

Dix ans de recherche sur la RSE au Maroc : ce qui a été fait et ce qui reste à faire

Ten Years of CSR Research in Morocco: What Has Been Done and What Remains to Be Done

SELOUANI Yassin

Docteur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaâdi

Tanger, Maroc

CHIDOUD Hassan

Docteur

Faculté des Sciences et Techniques

Université Abdelmalek Essaâdi

Tanger, Maroc

CHRAIBI Lotfi

Enseignant chercheur

Ecole Nationale des Sciences Appliquées

Université Abdelmalek Essaâdi

Tanger, Maroc

Date de soumission : 07/09/2026

Date d'acceptation : 19/10/2026

Pour citer cet article :

SELOUANI Y, CHIDOUD H. & CHRAIBI L. « Dix ans de recherche sur la RSE au Maroc : ce qui a été fait et ce qui reste à faire », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 10 : numéro 3, pp : 608- 639.

Résumé :

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue, en une décennie, un objet de recherche à part entière en sciences de gestion au Maroc. Cet article propose une revue systématique à synthèse narrative de 122 études publiées entre janvier 2012 et juin 2026 et repérées dans cinq bases scientifiques, dont 114 depuis 2016, période de structuration du champ qui fonde l'horizon d'une décennie. La production, longtemps marginale, s'accélère nettement depuis 2021 et s'organise autour de cinq axes, à savoir l'adoption et le reporting, les perceptions des parties prenantes, la performance financière, les effets organisationnels et les thématiques émergentes. Une grille d'analyse en cinq dimensions, appliquée à l'ensemble du corpus, met en évidence une tension entre une RSE explicite, portée par les grandes entreprises cotées, et une RSE implicite, ancrée dans les pratiques informelles des PME et des entreprises familiales, et débouche sur une typologie contextualisée des configurations de RSE. Elle révèle aussi des angles morts persistants, puisque l'économie informelle, l'agriculture et les communautés locales restent très peu documentées. L'article se conclut par un agenda de recherche, formulé en questions assorties de propositions méthodologiques.

Mots-clés : pratiques responsables ; durabilité ; parties prenantes ; performance organisationnelle ; gouvernance.

Abstract:

Over the past decade, corporate social responsibility (CSR) has become a genuine object of academic inquiry in Moroccan management research. This article presents a systematic review with a narrative synthesis of 122 studies published between January 2012 and June 2026 and identified in five scientific databases, 114 of them since 2016, the period in which the field became structured, which grounds the decade horizon. Production, long marginal, has accelerated since 2021 and is organised around five themes, namely adoption and reporting, stakeholder perceptions, financial performance, organizational effects and emerging topics. A five-dimension analytical grid, applied to the whole corpus, highlights a tension between an explicit CSR, driven by large listed firms, and an implicit CSR, embedded in the informal practices of SMEs and family businesses, and leads to a context-specific typology of CSR configurations. The review also shows persistent blind spots, as the informal economy, agriculture and local communities remain largely undocumented. The article closes with a research agenda framed as research questions with methodological proposals.

Keywords: responsible practices; sustainability; stakeholders; organizational performance; governance.

Introduction

La RSE a cessé d'être une activité philanthropique périphérique pour devenir un axe stratégique central des organisations, dans les économies développées comme dans les économies émergentes. Le Maroc en offre un cas particulièrement net, puisqu'il associe une volonté institutionnelle affirmée de promouvoir la RSE, un fort ancrage culturel dans les pratiques de solidarité et une économie duale, où quelques grands groupes cotés côtoient un tissu très majoritaire de petites structures informelles ou familiales (Batti & Madi, 2024).

Plusieurs mouvements expliquent cette dynamique. L'État a d'abord construit un cadre favorable, avec la Charte nationale de l'environnement et du développement durable, le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et l'adhésion au Pacte mondial des Nations unies et aux principes directeurs de l'OCDE (OCDE, 2024), tandis que le patronat créait dès 2006 son propre label RSE et que l'Institut marocain de normalisation (Imanor) faisait adopter la norme ISO 26000. Parallèlement, la RSE marocaine puise dans une tradition plus ancienne de philanthropie communautaire, nourrie par la zakat et le takaful, que l'on retrouve surtout dans les entreprises familiales et les PME, sous une forme spontanée et rarement formalisée (Ait Mhamed, 2020; Elbaz & Laguir, 2014). La dualité de l'économie fragmente enfin le paysage, puisque les grandes entreprises subissent une forte pression normative alors que la majorité des PME connaît mal les référentiels formels (Zayer & Benabdelhadi, 2023).

Cette montée en puissance ne s'est pourtant pas traduite par une consolidation équivalente de la recherche. La littérature reste éclatée entre des facettes ponctuelles et se concentre sur de grandes entreprises, laissant dans l'ombre les PME, l'économie informelle et le secteur agricole (Chandad et al., 2025), tandis que la tension entre RSE explicite et RSE implicite, souvent évoquée en creux, n'a jamais fait l'objet d'un examen systématique (Ourdi et al., 2021).

La notion de RSE recouvre en effet des réalités variées. La pyramide de Carroll en distingue quatre niveaux, économique, légal, éthique et philanthropique (Carroll, 1979), la théorie des parties prenantes élargit le regard de l'actionnaire à l'ensemble des groupes affectés par l'activité de l'entreprise (Freeman et al., 2018), et la norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme la contribution d'une organisation au développement durable (ISO, 2010). Cette définition large guide les critères d'inclusion de la revue et permet de faire dialoguer RSE explicite et RSE implicite, trop souvent étudiées séparément.

Le titre retient l'horizon d'une décennie, alors que le corpus s'étend de janvier 2012 à juin 2026. Les années 2012 à 2015 ne comptent que huit études isolées et sans base théorique partagée, ce qui en fait une phase précurseure. Le champ s'installe à partir de 2016, avec 114 des 122 études (93 %), et c'est cette décennie de structuration que l'article bilante. Les travaux antérieurs à 2012 sont mobilisés comme contexte dans la partie méthodologique.

Ce constat invite à poser une question générale, que cette revue décline en trois questions de recherche :

QR1. Comment la production scientifique consacrée à la RSE au Maroc a-t-elle évolué entre 2012 et juin 2026, et selon quelles phases ?

QR2. Quels sont les principaux courants thématiques, théoriques et méthodologiques qui structurent cette littérature, et comment les formes explicites et implicites de RSE y sont-elles traitées ?

QR3. Quels sont les principaux biais de couverture, les controverses théoriques et les lacunes empiriques qui justifient un nouvel agenda de recherche ?

Cette revue se distingue des synthèses existantes à trois niveaux. Sur le plan documentaire, elle propose, à notre connaissance, la première cartographie systématique de la RSE au Maroc, alors que les revues disponibles portent sur des segments précis, comme l'audit social dans l'agriculture (Chandad et al., 2025), ou sur la RSE dans les pays en développement en général (Amos, 2018; Jamali & Karam, 2018). Sur le plan analytique, elle confronte les études à une grille commune en cinq dimensions et compare les résultats sur le lien entre RSE et performance en distinguant les associations des démarches d'identification plus robustes. Sur le plan théorique, elle mobilise la distinction entre RSE implicite et explicite, élaborée pour comparer les États-Unis et l'Europe (Matten & Moon, 2008). Cette distinction n'est pas nouvelle, mais sa mise à l'épreuve sur un corpus national, et la typologie qui en découle, croisent la formalisation et la substance des pratiques sans y voir une simple étape vers plus de formalisation.

Trois objectifs en découlent, à savoir dresser un état des lieux rigoureux de la production (QR1 et QR2), évaluer de façon critique les preuves empiriques, notamment sur le lien entre RSE et performance (QR2), et identifier ce qui reste à faire (QR3). L'article présente d'abord la méthodologie et le bilan de ce qui a été fait, puis discute ce qui reste à faire, avant les implications et la conclusion.

1. Méthodologie

Cette revue systématique à synthèse narrative a été menée en quatre étapes (protocole, critères d'inclusion et d'exclusion, recherche documentaire, sélection et évaluation des études), conformément aux recommandations reconnues pour les revues systématiques (Page et al., 2021). Elle est complétée par des indicateurs bibliométriques descriptifs (évolution temporelle, répartition par axe, par méthode et par terrain), mais ne comporte pas d'analyse bibliométrique formelle de cocitations ou de collaborations, qui supposerait un corpus plus homogène et des métadonnées complètes. En effet, le cadre PRISMA 2020 a structuré la présentation de la sélection, sans se substituer à la description détaillée des opérations.

Ont été retenus les travaux publiés entre janvier 2012 et juin 2026, en français ou en anglais, accessibles en texte intégral et portant explicitement sur la RSE dans le contexte marocain, qu'il s'agisse d'études empiriques qualitatives, quantitatives ou mixtes ou de travaux théoriques originaux. Ont été exclus les travaux dans lesquels le Maroc n'était pas un terrain ou un objet d'analyse suffisamment central, les publications sans contribution originale, les doublons et les études présentant des insuffisances méthodologiques majeures. La collecte documentaire a été close le 30 juin 2026.

La recherche a couvert Scopus, Web of Science, ScienceDirect et SpringerLink, complétées par Google Scholar pour élargir la couverture, y compris à certains travaux de littérature grise. Pour limiter le risque d'écarter des études en raison de variations terminologiques, l'équation a combiné trois ensembles de termes, relatifs à la RSE, à la durabilité et à la performance extra-financière, puis au contexte géographique, dans les champs titre, résumé et mots-clés lorsque les bases le permettaient.

L'équation générale était la suivante : (« Corporate Social Responsibility » OR « CSR » OR « social responsibility » OR « socially responsible practices » OR « responsible management » OR « responsible business » OR « corporate sustainability » OR « sustainable business » OR « sustainable management » OR « ESG » OR « environmental, social and governance ») AND (« Morocco » OR « Moroccan »).

L'équation générale a été adaptée à la syntaxe et aux champs de chaque plateforme (Tableau 1), seuls les opérateurs, les champs et les filtres de langue et de période étant ajustés.

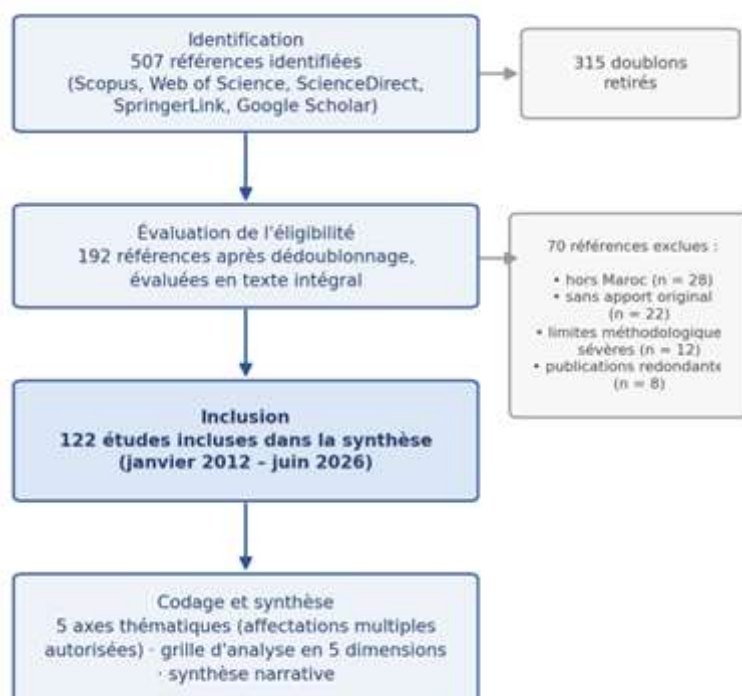
Tableau 1 : Recherche documentaire par source

Source	Date d'interrogation	Champs interrogés	Adaptation de l'équation	Références récupérées
Scopus	Juillet 2026	Titre, résumé, mots-clés	Syntaxe TITLE-ABS-KEY ; langues français et anglais	142
Web of Science		Sujet (TS)	Syntaxe TS=(...) ; langues français et anglais	98
ScienceDirect		Titre, résumé, mots-clés	Requête scindée en sous-équations (limite du nombre d'opérateurs booléens)	87
SpringerLink		Texte intégral, filtre « Morocco »	Requêtes scindées ; tri par pertinence	74
Google Scholar		Tous champs	Requêtes scindées ; 200 premiers résultats par requête, triés par pertinence	106
Total				507

Pour Google Scholar, qui ne permet pas d'exporter l'ensemble des résultats, les 200 premiers résultats de chaque requête ont été examinés par ordre de pertinence. Une recherche complémentaire dans les bibliographies des études retenues a également été menée, sans être comptabilisée dans le diagramme de flux.

La sélection s'est déroulée en quatre étapes (Figure 1). La recherche initiale a produit 507 références, ramenées à 192 après élimination de 315 doublons par comparaison automatique des titres et des DOI, puis vérification manuelle. Ces 192 références ont été évaluées en texte intégral, et 70 ont été exclues pour absence de focalisation suffisante sur le Maroc ($n = 28$), absence d'apport original ($n = 22$), limites méthodologiques sévères ($n = 12$) ou publications redondantes ($n = 8$). Ces dernières correspondent à des versions successives d'un même travail (communication puis article, préprint puis version publiée), que le dédoublonnage initial n'avait pas détectées. Le corpus final compte 122 études, classées dans l'une des cinq dimensions thématiques dégagées de façon inductive.

Figure 1 : Diagramme de flux du processus de sélection des études



L'évaluation de la qualité a reposé sur une grille adaptée à l'hétérogénéité des designs, inspirée du *Mixed Methods Appraisal Tool* (Hong et al., 2018). Elle a été réalisée par deux évaluateurs indépendants, les désaccords étant résolus par discussion, avec recours à un troisième évaluateur si nécessaire. Cinq critères ont guidé l'exclusion pour limites sévères, à savoir l'absence d'objectif explicite, la description insuffisante de l'échantillon ou de la collecte, l'absence de lien entre données et conclusions, l'impossibilité d'identifier la méthode d'analyse et le manque de transparence sur la mesure des variables. Le score n'a pas servi à pondérer la synthèse, mais à écarter les études insuffisantes et à nuancer l'interprétation des résultats fragiles.

Les études ont été affectées aux cinq axes selon les règles du Tableau 2. Chaque étude relève de l'axe de son objet central et, lorsqu'elle traite substantiellement un second objet, de cet axe secondaire. Les effectifs correspondent donc à des affectations, neuf études étant concernées, et non à des études distinctes. Celles qui ne relèvent d'aucun des quatre premiers axes forment une catégorie résiduelle.

Tableau 2 : Définition opérationnelle des axes thématiques et règles d'affectation

Axe	Définition opérationnelle	Règle d'affectation
1. Adoption, mise en œuvre et reporting	Déterminants de l'adoption, pratiques sectorielles, normes et labels, qualité du reporting extra-financier	Étude centrée sur ce que les organisations font ou publient en matière de RSE
2. Perceptions des parties prenantes	Perception, évaluation ou réaction de consommateurs, salariés, dirigeants ou communautés	Étude dont la variable centrale est une perception ou une attitude
3. RSE et performance financière	Test empirique du lien entre RSE ou ESG et indicateurs comptables ou boursiers	Étude comportant un indicateur financier comme variable expliquée ou explicative
4. Comportement organisationnel	Effets internes : engagement, leadership, contrôle de gestion, innovation, résilience	Étude dont la variable d'intérêt est un processus ou un résultat organisationnel non financier
5. Thématiques émergentes et études non classées	Objets peu représentés (finance islamique, coopératives, audit social, origine du concept) ou information insuffisante	Étude ne relevant d'aucun des axes 1 à 4, ou dont la fiche ne permet pas l'affectation

Cette démarche comporte des limites. D'abord, les résultats valent dans les limites du protocole, car l'absence d'étude sur un sujet, comme l'économie informelle, signifie qu'aucune étude n'a été identifiée par les équations, les bases et les langues retenues, non qu'aucun travail n'existe. En outre, la grille d'analyse repose sur les fiches de codage et non sur une relecture intégrale des textes, ce qui en fait un codage de premier niveau, et les cadres théoriques mobilisés n'ont pas été codés de façon exhaustive. Par ailleurs, le choix de textes accessibles en intégralité favorise par ailleurs les revues les plus diffusées. Enfin, l'étude la plus ancienne du corpus date de 2012, ce qui ne signifie pas que la réflexion marocaine ait commencé alors, puisque dès les années 2000 des auteurs francophones avaient posé les termes du débat, notamment sur les valeurs traditionnelles et le financement des surcoûts sociaux (Aboudrar, 2002), avant une première génération d'études de cas sur la certification sociale dans les PME (Abboubi & Kandoussi, 2009; El Abboubi & Cornet, 2007; Filali Meknassi, 2009). Le même biais concerne

vraisemblablement les thèses doctorales, comme celle consacrée au lien entre RSE et performance des entreprises cotées à la Bourse de Casablanca (Yazidi Alaoui, 2021).

2. CE QUI A ÉTÉ FAIT : DIX ANS DE RECHERCHE SUR LA RSE AU MAROC

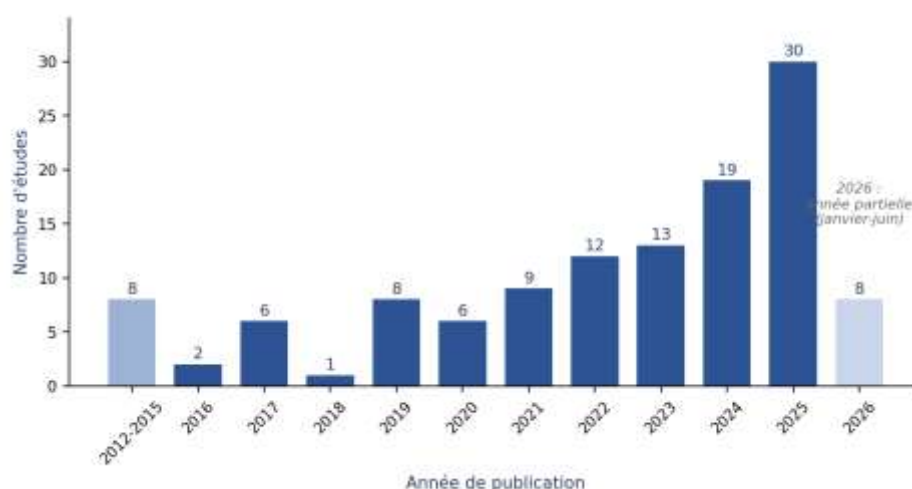
2.1. Une production longtemps confidentielle, aujourd'hui en expansion rapide

Avant 2016, la littérature reste extrêmement clairsemée, avec seulement huit études sur la période 2012-2015 (Figure 2), et la RSE marocaine constitue alors un objet périphérique, abordé de manière isolée par quelques pionniers. Entre 2016 et 2020, la production s'étoffe de façon irrégulière, avec entre une et huit publications par an (23 études au total), ce qui caractérise un champ émergent dépourvu de base théorique partagée.

Cette montée en régime coïncide avec le calendrier international de la durabilité, sans qu'une revue de littérature permette d'établir un lien causal. La norme ISO 26000 (2010) puis les Objectifs de développement durable (2015) ont pu offrir aux chercheurs marocains un cadre conceptuel stabilisé, et la COP22 de Marrakech (novembre 2016) a pu jouer un rôle de catalyseur national en plaçant le Maroc au centre de l'agenda mondial de la durabilité. Ces explications relèvent toutefois d'une hypothèse interprétative que le corpus ne permet pas de tester, alors que la progression des publications est, elle, établie.

Le tournant décisif se situe en 2021. Le nombre annuel de publications est multiplié par plus de trois entre 2021 (9 études) et 2025 (30 études), après 12 études en 2022, 13 en 2023 et 19 en 2024. Les 8 études de 2026 portent sur le seul premier semestre, si bien que cette année partielle ne se compare pas à une année civile complète et ne doit être lue ni comme un ralentissement ni comme une accélération. Cette progression récente ne s'accompagne pas encore d'une consolidation cumulative équivalente, ce qui justifie l'exercice de synthèse entrepris ici.

Figure 2 : Évolution annuelle du nombre d'études sur la RSE au Maroc



Par ailleurs, le corpus est dominé par les études quantitatives (49 études, 40 %), devant les études qualitatives (28, 23 %), tandis que les designs documentaires (10) et mixtes (7) restent minoritaires et que la méthode n'est pas précisée dans 28 fiches (23 %), ce qui limite la comparabilité (Tableau 3). Les grandes entreprises cotées concentrent 41 études (34 %), contre 21 pour les PME et les entreprises familiales (17 %) et 5 pour l'agriculture et l'agroalimentaire (4 %). Les théories mobilisées n'ont pas été codées de façon exhaustive et restent à établir à partir des textes intégraux.

Tableau 3 : Caractéristiques méthodologiques et terrains du corpus

Dimension	Catégorie	Nombre d'études	Part
Méthode	Quantitative	49	40 %
	Qualitative	28	23 %
	Mixte	7	6 %
	Documentaire ou analyse de contenu	10	8 %
	Non précisée	28	23 %
Terrain	Grandes entreprises cotées	32	26 %
	Multi-sectoriel ou non précisé	24	20 %
	PME	15	12 %
	Industrie, énergie, BTP, ports	11	9 %
	Institutions financières	9	7 %
	Consommateurs et clients	8	7 %
	Entreprises familiales	6	5 %

Dimension	Catégorie	Nombre d'études	Part
	Agro-alimentaire et agriculture	5	4 %
	Hôtellerie et tourisme	3	2 %
	Salariés	3	2 %
	Étudiants et dirigeants (individus)	2	2 %
	Communautés locales	2	2 %
	Secteur public	2	2 %

2.2. Cinq axes thématiques structurants

Les 122 études donnent 131 affectations aux cinq axes, neuf relevant de deux axes à la fois (Tableau 4), si bien que les effectifs sont des affectations et non des études distinctes. Les axes ne se situent pas au même niveau d'analyse, le premier portant sur les pratiques, le deuxième sur les parties prenantes, le troisième et le quatrième sur les conséquences financières et organisationnelles, le cinquième sur des objets spécifiques. Cette hétérogénéité tient à la construction inductive de la classification, et la discussion mobilise une lecture plus structurée en quatre niveaux, soit les déterminants et pratiques, les parties prenantes, les conséquences et les contextes spécifiques.

Tableau 4 : Répartition des études par axe thématique

Axe thématique	Niveau analytique	Affectations	Part des 122 études	Dont affectation partagée
Adoption, mise en œuvre et reporting	Pratiques des organisations	61	50 %	5
Perceptions des parties prenantes	Parties prenantes	22	18 %	4
RSE et performance financière	Conséquences financières	17	14 %	6
Comportement organisationnel	Conséquences organisationnelles	20	16 %	3
Thématiques émergentes et études non classées	Contextes et objets spécifiques	11	9 %	0

Adoption, mise en œuvre et reporting de la RSE

Le premier axe, le plus fourni (61 affectations), rassemble les travaux sur les déterminants de l'adoption, ses modalités sectorielles et la qualité du *reporting* extra-financier. Les pressions réglementaires de l'Autorité marocaine du marché des capitaux, l'attractivité de référentiels

comme la Global Reporting Initiative et l'effet mimétique du label RSE de la CGEM en constituent les principaux moteurs (Namoussi & Cherqaoui, 2024; Rguig & Bachisse, 2025). Les PME demeurent en revanche l'un des défis les plus aigus, car elles forment l'ossature du tissu économique mais disposent de ressources et d'une connaissance limitées des cadres formels (Adaskou, 2015; Ait Mhamed, 2020).

Ce constat n'est pas nouveau, puisqu'une étude de cas pionnière sur une certification sociale SA 8000 montrait dès la fin des années 2000 que la certification relevait moins d'une adhésion spontanée que d'une négociation entre parties prenantes aux intérêts divergents (El Abboubi & Cornet, 2007). Les entreprises familiales pratiquent, elles, une RSE souvent authentique mais informelle, ancrée dans les valeurs du dirigeant plutôt que dans une stratégie explicite (Elbousserghini et al., 2019; Nidaazzi & Allah, 2024). Le *reporting* se complexifie enfin avec la responsabilité numérique des entreprises, que certains établissements publics commencent à intégrer (Abdallah-Ou-Moussa et al., 2024).

Perceptions des parties prenantes

Les consommateurs constituent la partie la plus étudiée, et leur réaction dépend largement de l'authenticité perçue des engagements et de la cohérence culturelle des messages (Abbass et al., 2024; Godefroit-Winkel et al., 2021). Le style de communication influence à lui seul la réception d'un message RSE, indépendamment de son contenu (Elaabiri et al., 2024). Chez les salariés, l'engagement organisationnel progresse lorsque la RSE est perçue comme sincère et intégrée à la culture de l'entreprise (Chakra et al., 2021; Katfi et al., 2024), tandis qu'une enquête auprès d'étudiants marocains révèle un déficit de connaissance de la RSE chez les futurs dirigeants (Amrous et al., 2022).

Les communautés locales restent la dimension la plus critique et la moins documentée. Le projet solaire de Noor Ouarzazate montre comment des mesures de RSE peuvent fonctionner comme une « machine anti-politique » qui masque des injustices distributives (Ryser, 2019), tandis que les mouvements sociaux de Jerada et d'Imider témoignent des conséquences d'un engagement de long terme insuffisant (Berrada, 2018).

La distribution des parties prenantes confirme cette asymétrie (Tableau 5), puisque les consommateurs et clients concentrent 11 des 22 études de l'axe, les dirigeants et futurs dirigeants quatre, les communautés locales trois et les salariés deux. La théorie des parties

prenantes est ainsi mobilisée de façon sélective, les acteurs à pouvoir de marché ou contractuel étant bien plus étudiés que les populations riveraines ou vulnérables.

Tableau 5 : Parties prenantes étudiées dans l'axe 2 et résultat dominant

Partie prenante	Nombre d'études	Résultat dominant
Consommateurs et clients	11	Authenticité perçue, cohérence culturelle et émotions conditionnent la fidélité et l'attitude
Salariés	2	Une RSE perçue comme sincère renforce l'engagement et le bien-être
Dirigeants et futurs dirigeants	4	Sensibilisation limitée et priorité à la conformité légale
Communautés locales et populations vulnérables	3	RSE perçue comme insuffisante ou compensatoire, effets distributifs inégaux
Organisations	2	Audit social et outils numériques renforcent transparence et profil RSE
Total	22	

RSE et performance financière

Le troisième axe, le plus disputé (17 affectations), ne dégage aucun consensus univoque. Les mesures comptables de rentabilité affichent généralement une association positive avec l'engagement RSE, en particulier pour les grandes entreprises cotées (Benali et al., 2021; Lahbous & Lahbous, 2024), mais ce lien transite le plus souvent par des voies indirectes, comme la réputation, la satisfaction client et la capacité d'innovation, plutôt que par un effet direct (Lebdaoui et al., 2023). À l'inverse, les études fondées sur des mesures boursières, notamment durant la crise du Covid-19, révèlent une relation neutre voire négative (Harabida et al., 2022; Ouchchikh et al., 2024), ce qui suggère que le marché marocain ne valorise pas systématiquement l'engagement RSE. La RSE apparaît ainsi moins comme une garantie de rentabilité que comme un investissement dans des actifs intangibles, dont la valorisation dépend des conditions de mise en œuvre (Rocha et al., 2025).

La comparaison des 17 études de cet axe appelle plusieurs précautions (Tableau 6). Les mesures de la RSE sont hétérogènes (label de la CGEM, scores ESG, indices construits, perceptions de dirigeants), tout comme les indicateurs de performance (ROA, ROE, marge nette, valeur économique ajoutée, rendements boursiers) et les contextes, notamment la crise sanitaire. La plupart des études établissent des associations plutôt que des relations causales, puisqu'une seule recourt à une stratégie quasi expérimentale et que deux examinent le sens inverse ou une

relation bidirectionnelle, ce qui suggère que les entreprises plus performantes peuvent s'engager davantage dans la RSE. Les effets de contexte sont enfin peu discutés, de sorte qu'un effet moyen valable pour l'ensemble de l'économie paraît peu plausible.

Tableau 6 : Études testant le lien entre RSE et performance (axe ¹)

Étude	Échantillon et période	Mesure de la RSE	Indicateur de performance	Méthode	Résultat	Statut inférentiel
(Ahmad & Mokhchy, 2023)	450 entreprises (2015-2019)	Publication d'informations RSE	Résultats financiers (PIB modérateur)	Revue, données de marché, entretiens	Association positive	Association
(Benali et al., 2021)	Entreprises cotées, 2012-2017	Label RSE de la CGEM	ROA, ROE, ROS	Données de panel	Positif (ROA), nul (ROE), négatif (ROS)	Association
(El Badri et al., 2025)	42 entreprises cotées, 2014-2019	Éléments constitutifs de la RSE	EVA, MVA	Panel cylindrique	Aucun effet significatif	Association
(Benslama et al., 2025)	Entreprises cotées, 2018-2023	Performance sociétale (variable expliquée)	ROE, ROS (explicatives)	Probit / Logit sur panel	La performance financière prédit la performance sociétale	Sens inverse
(Bouichou et al., 2022)	Enquête transversale	Pratiques RSE perçues	Performance financière et non financière	Équations structurelles	Association positive ; leadership éthique modérateur	Association
(Harabida et al., 2022)	Entreprises cotées (Maroc, Égypte, Turquie), Covid-19	Orientation ESG	Rendements anormaux	Étude d'événement	Sous-performance au Maroc et en Égypte	Événement (court terme)
(Kammoun et al., 2021)	74 entreprises cotées	Non précisée	Performance financière	Modélisation économétrique	Association positive bidirectionnelle	Bidirectionnelle
(Kammoun et al., 2022)	76 entreprises cotées	Indice RSE construit	Performance de gouvernance et de l'entreprise (déterminants)	Questionnaire et indice	La performance précède l'engagement RSE	Sens inverse
(Khlif et al., 2015)	168 rapports annuels, 2004-2009	Publication volontaire sociale et environnementale	Non précisé	Analyse de contenu	Effet positif en Afrique du Sud, pas au Maroc	Association

¹ Note. « Association » désigne une corrélation ou une régression sans identification causale, « Sens inverse » et « Bidirectionnelle » les études qui examinent la performance comme déterminant de la RSE. Les études sont identifiées par auteur et année.

(Lahbous & Lahbous, 2024)	43 entreprises cotées	Scores ESG	Marge nette et indicateurs financiers	Corrélation, régression simple	Effet positif, surtout sur la marge nette	Association
(Lagoubi & Balhadj, 2024)	207 PME exportatrices	Pratiques RSE	Performance financière	Équations structurelles (médiation)	Pas d'effet direct ; effet indirect (réputation, satisfaction)	Association (médiation)
(Lebdaoui et al., 2023)	200 managers d'IDE en Afrique subsaharienne	Pratiques RSE	Performance, capacité d'innovation	Équations structurelles	Effet significatif, médiatisé par l'innovation	Association (médiation)
(Loubna et al., 2025)	30 entreprises cotées, 2007-2017	RSE	Performance	Étude quantitative	Aucun lien causal global significatif	Association
(Tlemcani & Ouchen, 2024)	88 entreprises	Critères ESG	Performance financière	Étude quantitative	Relation positive hypothétique	Hypothèse
(Ouchchikh et al., 2024)	23 entreprises cotées, Covid-19	Engagement RSE	Rendements boursiers	Différence en différences	Baisse plus forte pour les entreprises engagées	Quasi expérimental

Comportement organisationnel

Le leadership responsable modère l'effet de la RSE perçue sur les comportements des employés (Bouichou et al., 2022). La RSE s'intègre aussi aux dispositifs de pilotage et de contrôle de gestion (Seghyar et al., 2025) et se conjugue à l'innovation, l'engagement RSE renforçant la capacité d'innovation, notamment dans un contexte d'investissements directs étrangers (Lebdaoui et al., 2023). Les entreprises familiales offrent un terrain privilégié pour comprendre comment des structures de gouvernance particulières façonnent, souvent de façon conservatrice, le rapport à la RSE (Basly & Bouamama, 2025), et une étude sur les cabinets d'expertise comptable montre que la transition générationnelle favorise la sensibilisation aux enjeux éthiques (Tcham et al., 2026).

Thématiques émergentes

Un dernier ensemble, encore marginal, explore les convergences entre finance islamique et RSE (Franzoni & Ait Allali, 2018) et les débuts d'une réflexion sur les coopératives agricoles (Chandad et al., 2025; Nejari & Hassine, 2023). Il est frappant qu'une étude sur le « virage » de la RSE dans l'agroalimentaire existe dès 2009 (Abboubi & Kandoussi, 2009), sans que cette intuition ait donné lieu, en quinze ans, à une ligne de recherche continue.

Le Tableau 7 compare les études les plus mobilisées (objet, méthode, terrain, résultats étudiés et résultats clés). Il met en évidence des convergences, comme le rôle de la formalisation et des pressions institutionnelles dans les grandes entreprises ou le poids du contexte culturel dans la réception de la RSE, et des divergences, notamment sur le lien entre RSE et performance ou sur l'effet de la RSE sur l'innovation.

Tableau 7 : Synthèse analytique des principales études du corpus

Étude	Objet de la RSE étudié	Méthode et échantillon	Terrain	Résultats étudiés	Résultats clés
(Benali et al., 2021)	Label RSE de la CGEM	Étude longitudinale, données de panel (2012-2017)	Grandes entreprises cotées	Financiers	Effet positif de la RSE sur la performance via le ROA, neutre via le ROE, négatif via le ROS.
(Lahbous & Lahbous, 2024)	Performance ESG	Corrélation et régression linéaire simple, 43 entreprises cotées	Grandes entreprises cotées	Financiers	Effet positif significatif de la performance ESG sur la performance financière, notamment la marge nette.
(Lebdaoui et al., 2023)	Pratiques de RSE	Modélisation par équations structurelles, 200 managers d'IDE en Afrique subsaharienne	Multi-sectoriel ou non précisé	Financiers, Organisationnels	Impact significatif de la RSE sur la performance, médiatisé partiellement par la capacité d'innovation.
(Harabida et al., 2022)	Entreprises orientées ESG	Étude d'événement, entreprises cotées (Maroc, Égypte, Turquie)	Grandes entreprises cotées	Financiers	Les entreprises ESG marocaines et égyptiennes ont sous-performé pendant la Covid-19, contrairement aux entreprises turques.
(Ouchchikh et al., 2024)	Engagement dans des activités de RSE	Différence en différences sur données de panel, 23 entreprises cotées	Grandes entreprises cotées	Financiers	La baisse des rendements boursiers liée à la pandémie est plus forte pour les entreprises engagées en RSE ; le marché marocain ne valorise pas la RSE.
(Rocha et al., 2025)	RSE comme médiateur et condition nécessaire à l'avantage concurrentiel	PLS-SEM et analyse des conditions nécessaires, 300 PME	PME	Financiers, Organisationnels	La RSE est une condition nécessaire mais non suffisante ; elle ne médiatise pas significativement l'avantage concurrentiel dans le modèle PLS-SEM.
(Namoussi & Cherqaoui, 2024)	Pratiques de publication environnementale	Analyse de contenu de rapports ESG (2018 et 2020)	Grandes entreprises cotées	Reporting et conformité	L'obligation légale de reporting ESG améliore la qualité des publications environnementales, mais la conformité au GRI reste incomplète.

(Rguig & Bachisse, 2025)	Système de management intégré et RSE	Approche descriptive, données secondaires (ISO, CGEM)	Multi-sectoriel ou non précisé	Organisationnels	L'ISO 9001 domine largement ; l'ISO 14001 et 45001 restent peu adoptées ; le secteur financier est en tête.
(Outmane et al., 2024)	Communication ESG	Analyse de contenu de rapports annuels, 14 institutions financières cotées	Institutions financières	Reporting et conformité	Écart significatif avec les standards GRI ; les entreprises évitent de divulguer les événements et performances négatifs.
(Rahali et al., 2020)	Intégration du développement durable	Enquête, 30 PME de Kénitra	PME	Organisationnels	La préoccupation principale des dirigeants reste commerciale ; le développement durable est un moyen, non une fin.
(Ait Mhamed, 2020)	RSE implicite dans les PME marocaines	Approche qualitative, étude de cadrage	PME	Sociétaux	Les pratiques sociales des PME reflètent une RSE implicite, expliquée par leurs motivations et leurs parties prenantes.
(Nidaazzi & Allah, 2024)	Pratiques RSE en entreprise familiale	Étude de cas multiples, 3 entreprises familiales	Entreprises familiales	Organisationnels	Le conservatisme organisationnel favorise une RSE stable et informelle, ancrée dans les normes culturelles et religieuses.
(Laguir et al., 2016)	Enjeux de RSE	Études de cas qualitatives, PME familiales et non familiales	Entreprises familiales	Organisationnels	Les PME familiales sont plus enclines à la RSE que les non familiales, confirmant la théorie du stewardship.
(Abbass et al., 2024)	RSE dans l'hôtellerie de luxe	Étude quantitative par questionnaire, 204 clients d'hôtels de luxe	Hôtellerie et tourisme	Clients et consommateurs	La RSE influence significativement le capital de marque ; la co-crédation de valeur joue un rôle médiateur partiel.
(Godefroit-Winkel et al., 2021)	RSE environnementale des supermarchés	Enquête en supermarché, 327 consommateurs français et 444 marocains	Consommateurs et clients	Clients et consommateurs	L'effet de la RSE environnementale sur la fidélité varie selon le contexte culturel et les émotions ressenties.
(Elaabiri et al., 2024)	Styles de communication RSE	Questionnaire en ligne, 508 consommateurs marocains	Consommateurs et clients	Clients et consommateurs	La culture collectiviste marocaine favorise une attribution situationnelle ; l'attitude favorable dépend de l'adéquation du message RSE.

(Bouichou et al., 2022)	Pratiques RSE et performance de l'entreprise	Enquête transversale, modélisation par équations structurelles	Multi-sectoriel ou non précisé	Financiers	La RSE est positivement associée à la performance financière et non financière ; le leadership éthique renforce cet effet.
(Ryser, 2019)	RSE et compensations collectives (« new commons »)	Etude de cas, groupe Amazigh-Berbère	Communautés locales	Communautés	Les compensations RSE fonctionnent comme une « machine anti-politique », masquant des pertes réelles, notamment pour les femmes.
(Berrada, 2018)	RSE et durabilité dans l'exploitation minière (Jerada, Imider)	Etude de cas	Industrie, énergie, BTP, ports	Communautés	L'absence de RSE de long terme a des conséquences sociales graves ; les protestations minières le confirment.
(Seghyar et al., 2025)	Gestion de la RSE et systèmes de contrôle	Enquête par questionnaire structuré, 77 entreprises labellisées CGEM	Grandes entreprises cotées	Organisationnels	La gouvernance, la protection des consommateurs et la stratégie RSE influencent positivement le contrôle de gestion.
(Tcham et al., 2026)	Performance durable des cabinets d'expertise comptable	16 entretiens semi-directifs, analyse thématique inductive (NVivo)	Multi-sectoriel ou non précisé	Organisationnels	La transition générationnelle agit comme moteur de sensibilisation ; les facteurs sociaux priment sur les facteurs environnementaux.

3. Ce qui reste à faire : tensions non résolues et angles morts de la recherche

3.1. Une dualité structurante entre RSE explicite et RSE implicite

La littérature synthétisée est traversée par une tension persistante entre une RSE explicite, formalisée et portée par un nombre restreint de grandes entreprises cotées, et une RSE implicite, informelle, ancrée dans les valeurs des dirigeants de PME et d'entreprises familiales. Cette dualité constitue un défi structurel pour un écosystème national cohérent. D'un côté, la sincérité des démarches formelles reste discutable, avec un décalage persistant entre la forme du *reporting* et la substance des engagements (Outmane et al., 2024). De l'autre, les pratiques informelles, pour authentiques qu'elles soient, manquent des dispositifs de gestion et de communication nécessaires à un impact durable et transposable (Rahali et al., 2020).

Il faut d'ailleurs se garder d'y voir un simple stade « moins abouti » d'un continuum allant de l'informel vers le formel (Laguir et al., 2016), ce qui rejoint les appels à contextualiser la RSE dans les économies en développement plutôt qu'à la mesurer à l'aune de modèles occidentaux (Visser, 2008). En effet, les pratiques implicites des entreprises familiales pourraient constituer une forme de responsabilité à part entière, et non une étape transitoire.

Pour dépasser une opposition purement descriptive, la revue applique à chaque étude une grille commune en cinq dimensions (Tableau 8), à savoir la formalisation, l'ancrage institutionnel, l'ancrage socioculturel, la gouvernance et les résultats observés.

Tableau 8 : Grille d'analyse des formes explicite et implicite de RSE

Dimension	Questions d'analyse	Pôle explicite	Pôle implicite
Formalisation	La RSE est-elle codifiée, documentée, certifiée ou rapportée ?	Politique écrite, label, certification, reporting normé	Pratiques non codifiées, décisions du dirigeant, absence de reporting
Ancrage institutionnel	Quels cadres encadrent les pratiques ?	Obligations réglementaires, labels, normes internationales, pression des marchés	Normes sociales informelles, attentes locales, relations personnelles
Ancrage socioculturel	Des valeurs religieuses, communautaires ou familiales sont-elles mobilisées ?	Faible ou instrumentalisé	Central (solidarité, zakat, paternalisme)
Gouvernance	Qui décide, selon quels dispositifs de contrôle ?	Comité, indicateurs, audit, reddition de comptes	Décision concentrée, contrôle informel, logique familiale

Résultats	Quels effets sont observés et mesurés ?	Performance financière, conformité, image, indicateurs de reporting	Climat social, proximité avec la communauté, effets non mesurés
-----------	---	---	---

L'application de la grille aux 122 études (Tableau 9) révèle un net déséquilibre. Soixante études (49 %) décrivent une RSE explicite, 26 (21 %) une configuration mixte, 6 seulement (5 %) une RSE clairement implicite, et 30 (25 %) ne permettent pas de trancher. L'implicite est donc beaucoup moins documenté que l'explicite, alors que les PME et les entreprises familiales dominant le tissu économique. L'ancrage socioculturel n'apparaît que dans 20 études (16 %), la gouvernance dans 24 (20 %), et l'ancrage institutionnel reste non identifiable dans 35 (29 %). Les résultats étudiés sont surtout organisationnels (30 études) et financiers (28), les effets sur les communautés restant rares (9). Ce codage de premier niveau dégage des tendances d'ensemble plutôt qu'un classement définitif.

Tableau 9 : Résultats de l'application de la grille aux 122 études

Dimension	Modalité	Nombre d'études	Part
Forme dominante	Explicite	60	49 %
	Mixte	26	21 %
	Implicite	6	5 %
	Non déterminée	30	25 %
Ancrage institutionnel	Réglementaire	7	6 %
	Normatif ou sectoriel (labels, normes, marché)	44	36 %
	Volontaire	36	30 %
	Non identifié	35	29 %
	Traité	20	16 %
	Non traité	102	84 %
Gouvernance	Traitée	24	20 %
	Non traitée	98	80 %
Résultats étudiés (réponses multiples)	Organisationnels	30	25 %
	Financiers	28	23 %
	Reporting et conformité	17	14 %
	Clients et consommateurs	14	11 %
	Salariés	10	8 %
	Environnement	10	8 %
	Communautés	9	7 %
	Non précisés	16	13 %

Cette grille appelle toutefois une précaution, car la formalisation ne se confond pas avec l'authenticité. Une pratique informelle n'est pas nécessairement opportuniste, pas plus qu'une pratique formelle n'est nécessairement symbolique. Une RSE formalisée peut rester lacunaire

dans le fond, comme le montre l'écart entre la communication ESG des institutions financières et les standards de référence (Outmane et al., 2024), alors que des pratiques informelles peuvent être stables et ancrées dans les normes culturelles et religieuses (Nidaazzi & Allah, 2024), que d'autres restent ponctuelles et d'abord commerciales (Rahali et al., 2020) et que certaines démarches formalisées s'intègrent au contrôle de gestion (Seghyar et al., 2025).

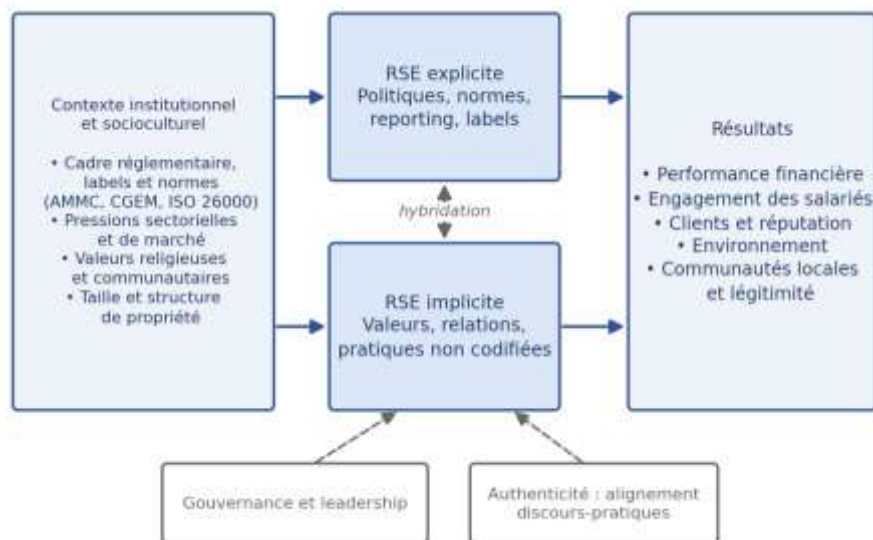
Ces constats conduisent à une typologie contextualisée croisant le degré de formalisation (explicite ou implicite) et la substance observable des pratiques (élevée ou limitée) (Tableau 10). Elle prolonge la distinction de Matten et Moon (2008) en y ajoutant la question de la substance, et les exemples du corpus ne valent qu'à titre d'illustration.

Tableau 10 : Typologie contextualisée des configurations de RSE au Maroc

	Substance observable élevée	Substance observable limitée
RSE explicite	Explicite substantielle : stratégie intégrée à la gouvernance et au suivi (ex. (Seghyar et al., 2025))	Explicite symbolique : reporting conforme dans la forme, lacunaire dans le fond (ex. (Outmane et al., 2024))
RSE implicite	Implicite substantielle : pratiques stables ancrées dans les valeurs, peu documentées (ex. (Nidaazzi & Allah, 2024))	Implicite limitée : pratiques ponctuelles et non structurées (ex. (Rahali et al., 2020))

Le cadre conceptuel de la Figure 3 articule ces éléments. Le contexte institutionnel et socioculturel façonne la configuration de RSE (explicite, implicite ou hybride), laquelle produit des résultats pour l'entreprise et ses parties prenantes, sous l'influence de la gouvernance, du leadership et de l'authenticité de l'engagement. Il constitue un guide d'hypothèses et n'a pas été testé empiriquement.

Figure 3 : Cadre conceptuel proposé, du contexte aux résultats



3.2. Des pans entiers de l'économie marocaine restent hors du champ d'observation

Dix ans après le début de la structuration du champ, la recherche demeure concentrée sur un segment étroit de l'économie, puisque les grandes entreprises cotées concentrent 41 études (34 %), contre 21 pour les PME et les entreprises familiales (17 %), alors que ces dernières composent l'essentiel du tissu productif. L'économie informelle n'a fait l'objet d'aucune étude spécifique identifiée par le protocole retenu (équations, bases, langues), ce qui ne préjuge pas de l'existence de travaux non indexés. Le secteur agricole n'est guère mieux couvert, avec 5 études (4 %) surtout exploratoires sur les coopératives et les audits sociaux (Chandad et al., 2025; Nejari & Hassine, 2023), bien que l'agriculture demeure un pilier de l'économie et de l'emploi.

3.3. Les communautés locales, grandes absentes de la littérature quantitative

Si les consommateurs et les salariés ont suscité une attention soutenue, les communautés directement affectées par les activités industrielles et extractives restent peu représentées, avec seulement 2 études (2 %) qui les prennent pour terrain principal. Les rares études qualitatives suggèrent que la théorie des parties prenantes est appliquée de façon sélective, au détriment des plus vulnérables (Berrada, 2018; Ryser, 2019), d'où l'intérêt d'approches ethnographiques et longitudinales centrées sur l'expérience de ces communautés.

3.4. Le lien RSE-performance financière reste à contextualiser plutôt qu'à trancher

Le débat sur le lien entre RSE et performance financière ne sera pas clos par l'accumulation d'études transversales. Il convient d'abord de distinguer l'association de la causalité, ce qui

suppose des stratégies d'identification plus robustes (différences en différences, appariement, variables instrumentales, panels avec effets fixes et retards) et des tests explicites de causalité inverse. Des designs longitudinaux et des comparaisons entre secteurs et types d'organisations permettraient ensuite d'identifier les conditions contextuelles qui déterminent les effets de la RSE, plutôt que de chercher un effet moyen valable pour toute l'économie.

3.5. Vers une évaluation rigoureuse de l'authenticité des démarches RSE

L'écart récurrent entre la forme du *reporting* et la substance des pratiques, joint au risque de « machine anti-politique » relevé par certains travaux qualitatifs, soulève la question d'un décalage entre engagements affichés et pratiques réelles, donc d'un risque de *greenwashing*. La recherche gagnerait à développer des indicateurs d'authenticité (alignement entre engagements publiés et résultats vérifiables, vérification par un tiers, prise en compte des événements négatifs), au-delà du simple décompte des informations publiées, en s'appuyant sur des référentiels ESG localisés plutôt que sur la transposition de normes internationales (Qachach, 2025).

3.6. Un agenda de recherche : questions et propositions méthodologiques

Les angles morts identifiés peuvent se traduire en questions de recherche concrètes, assorties de propositions méthodologiques (Tableau 11).

Tableau 11 : Agenda de recherche, angles morts, questions et propositions méthodologiques

Angle mort	Question de recherche	Proposition méthodologique
Économie informelle	Comment les acteurs informels pratiquent-ils la responsabilité, et quels freins limitent leur formalisation ?	Enquêtes ethnographiques et entretiens, échantillonnage par réseaux, croisement avec les données nationales sur l'emploi informel
PME et entreprises familiales	Dans quelle mesure la RSE implicite est-elle substantielle, et à quelles conditions s'explicite-t-elle ?	Études de cas comparées, enquêtes mixtes mesurant les pratiques avec la grille du Tableau 8, suivi longitudinal
Agriculture et coopératives	Quelles formes de responsabilité émergent dans les chaînes agricoles et agroalimentaires ?	Études de cas multi-sites, analyse des cahiers des charges et des audits sociaux, enquêtes auprès des salariés agricoles
Communautés locales	Comment les communautés riveraines perçoivent-elles les engagements des entreprises, et quelles asymétries de pouvoir en résultent ?	Ethnographie, recherches participatives, entretiens répétés, analyse des conflits

Lien RSE-performance	Quel est le sens de la causalité, et sous quelles conditions contextuelles ?	Panels longitudinaux, différences en différences, appariement, variables instrumentales ; méta-analyse lorsque les mesures sont comparables
Authenticité des engagements	Comment mesurer l'écart entre engagements affichés et pratiques ?	Indicateurs d'alignement discours-pratiques, vérification par un tiers, triangulation entre reporting, entretiens et données de terrain

4. Implications pour la recherche, les politiques publiques et les praticiens

Pour les chercheurs, cette synthèse plaide en faveur de designs longitudinaux et comparatifs, seuls capables de dépasser les limites des enquêtes transversales dominantes, et de méthodes qualitatives et mixtes qui ouvrent la « boîte noire » de la mise en œuvre de la RSE (processus internes, rapports de pouvoir, significations culturelles).

Pour les décideurs publics, la dualité entre RSE explicite et implicite suggère qu'une approche réglementaire uniforme n'est pas la plus efficace. Si les obligations demeurent nécessaires pour les grandes entreprises, elles pourraient être contre-productives pour les PME, pour lesquelles la sensibilisation, le renforcement des capacités et des outils simples semblent plus prometteurs. La question du coût, posée dès 2002 pour un pays à revenu intermédiaire (Abouddrar, 2002), reste d'actualité.

Pour les praticiens, enfin, la RSE n'est pas un levier automatique de rentabilité de court terme, mais un investissement dans des actifs intangibles dont la valeur dépend de la sincérité de sa mise en œuvre.

Conclusion

Une décennie de recherche sur la RSE au Maroc révèle ainsi un champ en pleine expansion, mais encore fragmenté. Les acquis sont substantiels, avec 122 études recensées, une accélération nette depuis 2021 et cinq axes thématiques désormais bien identifiés. La principale contribution théorique réside dans la mise en évidence d'une dualité entre deux logiques de responsabilité, une RSE explicite, formalisée par des politiques, des normes et du *reporting* et surtout portée par les grandes entreprises, et une RSE implicite, ancrée dans les valeurs des dirigeants et les pratiques informelles des PME et des entreprises familiales. Cette dualité ne traduit ni une opposition entre pratiques avancées et moins avancées, ni une évolution linéaire de l'informel vers le formel, et la grille d'analyse comme la typologie proposées permettent de

comparer les études selon des critères communs en distinguant la formalisation de la substance des pratiques. Elle invite plutôt à réinterroger la transposition directe de modèles construits dans des contextes occidentaux.

Ce qui reste à accomplir demeure toutefois considérable. Les PME, l'économie informelle, l'agriculture et les communautés locales restent sous-étudiées, la relation entre RSE et performance appelle des dispositifs plus robustes que les études transversales, et l'authenticité des engagements affichés reste insuffisamment interrogée, l'évaluation reposant trop souvent sur des indicateurs de divulgation. La prochaine décennie devra ainsi combler ces angles morts par des approches longitudinales, comparatives et plus critiques, dans les limites du protocole retenu ici, que l'agenda du Tableau 11 prolonge.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbass, Z., Benjelloun Andaloussi, O., & Rais, F. (2024). Corporate social responsibility impact on customer-based brand equity in the Moroccan luxury hotel context: Mediating role of customer value co-creation. *Social Responsibility Journal*, 20(10), 2295–2313. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2023-0717>
- Abboubi, M. E., & Kandoussi, F. E. (2009). Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, XLVIII(4), 69–77.
- Abdallah-Ou-Moussa, S., Wynn, M., Kharbouch, O., & Rouaine, Z. (2024). Digitalization and Corporate Social Responsibility: A Case Study of the Moroccan Auto Insurance Sector. *Administrative Sciences*, 14(11), 282. <https://doi.org/10.3390/admsci14110282>
- Abouddrar, A. (2002). Ethique et Responsabilité sociale de l'Entreprise, les ingrédients de la modernité. In *L'entreprise marocaine et la modernité: Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*. Centre d'études et de recherche des dirigeants.
- Adaskou, M. (2015). The perception of CSR by SME managers: An analysis of a sample of Moroccan companies. *Revue de Recherches en Economie et en Management Africain*, 2(2). <https://revues.imist.ma/index.php/CREMA/article/view/8164>
- Ahmad, S., & Mokhchy, J. (2023). Corporate social responsibilities, sustainable investment, and the future of green bond market: Evidence from renewable energy projects in Morocco. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 15186–15197. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-23080-y>
- Ait Mhamed, H. (2020). Corporate Social Responsibility in Morocco: Are Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Socially Responsible? *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 4(2), 174–185. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v4n2.p174-185>
- Amos, G. J. (2018). Researching corporate social responsibility in developing-countries context: A systematic review of the literature. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 284–310. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2017-0093>
- Amrous, N., Jorio, H., & Kasmi, S. (2022, March 25). CSR awareness and future leaders—The case of Moroccan university, FSJES Salé. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. 79th International Scientific Conference on Economic and Social Development. <https://www.proquest.com/openview/43fe7a091d383e0921e8e49c2ed77fa0/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2033472>
- Basly, S., & Bouamama, M. (2025). Firms Environmental Commitment and Environmental Protection: Is Family Involvement a Catalyst for True Environmental Responsibility? *Journal of Enterprising Culture (JEC)*, 33(01), 29–53.
- Batti, T., & Madi, L. E. (2024). Corporate Social Responsibility in Morocco: Global Perspectives and Local Application. In *Corporate Social Responsibility—A Global Perspective*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1005407>
- Benali, M., Yaagoubi, J. E., & Moufdi, G. (2021). Impact of corporate social responsibility on financial performance of listed Moroccan companies. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(3), 132–144. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.58>
- Benslama, K., Ritahi, O., Cadimi, I., & Malainine, C. (2025). Financial Determinants of Corporate Social Performance: Empirical Evidence from Panel Data on Moroccan Listed Firms (2018-2023). *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(6), 748–755. <https://doi.org/10.32479/ijefi.21569>

- Berrada, K. (2018). *Jerada beyond the Mine A Sustainability Approach*. Moroccan Institute for Policy Analysis (MIPA).
- Bouichou, S. I., Wang, L., & Zulfikar, S. (2022). How Corporate Social Responsibility Boosts Corporate Financial and Non-financial Performance: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, undefined-undefined. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.871334>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chakra, R., Hathout, S., & Charef, F. (2021). The impact of Corporate Social Responsibility on employee's engagement: Exploratory study of IT companies in Morocco. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/631>
- Chandad, A., Abakouy, M., & Benchekroun, M. A. (2025). Social Audits in Moroccan Agriculture: A Systematic and Bibliometric Inquiry. *Journal of North African Research in Business*, 1–8. <https://doi.org/10.5171/2025.530528>
- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2007). La Pme dans un processus de certification sociale SA 8000. Le cas de Web Tel. *Revue Internationale PME*, 20(3–4). <https://orbi.uliege.be/handle/2268/38603>
- El Badri, L., Aasri, M. R., Houmair, M., & Faiteh, A. (2025). Impact of corporate social responsibility on companie's value creation: Evidence from listed Moroccan companies. *Discover Sustainability*, 6(1), 539. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01420-5>
- Elaabiri, O., Oulamine, A., & Hattabou, A. (2024). Matching CSR Communication with Consumer Perceptions. *The International Journal of Diverse Identities*, 24(2), 43–66. <https://doi.org/10.18848/2327-7866/CGP/v24i02/43-66>
- Elbaz, J., & Laguir, I. (2014). Family Businesses And Corporate Social Responsibility (CSR) Orientation: A Study Of Moroccan Family Firms. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(3), 671–688. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i3.8552>
- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME: L'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 19–40. <https://doi.org/10.7202/1059179ar>
- Filali Meknassi, R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? In *Droits de l'Homme et développement durable - (L'Harmattan)*. <https://www.editions-harmattan.fr/catalogue/livre/droits-de-lhomme-et-developpement-durable/46699?srsId=AfmBOorzWfWLXd2DWXA69S73DSncduKY8v695pINRLZUrluh9AIDie7Y>
- Franzoni, S., & Ait Allali, A. (2018). Principles of Islamic Finance and Principles of Corporate Social Responsibility: What Convergence? *Sustainability*, 10(3), 637. <https://doi.org/10.3390/su10030637>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. *Elements in Organization Theory*. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Godefroit-Winkel, D., Schill, M., & Diop-Sall, F. (2021). Does environmental corporate social responsibility increase consumer loyalty? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(4), 417–436. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2020-0292>
- Harabida, M., Radi, B., & Gueyie, J.-P. (2022). Socially Responsible Investment During the COVID-19 Pandemic: Evidence from Morocco, Egypt and Turkey. *International Journal of Economics and Finance*, 14(4), p65. <https://doi.org/10.5539/ijef.v14n4p65>
- Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O'Cathain, A., Rousseau, M.-C., Vedel, I., & Pluye, P.

- (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, 34(4), 285–291. <https://doi.org/10.3233/EFI-180221>
- ISO. (2010). *ISO 26000:2010—Responsabilité sociétale*. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Kammoun, S., Loukil, S., Ben Romdhane, Y., Ibenrissoul, A., Kammoun, S., Loukil, S., Ben Romdhane, Y., & Ibenrissoul, A. (2022). The Relationship Between CSR, Corporate Governance, and Firm Performance: Evidence From Moroccan Listed Firms. In *Research Anthology on Developing Socially Responsible Businesses*. IGI Global Scientific Publishing. (the-relationship-between-csr-corporate-governance-and-firm-performance). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5590-6.ch011>
- Kammoun, S., Romdhane, Y. B., Loukil, S., & Ibenrissoul, A. (2021). An examination of linkages between corporate social responsibility and firm performance: Evidence from Moroccan listed firms. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 636–646.
- Katfi, A., Mnouer, O. E., Katfi, H., & Katfi, O. (2024). Influence of Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Practices on Organizational Commitment. *Organizational Cultures: An International Journal*, 24(1), 45–71. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v24i01/45-71>
- Khlif, H., Guidara, A., & Souissi, M. (2015). Corporate social and environmental disclosure and corporate performance: Evidence from South Africa and Morocco. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 5(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/JAEE-06-2012-0024>
- Lagoubi, S., & Balhadj, S. (2024). Investigating the Impact of CSR Practices on Financial Performance: A Multiple Mediation Analysis in the Moroccan Exporting SMEs. *Jordan Journal of Business Administration*, 20(4). <https://doi.org/10.35516/jjba.v20i4.165>
- Laguir, I., Laguir, L., & Elbaz, J. (2016). Are Family Small- and Medium-Sized Enterprises More Socially Responsible Than Nonfamily Small- and Medium-Sized Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 386–398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1384>
- Lahbous, A., & Lahbous, B. (2024). ESG Scores and Financial Performance: Evidence from the Casablanca Stock Exchange. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(6), 623–633.
- Lebdaoui, F., Zouar, A., Chetioui, Y., Lebdaoui, H., & Alhayki, Z. (2023). Do CSR practices improve firms' innovation capacity and performance: Empirical evidence from Moroccan FDI in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 7(3), 224–239. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2023.135474>
- Loubna, O., Aahd, A., & Ouidad, B. (2025). Corporate social performance in search of financial meaning: Evidence from Moroccan listed companies. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(7), 1062–1071. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i7.8808>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Namoussi, F. Z., & Cherqaoui, M. (2024). Legal obligation of ESG reporting and the quality of environmental disclosure practices: The case of Moroccan listed industrial companies. *International Journal of Law and Management*, 67(4), 445–458. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2023-0269>

- Nejjari, I., & Hassine, A. (2023). Do Moroccan Agricultural Cooperatives Have a Social Responsibility? An Exploratory Qualitative Study. *American Journal of Agricultural Science, Engineering, and Technology*, 7(1), 44–52. <https://doi.org/10.54536/ajaset.v7i1.1156>
- Nidaazzi, H., & Allah, H. H. (2024). Corporate Social Responsibility and (Organizational) Conservatism in Moroccan Family Firms: Insights from a Qualitative Approach. In B. A. Krasniqi, S. Kraus, V. Ramadani, & P. Jones (Eds.), *Entrepreneurial Behaviour of Family Firms: Perspectives on Emerging Economies* (p. 0). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-934-520241005>
- OCDE. (2024). Examen de l'OCDE des politiques de l'investissement: Maroc 2024. *Examens de l'OCDE des politiques de l'investissement*. <https://doi.org/10.1787/e5752331-fr>
- Ouchchikh, R., Ziky, M., & Laadimi, M. T. (2024). Can CSR engagement improve firm's resilience to the COVID-19 pandemic? Evidence from the Moroccan stock market. *Revistamultidisciplinar.Com*, 6(1), 87–107. <https://doi.org/10.23882/rmd.24182>
- Ourdi, A., Taghzouti, A., & Bourekadi, S. (2021). CSR practices in countries in transition: The case of Morocco. *E3S Web of Conferences*, 319, 01036. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131901036>
- Outmane, F., Zouhair, H., & Hamza, B. (2024). Environmental, Social, and Governance (ESG) Communication in the Annual Reports of Financial Institutions: Evidence From Morocco. In A. I. Hunjra & K. Hussainey (Eds.), *The Emerald Handbook of Ethical Finance and Corporate Social Responsibility: A Framework for Sustainable Development* (p. 0). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-406-720241010>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Qachach, A. R. (2025). Towards a Social and Governance ESG Framework for Emerging Markets- Insights and Implications for Morocco. *Moroccan Journal of Quantitative and Qualitative Research*, 7(3). (This research received no external funding.). <https://doi.org/10.48379/IMIST.PRSM/mjq-r-v7i3.58230>
- Rahali, K., Chaouch, A., Aouane, E., Chbika, S., Khohmimidi, A., Kouzer, M., & Elouali, A. (2020). Sustainable Development Practices in the Moroccan Small and Medium Enterprise: By What means and for What Purpose? *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(5), 630–636. <https://doi.org/10.25046/aj050577>
- Rguig, S., & Bachisse, M. (2025). Implementation of an Integrated Management System (IMS): What Lever for CSR in Moroccan Companies ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(11), 493–507.
- Rocha, R. G., Ed-Dafali, S., & Sharma, N. (2025). Entrepreneurial orientation, agility and responsibility: A triad for sustainable competitive advantage. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(2), 470–495. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2024-0224>
- Ryser, S. (2019). Are green energy investments levelled by the 'new commons'? : Compensations, CSR measures and gendered impacts of a solar energy project in Morocco. In *The Commons in a Glocal World*. Routledge.
- Seghyar, N., Gouiouez, M., Nafzaoui, M. A., & Amame, M. (2025). Influence of social responsibility management on the configuration of management control in Moroccan

- companies. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 38–51.
[https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.03)
- Tcham, E. M., Souaf, M., & Wazani, Y. E. (2026). Sustainable Performance in Moroccan Chartered Accountancy Firms: Perceptions, Practices, and Transitional Challenges. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7(3), 247–261.
- Tlemcani, M. M., & Ouchen, A. (2024). The Integration of ESG Criteria as a Key Determinant in Financial Performance within Emerging Markets: A Case Study of Moroccan Enterprises. *African Journal of Business and Economic Research*, 19(3), 339–369.
<https://doi.org/10.31920/1750-4562/2024/v19n3a16>
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 0). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0021>
- Yazidi Alaoui, O. (2021). *La responsabilité sociale des entreprises comme facteur déterminant de la performance globale des entreprises: Cas des entreprises marocaines cotées en bourse*. Université Mohamed V, Rabat (Maroc).
- Zayer, C., & Benabdelhadi, A. (2023). Qualitative research on the drivers and barriers of CSR in the Moroccan SME context. *Revue Management & Innovation*, 7(1), 76–104.
<https://doi.org/10.3917/e.rmi.207.0076>