

## **La responsabilité sociétale des organisations au Maroc : quel constat ?**

## **Societal responsibility of organizations in Morocco: what assessment ?**

**FALI Hanan**

Enseignante chercheure

Faculté d'Économie et de Gestion de Guelmim

Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Études et de Recherche en Économie et Gestion , Maroc

**[h.fali@uiz.ac.ma](mailto:h.fali@uiz.ac.ma)**

**Date de soumission :** 13/06/2021

**Date d'acceptation :** 07/08/2021

**Pour citer cet article :**

FALI H. (2021), « La responsabilité sociétale des organisations au Maroc : quel constat ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 910- 923.

## Résumé

Les démarches de la responsabilité sociétale ne sont plus uniquement du ressort du secteur privé. Tout type d'organisation est appelée à les adopter dans sa gestion quotidienne. La responsabilité sociétale des organisations (RSO) vise surtout à intégrer les enjeux du développement durable dans la stratégie d'une organisation. Dans ce sens, la RSO est un levier de performance qui permet aux organisations d'acquérir un avantage par rapport à la concurrence.

Le Maroc adhère vivement depuis plusieurs années à la promotion de la RSO, en mettant en œuvre une panoplie de mesures ayant pour objectif la favorisation d'un climat propice pour le développement des démarches sociétales, mais malgré les grands efforts déployés, il reste encore du chemin à parcourir.

L'objet de cet article est de fournir une photographie de la situation actuelle de la RSO au Maroc, en mettant en lumière les pas franchis pour soutenir le développement des pratiques responsables dans les organisations marocaines. Pour cela, il est nécessaire de faire un détour sur la genèse de la RSO, ensuite, sur les mesures prises par le Maroc pour la promotion de la RSO. Enfin nous pencherons sur les enjeux à relever pour ériger la responsabilité sociétale comme priorité pour les organisations publiques et privées.

**Mots-clés :** Responsabilité sociétale de l'organisation ; Développement durable ; politiques publiques ; Organisation ; Maroc.

**Code JEL :** M14, Q01, Q58.

## Abstract

Corporate social responsibility initiatives are no longer solely the responsibility of the private sector. Any type of organization is called upon to adopt them in its daily management. RSO aims above all to integrate the challenges of sustainable development into the strategy of an organization. In this sense, RSO is a performance lever that allows organizations to gain an advantage over the competition.

Morocco has strongly adhered for several years to the promotion of RSO, by implementing a panoply of measures aimed at promoting a favorable climate for the development of societal approaches, but despite the great efforts made, there is still way to go.

The purpose of this article is to provide a photograph of the current RSO situation in Morocco, highlighting the steps taken to support the development of responsible practices in Moroccan organizations. For that, it is necessary to make a detour on the genesis of the RSO, then on the measures taken by Morocco for the promotion of the RSO. Finally, we will look at the challenges to be taken up in order to establish social responsibility as a priority for public and private organizations.

**Keywords:** Organization social responsibility ; Sustainable development ; public policies ; organization ; Morocco.

**JEL Code:** M14, Q01, Q58.

## Introduction

Le Maroc, en tant que pays africain, a pris conscience de l'urgence de s'engager en faveur du développement durable. On le constate tout d'abord dans les messages impérieux du souverain Marocain, dans le renforcement des dispositifs juridiques et institutionnels et la création des structures érigeant l'environnement en priorité nationale, et puis à travers de nombreux plans stratégiques tels que l'Initiative Nationale du Développement Humain, la Stratégie Nationale du Développement Durable, etc.

Cette prise de conscience collective s'étend aux organisations et à l'impact de leurs activités sur les êtres humains et l'écosystème. Dans ce sens, on peut avancer que les principes de la responsabilité sociétale s'impliquent à tout type d'organisation. Alors nous retiendrons le terme Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans sa dimension évolutive, en intégrant les enjeux du développement durable en vue de servir la performance globale. De ce constat découle une question majeure qui va guider ce travail : **Quels sont les pas franchis par le Maroc pour promouvoir l'adoption des pratiques sociétales par les organisations ?**

La question étudiée dans cette recherche apporte une meilleure compréhension des actions entamées par le Maroc pour soutenir une stratégie globale de développement durable et sa concrétisation dans les organisations à travers la notion de la responsabilité sociétale.

L'intérêt pratique de cette recherche réside dans la formulation de quelques recommandations managériales, essentiellement à l'attention des pouvoirs publics pour la mise en place de dispositifs publics adéquats surtout en déterminant les facteurs-clés permettant de bien cibler les actions incitatives (accompagnement, facilités financières, etc.).

Pour répondre à notre question, nous allons tout d'abord exposer les principaux concepts mobilisés pour comprendre le courant majeur qui se dessine. Puis, nous proposerons un état des lieux des démarches de la responsabilité sociétale au Maroc. Et nous terminerons par préciser les leviers à activer pour instaurer un cadre national harmonisé inscrit dans une approche soutenable.

### 1. La RSO : émergence et définition du concept

Il apparaît nécessaire à ce stade de passer en revue l'origine et quelques définitions de la notion de la responsabilité sociétale des organisations.

### 1.1. Origine du concept

L'apparition explicite de la responsabilité sociale dans les premiers ouvrages date des années 1950 ; ces travaux constituent la base du champ académique « *Business and Society* ». Alors que « *l'idée de responsabilité sociale se diffuse dans la société et les milieux d'affaires dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, dans un contexte de transformation du capitalisme américain* » (Acquier & Gond, 2007, p.7).

En fait, les racines de la responsabilité sociale ne sont pas récentes, loin s'en faut, « *elle pourrait être rattachée à la longue histoire de l'assistance charitable des sociétés occidentales depuis le Moyen-âge. Mais il pourrait s'agir aussi d'une « ré-actualité » du paternalisme moralisateur du début du XX<sup>e</sup> siècle exprimé aujourd'hui par les patrons des entreprises multinationales* » (Pesqueux, 2009, p.2 ).

C'est notamment Bowen qui, en publiant en 1953 *Social Responsibilities of the Businessman*, a ouvert la réflexion sur la question de la responsabilité sociale en tant que facteur de performance : « *Est-ce que les hommes d'affaires d'aujourd'hui se sentent concernés par leurs responsabilités sociales ? [...] Il est possible de diviser la réponse à cette question en trois parties : (1) parce qu'ils ont été forcés de se sentir plus concernés ; (2) parce qu'ils ont été persuadés de la nécessité de se sentir plus concernés et (3) parce que la séparation entre propriété et contrôle a créé des conditions qui ont été favorables à la prise en compte de ces responsabilités* » (Bowen, 1953, p.10).

Selon (Ewald, 1997, p. 60), la notion est passée par trois phases essentielles. « *Dans la première phase, l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable. Dans la seconde phase, la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des risques, des mesures et des dangers. Enfin, une troisième phase place la responsabilité devant l'exigence de sécurité face aux dangers existants et conduit à la mise en place du principe de précaution* ».

### 1.2. Définitions

Bowen (1953) est reconnu dans la littérature comme étant le père fondateur de la responsabilité sociale. Il définit le concept comme « *l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* » (Cité par Gond & Igalens, 2008, p.10). Bowen (1953) est le premier à remettre en question l'exclusivité de la

mission économique des entreprises. Suivant (Tremblay & Rolland, 2004, p.9) *«celui-ci part du constat que les entreprises sont des centres vitaux de décision et de pouvoir et leurs actions touchent la vie des citoyens dans de nombreux domaines. Il en conclut que les entreprises sont responsables de leurs actions dans une sphère plus large que la simple sphère économique »*.

D'après (Gond & Igalens, 2008, p. 29) *«Bowen place son analyse de la RSE à un niveau macroéconomique en avançant sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société. Il voit dans la notion de RSE une alternative, une troisième voie, située à mi-chemin entre la régulation étatique et le pur laisser-faire »*.

Toutefois, selon (Boidin 2008, p.8), on peut distinguer deux façons de définir la notion de la RSE. *« La première conception est positive : cette dernière y est présentée comme la façon dont les acteurs économiques (surtout les entreprises) appréhendent leur responsabilité dans les différents domaines. La seconde perspective est normative : la RSE y est vue comme un but à atteindre à travers la prescription d'actions, de méthodes, de référentiels »*. Une définition réunissant ces deux approches est celle de Capron & Quairel-Lanoizelée (2007) : la RSE est *« l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société »*.

Dans ce sillage, la norme ISO 26000, qui a pour vocation de fournir un cadre universel à la responsabilité sociétale, définit la responsabilité d'une organisation *« vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »* (ISO 26000, 2010).

Dans une tentative de synthèse sur les nombreuses définitions de la RSO, la responsabilité sociétale constitue *« l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné »* (Pasquero, 2005).

## **2. État des lieux de la RSO au Maroc**

La question du rôle de l'État, à propos de la responsabilité sociale des organisations, a toujours fait couler beaucoup d'encre, notamment dans la forme que doit prendre cette intervention, entre « mesures incitatives ou Soft Law » et « dispositifs contraignants ou hard law ». L'État

peut en outre prendre des dispositions réglementaires (notamment fiscales) ou produire des textes législatifs relatifs à l'environnement.

Nul ne peut nier l'engagement du Maroc dans une démarche durable, comme le témoignent ses nombreux acquis institutionnels, stratégiques et opérationnels au sujet du développement durable. Cet engagement assure ainsi une base solide pour le développement de la RSO.

### 2.1. Sur le plan international

Le Maroc a ratifié les principales conventions internationales liées au développement durable (OIT, ODD, Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, Principes directeurs de l'OCDE, Global Compact). En outre, il est signataire des principaux textes internationaux. Le tableau suivant (**Tableau N°1**) nous renseigne sur ces textes.

**Tableau N°1 : Les principaux textes internationaux ratifiés par le Maroc dans le domaine de l'environnement**

Liste	Date de mise en vigueur
Convention africaine sur la conservation de la nature et des ressources naturelles (Alger)	1977
Convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides	1979
Convention pour la protection de la mer méditerranée contre la pollution	1980
Contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination : la convention de Bâle	1989
Convention de Vienne sur la protection de la couche d'ozone	1995
Convention sur les changements climatiques et la diversité biologique suite au sommet de RIO	1995
Convention sur les changements climatiques (New York)	1995
Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (Paris)	1996
Adhésion au protocole de Kyoto	2002
Convention sur les polluants organiques persistants	2004
Ratification de l'accord de Paris sur le climat	2016

Source: Tableau élaboré par l'auteur

### 2.2. Sur le plan national

Le Maroc se dote d'un arsenal législatif destiné à ériger le développement durable en priorité nationale. Au niveau social, il s'agit essentiellement de la loi n°19.12 concernant les travailleurs

à domicile et le travail des enfants et la loi n° 79.14 relative à l'Autorité de la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination (APALD). Au niveau environnemental, il s'agit de la loi n°11.03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, la loi n°13.03 relative à la pollution de l'air, la loi n° 12.03 relative aux études d'impact sur l'environnement, la loi n° 28.00 relative à la gestion des déchets et leur élimination , la loi n°36.15 sur l'eau, la loi n° 08.01 sur l'exploitation aux carrières et la loi n° 77.15 interdisant les sacs plastiques dans le Royaume.

Dans le même sens, la **Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable** est la clé de voute des réformes institutionnelles prises au Maroc pour protéger l'environnement<sup>1</sup>. Cette charte est encadrée par la loi n° 99.12, adoptée et promulguée en mars 2014. À l'issue des dispositions de cette charte, une **Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)** a été adoptée. Elle ressemble des acteurs publics et privés et qui repose sur quatre principes :

- Les principales conventions internationales et régionales en lien avec l'environnement et le développement durable ;
- L'alignement sur les principes retenus par la Loi-Cadre n°99.12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable ;
- L'engagement de l'ensemble des parties prenantes d'adopter des comportements durables ;
- La continuité des plans et des programmes en cours de mise en œuvre dans le royaume.

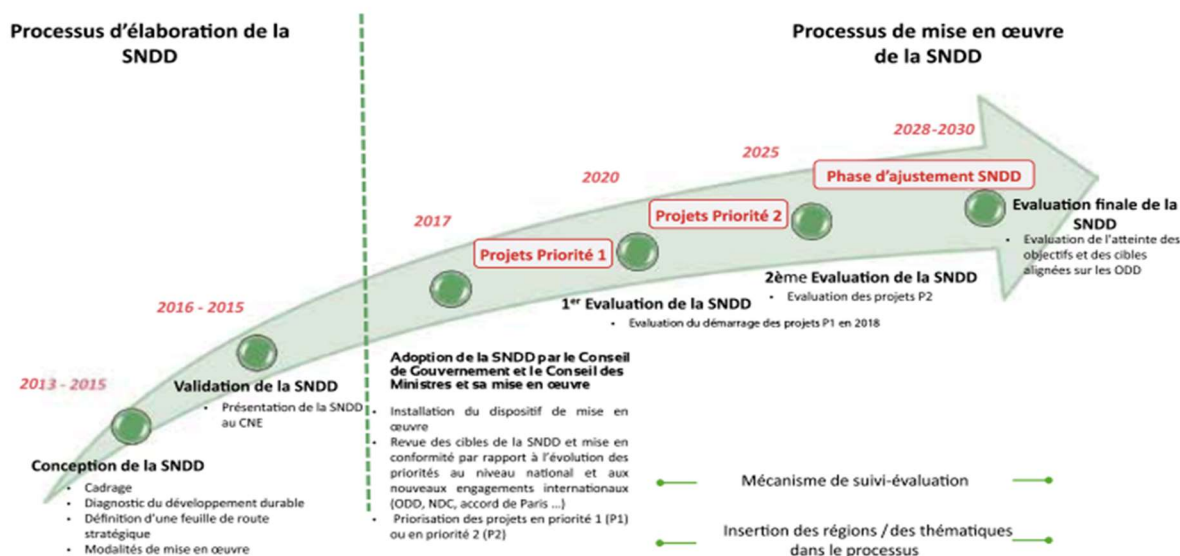
Dans ce sillage, le lancement de la Stratégie Nationale de Développement Durable et l'évaluation de sa mise en œuvre jusqu'à l'horizon 2030 suivront le processus schématisé ci-après (**Schéma N°1**):

---

<sup>1</sup>Sa Majesté le roi Mohammed VI, lors de son discours du trône de 2009 a encouragé l'élaboration « d'une Charte Nationale globale de l'environnement [...] dans le cadre d'un processus de développement durable ».



### Schéma N°1 : Le processus d'élaboration de la SNDD



Source : Ministre de l'Énergie, des Mines et du Développement Durable, (2017). Stratégie Nationale de Développement Durable, Résumé exécutif, p 11.

En plus, le label RSE et la charte RSE portés par la CGEM depuis 2006, constituent une pierre angulaire dans la formalisation du concept de la responsabilité sociale au Maroc. Aujourd'hui il y a plus de 100 entreprises labellisées de différentes tailles et secteurs d'activité, filiales de multinationales, PME et grandes entreprises nationales. Le processus de labélisation est basé sur un dispositif multi-parties prenantes : cabinets d'audit indépendants et comité d'attribution composé de personnalités indépendantes HILMI, Y. (2013).

Le label CGEM est en ligne avec la norme ISO 26000 relative à la RSE et aux principales normes internationales. Elle vise à répondre à neuf objectifs principaux<sup>2</sup> : *Respecter les droits humains ; Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles ; Protéger l'environnement ; Prévenir la corruption ; Respecter les règles de la saine concurrence ; Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ; Respecter les intérêts des clients et des consommateurs ; Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants et Développer l'engagement sociétal.*

In fine, en s'alignant avec la tendance de la pratique du **Reporting extra-financier** au niveau international, l'AMMC (Autorité Marocaine du Marché des Capitaux) a émis la circulaire sur

<sup>2</sup> Charte RSE de la CGEM <http://rse.cgem.ma/upload/CHARTE-RSE-FR.pdf>, consulté le 19/7/2021.



le reporting ESG « Environnement, Social et Gouvernance » des entreprises cotées, sortie en juin 2019 et devenue obligatoire fin avril 2020<sup>3</sup>. Cette circulaire prévoit que les émetteurs intègrent dans leur rapport financier annuel un reporting ESG. Le reporting extra-financier ou « Environnement, Social et Gouvernance » (ESG) devient réglementaire pour les émetteurs faisant appel public à l'épargne, hormis les PME. Il permet de communiquer de nombreux indicateurs dont certains ont été considérés confidentiels par les entreprises, en ajoutant le principe *Comply or Explain*, qui donne aux émetteurs la possibilité d'expliquer les raisons d'omission de publication des informations.

Cette initiative va renforcer l'attractivité du territoire marocain surtout aux yeux des investisseurs internationaux.

### 2.3.L'engagement responsable des organisations

L'aspect légal de la RSE est encore prépondérant dans les entreprises marocaines. L'intégration des démarches sociétales est essentiellement motivée par des enjeux réglementaires. Les multiples réactions des entreprises s'expliquent par l'influence de la perception qu'ont les dirigeants de la sévérité du cadre réglementaire. Ils s'inscrivent dans un cadre de volontarisme et revêtent un caractère soft (Attouch & Nia, 2015).

Également, les entreprises tendent à se ressembler et à modeler leur comportement sur celui des organisations concurrentes appartenant au même champ organisationnel (DiMaggio et Powell 1983). Dans ce sens, « *le mimétisme, c'est-à-dire le modelage sur les pratiques d'autres entreprises permet de compenser au moins partiellement l'incertitude et donc de trancher en faveur d'une pratique déterminée* ». (DiMaggio & Powell, 1983, p. 57). En somme, le fonctionnement mimétique marque les relations concurrentielles entre les entreprises. Dans ce sillage, les entreprises exportatrices s'engagent dans des démarches sociétales pour des raisons économiques et d'engagement vis-à-vis de ses parties prenantes surtout ses clients étrangers (Malki, 2010) et (Fali, 2021). Ce résultat converge avec les conclusions d'(El Abboubi & El Kandoussi, 2009) qu'ont montré que l'ouverture du marché et l'échange avec des clients et des fournisseurs étrangers est jugé positif par la majorité des responsables pour intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise dans leur démarche. Le même constat est soulevé par (Hattabou & Louitri, 2011) dans le cas des entreprises de textile marocaines.

---

<sup>3</sup> L'arrêté du ministre de l'économie et des finances n°1704-19 du 24 Ramadan 1440 (30 mai 2019) portant homologation de la circulaire de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux n°03/19 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières publié au Bulletin Officiel n° 6784 Bis du 7 Juin 2019.

Dans cette optique, les résultats de l'étude empirique (Fali, 2021) mettent en avant l'importance des prédispositions entamées par les dirigeants des PME pour intégrer des démarches environnementales. Il s'agit surtout des formations et la sensibilisation dans le domaine de l'environnement. Dans cette veine, attirer l'attention des pouvoirs publics sur ces prédicteurs particuliers va permettre de mieux accompagner les dirigeants de ces PME dans leur processus d'engagement sociétal.

### 3. Les leviers à développer pour une meilleure intégration de la RSO

En dépit des efforts fournis, les encouragements de la RSO peuvent prendre trois trajectoires : **Le premier versant** est celle des entreprises et établissements publics. Ces dernières doivent s'appuyer sur le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance comme pierre angulaire d'une approche intégrée de la RSO et pour créer un climat de confiance entre les différentes parties prenantes.

À cet égard, la RSO apparaît aujourd'hui comme une dimension essentielle de la gouvernance des organisations dans la mesure où elle conduit à repenser les relations entre ces organisations et leurs parties prenantes (Nakou & Simen, 2021).

Dans cette optique, il y a un réel besoin d'incitations de la part de l'État marocain. Le secteur public est amené à donner l'exemple aux entreprises privées (Elbousserghini et al., 2019).

En effet, il apparaît nécessaire que l'État s'engage dans des stratégies et des formations ciblées, au profit des dirigeants et en fonction du type d'activité de leurs entreprises (Fali, 2021). Du même, plusieurs auteurs ont souligné l'importance des subventions financières de l'État, et ont même identifié un lien positif entre ces subventions et l'engagement sociétal des entreprises (Allen & al, 2005 et Santos, 2011).

Dans cet ordre d'idées, Campbell (2007) postule que les entreprises seront plus susceptibles à agir de manière socialement responsable si l'État a mis en place une réglementation solide. Il précise que « *le processus par lequel ces règlements et capacités d'exécution ont été développés est basé sur la négociation et le consensus entre les entreprises, le gouvernement et les autres parties prenantes concernées* ». L'auteur insiste sur le rôle à la fois incitant et contraignant de l'État. Pour sa part, Jones (1999) affirme que le niveau de modernisation et du développement économique d'une nation peut prédire son niveau d'engagement sociétal. Il ajoute que « *plus une nation est développée, plus son engagement sociétal sera prononcé* ». Chih & al. (2010) soutiennent aussi l'importance de l'existence d'un environnement économique développé. Ils

postulent que les entreprises seront sans doute moins susceptibles de se comporter de manière socialement responsable, surtout dans un environnement relativement malsain où la possibilité pour la rentabilité à court terme est limitée.

**Le deuxième versant** est celle de la société civile. Il faut encourager le partenariat public - privé - société civile. Les organisations de la société civile présentent de nombreuses lacunes, notamment le manque de moyens financiers. Pour cela, les pouvoirs publics doivent les accompagner pour remédier à ces insuffisances.

Dans ce prolongement, une régulation publique serait la meilleure option pour résoudre les problèmes sociaux tout en prenant en compte les attentes de la société civile.

**Le troisième versant** est celle du territoire. Le point nodal de toute stratégie de responsabilité sociétale des organisations est l'incorporation du territoire comme partie intégrante de l'écosystème des entreprises.

Un rapport de la Banque mondiale a identifié quatre rôles du gouvernement par rapport à la RSO : « *mandater, faciliter, travailler en partenariat et soutenir* » (Fox & al., 2002).

Dans cette veine, le Maroc a renforcé la démocratie participative en mettant en place une politique de régionalisation avancée (Rapport du Conseil Économique, Social et Environnemental, 2016). Cette stratégie s'inscrit dans un climat de concertation et implique l'ensemble des citoyens et les élus locaux de chaque territoire. En ce sens, ce dernier est le point de départ de tout développement inclusif et durable. Ainsi, il vaut mieux de s'orienter vers des actions durables adaptées aux caractéristiques de chaque territoire pour favoriser l'innovation territoriale.

L'intégration des questions éthiques et environnementales dans l'enseignement semble aussi un facteur considérable dans le changement des mentalités et des comportements, et il apparaît opportun de développer des interfaces d'échange entre les universités (de différentes disciplines), les collectivités locales et les entreprises (Fali, 2021).

*In fine*, l'économie sociale et solidaire est un foyer d'intégration des enjeux du développement durable et des opportunités de création de valeur.

## Conclusion

En guise de conclusion, nous nous rallions à l'idée que l'État et ses organes publics jouent un rôle primordial dans l'instauration des démarches sociétales dans les organisations publiques et privées. Les efforts déployés par le royaume témoignent la prise en compte des principes du développement durable dans les stratégies nationales. Dans ce sillage, le Maroc s'est doté de nombreux dispositifs juridiques et institutionnels constituant une base solide pour la mise en

œuvre d'une croissance inclusive. Il a donc un rôle primordial à jouer dans l'établissement d'un environnement adéquat pour les entreprises, surtout en les sensibilisant et en les incitant à appliquer la RSO et à adopter un comportement responsable.

Réussir à emprunter les nouvelles voies qui mènent à la durabilité appelle une démarche commune et solidaire pour la réalisation d'objectifs communs. Du même, une concertation et co-construction entre les différentes parties prenantes contribuent au dépassement des limites des actions individuelles.

Nous soulignons comme limite de ce travail le fait qu'il soit basé sur «le desk research». Il s'agit surtout des rapports publiés et des travaux réalisés par des chercheurs marocains. Aussi avons-nous dû faire des choix en sélectionnant des travaux à partir des analyses de la littérature spécialisée. D'autres travaux auraient sans doute pu être considérés.

Cette limite ouvre une piste de recherche qui mérite d'être suivie et approfondie. Il serait opportun de mener une méta-analyse sur un corpus empirique regroupe le maximum des travaux possibles dans le contexte marocain. Cet outil permet à mieux cerner notre question de recherche, surtout qu'elle va offrir une interprétation globale d'études présentant des résultats et méthodologies hétérogènes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. & Gond, J.P. (2007), «Aux sources de la responsabilité sociale 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, pp : 5-35.
- Allen, F., Qian, J. & Qian, M-J. (2005), «Law, finance and economic growth in China», Journal of Financial Economics, Vol 77, N°1, pp : 57-116.
- Attouch, H. et Nia, H. (2015), «Responsabilité Sociétale des Organisations et ISO 26000: cas du Maroc», Revue Marocaine d'Économie et de Droit Comparé, N°47, pp : 13-44.
- Benaïcha, O. (2017), La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs. Thèse de doctorat, groupe institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc.
- Boidin, B. (2008), « Introduction : les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale dans les pays en développement », Mondes en développement, Vol 4, N°144, pp 49-55.
- Bowen, H.R. (1953), Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row Publishers.
- Campbell, J.L. (2007), «Why would corporations behave in socially responsible ways? An

- institutional theory of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, Vol 32, N°3, p. 946-967.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: Éditions Découverte.
  - Chih, H-L., Chih, H-H. & Chen, T-Z. (2010), «On the Determinants of Corporate Social Responsibility: international Evidence on the Financial Industry», *Journal of Business Ethics*, Vol 93, N° 1, p. 115-135.
  - DiMaggio, P.J. & Powell, W. W. (1991), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality", In Powell, W. & DiMaggio, P.J. (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 486 pages.
  - El Abboubbi M. et El Kandoussi F. (2009), *Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire, Reflets et perspectives de la vie économique*, Vol 48, N°4, pp 69 -77.
  - Elbousserghini, J., Berger-Douce, S, et Jamal, Y. (2019), «La RSE des PME : l'étude du contexte marocain». *Revue internationale P.M.E.* Vol 32, N°1, p.19-40.
  - El Malki, T. (2010), *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du Maroc*, Thèse de doctorat, Université Aix Marseille 2.
  - Ewald, F. (1997), «L'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable ? », *Sciences humaines communication*, Auxerre, pp 57-81.
  - Fali, H. (2021), « Les déterminants de l'intention environnementale des dirigeants des PME agroalimentaires de la région Souss Massa », p. 81-108. Dans *Développement durable, RSE et performance globale Une perspective africaine, Série Entreprise*, Paris, Éditions l'Harmattan, 182 pages.
  - Fox, T. & al. (2002), «Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study». Washington: IIED/ World Bank.
  - Gond, J-P. & Igalens, J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?* Paris: Éditions PUF.
  - Hattabou, A. & Louitri, A. (2011), « Développement durable et management des PME: une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement ». *Management & Avenir*, Vol 43, N°3, p. 122-142.
  - HILMI, Y. (2013). *L'audit interne au Maroc : Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise*. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 0(8). doi:<https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i8.3502>

- HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (8).
- Jones, M.T. (1999), "The institutional determinants of social responsibility". *Journal of business Ethics*, Vol 20, N°2, p. 163-179.
- Ministre de l'Énergie, des Mines et du Développement Durable, (2017). *Stratégie Nationale de Développement Durable, Résumé exécutif*.
- Nakou, Z. D. & Simen, S. F. (2021), «Pratiques de la responsabilité sociale des entreprises et gouvernance d'entreprises : Étude de cas auprès de deux types d'organisations béninoises de soins de santé à but lucratif et à but non lucratif», *Revue Française d'Économie et de Gestion*, Vol 2, N°6, p.110-135.
- Pasquero, J. (2005), «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion le concept et sa portée». Dans Turcotte, M.F. & Salmon, A. (dir.), *Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.
- Pesqueux, Y. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion ». Communication présentée au 6<sup>e</sup> congrès de l'ADERSE, Pau, France.
- Rapport du Conseil Économique, Social et en Environnemental, (2016), *Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable*, Auto-Saisine n°26 / 2016.
- Santos, M. (2011), "CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles", *Social Responsibility Journal*, Vol 7, N°3, p. 490-508.
- Tremblay, D.G. & Rolland, D. (2004), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux ?*, Presses de l'Université de Québec.
- <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- <http://rse.cgem.ma/upload/CHARTE-RSE-FR.pdf>