

Fondements et évolution de la responsabilité sociétale des entreprises : une lecture théorique appliquée au contexte marocain

Foundations and evolution of corporate social responsibility: a theoretical perspective applied to the Moroccan context.

- **AUTEUR 1** : Manal AMRI,
- **AUTEUR 2** : Essaid EL MESKINI,
- **AUTEUR 3** : Amal BOUZIANE,

(1): Doctorante, Université Chouaib Doukkali.El Jadida Maroc.

(2): Doyen , Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali.

(3): Professeur Chercheure Université Ibn Tofail.Kénitra Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : AMRI .M, EL MESKINI .E & BOUZIANE .A (2025) « Fondements et évolution de la responsabilité sociétale des entreprises : une lecture théorique appliquée au contexte marocain »,

IJAME : Volume 02, N° 16 | Pp: 183 – 201.

Date de soumission : Septembre 2025

Date de publication : Octobre 2025



DOI : 10.5281/zenodo.17250440

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Au cours des dernières décennies, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est imposée comme un levier stratégique face aux crises environnementales, sociales et économiques mondiales. Allant au-delà de la conformité réglementaire et des actions philanthropiques, elle constitue désormais un cadre global d'innovation, de compétitivité et de création de valeur partagée, soutenu par des références internationales telles que la norme ISO 26000, le Pacte Mondial des Nations Unies et la théorie des parties prenantes. Au Maroc, l'institutionnalisation progressive de la RSE, notamment à travers le Label RSE de la CGEM lancé en 2006, traduit une volonté d'intégration croissante. Toutefois, sa diffusion reste inégale en raison de contraintes structurelles et sectorielles. Cet article a pour objectif de retracer l'évolution historique et conceptuelle de la RSE à l'échelle mondiale, d'analyser ses étapes d'implantation au Maroc, et de mettre en lumière les défis et perspectives de son ancrage durable dans le tissu entrepreneurial national. La démarche adoptée s'appuie sur une revue de la littérature académique et institutionnelle et propose une lecture critique des enjeux actuels ainsi que des pistes d'action pour renforcer la généralisation de la RSE dans le contexte marocain.

Mots-clés : RSE – Compétitivité – RSE label CGEM– Parties prenantes.

Abstract :

Over the past decades, Corporate Social Responsibility (CSR) has emerged as a strategic lever in response to global environmental, social, and economic crises. Going beyond regulatory compliance and philanthropic actions, CSR now constitutes a comprehensive framework for innovation, competitiveness, and shared value creation, supported by international references such as ISO 26000, the United Nations Global Compact, and stakeholder theory. In Morocco, the gradual institutionalization of CSR—particularly through the CGEM CSR Label launched in 2006—reflects a growing commitment to integration. However, its adoption remains uneven due to structural and sectoral constraints. This article aims to trace the historical and conceptual evolution of CSR globally, analyze its stages of implementation in Morocco, and highlight the challenges and prospects for its sustainable embedding within the national entrepreneurial ecosystem. The approach is based on a review of academic and institutional literature, , offering a critical perspective on current issues and proposing avenues to strengthen the widespread adoption of CSR in the Moroccan context.

Keywords : CSR – Sustainable development – Competitiveness –CSR label CGEM– Stakeholders.

1. INTRODUCTION

Au fil des dernières décennies, l'économie mondiale a été profondément influencée par une série de crises environnementales, sociales et économiques. Le changement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, l'augmentation des inégalités sociales et les attentes éthiques croissantes des consommateurs et des investisseurs ont mis les entreprises face à des défis sans précédent. Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un concept clé, allant bien au-delà de la simple conformité aux réglementations pour se transformer en un véritable levier stratégique d'innovation, de compétitivité et de création de valeur partagée. Aujourd'hui, la RSE ne se limite plus à des actions philanthropiques occasionnelles : elle est désormais intégrée au cœur des modèles d'affaires et repose sur des cadres normatifs et théoriques reconnus à l'échelle internationale, comme la norme ISO 26000, le Pacte Mondial des Nations Unies ou encore la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Les entreprises sont donc invitées à repenser leur rôle dans la société, à trouver un équilibre entre performance économique, équité sociale et protection de l'environnement, en accord avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). Au Maroc, qui s'engage depuis plusieurs années dans une dynamique de modernisation économique et institutionnelle, la RSE s'inscrit dans un mouvement soutenu à la fois par des politiques publiques et par des initiatives privées, comme le Label RSE lancé en 2006 par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Cependant, malgré ces progrès, la diffusion et l'ancrage de la RSE restent inégaux, reflétant les contraintes structurelles, les disparités sectorielles et la diversité des stratégies managériales. Problématique Cette situation soulève une question essentielle : comment la RSE, depuis son émergence sur la scène internationale, a-t-elle évolué pour s'adapter au contexte marocain, et quels sont les enjeux qui en découlent ?

Cet article poursuit trois objectifs principaux : retracer l'évolution historique et conceptuelle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à l'échelle mondiale, analyser les étapes de son implantation et de son développement au Maroc, et mettre en lumière les défis ainsi que les perspectives de sa généralisation dans le tissu entrepreneurial national. Pour ce faire, il adopte une approche à la fois analytique et synthétique, mobilisant une revue de la littérature académique et institutionnelle enrichie par des données et rapports récents. La première section s'intéressera aux fondements historiques et théoriques de la RSE, la deuxième examinera son évolution dans le contexte marocain, et la troisième offrira une analyse critique des enjeux actuels et des pistes d'avenir pour son ancrage durable dans les pratiques des entreprises marocaines.

2. GENESE ET EVOLUTION CONCEPTUELLE DE LA RSE

2.1 Origines Conceptuelles

Bien que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'ait vraiment commencé à être conceptualisée dans le milieu académique qu'à partir des années 1950, des réflexions sur le devoir des entrepreneurs envers la société remontent déjà au XIV^e siècle, comme le montrent les écrits d'historiens et d'économistes (Heald, 1970). La version moderne de ce concept a commencé à prendre forme à la fin du XIX^e siècle, dans un contexte où le capitalisme américain subissait des transformations, marqué par les excès de la liberté d'entreprise et un débat sur le rôle et les objectifs des entreprises (Epstein, 2002 ; Miller & O'Leary, 1989). Plusieurs facteurs expliquent cette émergence : d'une part, la controverse autour du contrôle social et de la gouvernance, notamment les relations entre actionnaires et dirigeants ; d'autre part, les pratiques des grandes entreprises industrielles qui suscitaient de nouvelles attentes de la part de la société. À cela s'ajoutent le développement du mouvement pour l'éthique des affaires et la professionnalisation progressive du management, qui ont tous deux contribué à intégrer les responsabilités sociales dans la gestion des entreprises (Heald, 1970 ; Epstein, 2002).

2.2 Les facteurs d'émergence de la RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a émergé grâce à une rencontre de facteurs historiques, sociaux, éthiques et managériaux. D'abord, la controverse autour du contrôle social et de la gouvernance d'entreprise a suscité un débat sur la nécessité de réguler le pouvoir croissant des entreprises et de leur assigner des responsabilités envers la société (Berle & Means, 1932 ; Davis, 1960). Par la suite, les pratiques des grandes entreprises industrielles ont mis en lumière le besoin de légitimité et d'acceptabilité sociale, surtout dans un contexte de crises économiques (comme celle de 1929, la Grande Dépression) et d'activisme social en faveur des consommateurs, des travailleurs, de l'environnement et des droits civiques (Miller & O'Leary, 1989 ; Acquier & Gond, 2005). Le mouvement vers la professionnalisation du management a également joué un rôle clé, en redéfinissant le statut des dirigeants : issus des Business Schools, ces nouveaux managers formaient une élite professionnelle dont la responsabilité ne se limitait plus à la performance économique, mais s'étendait aux impacts sociaux de leurs décisions stratégiques (Donham, 1927 ; Drucker, 1954). Enfin, le rôle de la religion et de l'éthique a été fondamental dans l'élaboration du cadre normatif de la RSE : dès Weber (1905, 1920), l'éthique protestante et « l'esprit du capitalisme » ont mis en avant la nécessité de justifications morales et spirituelles pour l'accumulation de capital (Epstein, 2002). Dans ce contexte, « Howard Bowen » est souvent vu comme le pionnier de la RSE moderne.

Dans son livre « Social Responsibilities of the Businessman » (1953), commandé par l'Église protestante, Bowen a été le premier à formaliser l'idée que les entreprises ont une responsabilité sociale qui va bien au-delà de la simple quête de profit. Il met en avant le rôle moral des dirigeants et souligne l'importance d'intégrer les conséquences de leurs décisions sur la société dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Les travaux de Bowen ont jeté les bases pour les développements ultérieurs dans les domaines du « Business and Society » et de l'éthique des affaires, en soulignant l'importance de la conscience individuelle, des normes professionnelles et de l'éthique dans la gouvernance des entreprises (Pasquero, 2005 ; Epstein, 2002). Sa vision a joué un rôle clé dans la transformation de la RSE, passant d'une idée floue dans les pratiques managériales à un concept bien défini et académique, qui reste au cœur des recherches et des politiques d'entreprise aujourd'hui.

Tableau1 : récapitulatif sur Les facteurs d'émergence de la RSE

Facteur	Description	Auteurs de référence
Contrôle social et gouvernance	Débat sur l'encadrement du pouvoir des firmes et leur responsabilité envers la société.	Berle & Means (1932), Davis (1960)
Les Pratiques des grandes entreprises industrielles	Recherche de légitimité face aux crises, pressions sociales et activisme en faveur des droits et de l'environnement.	Miller & O'Leary (1989), Acquier & Gond (2005)
Professionnalisation du management	Transformation du rôle des dirigeants formés dans les Business Schools : responsabilité élargie aux enjeux sociaux.	Donham (1927), Drucker (1954)
Rôle de la religion et de l'éthique	Influence de l'éthique protestante, de la morale et de la conscience individuelle des dirigeants.	Weber (1905, 1920), Bowen (1953), Pasquero (2005), Epstein (2002)

Source :Auteurs

2.3 L'évolution du concept RSE

2.3.1. Phase RSE 1 : les fondations de la RSE (années 1950 – 1970)

La première phase, que l'on appelle RSE 1, marque l'émergence de la notion moderne de responsabilité sociale des entreprises. Cette période est souvent liée aux travaux pionniers de Bowen (1953), qui, dans son livre « *Social Responsibilities of the Businessman* », a proposé que les dirigeants d'entreprise ont des responsabilités sociales qui vont bien au-delà de la simple quête de profit. À cette époque, la RSE est perçue comme un concept moral et éthique, qui reflète les attentes croissantes de la société concernant le rôle des entreprises. Les discussions se concentrent principalement sur la légitimité de l'entreprise et sur l'importance de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de ses actions. Bien que les pratiques concrètes soient encore limitées, cette phase représente un moment clé dans la formalisation des réflexions sur le rôle sociétal des entreprises.

2.3.2. La phase RSE 2 : La structuration théorique et managériale (années 1980 – 1990)

Au cours de cette deuxième phase, la RSE commence à prendre forme avec une véritable structuration théorique et un premier pas vers son intégration dans la gestion des entreprises. Les chercheurs s'efforcent d'aller au-delà d'une simple approche normative pour éclaircir les différentes facettes de la RSE. Le modèle de Carroll (1979, 1991), avec sa pyramide des responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques, illustre parfaitement cette volonté de conceptualiser et de rendre la RSE opérationnelle. En parallèle, les discussions évoluent du domaine académique vers le monde des affaires, mettant l'accent sur la gestion des relations avec les parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995). Cette période est également marquée par les premières initiatives de standardisation et de mesure de la RSE, même si celles-ci restent variées. La RSE 2 représente donc un tournant, passant d'un discours moral à une approche plus managériale et stratégique, ouvrant la voie à son intégration future dans les stratégies des organisations et dans les politiques publiques.

2.3.3. La phase3 : Vers une articulation entre RSE et PSE

La troisième phase de l'évolution de la RSE est marquée par l'apport essentiel de (Donna J. Wood, 1991) qui a introduit le concept de Performance Sociale de l'Entreprise (PSE). Contrairement aux approches précédentes qui se concentraient principalement sur la définition de la responsabilité et la réactivité sociale (Carroll, 1979 ; Wartick & Cochran, 1985), Wood a élargi le champ d'analyse en intégrant la RSE autour des principes de responsabilité sociale, des processus de réactivité et des résultats concrets. Cette nouvelle vision a permis de rendre la

RSE plus opérationnelle en introduisant des outils de mesure et d'évaluation, comme les audits sociaux, les rapports de durabilité et les indicateurs extra-financiers (Wood, 1991 ; Carroll & Shabana, 2010). Cela a également facilité une intégration progressive de la RSE dans les pratiques de gestion et les stratégies organisationnelles, répondant à la fois à une quête de légitimité institutionnelle (Suchman, 1995) et à la nécessité de prendre en compte les attentes des parties prenantes (Freeman, 1984). Cependant, plusieurs auteurs soulignent les limites de cette évolution, notant que la logique de performance sociale, bien qu'utile pour la diffusion et l'évaluation de la RSE, tend parfois à réduire sa dimension éthique au profit d'une conformité institutionnelle et d'un reporting standardisé (Garriga & Melé, 2004).

2.3.4. Phase 4 : L'évolution de l'entreprise citoyenne et la RSE dans une perspective de développement durable

Dans les années 1990 et au début des années 2000, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a pris de l'ampleur, englobant des dimensions politiques, éthiques et philosophiques, en réponse à l'émergence de la société civile et aux discussions sur la légitimité des entreprises (Logsdon et Wood, 2002). C'est à cette époque que le concept « d'entreprise citoyenne » a vu le jour, intégrant les responsabilités sociales et environnementales dans le monde économique tout en soutenant les droits sociaux et civiques des individus, comme la santé, la sécurité sociale et la protection de l'environnement (Carroll, 1998; Wood, 1991). Cependant, certains critiques ont souligné une utilisation excessive de ce concept (Carroll, 1998; Waddock, 2004). En Europe, la RSE a pris une tournure stratégique et institutionnelle avec le Livre vert de 2001 et le sommet de Lisbonne, établissant un lien entre la RSE, le développement durable et la soutenabilité (Capron, 2006), en contraste avec la vision américaine qui se concentre sur l'éthique individuelle et la responsabilité des dirigeants (Acquier et Gond, 2005; Carroll, 1999). Aujourd'hui, la RSE continue d'évoluer, influencée par les contextes culturels et sociétaux, avec un accent accru sur son approche stratégique et managériale, soutenue par des guides, des référentiels et les interventions d'ONG et de consultants (Capron, 2011; Benaïcha, 2017)

Tableau2 : Les phases d'évolution de la RSE

Phase Historique	Période	Concepts	Nature de la RSE	Facteurs de diffusion de la RSE
RSE1 : Responsabilité sociale de l'Homme d'affaires	1900-1960	Responsabilité sociale centrée sur l'homme d'affaires	Conception philosophique et normative	Courant éthique, montée en compétence du management, évolution de la gouvernance d'entreprise
RSE2 : Sensibilité sociale de l'entreprise	1970-1980	Sensibilité sociale de l'entreprise	Conception stratégique et pragmatique	Pressions des ONG, rôle croissant des médias, nouvelles réglementations environnementales
PSE : Performance sociale de l'entreprise	1980-2000	Performance sociale de l'entreprise	Conception instrumentale et intégrative	Poids accru des parties prenantes, mondialisation, internationalisation des firmes, rôle des organisations internationales, développement de l'ISR et de la notation extra-financière
DD : Citoyenneté de l'entreprise / Développement durable	2000 – aujourd'hui	Citoyenneté de l'entreprise, contribution au développement durable	Conception politique du rôle de l'entreprise	-Implication renforcée de l'État, politiques publiques de soutien à laRSE, obligations de reporting extra-financier, participation active des parties prenantes, pressions communautaires et territoriales, exigences des investisseurs

Source : Adapté par Benaicha sur la base de l'idée de (Gond et Igalens, 2016)

3. DE L'ENVIRONNEMENT AU DEVELOPPEMENT DURABLE : L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE AU MAROC

L'institutionnalisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc s'est progressivement consolidée à travers un ensemble d'initiatives nationales et internationales. Dès le début des années 2000, le pays a commencé à intégrer les principes du développement durable dans ses politiques publiques et ses stratégies économiques, en s'inspirant des standards internationaux tels que le Pacte Mondial des Nations Unies et les recommandations issues du Sommet de Johannesburg (2002). Cette orientation a été renforcée par l'implication de S.M. le Roi Mohammed VI, à travers le discours royal en 2005 qui a joué un rôle déterminant dans la promotion d'un modèle de croissance responsable et inclusif, notamment à travers son discours lors des Assises de l'Investissement Socialement Responsable. Dans cette optique, la RSE s'est imposée comme un levier essentiel permettant aux entreprises marocaines de concilier performance économique, engagement sociétal et respect de l'environnement, tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes, qu'il s'agisse des investisseurs, des consommateurs, ou encore des communautés locales.

3.1. Les facteurs de déploiement de la RSE au Maroc

3.1.1 . Les stratégies sectorielles pour un développement durable

Le Maroc a intégré le développement durable dans plusieurs plans sectoriels :

- ✚ **La stratégie énergétique 2009** visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la promotion des énergies renouvelables.
- ✚ Le Plan Émergence pour une industrialisation respectueuse de l'environnement (zones à management vert, certification ISO 14001).
- ✚ **Le Plan Maroc Vert 2008** pour concilier productivité agricole, accompagnement social et préservation des ressources naturelles.
- ✚ **L'initiative nationale de développement humain (INDH), 2005** centrée sur la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie.

3.1.2 B. Les avancées juridiques et sociales en faveur de la RSE

L'adoption du « **Code du travail de 2004** » a marqué une étape décisive dans l'ancrage social de la RSE, les droits fondamentaux des travailleurs ont été garantis, l'interdiction de toutes formes de discrimination. Le dialogue social, notamment l'accord d'avril 2011, a renforcé les acquis sociaux : hausse des salaires et pensions minimales, amélioration de la couverture médicale et contrôle accru en matière de sécurité sociale.

3.1.3 . la formalisation de la de la RSE au Maroc : La charte et le label Rse CGEM

Afin d'accompagner les entreprises dans leurs démarches responsables La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), équivalent du MEDEF en France, a joué un rôle déterminant dans l'institutionnalisation de la RSE au Maroc. Dès 2005, elle a instauré un prix visant à récompenser l'engagement des entreprises socialement responsables et a organisé des assises dédiées à la promotion du dialogue autour de la RSE. Dans cette dynamique, la CGEM s'est dotée d'une Charte de responsabilité sociale et d'un Label RSE, élaborés conformément aux standards internationaux, notamment la norme ISO 26000, et en cohérence avec la législation nationale. La Charte identifie neuf domaines clés couvrant, entre autres, les droits humains, les conditions de travail, la protection de l'environnement, la lutte contre la corruption, la transparence de la gouvernance et l'engagement sociétal. L'attribution du Label repose sur une évaluation attestant la conformité des pratiques des entreprises candidates à ces engagements, avec l'appui éventuel d'organismes de notation tels que Vigeo. Cette structuration s'inscrit également dans un contexte d'ouverture économique du Maroc, marqué par la présence de filiales de multinationales et des partenariats privilégiés avec l'Union européenne, incitant les entreprises nationales à adopter des standards internationaux. Une étude comparative menée par Benraïss-Noailles et Igalens (2013) confirme que les filiales de groupes français affichent des pratiques RSE plus visibles et mieux communiquées que les entreprises locales, traduisant un effet d'entraînement et un alignement progressif sur les exigences globales.

En parallèle, le Maroc a affirmé sa volonté de devenir un acteur clé dans la transition énergétique et le développement durable. Le lancement du « programme solaire Noor à Ouarzazate », l'un des plus grands complexes solaires au monde, et du « programme éolien intégré » témoignent de cette orientation stratégique. Ces projets, portés par une volonté politique affirmée, illustrent la manière dont la RSE est progressivement intégrée dans une vision nationale de durabilité, où les entreprises jouent un rôle moteur dans la transition vers une économie verte et résiliente.

3.1.4 La reconnaissance institutionnelle de la RSE

La RSE au Maroc a également connu une consécration sur le plan institutionnel. Dans son avis de 2016, le « Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) » définit la RSE comme une démarche volontaire visant la triple : « performance économique, sociale et environnementale ». Cette reconnaissance par un organe consultatif constitutionnel contribue à

légitimer la RSE et à la placer au cœur des politiques publiques en matière de développement durable.

Le CESE insiste particulièrement sur deux enjeux majeurs pour l'avenir :

- ✚ **L'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises**, en dépassant la logique de simple conformité ou de communication, pour en faire un véritable levier de compétitivité et de création de valeur partagée.
- ✚ **La mobilisation des parties prenantes** (salariés, clients, fournisseurs, collectivités locales, associations, etc.), considérée comme une condition essentielle de durabilité et de légitimité des démarches RSE.

En ce sens, la reconnaissance institutionnelle de la RSE ne se limite pas à un cadre déclaratif, mais vise à instaurer une culture managériale durable qui aligne les priorités économiques avec les exigences sociales et environnementales. Elle traduit aussi la volonté du Maroc d'inscrire son modèle de développement dans les standards internationaux, tout en tenant compte des spécificités nationales.

3.2 Les dimensions Rse dans le contexte marocain

Dans le contexte marocain, Bien que certaines entreprises rencontrent des obstacles organisationnels liés à la gouvernance et à la culture managériale, cela ne semble pas réellement freiner la diffusion de la RSE. En fait, plusieurs entreprises ont réussi à transformer la RSE en un véritable atout stratégique, ce qui leur permet de se légitimer et de se démarquer sur le marché (Taoukif, 2014). Malgré une augmentation des publications et des projets académiques, les recherches empiriques restent assez rares. Parmi les travaux notables, l'étude de Malki (2010) se distingue. Réalisée sur un échantillon de 255 entreprises à Casablanca, Tanger et Rabat, cette recherche a utilisé le concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) pour mesurer l'engagement en matière de RSE. L'analyse s'articule autour de quatre dimensions : les relations avec les employés, les relations avec la communauté, les relations avec le territoire et la protection de l'environnement. Les résultats montrent que le niveau de PSE est moyen en ce qui concerne les relations avec les employés, mais très faible pour les autres dimensions. De plus, les initiatives sociétales se concentrent principalement sur la dimension interne (employés), tandis que les actions pour les autres aspects sont plutôt rares. Concernant la protection de l'environnement, les démarches adoptées sont surtout coercitives et se limitent à respecter les exigences légales, réglementaires et normatives.

Tableau3 : Dimensions et types de RSE des entreprises

Dimensions de la RSE	Relations avec les employés	Relations avec la communauté	Relations avec le territoire	Protection de l'environnement
Niveau de performance societal	Moyen (48%)	Faible (79%)	Faible (80%)	Simple conformité légale
Pratiques sociétales significatives	Aménagement du temps de travail, couverture médicale, sécurité et conditions de travail, activités sociales et festives	Aucune action significative	Aucune action significative	Respect des normes et obligations réglementaires
Pratiques sociétales peu significatives	Syndicalisation, aide au logement, participation financière, formation continue, comité d'entreprise	Soutien d'événements, aménagement d'espaces publics, financement d'infrastructures	Actions sociales ponctuelles, sensibilisation et formation des élus locaux	Mise en œuvre de certifications, initiatives de recyclage et programmes d'économie d'énergie

Source : Synthèse des données de la thèse de Malki (2010)

Les études empiriques sur la RSE au Maroc révèlent des résultats hétérogènes, principalement attribués à l'influence du contexte décisionnel sur la diversité des pratiques (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Lapointe & Gendron, 2004). Toutefois, Malki (2010) souligne la prédominance de la dimension sociale, indépendamment du secteur ou de la taille des entreprises. La dimension environnementale, quant à elle, apparaît en second plan, essentiellement motivée par des obligations légales et réglementaires, comme le confirment également Attouch et Nia (2011), Cherkaoui (2016) et El Mazoudi et al. (2016).

Tableau 4: Synthèse des études de la diffusion de la RSE au Maroc

Auteurs / Année	Contexte / Objet de l'étude	Constats principaux
Cherkaoui (2016)	Adoption de la RSE au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> - La taille de l'entreprise influence l'adoption de la RSE. - Dimension sociale privilégiée. - Dimensions sociétale & environnementale limitées au minimum légal.
El Mazoudi et al. (2016)	Motivations et freins de la RSE dans les PME	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension encore embryonnaire. - RSE adoptée pour améliorer l'image. - Déterminants : respect de la loi & pressions des parties prenantes. - RSE réduite à la dimension sociale.
Taoufik (2014)	Thèse basée su une étude de 60 entreprises labellisées CGEM	<ul style="list-style-type: none"> - RSE perçue comme engagement volontaire. - Encadrement par associations professionnelles. - RH jouent un rôle clé (contrôle + audits). - Adoption liée aux valeurs des dirigeants, culture, taille et moyens financiers. - Objectifs : performance, réputation, avantage compétitif. - Freins : manque de moyens financiers, faible marge de manœuvre.
Bourrakadi & Zouiten (2014)	PME du secteur artisanal (Fès)	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement envers la clientèle via qualité & marketing. - Faible engagement communautaire (manque de moyens). - Implication environnementale limitée aux obligations réglementaires.
Attouch & Nia (2011)	Entreprises chimie & parachimie (cotées à la bourse)	<ul style="list-style-type: none"> - RSE limitée aux actions à impact direct sur la performance ou marketing social. - Dimension environnementale imposée par réglementation et pressions sociales.

Malki (2010)	Performance des firmes marocaines	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement sociétal surtout envers les employés. - Capital humain n'influence pas significativement la performance. - RSE motivée par réglementation, normalisation et pressions sociales.
Boutti (2009)	Perception des dirigeants marocains	<ul style="list-style-type: none"> - RSE pas perçue comme une priorité. - Préférence pour la communication plutôt que des actions réelles. - Freins : vide juridique, laxisme réglementaire. - Besoin d'appui institutionnel. - RSE surtout présente dans les grandes entreprises.
Filali-Maknassi (2009, cité par Hatabou & Louitri, 2011)	Influence des multinationales	<ul style="list-style-type: none"> - Filiales internationales ont introduit la RSE - Pression exercée sur l'adoption des pratiques RSE par grands groupes marocains.
M'Hamdi (2009)	Pratiques sociales & formation	<ul style="list-style-type: none"> - RSE peu connue des dirigeants. - Priorité à la conformité légale (droit du travail). - Attitudes mitigées face à la formation professionnelle.
Mezuar (2002)	Valeurs traditionnelles & tissu industriel	<ul style="list-style-type: none"> - Tissu industriel dominé par des PME fragiles. - Diffusion de la RSE freinée par les valeurs paternalistes traditionnelles.

4. LES FREINS AU DEVELOPPEMENT DE LA RSE AU MAROC

Le développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc se heurte à un ensemble de freins multidimensionnels qui limitent sa diffusion et son intégration stratégique, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME). L'un des obstacles les plus fréquemment relevés par les chercheurs est le déficit de sensibilisation et de formation des acteurs économiques. Dans de nombreuses entreprises, la RSE est encore perçue comme une démarche normative ou philanthropique, sans lien direct avec la stratégie globale (El Hila & Amaazoul, 2012). Cette compréhension partielle du concept contribue à son intégration

superficielle, sous forme d'actions ponctuelles ou de communication, plutôt qu'à une véritable transformation organisationnelle.

Les freins financiers et humains apparaissent également centraux. Selon l'étude de M'Hamdi et Trid (2009), les PME marocaines connaissent la RSE mais peinent à l'adopter en raison du manque de ressources financières et de compétences spécialisées. Les coûts de mise en conformité, de certification ou de reporting extra-financier sont souvent jugés trop lourds pour des structures aux marges réduites (Aalioua & Hamliri, 2022). Ce constat est récurrent dans la littérature : la taille des entreprises, le manque de personnel qualifié et la rareté du temps consacré à la RSE constituent des contraintes structurelles. à cela s'ajoutent des freins institutionnels et organisationnels. Meknassi (2011) met en avant la faiblesse du cadre réglementaire et des mécanismes de suivi, ainsi qu'une gouvernance interne marquée par l'opacité et une faible culture de transparence. Cette situation se traduit par une RSE appliquée de façon inégale, souvent guidée par des pressions externes (partenaires étrangers, donneurs d'ordre internationaux) plutôt que par une conviction stratégique.

Un apport essentiel à la compréhension des freins marocains provient de l'étude de El Bousserghini, Berger-Douce et Jamal (2016), qui montre que, dans les PME, la RSE dépend largement de la vision stratégique du dirigeant. Autrement dit, l'adoption ou non de la RSE repose sur les valeurs personnelles du dirigeant et sur sa perception des avantages compétitifs liés à la démarche. Lorsque la RSE est perçue comme cohérente avec sa vision, elle peut être adoptée, mais souvent de manière informelle, non structurée et difficilement pérenne. À l'inverse, en l'absence d'une telle sensibilité, la RSE reste marginalisée. Cette personnalisation de la démarche constitue un frein à sa généralisation, car elle repose sur des initiatives individuelles plutôt que sur des mécanismes institutionnels robustes.

5. RECOMMANDATIONS POUR SURMONTER LES OBSTACLES A LA RSE AU MAROC

Face à ces limites, plusieurs recommandations se dégagent, premièrement, il apparaît nécessaire de renforcer la sensibilisation et la formation à la RSE, en particulier auprès des PME, afin d'en faire un outil stratégique et non plus seulement une vitrine éthique (El Hila & Amaazoul, 2012). Deuxièmement, des mécanismes d'accompagnement financier et organisationnel doivent être développés pour permettre aux entreprises, notamment les plus petites, de supporter les coûts liés à la certification, au reporting ou à la labellisation RSE (Aalioua & Hamliri, 2022).

Troisièmement, il est important de renforcer le cadre institutionnel à travers un système d'incitations, de contrôles et de valorisation des bonnes pratiques, afin de crédibiliser la démarche (Meknassi, 2011). Enfin, un accompagnement spécifique des dirigeants de PME s'impose, pour les aider à intégrer la RSE à leur vision stratégique et à dépasser une logique informelle ou personnelle (El Bousserghini et al., 2016).

Ainsi, si la RSE au Maroc connaît des avancées, sa diffusion reste freinée par des obstacles d'ordre culturel, organisationnel et institutionnel. L'adoption d'une approche intégrée qui combine la formation, soutien financier et consolidation du cadre réglementaire, apparaît indispensable pour permettre aux entreprises marocaines d'inscrire la RSE au cœur de leur stratégie et de dépasser le stade des déclarations d'intention.

6. CONCLUSION

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme un cadre stratégique incontournable pour concilier performance économique, équité sociale et protection de l'environnement. Son évolution, depuis son émergence internationale jusqu'à son adoption progressive au Maroc, illustre la capacité des entreprises à intégrer des enjeux sociétaux dans leurs modèles d'affaires, tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes et aux standards internationaux tels que l'ISO 26000 ou le Pacte Mondial des Nations Unies.

L'expérience marocaine, notamment à travers le Label RSE de la CGEM, montre des avancées significatives mais met également en évidence des défis persistants liés aux contraintes structurelles, aux disparités sectorielles et à la diversité des pratiques managériales. Pour renforcer l'ancrage durable de la RSE dans le tissu entrepreneurial national, il apparaît essentiel de promouvoir la sensibilisation, d'encourager les initiatives volontaires et d'instaurer des mécanismes incitatifs adaptés aux réalités économiques et sociales locales.

Ainsi, la généralisation de la RSE au Maroc ne relève pas uniquement d'une adoption formelle des normes, mais d'un véritable changement de culture organisationnelle, capable de transformer les entreprises en acteurs responsables et innovants au service du développement durable. Ces constats ouvrent également des perspectives de recherche sur l'évaluation de l'impact réel des pratiques RSE et sur les stratégies les plus efficaces pour favoriser leur diffusion dans différents secteurs économiques.

7.Remerciement: Ce travail à été réalisé par le soutien du centre national pour la recherche scientifique et technique (cnrst) dans le cadre du programme «PhD-ASsociate-Scholarship-PASS»

Références :

Acquier A. et Gond J.P., (2005). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : au (re)découvert d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen » Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5 – 35.

Aalioua, A., & Hamliri, Y. (2022). Contribution à l'étude des déterminants de la labellisation RSE de la CGEM au Maroc. *Alternatives Managériales Économiques, 4*(4). (<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v4i4.35557>)

Attouch, H., & Nia, H. (2011). Responsabilité sociétale des entreprises chimiques et parachimiques cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, (2-3), 407-436.

Berle A.A.J. et Means G.C., 1932. « The Modern Corporation and Private Property », Harcourt, Brace & World.

Benraïs-Noailles, L., & Igalens, J. (2013). La RSE en vitrine: l'empreinte des maisons mères. Revue Economica.

Bourakkadi, H., & Zouiten, M. (2014). Social Responsibility of Craft SMEs in Morocco: An Empirical Study of the Region Fez. International Journal of Innovation and Applied Studies, 6(4), 1002-1010.

Boutti, R. (2009). L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociale et sociétales (Working Paper). Université Ibn Zohr, Agadir.

Bowen H. R., 1953. "Social Responsibilities of the Businessman". Harper & Brothers.

Carroll A.B, 1979, «A Three-Dimensional Conceptua Model of Corporate Performance », Academy of Management Review 4, p: 497-505

Carroll A.B., 1991. « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management ofOrganizational Stakeholders», Business Horizons (July/August), 39-48

Carroll A.B, Shabana K. M. (2010) , The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International journal of management review,

Volume 12, Issue 1, March 2010 , Pages 85–105

Davis, K. (1960) Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.

<https://doi.org/10.2307/41166246>

Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management*, 14(3), 13-26.

<https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>.

Capron, M., & Petit, P. (2011).** *Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes.* *Revue de la régulation*, **9**(1 er semestre / Spring 2011). Mis en ligne le 15 juin 2011. <https://doi.org/10.4000/regulation.9142>

Donaldson T. and Preston L.E, (1995): “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91

Donham, W. F. (1927). “Business Administration as a Profession”. *Harvard Business Review*.

Drucker P. F., 1954. «The practice of management ». Paris (version française 1957), Éditions d’Organisation, 1954.

Epstein, E. M.: 2002, “Religion and Business – The Critical Role of Religious Traditions in Management Education”, *Journal of Business Ethics* 38, 91–96.

El Bousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2016). Vision stratégique des PME orientées RSE : illustration par deux entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de l’organisation*, (1), 69–99. (<https://doi.org/10.3917/riso.001.0069>)

El Hila, R., & Amaazoul, H. (2012). La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : entre mérites et limites. **Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 1*(1), 231–256. (<https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/doreg-v1i1.15082>)

Filali-Meknassi, R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises au Maroc ? In A. Sedjari (Éd.), *Droits de l’Homme et développement durable : quelle articulation ?* (pp. 173–192). Paris : L’Harmattan.. Cité dans Hattabou, A., & Louitri, A. (2011).

Gond, J.-P. et Igalens, J. (2016). *La responsabilité sociale de l’entreprise*. (5e éd.). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.gond.2016.01>.

Malki, T. (2010). Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc (Thèse de doctorat). Université Aix-Marseille II.

Mezuar, A. (2002). L'entreprise marocaine et la modernité : Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable. Casablanca : Centre d'Études et de Recherche des Dirigeants.

M'Hamdi, M., & Trid, S. (2009). La RSE au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès-Boulemane. In Colloque « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », INRPME, AUF, AIREPME, Agadir, 27–29 mai 2009. DOI : non disponible.

Miller, P., O'Leary, T., 1989. "Hierarchies and American ideals 1900-1940", *Academy of Management Journal*, no. 14, pp. 250-265

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

Taoufik, F. (2014). « Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable Cas du Maroc » (Thèse de doctorat). Université Moulay Ismail, Meknès.

Wartick and Cochran L. , 1985 : "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", p.767, *cademy of Management Review* October 1, vol. 10 no. 4 758-76

Weber, M. (1905/2001). « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » (C. D. Bloch, Trad.). Gallimard. (Original work published 1905)

Wood, D. J., 1991. "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review*, N°16, pp 691-718