



La Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc : Approches, Pratiques et Défis

Sarah MAHIR

Docteur en sciences de gestion

ENCG SETTAT

Université Hassan Premier Settat-Maroc

Résumé: Cet article explore la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au Maroc, en mettant en lumière ses motivations, ses domaines d'intervention, ses défis et les implications managériales. La RSE, bien que de plus en plus adoptée, reste inégalement intégrée au sein des entreprises marocaines. Les grandes entreprises, notamment celles opérant à l'international, répondent aux pressions réglementaires et aux attentes des parties prenantes, tout en tirant parti des opportunités économiques et réputationnelles. Les PME, en revanche, rencontrent des obstacles importants tels que le manque de sensibilisation, de formation et de ressources nécessaires pour adopter des pratiques RSE efficaces. L'article analyse les théories clés de la RSE, telles que la théorie des parties prenantes, la théorie institutionnelle, et la théorie de la légitimité, pour expliquer les motivations et les pratiques des entreprises marocaines. Il souligne l'importance d'une approche stratégique de la RSE, qui s'intègre à la vision globale de l'entreprise pour maximiser son impact. Pour favoriser une adoption plus large, il est recommandé d'intensifier les efforts de sensibilisation, de développer des programmes de formation adaptés, et d'instaurer des incitations fiscales et financières. Le soutien aux PME est essentiel, notamment à travers des ressources et des plateformes collaboratives. En outre, des partenariats entre entreprises, gouvernements et société civile sont cruciaux pour renforcer l'impact social des initiatives RSE. Enfin, les décideurs doivent inscrire la RSE dans les stratégies nationales, en alignant ces efforts sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) pour un développement économique et social durable au Maroc.

Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ; Parties prenantes ; Développement durable ; PME ; Théories institutionnelles.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14533987>

Published in: Volume 3 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une approche stratégique qui engage les entreprises à intégrer des considérations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités commerciales et leurs interactions avec les parties prenantes. En allant au-delà de la recherche de profit, la RSE vise à répondre aux attentes des parties prenantes tout en contribuant au développement durable. Selon la Commission Européenne, la RSE est définie comme "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des impacts de leurs décisions et activités sur la société et l'environnement". Cette notion s'inscrit dans un cadre global où les entreprises jouent un rôle clé dans la transition vers un développement plus inclusif et respectueux des ressources naturelles. Selon (Carroll, 1991) La RSE peut être définie comme l'ensemble des obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques qu'une entreprise a envers la société." Ce modèle se matérialise à travers la "pyramide de Carroll", qui structure la RSE autour de quatre niveaux : l'obligation économique, juridique, éthique et philanthropique.

Au Maroc, la RSE occupe une place croissante dans le paysage économique, en réponse aux enjeux locaux et globaux. Le cadre réglementaire marocain encourage l'adoption de pratiques responsables, notamment à travers la Charte nationale de l'environnement et du développement durable. De plus, des initiatives telles que la labellisation RSE par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) contribuent à sensibiliser et accompagner les entreprises dans cette démarche. Les institutions publiques, comme le ministère de la Transition énergétique et du Développement durable, jouent un rôle majeur dans la promotion de la RSE, tandis que des acteurs privés et des ONG agissent en tant que catalyseurs pour renforcer l'engagement des entreprises. Toutefois, la mise en œuvre de la RSE au Maroc varie en fonction de la taille des entreprises, de leurs ressources et de leur niveau de sensibilisation aux enjeux de durabilité.

Cet article vise à explorer les pratiques de RSE adoptées par les entreprises marocaines, en identifiant les motivations qui sous-tendent leur engagement, les domaines d'intervention prioritaires et les obstacles qu'elles rencontrent. En s'appuyant sur des études de cas et des données empiriques, cette étude mettra en lumière les défis spécifiques du contexte marocain et proposera des recommandations pour renforcer l'intégration stratégique de la RSE dans les entreprises.

Dans un contexte global marqué par des défis environnementaux et sociaux croissants, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'impose comme un levier essentiel pour

concilier performance économique et développement durable. Cependant, au Maroc, l'adoption et l'intégration de la RSE varient largement d'une entreprise à l'autre, en raison de disparités en termes de sensibilisation, de ressources et de contraintes structurelles. Malgré l'existence de cadres incitatifs et d'initiatives locales, la RSE demeure encore peu intégrée dans la stratégie globale des entreprises marocaines, notamment des petites et moyennes entreprises (PME).

Dans ce contexte, plusieurs questions se posent : quelles sont les principales pratiques de RSE mises en œuvre par les entreprises marocaines ? Quels facteurs motivent leur engagement ? Quels obstacles freinent l'intégration efficace de la RSE, et comment ces défis peuvent-ils être surmontés ?

Pour répondre à cette problématique, cet article s'organise autour de trois axes principaux :

Une première partie présentera les fondements théoriques de la RSE, ainsi que le cadre institutionnel et réglementaire au Maroc, en mettant en lumière les efforts des acteurs publics et privés pour promouvoir la RSE. La seconde partie analysera les initiatives adoptées, les domaines prioritaires d'intervention, ainsi que les moteurs principaux de l'engagement des entreprises marocaines dans la RSE. Enfin, cette dernière partie mettra en évidence les freins à l'intégration de la RSE et proposera des recommandations pour surmonter ces obstacles et favoriser une adoption plus stratégique de la RSE.

2. Cadre théorique et méthodologique

2.1. Cadre théorique :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) repose sur plusieurs cadres théoriques permettant de comprendre les motivations et les mécanismes sous-jacents à son adoption. Ces théories mettent en évidence la manière dont les entreprises alignent leurs pratiques avec les attentes sociétales et les contraintes de leur environnement.

2.1.1. Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)

La théorie des parties prenantes soutient que la performance globale d'une entreprise dépend de sa capacité à répondre aux attentes de ses différents groupes d'intérêt, au-delà des seuls actionnaires. Ces parties prenantes incluent :

- **Internes** : employés, dirigeants, actionnaires.

- **Externes** : clients, fournisseurs, communautés locales, ONG, médias et gouvernements.

Cette théorie considère que l'entreprise a une obligation morale et stratégique envers tous ces acteurs, ce qui renforce la mise en œuvre de pratiques socialement responsables. Au Maroc, dans un contexte de transformation sociale et économique, cette approche est cruciale. Par exemple, les grandes entreprises marocaines du secteur minier ou industriel sont souvent appelées à concilier leurs objectifs financiers avec les attentes des communautés locales en matière de développement social et environnemental.

Application pratique : La stratégie RSE d'entreprises comme OCP Group inclut des projets éducatifs et environnementaux pour répondre aux besoins des communautés locales tout en renforçant leur image de marque.

2.1.2. Théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983)

Cette théorie examine comment les pressions institutionnelles influencent les comportements organisationnels, y compris l'adoption de la RSE. Les entreprises évoluent dans un environnement où elles subissent plusieurs types de pressions :

- **Pressions coercitives** : Ces pressions proviennent des lois, réglementations et politiques publiques. Au Maroc, les obligations légales liées à la gestion des déchets ou à la réduction des émissions de CO₂ encouragent les entreprises à adopter des pratiques RSE conformes.
- **Pressions normatives** : Ces pressions émanent des normes professionnelles et des attentes sociétales. La CGEM, par exemple, joue un rôle clé en incitant les entreprises marocaines à adopter la RSE à travers des initiatives comme le Label RSE.
- **Pressions mimétiques** : Face à l'incertitude, certaines entreprises adoptent des pratiques RSE pour imiter des leaders du secteur perçus comme performants et légitimes.

Exemple marocain : De nombreuses PME marocaines du secteur textile, exportant vers l'Europe, adoptent des pratiques de RSE pour se conformer aux exigences des grandes marques internationales.

2.1.3. Théorie des ressources et capacités (Barney, 1991)

Cette théorie postule que les entreprises qui disposent de ressources et de compétences uniques peuvent transformer la RSE en avantage concurrentiel. Les ressources pertinentes incluent :

- Une réputation solide basée sur la transparence et la durabilité.
- Une culture organisationnelle axée sur l'innovation sociale et environnementale.

Cas d'application au Maroc : Les entreprises qui investissent dans des technologies respectueuses de l'environnement, comme l'énergie solaire ou la gestion durable de l'eau, renforcent leur compétitivité, notamment dans les secteurs de l'agriculture et de l'énergie. MASEN (Agence marocaine pour l'énergie solaire) illustre cette capacité à développer des initiatives RSE alignées sur des compétences clés.

2.1.4. Théorie de la légitimité (Suchman, 1995)

Selon cette théorie, les entreprises adoptent la RSE pour renforcer ou préserver leur légitimité sociale, c'est-à-dire leur acceptation par la société. Cette légitimité est essentielle, particulièrement dans des contextes où la pression de la société civile et des médias est accrue.

Dans un contexte marocain, les entreprises opérant dans des secteurs sensibles (comme les industries extractives ou agroalimentaires) sont fortement exposées aux critiques en cas de pratiques non responsables. En adoptant des initiatives RSE, elles cherchent à maintenir leur acceptabilité auprès des communautés et des autorités locales.

Exemple : L'industrie marocaine du phosphate a intégré des projets environnementaux et éducatifs pour conserver sa légitimité face aux préoccupations sociales et écologiques.

2.2. Méthodologie :

Pour analyser les pratiques, les motivations et les obstacles à l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des entreprises marocaines, cette étude adopte une approche mixte combinant des analyses qualitative et quantitative.

2.2.1. Approche qualitative : Analyse approfondie des perceptions et pratiques

Explorer en profondeur les perceptions, les motivations, les pratiques et les défis des entreprises marocaines vis-à-vis de la RSE, à travers les témoignages de responsables impliqués dans la mise en œuvre de ces initiatives.

- **Outil** : Entretiens semi-directifs.

Les questions portent sur :

- Les raisons derrière l'adoption de la RSE.
 - Les pratiques spécifiques mises en œuvre (environnement, social, gouvernance).
 - Les obstacles rencontrés (manque de ressources, manque de sensibilisation, contraintes réglementaires).
 - Les bénéfices perçus de la RSE (amélioration de l'image, attractivité des talents, conformité réglementaire).
- **Échantillon** :
 - 42 entreprises marocaines sélectionnées selon des critères variés :
 - **Taille** : Grandes entreprises, PME.
 - **Secteurs d'activité** : Industrie, services, agriculture.
 - **Localisation géographique** : Casablanca, Tanger, Marrakech, Rabat.
 - Les responsables interviewés incluent :
 - Des responsables RSE.
 - Des directeurs généraux et managers de haut niveau.

Les données qualitatives seront analysées à l'aide de la méthode thématique, permettant d'identifier les récurrences, les divergences et les nuances dans les réponses des participants.

2.2.2. Approche quantitative : Mesure des tendances générales

Identifier les tendances générales liées à l'adoption de la RSE, en mesurant l'ampleur des pratiques et les facteurs influençant leur mise en œuvre.

- **Outil** : Enquête par questionnaire structuré.
Les questionnaires comportent des questions fermées et des échelles de Likert pour évaluer :
 - Le degré de mise en œuvre des pratiques RSE (environnement, social, gouvernance).
 - Les motivations à adopter la RSE (pression réglementaire, stratégie de différenciation, demande des parties prenantes).
 - Les principaux freins (manque de formation, coûts élevés, manque de soutien institutionnel).
 - Les bénéfices perçus (amélioration de l'image, conformité légale, fidélisation des parties prenantes).

- **Échantillon** :
 - 200 entreprises marocaines sélectionnées aléatoirement.
 - Critères de sélection :
 - Diversité sectorielle (industrie, services, agriculture, commerce).
 - Diversité géographique (régions urbaines et rurales).
 - Diversité de taille (grandes entreprises, PME, TPE).

Les données seront analysées à l'aide de logiciels statistiques comme SPSS ou Excel pour analyser les réponses, les Statistiques descriptives pour dégager des tendances globales (taux d'adoption de la RSE, pratiques les plus courantes, etc.) et les Analyses croisées pour identifier des corrélations entre les variables (par exemple, la taille de l'entreprise et l'intensité des pratiques RSE).

2.2.3. Complémentarité des approches

La combinaison de ces deux méthodes permet de croiser les résultats :

- **Qualitatif** : Fournit une compréhension approfondie des motivations et des perceptions.
- **Quantitatif** : Offre une vue d'ensemble des tendances et des schémas généralisables.

Cette approche mixte garantit une analyse rigoureuse et complète, tenant compte à la fois des nuances spécifiques et des dynamiques globales de la RSE au sein des entreprises marocaines.

3. Résultats : Analyse des motivations, priorités et défis liés à la RSE au sein des entreprises marocaines

3.1. Motivations des entreprises marocaines pour adopter la RSE

L'analyse a révélé trois principales catégories de motivations qui poussent les entreprises marocaines à intégrer la RSE dans leurs activités :

3.1.1. Pressions réglementaires et institutionnelles

- Les politiques publiques et les initiatives institutionnelles jouent un rôle clé dans l'adoption de la RSE.
 - La **Charte nationale de l'environnement et du développement durable**, ainsi que d'autres cadres réglementaires, incitent les entreprises à aligner leurs pratiques sur les exigences environnementales et sociales.
 - Les certifications internationales telles que **ISO 26000** ou le **Label RSE** de la CGEM sont également des outils stratégiques utilisés par les entreprises pour gagner en crédibilité et accéder à de nouveaux marchés, en particulier à l'international.

3.1.2. Attentes des parties prenantes

- Les pressions des clients, des employés et des ONG influencent fortement les pratiques RSE :
 - Les **clients**, notamment étrangers, exigent de plus en plus des garanties sur les pratiques responsables des entreprises marocaines, en particulier dans les secteurs exportateurs (textile, agriculture).
 - Les **employés** demandent de meilleures conditions de travail, des initiatives en faveur de l'égalité des genres et des programmes favorisant le bien-être au travail.
 - Les **ONG** et autres acteurs de la société civile jouent un rôle de veille, exerçant une pression pour des pratiques plus durables.

3.1.3. Opportunités économiques et réputationnelles

- La RSE est perçue comme un levier pour :
 - **Améliorer la compétitivité économique** en accédant à de nouveaux marchés, notamment européens, où les exigences en matière de durabilité sont élevées.
 - **Renforcer la réputation** : Les entreprises adoptant la RSE bénéficient d'une meilleure image auprès de leurs parties prenantes, ce qui renforce leur fidélité et leur attractivité en tant qu'employeurs.

3.2. Domaines prioritaires d'intervention

Les initiatives RSE des entreprises marocaines se concentrent principalement sur trois domaines :

3.2.1. Protection de l'environnement

- Les actions incluent :
 - La **gestion des déchets** : mise en place de systèmes de tri et de recyclage, en particulier dans les secteurs industriels.
 - La **réduction de l'empreinte carbone** : adoption de technologies plus propres, investissement dans les énergies renouvelables (notamment l'énergie solaire).

3.2.2. Responsabilité sociale vis-à-vis des employés

- Les entreprises investissent dans :
 - **L'amélioration des conditions de travail**, notamment en matière de sécurité, d'hygiène et de protection sociale.
 - La **promotion de l'égalité des genres** : encouragement de l'accès des femmes aux postes de responsabilité et initiatives contre les discriminations.

3.2.3. Contribution à la communauté locale

- Les entreprises participent à des projets de développement social, tels que :

- **Projets éducatifs** : construction d'écoles, programmes de formation professionnelle pour les jeunes.
- **Santé** : financement de cliniques mobiles, campagnes de vaccination ou accès à des services médicaux dans les zones rurales.

3.3. Défis et limitations

Malgré les progrès réalisés, plusieurs obstacles freinent l'intégration effective de la RSE au Maroc :

3.3.1. Manque de sensibilisation et de formation

- Les cadres dirigeants et les responsables opérationnels manquent souvent de formation spécifique sur la RSE, ce qui limite leur capacité à intégrer ces principes dans les processus décisionnels.

3.3.2. Ressources limitées

- Les PME, qui constituent l'essentiel du tissu économique marocain, disposent de moyens financiers et humains restreints, rendant difficile l'adoption de pratiques RSE ambitieuses.

3.3.3. Manque d'intégration stratégique

- Pour de nombreuses entreprises, la RSE reste une activité périphérique, souvent menée dans le cadre de projets isolés (comme des dons ou des actions ponctuelles), sans être intégrée dans la **stratégie globale** et les objectifs à long terme de l'organisation.

Ces résultats montrent que, bien que la RSE progresse dans le contexte marocain, elle nécessite davantage de soutien institutionnel et de sensibilisation pour devenir un levier stratégique pleinement intégré au sein des entreprises.

4. Discussion :

Cette section explore la manière dont les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au Maroc se comparent aux standards internationaux, tout en analysant leur adaptation aux spécificités locales. Elle met également en lumière le rôle des acteurs institutionnels dans la promotion et le développement de la RSE.

4.1. Comparaison avec les pratiques internationales de la RSE

4.1.1. Standards et pratiques internationales

À l'échelle mondiale, la RSE est encadrée par des normes et référentiels tels que :

- **ISO 26000** : qui fournit des lignes directrices pour la responsabilité sociale.
- **Global Reporting Initiative (GRI)** : cadre pour le reporting extra-financier.
- **Principes du Pacte Mondial des Nations Unies** : qui encouragent les entreprises à respecter des principes relatifs aux droits humains, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Les grandes entreprises internationales adoptent des pratiques globales incluant :

- La mise en place de politiques environnementales strictes (bilan carbone, économie circulaire).
- L'engagement pour la diversité et l'inclusion.
- Des programmes sociaux axés sur les Objectifs de Développement Durable (ODD).

4.1.2. Pratiques marocaines en comparaison

Les entreprises marocaines commencent à intégrer ces standards, mais des écarts subsistent :

- Les grandes entreprises marocaines, notamment celles opérant à l'international (ex. : OCP, Maroc Telecom), alignent leurs pratiques sur ces référentiels, notamment en matière de reporting et de réduction de l'impact environnemental.
- Cependant, pour les **PME**, la RSE est encore perçue comme un « luxe » ou une contrainte, en raison du manque de ressources et de sensibilisation.

4.2. Adaptation des approches globales de la RSE aux spécificités marocaines

4.2.1. Enjeux locaux spécifiques

Les pratiques de RSE au Maroc sont influencées par :

- **Le contexte social** : Le taux de chômage élevé, les inégalités sociales et les besoins en formation professionnelle poussent les entreprises à investir dans des programmes sociaux adaptés, comme l'éducation et la santé.

- **Le contexte environnemental** : La rareté des ressources hydriques et la vulnérabilité au changement climatique orientent les priorités environnementales vers la gestion durable de l'eau et l'énergie renouvelable.
- **Les spécificités culturelles** : Les actions philanthropiques, ancrées dans la tradition marocaine, restent une approche dominante, mais elles tendent à évoluer vers des stratégies de développement durable plus structurées.

4.2.2. Cas d'adaptations réussies

Certaines entreprises marocaines adaptent avec succès les standards internationaux :

- **Masen (Agence marocaine pour l'énergie solaire)** : Intègre des pratiques alignées avec les ODD en mettant l'accent sur les énergies renouvelables, adaptées aux ressources naturelles du pays.
- **Marjane** : Déploie des initiatives en faveur de la gestion des déchets et de la formation des jeunes, en réponse aux défis sociaux et environnementaux locaux.

4.3. Rôle des gouvernements, associations et organisations internationales dans la promotion de la RSE au Maroc

4.3.1. Gouvernements et institutions publiques

Le gouvernement marocain joue un rôle important dans la promotion de la RSE par :

- **Législation et politiques publiques** : La Charte nationale de l'environnement, le Code du travail et les réglementations environnementales incitent les entreprises à adopter des pratiques responsables.
- **Incitations fiscales et financières** : Certaines initiatives encouragent les investissements durables, comme les subventions pour les énergies renouvelables.
- **Partenariats publics-privés** : Ces collaborations favorisent le développement de projets RSE dans des secteurs prioritaires tels que l'éducation et la santé.

4.3.2. Associations professionnelles

- **CGEM** : Joue un rôle central avec son **Label RSE**, qui sensibilise et accompagne les entreprises dans l'adoption de pratiques responsables.
- **Fédérations sectorielles** : Certaines fédérations industrielles encouragent les pratiques écoresponsables, notamment dans le textile et l'agriculture.

4.3.3. Organisations internationales

- **ONU et Union européenne** : À travers des initiatives comme le Pacte Mondial ou des programmes de financement, ces institutions soutiennent l'intégration de la RSE dans les entreprises marocaines.
- **Banque mondiale et BAD** : Financement de projets liés à la durabilité et à la transition énergétique.

Conclusion

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'impose progressivement comme un levier stratégique pour les entreprises marocaines, bien qu'elle soit encore inégalement adoptée en fonction de la taille et des ressources des organisations. Les grandes entreprises, particulièrement celles opérant à l'international, intègrent de plus en plus les principes de durabilité dans leurs pratiques, répondant aux pressions réglementaires, aux attentes des parties prenantes, et aux opportunités économiques. Cependant, pour les petites et moyennes entreprises (PME), la RSE reste souvent perçue comme une contrainte, freinée par un manque de sensibilisation, de ressources, et d'intégration dans la vision globale de l'entreprise.

Pour surmonter ces défis, il est essentiel d'agir à différents niveaux. Premièrement, la sensibilisation des dirigeants et des cadres est cruciale pour leur permettre de saisir les avantages stratégiques de la RSE. Des initiatives telles que des campagnes médiatiques, des séminaires sectoriels, et des formations spécialisées peuvent aider à ancrer une culture de responsabilité au sein des entreprises. En parallèle, le gouvernement et les institutions publiques doivent jouer un rôle clé en instaurant des incitations fiscales et financières. Par exemple, des allègements fiscaux pour les entreprises qui investissent dans des projets environnementaux ou sociaux pourraient encourager une adoption plus large de la RSE.

Un soutien spécifique doit également être apporté aux PME, qui représentent une grande part du tissu économique marocain. Le développement d'outils pratiques et accessibles, comme des

guides ou des plateformes de partage d'expériences, ainsi que la mutualisation des ressources pour des projets collectifs, permettrait de surmonter les contraintes liées à leurs capacités limitées. Par ailleurs, les partenariats avec la société civile, notamment les ONG et les associations locales, peuvent garantir que les initiatives RSE répondent aux besoins réels des communautés tout en renforçant l'impact social des entreprises.

Les implications managériales de ces recommandations sont importantes. Les dirigeants doivent intégrer la RSE dans la stratégie globale de leur entreprise, non pas comme une activité périphérique, mais comme un pilier central de leur compétitivité et de leur différenciation. Ils doivent également favoriser une communication transparente avec leurs parties prenantes pour renforcer leur légitimité et leur réputation. En interne, l'adoption de pratiques RSE exige la formation des équipes, la mise en place d'indicateurs de performance clairs, et un engagement fort de la direction générale.

Enfin, au niveau national, il est impératif d'inscrire la RSE dans les grandes stratégies de développement économique et durable. Le Maroc gagnerait à aligner ses politiques publiques sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) tout en soutenant activement le reporting extra-financier pour les entreprises, afin de garantir une transparence accrue.

En conclusion, la RSE, bien qu'encore en phase de structuration au Maroc, offre une opportunité unique de conjuguer développement économique, progrès social, et préservation environnementale. Avec un effort collectif impliquant entreprises, gouvernement, et société civile, elle pourrait devenir un véritable moteur de transformation et d'innovation pour le Maroc de demain.

Bibliographie

Alami, A., & Ibourk, A. (2016). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in Morocco: The Role of Local Government and NGOs*. Moroccan Journal of Business and Social Sciences, 3(1), 21-34.

Al-Saleh, Y. M., & Talib, A. (2015). *Corporate Social Responsibility in the Middle East: The Case of the United Arab Emirates and Saudi Arabia*. Journal of Business Ethics, 129(3), 547-561.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.

- Boulila, G., & Ben Slimane, H.** (2018). *La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Entre défis et opportunités*. *Revue Marocaine de Management*, 5(2), 47-72.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M.** (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.** (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- El Amrani, R.** (2021). *L'évolution de la RSE au Maroc : Perspectives et pratiques*. Éditions de la Fondation pour la Recherche et le Développement Durable.
- Elkington, J.** (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Moro, A., & Ghisellini, P.** (2019). *Circular Economy and the Role of SMEs in Sustainable Development*. *Journal of Cleaner Production*, 210, 1442-1450.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.** (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Suchman, M. C.** (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Zadek, S.** (2004). *The Path to Corporate Responsibility*. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.
- Rapports et enquêtes**
- CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc).** (2021). *Guide et Label RSE*.
- Global Reporting Initiative (GRI).** (2020). *Sustainability Reporting Standards*.
- ISO 26000** (2010). *Guidance on Social Responsibility*. International Organization for Standardization.
- KPMG.** (2020). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*.
- United Nations Global Compact.** (2022). *Ten Principles*.
- World Bank Group.** (2020). *Sustainable Business and Corporate Social Responsibility*. World Bank Publications.
- World Economic Forum (WEF).** (2019). *The Future of Jobs Report*.