

Les entreprises labélisées RSE / CGEM face à la crise de la Covid 19

Companies with the CGEM CSR label facing the Covid 19 crisis

EL HARRANE Mohamed Charif

Enseignant chercheur

EMAA BUSINESS SCHOOL, Agadir

EMAA Research Center (ERC)

Medcharif.elharrane@gmail.com

Date de soumission : 30/03/2022

Date d'acceptation : 15/06/2022

Pour citer cet article :

EL HARRANE MC. (2022) « Les entreprises labélisées RSE / CGEM face à la crise de la Covid 19 », Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 125- 138.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La RSE, autrement dit, la responsabilité sociale des entreprises. Remonte à un débat historique entre l'économique et le social par les courants de l'économie politique, mais, la délimitation de son cadre conceptuel ne s'est émergée mondialement qu'après le sommet du développement durable à Johannesburg en 2002. Ainsi, la RSE désigne la prise en compte par les entreprises, sur base volontaire, et parfois juridique, des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités vis-à-vis les différentes parties prenantes. En effet, le sujet traitant le cadre afférent à l'éthique des pratiques RSE au sein des entreprises a coulé pas mal d'encre dans la littérature académique, tout en débattant, des soubassements controversés autour des aspects financiers et extra-financiers impliquant un cadrage transversal qui converge vers la philosophie du développement durable. En d'autres termes, nous assumons nos responsabilités au-delà de la maximisation des profits (Lantos & Cooke, 2003).

Dans ce sillage, les entreprises qui intègrent les normes RSE prouvant un engagement durable visant à réconcilier entre l'efficacité économique et la performance sociale.

A travers cet article, nous allons explorer les dispositifs et les pratiques mis en place par les entreprises marocaines certifiées label RSE / CGEM, et de montrer comment la labélisation RSE / CGEM favorise-t-elle la résistance des entreprises certifiées en temps de crise ?

Les résultats de la recherche font montrer, d'une part, la capacité de résilience des dites entreprises à affronter les effets négatifs causés par la crise de la Covid 19.

D'autres part, que la labélisation RSE / CGEM favorise le renforcement des structures économiques et sociales des entreprises au travers des solutions innovatrices aux problèmes socioéconomiques.

Mots clés : Label RSE de la CGEM, contexte de crise, innovation entrepreneuriale, résilience, capacité d'adaptation.

Abstract

CSR, in other words, corporate social responsibility. Goes back to a historical debate between the economic and the social through the currents of political economy, but the delimitation of its conceptual framework only emerged globally after the sustainable development summit in Johannesburg in 2002. Thus, CSR refers to the taking into account by companies, on a voluntary and sometimes legal basis, of environmental, social, economic and ethical issues in their activities to the various stakeholders. Indeed, the subject dealing with the subject relating to the ethics of CSR practices within companies has been widely inked in the academic literature, while debating the controversial foundations around the financial and extra-financial aspects involving a transversal study approach that converges on the philosophy of sustainable development. In other words, we take responsibility for more than maximizing profits (Lantos & Cooke, 2003).

In this wake, companies that integrate CSR standards proving a lasting commitment to reconcile between economic efficiency and social performance.

Through this article, we will explore the systems and practices put in place by Moroccan companies certified with the CSR / CGEM label, and show how the CSR / CGEM labeling promotes the resistance of certified companies in times of crisis?

The research results show, on the one hand, the resilience capacity of these companies to face the negative effects caused by the Covid 19 crisis.

On the other hand, that the CSR / CGEM labeling promotes the strengthening of the economic and social structures of companies through innovative solutions to socioeconomic problems.

Keywords: CSR label from the CGEM, crisis context, entrepreneurial innovation, resilience, adaptability.

Introduction

La crise mondiale de la Covid-19 découverte à partir de la fin d'année 2019 s'est propagée à travers le monde, entraînant de nombreux problèmes sur le volet économique, sociale et environnementale.

La Covid- 19 s'est rapidement transformée en crise économique et sociale, obligeant la population mondiale, les pays et entreprises à survivre en temps de crise pendant plusieurs années et à confectionner de nouveaux modèles d'action en termes de performance économique, sociale et de gouvernance.

Dans cette situation de crise, les relations avec à la fois les parties prenantes, l'image et voire même l'avenir de l'entreprise sont en menacées. Actuellement, certaines actions socialement responsables d'une entreprise ont le potentiel d'atténuer les dommages à la fois de l'entreprise et de ses employés. Actuellement, certaines actions socialement responsables ont été prises dont la vocation est d'atténuer les dommages causés à la fois à l'entreprise et à ses employés.

Pendant la crise de la pandémie COVID-19, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est indispensable dans la vie de toute entreprise en façonnant l'image d'un haut degré d'implication et de responsabilité sociale du point de vue des parties prenantes et en l'intégrant dans de nouveaux modes de gestion en temps de crise. Cela permet aux entreprises de résister aux chocs financiers et économiques causés par le bouleversement découlant de la crise Covid- 19.

Au niveau national, plusieurs entreprises ont adopté des pratiques de RSE dans leurs opérations pendant la crise sanitaire de la Covid- 19. Notre étude consiste donc à étudier et analyser ces pratiques et leur importance pour les entreprises marocaines afin de répondre aux questions suivantes : **Comment la labélisation RSE de la CGEM, favorise-t-elle la résistance des entreprises certifiées en temps de crise ?**

Notre article est structuré en quatre parties. Premièrement, un cadre théorique dans lequel, nous mettons en avant le rôle de la responsabilité sociale de l'entreprise pendant la crise sanitaire de la Covid- 19. Deuxièmement, une partie consacrée à la présentation des cas traités et de la méthodologie de travail retenue. Troisièmement, nous exposons les principaux résultats issus de la recherche et quatrièmement, nous discutons les résultats de notre travail.

Cadre théorique :

Les temps de crises en théorie représentent généralement pour les entreprises une opportunité de consolider leurs relations avec les parties prenantes et de renforcer leur image de marque et leur réputation.

Dans ce cadre, la RSE s'avère comme un aspect principale d'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement, une stratégie de gestion face aux conséquences de la crise et un levier de gestion de sa performance organisationnelle.

Ainsi, Weber débours que « Tout comportement social est légal lorsqu'il est justifié aux yeux de tous » (WEBER J-J., 1958). Par conséquent, les entreprises sont encouragées à les intégrer dans les normes sociales, culturelles et réglementaires, notamment les normes RSE, pour assurer leur légitimité.

Dans le même sens, Kolk et Pike relatent « Dans un marché très concurrentiel en termes de résolution de crise et de responsabilité sociale, les entreprises qui ne s'adaptent pas à leurs besoins spécifiques et aux circonstances changeantes peuvent avoir des difficultés à exercer leurs activités » (KOLK A. et PINKSE J. 2006).

Il est donc logique de traiter ce cadre théorique en deux parties afin d'énoncer tous ces aspects évoqués et de clarifier les apports de la RSE. La première partie éclaire les trois théories utilisées pour montrer l'importance de la RSE dans un contexte de crise, et la deuxième partie explique théoriquement les fondements de notre modèle de recherche :

1.1. La RSE en temps de crise : les théories enrôlées

1.1.1. La théorie des parties prenantes (stakeholder theory) :

La théorie des parties prenantes émise par Freeman en 1984 consiste à montrer « Les parties prenantes sont des individus ou des groupes d'individus qui sont susceptibles d'être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise » (Carroll et Buchholtz, 2000).

En matière de la RSE, Spence & al. Cette théorie rappelle qu'une entreprise doit impliquer toutes ses parties prenantes dans le processus décisionnel et s'efforcer de répondre à leurs attentes dans toutes les situations, spécialement en temps de crise. (Spence & al., 2011).

Par conséquent, la vision stratégique de la RSE signifie la connaissance des parties prenantes. Morris (1987) a montré que la visibilité des parties prenantes dépend d'une combinaison de la capacité à influencer l'entreprise, de la légitimité de sa relation et de

La RSE est basée sur des principes qui nécessitent une interdépendance entre les intérêts des différentes parties prenantes, dépend de l'existence de principes de durabilité des gestionnaires et d'un style de gestion pour intégrer davantage la RSE dans la vision stratégique. (Biwolé & al., 2007).

1.1.2. La théorie néo-institutionnelle :

Pour reconnaître l'institution et son rôle dans le modèle d'analyse RSE, le nouveau flux institutionnel met l'accent sur l'ensemble des règles et valeurs véhiculées pour comprendre le comportement de l'organisation. (Labelle, Aka et Pichette, 2013).

La pression des parties prenantes n'est pas la seule source de contrainte sur la stratégie et la survie d'une entreprise. En effet, les changements de législation, le niveau de développement économique dans un secteur particulier et l'innovation sont également des facteurs qui peuvent inciter les entreprises à développer des stratégies de RSE pour aborder et maintenir leur légitimité dans le nouvel environnement.

Cette dernière, selon Quairel et Capron (2004), se manifeste dans un cadre institutionnel à travers un ensemble de lois et de normes qui régulent les relations entre les personnes et leur permettent de jouer un rôle défini. Par conséquent, cette théorie suppose que les entreprises sont toujours influencées par l'environnement externe et les attentes de ses parties prenantes.

1.1.3. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources :

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, les entreprises s'appuient sur les ressources dont elles ont besoin pour les rendre vacants dans des environnements internes et externes et pour pouvoir exécuter des activités primordiales.

Pfeffer et Salancik (1978) ont établi une interdépendance entre cette théorie et la théorie des parties prenantes, et de bonnes relations avec des parties prenantes spécifiques permettent non seulement de réduire les coûts, mais également de générer des revenus importants.

Selon Hillman et al. (2009), la théorie de la dépendance des ressources occupe une position centrale dans la gestion stratégique car les ressources stratégiques de l'entreprise offrent ces avantages concurrentiels.

Cette théorie montre que la pérennité d'une entreprise en période de crise dépend de sa capacité à reconnaître et à répondre aux demandes de ses parties prenantes.

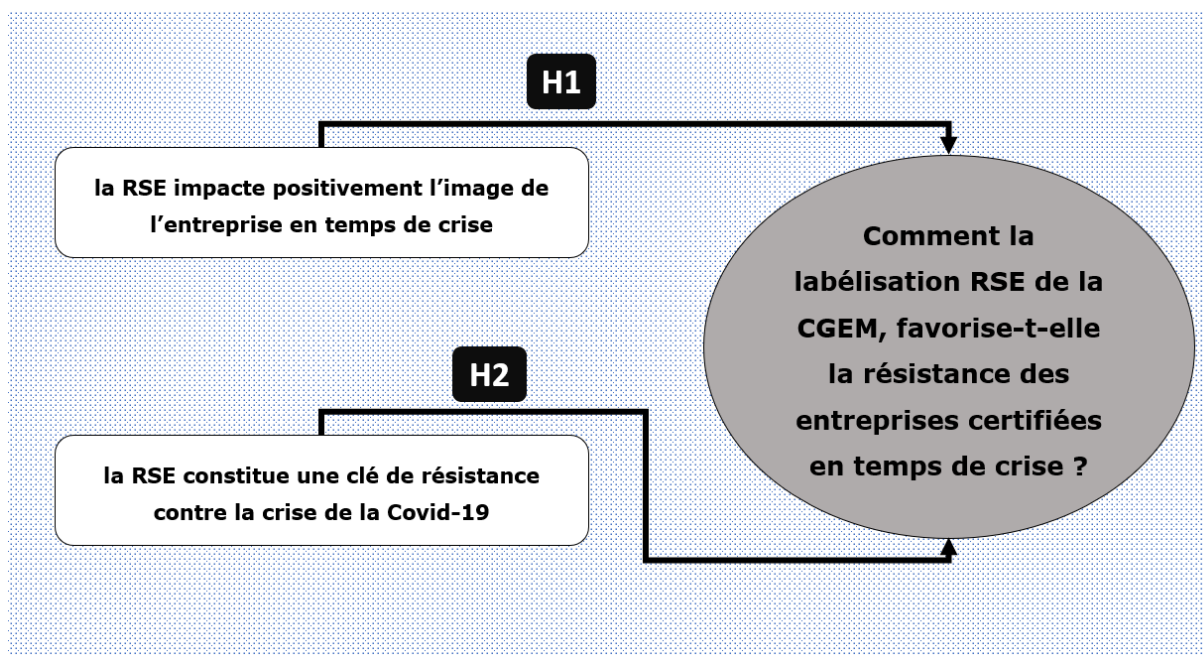
1.2. Le modèle théorique de la recherche

Le modèle théorique de notre recherche se fonde sur deux hypothèses :

H1 : la RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise.

H2 : la RSE constitue une clé de résistance contre la crise de la Covid-19.

Figure 1 : Modèle théorique de notre recherche



Source : par nos soins

1.2.1. La RSE impact positivement l'image de l'entreprise en temps de crise

La RSE occupe une place importante dans le patrimoine immatériel d'une entreprise, notamment son image. En temps de crise, cette responsabilité semble plus importante car elle transmet un message positif à l'environnement interne et externe de l'entreprise et contribue à réduire les préjudices pour toutes les personnes impliquées.

Ainsi, pour faire face à une crise, « Les procédures et processus développés pour la gestion de crise convoitent à gérer les événements critiques de manière à apaiser les dommages causés à l'organisation et à ses parties prenantes. » (Mitroff I., 1988).

Selon Bhattacharya et Sen (2004), les consommateurs sont plus sensibles aux comportements d'entreprise dits irresponsables qu'aux comportements responsables. En termes simples, les gens sont plus influencés par les messages négatifs des entreprises que par les messages positifs. Par conséquent, puisque les entreprises évoluent dans un environnement avec des consommateurs très consciencieux, des associations de défense des consommateurs

actives et des accords de boycott collectif, elles doivent éviter d'être perçues comme socialement irresponsables par l'organisation pour éviter de multiples problèmes dans ses différents domaines d'activité.

1.2.2. La RSE, une clé de résistance pendant la crise de la Covid-19

En termes d'activité financière, économique, organisationnelle ou sociale, la RSE reste une clé importante pendant la crise du Covid 19 car elle renforce l'harmonie des parties prenantes, maintient et améliore la renommée et l'image de l'entreprise, et collabore à la gestion et à l'amointrissement de la crise.

Cette hypothèse est étayée par plusieurs études, notamment celles publiées par la banque des États-Unis, le 25 mars, montrent que les praticiens de la RSE ont plus de 6 points d'avance sur le marché boursier par rapport aux références et aux stratégies en France, ceci démontrant que la RSE est un mécanisme qui rend les entreprises plus actives. Il est flexible et réforme les performances. Il a été démontré que les entreprises ayant une politique RSE réalisent des profits de rendement de 13% par rapport aux autres (Bousquet D., 2020).

Méthodologie de recherche :

Avant de matérialiser la méthodologie adoptée dans cette étude, il convient d'abord de définir une entreprise et de rétablir l'objet de cette étude.

Ainsi, une entreprise telle qu'elle est définie, d'une part selon l'approche économique est « Entreprise est une unité qui comprend des bâtiments, des machines (moyens de production), la matière première et des personnes qui y travaillent (capital humain), Elle combine (organise) les facteurs de production de la manière la plus productive afin que le rendement de son activité soit supérieur à la somme des investissements qu'elles y ont consacrées ». D'autres parts, selon l'approche sociologique, « L'entreprise est un groupement social. Les gens qui y travaillent y passent une partie de leur vie. Elle leur donne un revenu et donne un sens à leur vie, donc c'est une organisation humaine ayant pour mission de créer une Valeur économique ».

Pour nos objectifs escomptés de ce travail, nous visons à étudier le degré d'implication des dirigeants dans la démarche RSE pendant la crise sanitaire, économique, sociale de la Covid- 19 dans le contexte marocain, une question jusque-là peu appréhendée puisque la RSE telle qu'elle est connue aujourd'hui est un nouveau phénomène dans les entreprises Marocaines.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Cela nous oblige à épuiser notre problématique dans son contexte exact, celui d'une entreprise fondée sur l'intimité, qu'elle soit interne ou externe à nos partenaires, et justifie ainsi le choix d'études de recherche qualitatif utilisant les méthodes d'étude de cas.

Les deux entreprises que nous avons choisi d'étudier sont des entreprises marocaines certifiées Label RSE de la CGEM, qui ont adopté des pratiques socialement responsables pendant la crise pandémique de la Covid-19.

Ces entreprises qui appartiennent à deux secteurs d'activité économique, le secteur des services et le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP).

Les données clés ont été recueillies au moyen de deux entretiens semi-structurés avec des dirigeants d'entreprises désignées, d'une durée de 20 minutes chacun.

L'entretien a commencé par la première partie de la sensibilisation à l'environnement. Elle s'est poursuivie dans la partie sur l'impact de la RSE sur la réputation des entreprises pendant la crise du Covid19. Cette section incluait les questions liées à la relation entre la RSE et la crise d'une part, et la motivation et les freins des managers à expliquer leurs perceptions de la RSE pendant la crise du Covid19 en raison de pratiques commerciales responsables d'une part, et de la RSE et la gestion de la crise d'autre part.

Une méthode d'analyse de contenu a été utilisée pour analyser les données recueillies. Une fois les entretiens retranscrits, nous sommes passés à des techniques de codage manuel afin de réduire la complexité des données collectées. (Huberman et Miles 2003).

D'un point de vue éthique, nous sommes convenus de préserver l'identité des entreprises et de respecter leur anonymat en changeant leur nom. Nous les nommons ainsi « ESN », « BTP », qui respectivement signifie un entreprise « Entreprise de Services du Numérique » et une entreprise de « bâtiment et travaux publics »

Résultats de la recherche :

Dans cette section, nous présentons les résultats des entrevues thématiques par rapport aux deux volets des lignes directrices de notre entrevue.

3.1 La perception des dirigeants de l'austérité de la RSE pendant la crise pandémique Covid-19

3.1.1. Est-ce que la RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise ?

L'entreprise « BTP » : Son dirigeant estime que les actes sociales et sociétales conçoivent une opportunité pour guider la société et ses parties prenantes à supporter la crise

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" pandémie de la Covid- 19 « la RSE représente une contribution à la société » (déclare le dirigeant de la BTP). Il a confirmé que la RSE a un effet positif sur l'image de l'entreprise car elle augmente la satisfaction des employés, augmente la confiance en l'entreprise et contribue à la prolifération des prérogatives financières. (Déclare le dirigeant de la BTP)

L'entreprise « ESN », Le dirigeant de l'entreprise exprime que la responsabilité sociale de l'entreprise est une occasion à ne pas gâcher car elle apporte un avantage concurrentiel et des bénéfices à l'entreprise. « En accommodant notre entreprise à des comportements socialement responsable sur le niveau économique, social et de gouvernance, nous pouvons inciter davantage l'impact positive que nous avons sur le niveau social et sociétale et que nos activités RSE impactent chaque client. » (Déclare le dirigeant de la ESN).

Il ajoute que les consommateurs sont devenus conscients par les efforts manifestés par l'entreprise en période de crise « les clients sont éveillés et sont de plus en plus sélectifs en matière de choix » (déclare le dirigeant de la ESN), et lorsqu'une entreprise se comporte positivement ou négativement, cela simule directement l'attractivité d'une organisation.

3.1.2. La RSE constitue est-elle une clé de résistance contre la crise de la Covid-19 ?

L'entreprise « BTP » : le meneur mentionne que la RSE augmente la rentabilité financière d'une entreprise, à travers la satisfaction et la motivation de ses employés « Motiver vos employés permet à ces derniers de donner le meilleur d'eux-mêmes et atteindre une rentabilité maximale » (Déclare le dirigeant de la BTP). Il énonce aussi que l'image de son entreprise constitue un facteur de différenciation et de positionnement dans le marché BTP, qui est connu pour sa forte concurrence et que cette image a permis à l'entreprise de préserver son privilège compétitif durant la crise pandémique « Nous sommes reconnus depuis longtemps comme des ancêtres en matière de responsabilité sociale et engagement envers l'environnement interne et externe » (Déclare le dirigeant de la BTP).

L'entreprise « ESN » : Le chef d'entreprise explique que la rentabilité financière pendant la crise peut être attribuée à la motivation des salariés et à la visibilité de son image. « La meilleure rentabilité à mon humble avis passe d'abord par la motivation et la satisfaction des collaborateurs, si cette condition est remplie, alors la bonne image de l'entreprise et la rentabilité financière se suivent » (Déclare le dirigeant de la ESN).

Pour ce manager, gagner la confiance et la motivation des salariés en situation de crise constitue l'avantage concurrentiel de l'entreprise en situation de précaire « je dirais oui, la façon dont nous abordant les pratiques socialement responsables pour encaisser la confiance

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" et être en position rassurante durant la pandémie de la Covid-19 représente une clé de résistance et une présence compétitive » (Déclare le dirigeant de la ESN).

Le dirigeant atteste que les actes socialement responsables permettent de bouleverser radicalement les modalités et la manière dont fonctionne l'entreprise et accroître sa rentabilité pécuniaire et ceci en réformant la confiance durable avec la globalité des constituants de la société marocaine. « Je suis pour le fait que la construction d'une confiance et la création d'un sentiment d'entraide avec toutes les composantes de la société représente une source non négligeable de productivité, de résistance et de survie face aux retombées de la crise pandémique Covid- 19 » (Déclare le dirigeant de la ESN).

Discussion des résultats :

Une étude qualitative menée avec la participation de deux dirigeants d'entreprises nous a permis de répondre aux questions de recherche sur l'importance et la pratique de la RSE dans les entreprises marocaines dites certifiées Label RSE de la CGEM pendant la crise du Covid- 19.

Les résultats nous montrent que l'adoption des principes socialement responsable de la RSE s'adaptent en fonction de plusieurs facteurs à savoir :

- Le niveau d'éducation de ces collaborateurs et l'approbation face aux changements, ainsi que la prise de conscience de la nécessité de la responsabilité sociale durant les temps à caractère précaire et surtout lors de l'avènement de la pandémie de Covid- 19.
- Le manque de financement et d'aide en faveur de ces entreprises généralement représente un obstacle et une entrave vis-à-vis des pratiques socialement responsables en termes de relation avec les parties prenantes. Ces obstacles sont représentés par l'insuffisance et parfois même l'absence totale d'action et de soutien financier qui y est associé.

Par conséquent, les résultats de notre partie pratique sont cohérents avec la théorie utilisée et collectée, ce qui permet de confirmer nos hypothèses de recherche.

4.1 La RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise

Selon cette enquête, la RSE a un impact positif sur l'image des entreprises, qui découle principalement de la motivation du personnel et permet l'engrage de la confiance de la société.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

En d'autres termes, le fait qu'une entreprise assume ses responsabilités sociales peut servir à se positionnée en temps de crise et à insuffler de la visibilité et une confiance des composantes de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Ces propos permettent d'authentifier la théorie de Bhattacharya et Sen (2004), « Les gens sont susceptibles d'être influencés par les messages négatifs des entreprises que par les messages positifs ».

La décomposition de la façon de voir des dirigeants sur l'influence de la RSE et de ses pratiques socialement responsables sur l'image de l'entreprise pendant la crise de la pandémie de la Covid-19, nous acquiesce de reconnaître et valider notre première hypothèse « H1 : La RSE impacte positivement l'image de l'entreprise en temps de crise ».

4.2 La mise en œuvre de la RSE constitue une clé de résistance contre la crise de la Covid-19

Selon cette étude, la responsabilité sociale améliore divers paramètres d'une entreprise, tels que l'image de cette dernière, la motivation des collaborateurs et le sentiment de confiance et de loyauté envers l'entreprise, afin que cette dernière puisse être financièrement rentable à long terme et être capable de respecter des principes dictés par le Label RSE de la CGEM, envers les parties prenantes.

Pour ces dirigeants, les prérogatives concurrentiels proviennent généralement de l'image positive et l'accroissement du sentiment de confiance, et la RSE arbore une clé d'amélioration et de résistance des entreprises en renforçant la confiance et la souplesse de ses pratiques et démarches.

Ceci permet d'affirmer la deuxième hypothèse « H2 : la RSE constitue une clé de résistance contre la crise pandémique de la Covid-19 ».

Conclusion

Cette recherche était menée pour étudier l'importance que revêt la responsabilité sociétale des entreprises pour les entreprises marocaines labellisées RSE de la CGEM pendant la crise pandémique Covid 19. Les volets étudiés portaient sur deux grandes lignes : l'impact de la RSE sur l'image de l'entreprise et la RSE comme une clé de résistance contre la crise pandémique de la Covid-19.

Sur le plan méthodologique nous avons mené une étude qualitative de type exploratoire en menant des entretiens semi-directifs avec les responsables de deux entreprises marocaines labellisés RSE de la CGEM.

Les résultats ressortis prouvent qu'une partie des entreprises marocaines même si elles ne sont pas labélisées RSE se montraient socialement responsables pendant la crise du Covid-

19. Les résultats ressortis démontrent qu'une partie des entreprises marocaines Labelisées RSE de la CGEM ont pu faire face à la crise en adoptant les principes dictés par ladite certification, de ce fait lors de la crise pandémique qui a eu comme retombées le bouleversement du monde économique, sociale et environnementale les entreprises ciblées par notre étude ont accentué l'application des bonnes pratiques et stratégies autrement dites socialement responsable.

Dans ce cadre, les résultats de notre étude expérimental ont dévoilé que les deux entreprises interviewées ont fait de la RSE un mode de gestion applicable en temps de crise et une clé de performance, résistance et de raffermissement de l'image de leur entité pendant la pandémie de la Covid-19.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELHAK M (2020), le Coronavirus va-t-il confiné la RSE ? Revue Economiste, Vol n°33.
- Acquier, A. Gond J-P, (2007). « Aux sources de la responsabilité sociétale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », Finance Contrôle Stratégie – Vol 10, n°2, p. 5-35.
- Ait Mhamed, H. (2014). « La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc : Test du Modèle Bi dimensionnel de la RSE », exposé présenté lors du colloque de la XXXème Journées du développement ATM, 29, 30 et 31 mai 2014, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 8 p
- AKA K.-G et LABELLE F. (2010), La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : Une analyse de la littérature des dix dernières années, Administrative Sciences Association of Canada, 2010.
- ASTUC B. (2020), Covid-19 et RSE... Ne nous serions pas trompés de route depuis trop longtemps ? In cadre et dirigeants Magazine, vol.197.
- Barnett, M. L. 2007. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32(3), p.794-816.
- BENAICHA O. (2017), Proposition d'un modèle explicatif de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises.
- BENABOU D. et BENDIABDELLAH A. (2012) : la responsabilité sociale des PME

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"
: une approche par la cartographie cognitive, In Mediterranean Center of Social and Educational Research, Vol. 3.

- BENTALEB, D. (2011). Pratiques ressources humaines et plafond de verre au Maroc: cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées, thèse en gestion des ressources humaines, Université Toulouse 1 Capitole.
- BHATTACHARYA C. B. & S. SEN (2004), Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives, California Management Review, vol. 47, issue 1, p. 9 – 24
- BIWOLE O-V., SPENCE M. et BEN BOUBAKER GHERIB, J., (2008), Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, Actes du 9ème Congrès International des PME, Louvain la-Neuve, Belgique.
- BOUSQUET D. (2020), la RSE: levier de performance durable pour l'après Covid-19, Revue opinion, vol.28, P.3.
- CARROLL A-B., BUCHHOLTZ A-K.(2000), Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati.
- CHERKAOUI, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants Casablancais. Question(s) de management, Vol 3 n°14, pp. 13-26