, rédigée en 1992 (et révisée en 2000), synthétise un engagement à « stimuler la croissance en harmonie avec la nature », « supprimer les émissions » et « tisser des relations étroites de coopération ».

Toujours dans le cadre des initiatives RSE dans le cadre des entreprises automobiles au Maroc, nous citons la politique RSE mise en place par le distributeur Marocain Auto Nejma. Le premier pilier de cette politique est, selon le rapport ESG publié par ladite entreprise en 2019, le dialogue avec les parties prenantes.

A cet effet, le distributeur Marocain identifie les aspects de durabilité prioritaires en effectuant une analyse prenant en compte les intérêts et attentes de ses PP : ses actionnaires, son partenaire constructeur, ses clients, ses partenaires revendeurs et garages agréés, ses fournisseurs, ses collaborateurs ainsi que l'État et la communauté (ONG, commune, AIVAM, CGEM...).

### **5.3. Lien entre la RSE et la satisfaction des clients des entreprises automobiles Marocaines**

Comme il a été démontré ci-dessus, les praticiens confirment l'existence d'une relation stricte et directe entre la mise en place de stratégie RSE et la satisfaction des clients. Cette relation est démontrée, sur le terrain et par les professionnels, de plusieurs façons. L'E1 avance dans ce sens que « il existe deux leviers à la promotion et diffusion de la RSE, à savoir le législateur et les clients. Le mouvement de boycott de 2018 a prouvé que le consommateur Marocain est de plus averti de son mot à dire et de son poids... Aujourd'hui, nous sommes face à des clients qui prennent le temps de lire la notice, de s'assurer que le produit a tous les certificats de l'ONSSA... certains cherchent même à s'informer si l'entreprise est labellisée avant d'acheter le produit et/ou service... » (E1). Ce mouvement du consommateur Marocain vient suivre la tendance connue en Europe et ailleurs.

Aujourd'hui et plus qu'avant, le client est de plus en plus infidèle, insatisfait et exigeant. Le consommateur d'hier n'est point celui d'aujourd'hui, et sa satisfaction est désormais sujet à plusieurs critères et conditions. La stratégie RSE est en soi une réponse aux demandes averties des clients, de ce fait, « l'entreprise qui a une démarche RSE se doit de respecter les intérêts et droits de ses clients... elle leur fournit toutes les informations nécessaires et les accompagne dans la compréhension de l'offre et du produit... elle respecte également leurs vies privées et leurs informations personnelles... » (E1). Pour cet interviewé, « nous avons ici au Maroc des entreprises qui se substituent à l'État dans certaines régions... si le riverain a besoin d'un dispensaire ou de l'eau potable, c'est à l'entreprise qu'il va le réclamer. C'est ainsi une preuve du dialogue social fort et puissant qu'entament certaines entreprises avec leurs clients et communautés... Tout ça passe bien entendu par la RSE... c'est aujourd'hui un vrai moyen de paix sociale à travers lequel votre client devient votre meilleur défenseur... » (E1).

De plus, la RSE permet une différenciation concurrentielle non des moindres. L'entreprise qui intègre les pratiques de la RSE renforce son taux d'attractivité, se différencie par rapport à la concurrence et obtient ainsi une meilleure réputation sur le marché.

Nous considérons ainsi que « la bonne relation avec l'ensemble des parties prenantes, à travers la mise en place d'une stratégie RSE, est un avantage concurrentiel... L'entreprise mettant en place une stratégie RSE voit la satisfaction de ses clients s'améliorer puisqu'ils ont une meilleure perception sur la qualité des produits et services de cette entreprise » (E4).

La politique RSE « que nous avons mis en place a un impact direct sur le niveau d'acceptabilité de notre entreprise ainsi que sur le dialogue et l'échange continu avec nos clients... nous anticipons leurs attentes et besoins, et y répondons dans les meilleurs délais et avec les normes requises et demandées...

Nos clients sont conscients des efforts fournis et sont ainsi plus satisfaits puisque nous considérons leurs attentes préalables lors de la définition de l'offre produit/service » (E5).

Notre étude de contextualisation, à travers les différents entretiens menés, nous a également permis de mettre en avant un nouveau lien entre la RSE et la satisfaction des clients, et ce en passant par la satisfaction des salariés et employés. C'est ainsi dire que « parmi les parties prenantes les plus impactées par la RSE, nous retrouvons le salarié. La RSE a un impact positif direct, à travers son volet social/sociétal, sur la satisfaction des employés de l'entreprise... Et nous savons tous qu'un salarié satisfait est un client satisfait » (E4). Un personnel comblé ne sera que plus productif et plus dynamique, ce qui augmentera la productivité et par conséquent la performance financière de l'entreprise.

Sur cette même lancée, E3 avance que l'impact de la RSE sur les clients passe d'abord et primordialement par la satisfaction des employés. Ainsi, « le citoyen Marocain boycotte aujourd'hui les marques qui ne respectent pas leurs employés... Nous avons connu énormément

de mouvements contre des marques qui employaient des salariés dans des conditions inhumaines, ou qui employaient des enfants/mineurs... » (E3).

Dans le même esprit, il nous a été rapporté que « certaines entreprises labellisées mettent en place des comités collaborateurs/clients pour une meilleure remontée d'informations sur les besoins et attentes des clients... le client est en contact direct et permanent avec le salarié, qui est son meilleur allié au sein de l'entreprise... » (E1). Le dialogue continu, et donc la satisfaction des clients externes, passe ainsi par le client interne et notamment, le salarié de l'entreprise. Le responsable du label avance en plus que « certains clients sont même sensibles à la politique de recrutement de l'entreprise. Ils sont ainsi plus satisfaits s'ils savent que l'entreprise recrute localement et achète sa matière première localement aussi... » (E1).

Si nous amenons ce lien de causalité entre la RSE et la satisfaction des clients dans le cadre du secteur automobile, nous pouvons se référer à l'étude réalisée par Stellantis sur le marché Marocain qui confirme que la satisfaction du client dépend de la qualité du produit et du service, l'appréciation de la clientèle des expériences et la performance globale des biens ou services qu'un client perçoit de l'entreprise.

Les entreprises automobiles Marocaines cherchent à cet effet de dépasser le simple engagement réglementaire et incorporent davantage des pratiques innovantes en matière de RSE pour augmenter le niveau de satisfaction de leurs clients.

Nous en citons à titre d'exemple seulement le fait de fournir des informations complètes aux clients, telles que des informations relatives aux garanties, aux services de réparation et de remplacement, et en appliquant une qualité internationale certifiée (ex : la norme IATF 16949 spécifique à l'industrie automobile). De plus, à l'ère de la communication multicanale centrée sur le client, la relation est passée d'une approche transactionnelle à une approche personnelle dans laquelle le client se retrouve au cœur des préoccupations des entreprises automobiles. Celles-ci mettent en place, dans le cadre de leur politique RSE, une démarche proactive axée sur le client. C'est ainsi citer les services personnalisés lors de la vente du véhicule -en termes d'accueil, de conseil, de connaissance du véhicule, des options de financement et d'assurance- ou après la vente -en termes d'entretien, de réparation et de remplacement des pièces de rechange-.

« La qualité et la performance du véhicule ont un impact direct et significatif sur la satisfaction de la clientèle automobile » (E6). Ainsi, une image de marque négative en termes de qualité et de performance est un risque que l'entreprise automobile ne peut courir. Des études réalisées par Stellantis sur des marchés Européens montrent que plus un véhicule a de problèmes, moins il est probable qu'un client soit satisfait à la marque et lui soit fidèle. De plus, une enquête menée, par la même structure, sur la relation entre les incidents et le score de satisfaction permet de relever que le client qui n'a pas eu de problème de véhicule au cours des premiers 90 jours d'utilisation attribue une note de satisfaction moyenne de 9,00 alors qu'un client qui a eu trois problèmes donne un score de satisfaction moyen de 7,77.

Parmi les initiatives d'innovation intégrées dans la politique RSE des entreprises automobiles et permettant une meilleure satisfaction des clients de ces dernières, nous retrouvons :

- Service après-vente accessible 24h/24 et 7j/7 : Il s'agit ici d'un SAV permettant aux clients de déposer et de récupérer leur véhicule au concessionnaire quand ils le souhaitent. Les clients peuvent prendre un rendez-vous en ligne ou par téléphone pour des services de maintenance, de réparation de véhicules... Puis une fois que la réparation est terminée, le client est informé par SMS pour venir récupérer son véhicule. Ce service 24/7 a été testé d'abord en France chez des concessionnaires à Massy et Marseille ; le taux d'indice de satisfaction est passé de 3,5 à 4,8 sur 5. Aujourd'hui, il est repris dans plusieurs villes en Belgique et en France pour Peugeot, Citroën, DS Automobiles et Opel.



- Solution e-commerce pour la vente de véhicules d'occasion : Une solution 100% digitalisée et personnalisée permettant la vente de véhicules d'occasion en ligne. Ce modèle vise à répondre aux attentes des clients des VO en termes de rapidité, de fluidité et de transparence. Dès le premier contact avec l'agent de vente en ligne, le client est guidé pas à pas à travers toutes les étapes clés du processus d'achat, d'expertise et de paiement en ligne.
- Maintenance prédictive des produits : Des entreprises automobiles cherchent aujourd'hui à anticiper les pannes et identifier plus rapidement la cause profonde des défaillances complexes. Cette phase expérimentale a montré son potentiel en termes d'augmentation de la satisfaction des clients.  
En effet, plus de 70% de l'échantillon des clients interviewés par Stellantis en 2019 affirment être plus satisfaits d'une marque qui leur évitera de tomber en panne via des solutions innovatrices et prédictives.

Autant de solutions innovantes peuvent être mises en place dans une démarche de satisfaction des clients, « les entreprises automobiles Marocaines seront obligées de suivre les pratiques et tendances Européennes en termes de gestion de la relation client... de l'identification du besoin et de la personnalisation des services... afin de satisfaire davantage une clientèle de plus en plus exigeante et informée... » (E6).

## 6. Conclusion

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et son impact sur la satisfaction des clients constituent un sujet de débat au sein de la littérature et des travaux empiriques depuis de nombreuses années. L'objectif de cette étude est de déterminer si la mise en place d'une stratégie RSE a un impact positif sur la satisfaction des clients externes, dans le cadre spécifique du secteur automobile au Maroc.

De part la revue de littérature dressée, nous pouvons confirmer l'existence d'un lien théorique, direct et positif, entre lesdites notions.

L'étude s'appuie sur une méthodologie de contextualisation, permettant de cerner le concept de la RSE dans le cadre du secteur automobile au Maroc pour la validation du modèle conceptuel. Cette méthodologie nous permet une meilleure compréhension du sujet de recherche, en intégrant les perspectives des praticiens avec des données empiriques, renforçant ainsi la robustesse de l'étude.

L'analyse des réponses des responsables a permis de confirmer plusieurs variables du modèle conceptuel, renforçant ainsi sa validité. Cependant, certaines variables subjectives et difficilement mesurables ont été écartées. Ces résultats initiaux soulignent l'importance d'une approche mixte pour aborder la complexité de la relation entre la RSE et la satisfaction client, offrant des insights pratiques et théoriques.

Les limites de cette étude incluent la subjectivité potentielle des réponses des responsables et la dépendance de la perception individuelle. De plus, la mesure de certaines variables peut présenter des défis méthodologiques. Les perspectives de recherche incluent la nécessité de confirmer les résultats par une étude quantitative plus étendue, la prise en compte de nouvelles variables émergentes, et une exploration plus approfondie des mécanismes sous-jacents de la relation entre RSE et satisfaction client.

En conclusion, cette étude initiale offre des éclairages prometteurs sur la relation complexe entre la RSE et la satisfaction des clients. Les résultats de l'étude de contextualisation ont permis de valider une partie du modèle conceptuel, tout en soulignant la nécessité d'une approche quantitative plus approfondie. Cette étude contribue ainsi à la compréhension théorique et pratique de l'impact de la RSE sur la satisfaction client, ouvrant la voie à des recherches futures

plus approfondies et à des implications concrètes pour les entreprises engagées dans des initiatives de responsabilité sociale.

### Références :

- (1). Aguilera R.V., Rupp G.D., WILLIAMS C.A. & Ganapath J, (2007), "Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- (2). Avenier, M. J., & Schmitt, C. (2008). Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat. CIFEPM 2008.
- (3). Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2012), À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité, *Le libellio d'Aegis*, Vol. 8, n°4, p. 13-27.
- (4). Bowen H. R., 1953. "Social Responsibilities of the Businessman". Harper & Brothers.
- (5). Clark, J.-M., 1916. "The changing basis of economic responsibility". *Journal of Political Economy*. 24(3): 209-229.
- (6). Dawkins & Ngunjiri (2008) Corporate Social Responsibility Reporting in South Africa: A Descriptive and Comparative Analysis, *International Journal of Business Communication* July 2008 vol. 45 no. 3286-307.
- (7). Helfrich, V. (2010), Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude de cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 5, n°1, p. 51-60.
- (8). Jonker, J. and D. Foster, 2002. "Stakeholder Excellence: Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, 187-195.
- (9). Lund-Thomsen, P., & Lindgreen, A. (2014). Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 11-22.
- (10). Pasquero J, (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in BOUTHILLIER-TURCOTTEM. M-F & SALMON A.(Eds.), *responsabilité sociale et environnemental de l'entreprise*, Montréal, Presses universitaires du Québec.
- (11). Pasquero, J. (2004). De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité. *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux*, 35-62.
- (12). Piaget, J. (1967). *Epistémologie des sciences de l'homme*, Paris, Idées/Gallimard.
- (13). Popper, K. R. (1968). Epistemology without a knowing subject. *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics*, 52, 333-373.
- (14). Preston, L. 1978. "Analyzing corporate social Performance: Methods and results". *Journal of Contemporary Business*, 7(1), 135-150.
- (15). Sahraoui, D. et Louitri, A. (2014), Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc, *Revue Marocaine des Sciences de Management*, n°3, p. 85-100.
- (16). Saulquin, J.-Y et Schier, G. (2007), Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire, *Gestion* 2000, n°6, p. 181-195.
- (17). Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), 61-75.
- (18). Sobczak, A. et Antal, A. B. (2010), Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches, *Management & Avenir*, Vol. 3, n° 33, p. 116-126.
- (19). Van Der Maren J.M. (1996). *La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse?* Montréal : Maclean-Hunter.

- (20). Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 303-319.
- (21). Wood, D. J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 4, p. 691-718.
- (22). Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage. Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- (23). Zairi, M. et Peters, J. (2002). « The Impact of Social Responsibility on Business Performance». *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, n°4, pp. 174-178.