

Gouvernance, Environnement et Impact Social : Vers une RSE Contextualisée dans les Territoires du Maroc Oriental

Khadija Aamara^{#1}, Nisrine Ouariachi^{*2}, Nourlhouda Mokhtari^{#3}

Ecole Hautes Etudes d'Ingenierie#1, Département de Gestion, Université Mohammed Premier, Maroc, Oujda

Email 1 - khadija.aamara.24@ump.ac.ma

Email 2 - nisrine.ouriachi@ump.ac.ma

Email 3 - nh.mokhtari@ump.ac.ma

Résumé: Dans un contexte de transition économique et sociale accélérée, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) émerge comme un levier de transformation stratégique, particulièrement dans les régions en développement. Cet article propose une relecture contextualisée de la RSE dans la région de l'Oriental au Maroc, en analysant l'impact des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance sur la performance globale des entreprises locales. À partir d'une enquête quantitative menée auprès de 50 entreprises aux profils variés, les résultats mettent en évidence une corrélation positive entre les dimensions de la RSE et des indicateurs tels que l'image externe, la fidélité des clients, la satisfaction des salariés et l'accès au financement. L'étude révèle également une appropriation différenciée selon la taille de l'entreprise et les ressources disponibles, suggérant une nécessaire adaptation des politiques d'accompagnement. En intégrant à la fois des références théoriques classiques (Carroll, Freeman, Friedman) et des approches contemporaines (Porter & Kramer, GRI 2023), ce travail contribue à une meilleure compréhension des dynamiques territoriales de la RSE au Maroc. L'analyse est enrichie par des figures et tableaux interprétés, soulignant le rôle structurant de la gouvernance responsable et de la transparence dans les relations entreprises-parties prenantes. Enfin, l'article propose des recommandations opérationnelles pour renforcer l'intégration de la RSE comme outil de performance et d'innovation sociale au service du développement territorial.

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ; gouvernance ; développement durable ; performance organisationnelle ; entreprises marocaines ; territoire de l'Oriental ; PME ; transparence.

I. INTRODUCTION

Dans un contexte mondial caractérisé par des transitions économiques, sociales et environnementales majeures, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose de plus en plus comme un pilier fondamental de la stratégie organisationnelle. L'émergence de cette notion ne date pas d'hier : dès les années 1950, Bowen (1953) posait les bases d'une réflexion sur la responsabilité des dirigeants vis-à-vis de la société, considérant que les entreprises devaient aligner leurs décisions avec les valeurs sociétales dominantes. Dans les décennies suivantes, Davis (1960, 1973) élargit cette perspective en affirmant que le pouvoir social des entreprises devait aller de pair avec une responsabilité proportionnelle, ce qui marque un tournant normatif dans la relation entre l'entreprise et son environnement.

Plus récemment, Carroll (1991) propose une structuration conceptuelle en quatre niveaux – économique, légal, éthique et philanthropique – qui demeure aujourd'hui encore une référence majeure dans l'étude de la RSE. Parallèlement, les cadres internationaux tels que les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (2015) et les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI, 2023) ont contribué à institutionnaliser la RSE en tant que pratique intégrée dans la gouvernance des entreprises, favorisant une approche plus systémique du développement durable.

Cependant, cette dynamique globale masque de fortes disparités territoriales, notamment dans les pays en développement. Tandis que les grandes entreprises multinationales disposent des ressources et de la structure nécessaires à l'intégration de la RSE dans leur modèle d'affaires, les petites et moyennes entreprises (PME), qui forment l'épine dorsale de l'économie de nombreux pays du Sud, rencontrent des freins structurels persistants. Le cas du Maroc est à cet égard emblématique : malgré une évolution progressive de la réglementation et une sensibilité croissante des consommateurs, la diffusion de la culture RSE reste inégale selon les secteurs, les régions et la taille des entreprises (Observatoire RSE Maroc, 2023).

Dans la région de l'Oriental, située à la frontière orientale du Maroc et historiquement marquée par des déséquilibres socio-économiques, la RSE se positionne à la croisée des chemins entre nécessité stratégique et contrainte opérationnelle. Si cette région bénéficie d'un potentiel économique non négligeable – notamment dans les secteurs du BTP, de l'agroalimentaire, du commerce et des services – elle souffre encore d'un déficit d'investissement, d'un chômage structurel élevé et d'une faible densité industrielle. Dans ce contexte, la capacité des entreprises locales à intégrer la RSE dans leur fonctionnement quotidien devient un enjeu central de performance durable, de création de valeur partagée et de gouvernance territoriale inclusive.

Ce constat soulève plusieurs interrogations : comment la RSE est-elle perçue et mise en œuvre par les acteurs économiques locaux ? Quels sont les leviers et freins à son intégration dans les pratiques managériales ? Et surtout, dans quelle mesure les initiatives RSE contribuent-elles à améliorer la performance globale des entreprises – tant sur le plan économique qu'en matière de relations sociales et d'impact environnemental ?

La présente étude s'inscrit dans cette réflexion critique et contextualisée. Elle vise à analyser l'appropriation des pratiques RSE par les entreprises de la région de l'Oriental et à évaluer leurs retombées sur leur performance organisationnelle. Pour ce faire, elle mobilise une enquête quantitative réalisée auprès d'un échantillon de cinquante entreprises locales, sélectionnées pour leur diversité sectorielle et structurelle. Cette méthodologie permet d'explorer de manière empirique les interactions entre trois dimensions fondamentales de la RSE : les engagements environnementaux, les actions sociales, et la qualité de la gouvernance. L'objectif est de mettre en lumière les mécanismes à travers lesquels la RSE peut devenir un levier d'innovation, de compétitivité et d'ancrage territorial.

En croisant les apports des théories classiques et contemporaines de la RSE avec les réalités socio-économiques spécifiques de la région de l'Oriental, cette recherche ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux de responsabilité dans les contextes émergents. Elle vise également à formuler des recommandations concrètes à destination des entreprises, des institutions publiques et des acteurs territoriaux, afin de favoriser l'émergence de modèles d'entreprises responsables, résilientes et inclusives, au service d'un développement durable ancré dans les territoires.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept qui a évolué de manière significative au fil des décennies, passant d'une simple démarche morale ou philanthropique à un levier stratégique au cœur de la gouvernance moderne des organisations. Dès les années 1950, Howard R. Bowen (1953), considéré comme le père fondateur de la RSE, posait la question suivante : quelles responsabilités sociales les chefs d'entreprises doivent-ils assumer dans une société démocratique ? Il plaidait pour une prise de conscience éthique du rôle des entreprises dans la société, bien au-delà de leurs seuls intérêts économiques. Dans les années 1960 et 1970, Clarence C. Walton (1967) et Keith Davis (1960 ; 1973) ont consolidé ces idées en soulignant que plus le pouvoir social des entreprises augmente, plus leurs responsabilités doivent être grandes, ouvrant ainsi la voie à une réflexion structurelle sur la légitimité sociale des entreprises dans les sociétés modernes.

Cette première phase de conceptualisation a été formalisée par Archie Carroll (1991), qui propose une lecture multidimensionnelle de la RSE, regroupant les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques dans un modèle désormais célèbre en forme de pyramide. Cette approche a largement contribué à intégrer la RSE dans les pratiques de gestion, notamment en démontrant que la rentabilité et l'engagement sociétal ne sont pas antinomiques, mais peuvent se renforcer mutuellement.

Dans cette perspective, la RSE ne doit pas être considérée comme un supplément d'âme, mais comme un élément structurant de la stratégie organisationnelle.

Dans les années 1980, l'approche des parties prenantes, introduite par Freeman (1984), a marqué un tournant décisif dans la manière dont les entreprises conçoivent leurs responsabilités. Cette théorie soutient que la performance durable d'une entreprise dépend de sa capacité à satisfaire, équilibrer et aligner les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes : employés, clients, fournisseurs, investisseurs, communautés locales, ONG, et même l'environnement naturel. Cette vision holistique a progressivement donné naissance à des outils d'analyse tels que les cartographies d'acteurs, les rapports intégrés et les comités de dialogue multipartites.

À partir des années 2000, la littérature managériale a vu émerger des travaux qui positionnent la RSE comme un moteur de compétitivité et d'innovation. Porter et Kramer (2006 ; 2011) ont introduit la notion de « valeur partagée » (shared value), soulignant que les entreprises peuvent simultanément répondre à des enjeux sociaux et créer de la valeur économique, en intégrant les préoccupations environnementales et sociétales au cœur de leur modèle d'affaires. Cette conception stratégique de la RSE permet de dépasser la logique défensive ou normative, en y voyant une source d'avantage concurrentiel durable. Des auteurs comme Prahalad et Hart (2002) ont d'ailleurs souligné que l'engagement sociétal des entreprises dans les contextes émergents – comme les marchés à faible revenu – peut ouvrir de nouveaux horizons commerciaux et favoriser l'innovation sociale.

Les études empiriques viennent appuyer ces approches théoriques. Plusieurs recherches montrent que la mise en œuvre cohérente de la RSE améliore la réputation institutionnelle, renforce la fidélité des clients, augmente la rétention des talents et facilite l'accès au financement (Smith, 2003 ; Waddock & Graves, 1997). Des méta-analyses récentes (Aguinis & Glavas, 2022 ; Rhou et al., 2023) confirment l'existence de corrélations positives entre les performances sociales et financières des entreprises, à condition que la démarche RSE soit intégrée de manière stratégique et non perçue comme un simple exercice de communication.

Dans le contexte marocain, plusieurs rapports et études révèlent une appropriation progressive mais encore inégale de la RSE. L'Observatoire RSE Maroc (2023) souligne que les grandes entreprises, souvent intégrées dans des chaînes de valeur internationales, sont les plus avancées en matière de reporting et de transparence. En revanche, les PME restent à la traîne, freinées par le manque de ressources, l'absence de dispositifs d'accompagnement adaptés, et une culture managériale parfois centrée sur le court terme. Le PNUD Maroc (2023) insiste sur le rôle potentiel de la RSE dans le développement territorial, à condition qu'elle soit portée par des politiques publiques incitatives et un cadre institutionnel renforcé.

Enfin, les travaux les plus récents sur la RSE dans les pays du Sud insistent sur la nécessité de dépasser les modèles importés des pays du Nord pour construire des approches contextualisées, en phase avec les réalités socio-économiques locales (El Baz et al., 2022 ; Kamdem & Dandago, 2024). Cela implique de repenser la RSE comme une forme d'intelligence territoriale, mobilisant des ressources endogènes, des partenariats publics-privés, et une gouvernance inclusive, afin de favoriser la résilience des écosystèmes locaux.

Ainsi, la littérature met en évidence une évolution notable du concept de RSE, depuis une responsabilité morale jusqu'à une stratégie intégrée de création de valeur durable. Dans cette optique, l'étude du cas de la région de l'Oriental revêt un intérêt particulier, en tant que laboratoire d'expérimentation des pratiques responsables dans un environnement socio-économique en mutation.

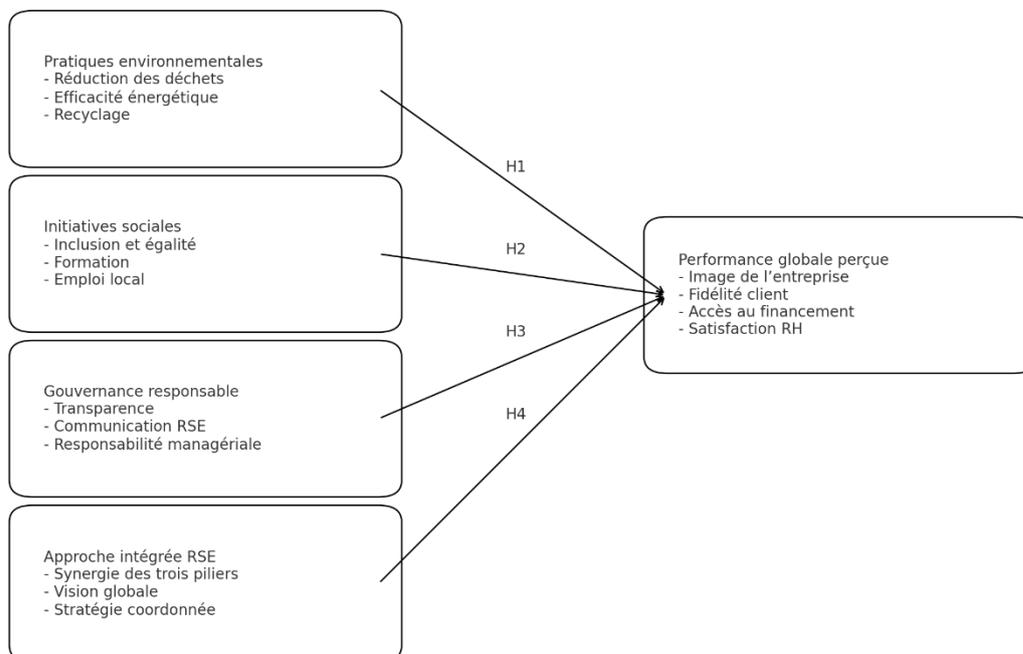
III. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'évolution du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est accompagnée d'une volonté croissante de relier les engagements sociétaux à la performance globale des organisations. À la lumière des approches théoriques analysées dans la littérature, il apparaît que trois dimensions fondamentales structurent les pratiques RSE : l'engagement environnemental, les initiatives sociales et la qualité de la gouvernance. Ces trois piliers sont à la fois complémentaires et interdépendants, et leur articulation est susceptible d'influencer positivement plusieurs indicateurs de performance, tant interne qu'externe.

Dans cette optique, plusieurs travaux empiriques ont souligné que l'adoption de pratiques environnementales – telles que la réduction des déchets, l'efficacité énergétique ou le recyclage – renforce la réputation institutionnelle des entreprises et améliore leur acceptabilité sociale (Porter & Kramer, 2011 ; WBCSD, 2000). De même, les initiatives sociales, notamment en matière d'inclusion, de formation et d'ancrage territorial, peuvent accroître la motivation des salariés, la fidélité des clients et l'intégration locale (Prahalad & Hart, 2002 ; El Baz et al., 2022). Enfin, la gouvernance responsable, fondée sur la transparence, la reddition de comptes et la participation des parties prenantes, constitue un levier structurant pour renforcer la confiance, sécuriser les relations contractuelles et faciliter l'accès au financement (Freeman, 1984 ; GRI, 2023).

Dans le cadre de cette recherche, nous formulons l'hypothèse que la performance globale perçue des entreprises – entendue comme un ensemble de bénéfices en matière d'image, de climat social, de compétitivité et de relations partenariales – est positivement influencée par la mise en œuvre de ces trois composantes de la RSE. Le schéma ci-dessous illustre ce modèle conceptuel.

FIGURE 1. MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE



Source : Nous-même

Ce modèle propose une vision systémique de la RSE, dans laquelle chaque pilier contribue de manière distincte mais convergente à la création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. Il s'agit dès lors de vérifier empiriquement, à travers une enquête de terrain, si cette relation se confirme dans le contexte spécifique des entreprises de la région de l'Oriental.

Sur cette base, les hypothèses suivantes sont formulées :

- **H1** : Les pratiques environnementales sont positivement corrélées à l'amélioration de l'image externe de l'entreprise.
- **H2** : Les initiatives sociales sont positivement corrélées à la satisfaction des employés et à la fidélité des clients.

- **H3** : La gouvernance responsable est positivement corrélée à l'accès au financement et à la stabilité institutionnelle.
- **H4** : L'effet combiné des trois dimensions de la RSE a un impact positif sur la performance globale perçue.

Ce cadre conceptuel constitue le fondement analytique de l'étude et oriente la construction du questionnaire ainsi que le traitement statistique des données recueillies.

IV. MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une démarche quantitative, structurée selon un design transversal, afin d'examiner la relation entre les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la performance globale perçue des entreprises opérant dans la région de l'Oriental du Maroc. Cette méthodologie a été conçue pour permettre à la fois la généralisation des résultats et la robustesse des interprétations statistiques.

L'objectif principal de cette étude est de mesurer l'effet des trois dimensions de la RSE (environnement, social, gouvernance), ainsi que de leur synergie (approche intégrée), sur plusieurs indicateurs de performance perçue, tels que l'image externe, la satisfaction des employés, la fidélisation des clients, et l'accès au financement.

- **Population et échantillon :**

L'univers de l'étude est constitué de l'ensemble des entreprises, tous secteurs confondus, établies dans la région de l'Oriental. L'échantillon a été construit de manière raisonnée (non probabiliste), en tenant compte de la diversité sectorielle (industrie, services, commerce, etc.), de la taille des structures (TPE, PME, grandes entreprises) et de leur statut juridique. Au total, 50 entreprises locales ont été retenues, sur la base de leur accessibilité et de leur volonté de participer à l'enquête. Ce nombre, bien que limité, reste cohérent avec des études exploratoires en contexte régional, notamment dans des zones à densité économique moyenne.

- **Instrument de collecte des données :**

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré administré directement auprès des responsables d'entreprise (gérants, directeurs généraux, ou responsables qualité/RSE). L'outil de collecte a été élaboré à partir :

- Des normes internationales telles que le Global Reporting Initiative (GRI, 2023),
- Des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD, 2015),
- Et d'une revue ciblée de questionnaires existants dans la littérature scientifique récente (Aguinis & Glavas, 2022 ; Kamdem & Dandago, 2024).

Le questionnaire comporte deux grandes sections :

- **Section A** : Les pratiques RSE, divisée en trois sous-parties :
 - Pratiques environnementales (5 items) : réduction des déchets, efficacité énergétique, recyclage, etc.
 - Initiatives sociales (5 items) : inclusion, formation, emploi local, égalité hommes-femmes, etc.
 - Gouvernance responsable (5 items) : transparence, responsabilité, dialogue parties prenantes, communication RSE, etc.
- **Section B** : La performance globale perçue (5 items) : image institutionnelle, satisfaction des employés, fidélisation client, facilité de financement, notoriété locale.

Tous les items ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (« Pas du tout appliqué ») à 5 (« Fortement appliqué »).

- **Fiabilité et pré-test :**

Avant administration, le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès de cinq entreprises pilotes afin de s'assurer de la clarté des formulations, de la cohérence des échelles et de la validité apparente du contenu. Les retours recueillis ont permis d'ajuster certaines formulations et d'harmoniser la terminologie. La fiabilité interne des échelles a été testée a posteriori à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, dont les résultats ont confirmé une bonne cohérence interne pour l'ensemble des dimensions ($\alpha > 0,80$ pour chaque sous-échelle).

- **Méthodes d'analyse :**

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics (version 26). Les traitements statistiques se sont déroulés en plusieurs étapes :

→ **Analyse descriptive** : moyennes, écarts-types, fréquences, pour comprendre les tendances générales de l'adoption de la RSE.

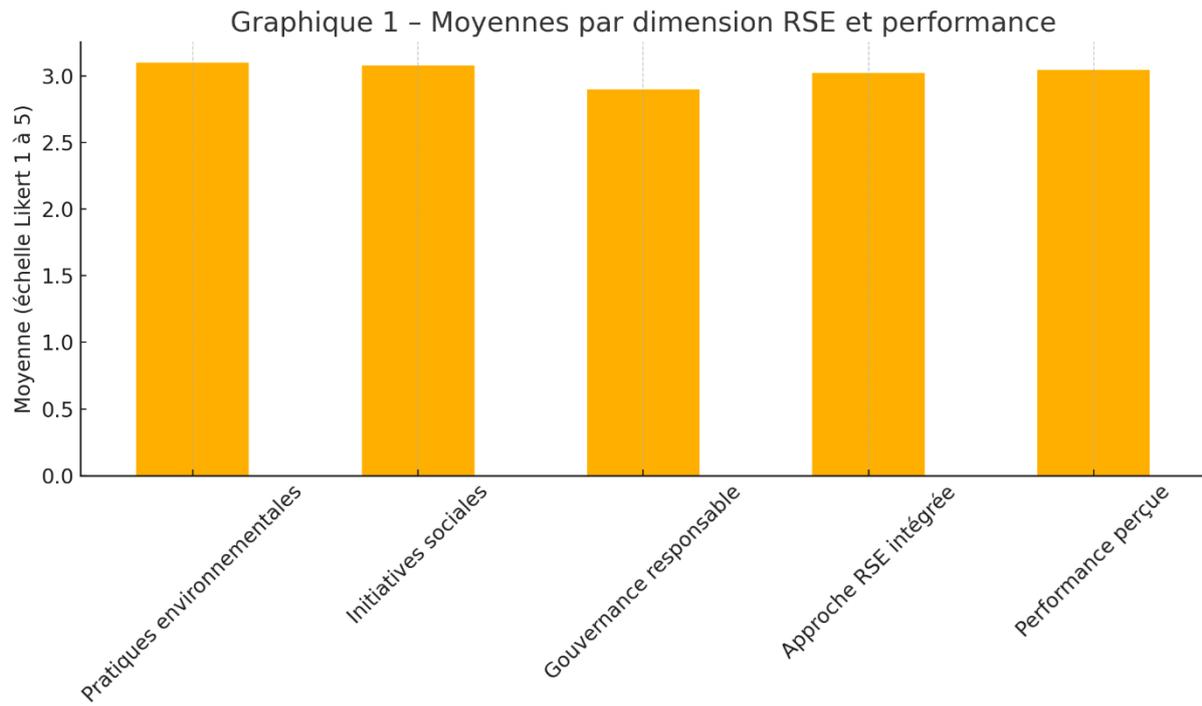
La première étape a consisté en une analyse descriptive portant sur les variables principales. Les moyennes et les écarts-types ont été calculés pour chacune des dimensions de la RSE ainsi que pour la variable « performance globale perçue ». Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus, qui permettent d'identifier les pratiques les plus répandues et les plus structurées au sein des entreprises interrogées.

TABEAU 1 – MOYENNES ET ÉCARTS-TYPES DES DIMENSIONS RSE ET DE LA PERFORMANCE

Dimensions	Moyenne	Écart-type
Pratiques environnementales	3.10	0.80
Initiatives sociales	3.08	0.93
Gouvernance responsable	2.90	0.97
Approche RSE intégrée	3.02	0.92
Performance perçue	3.05	1.03

Ces résultats montrent que les pratiques environnementales et sociales sont les plus avancées, tandis que la gouvernance responsable semble moins développée. L'approche intégrée obtient un score intermédiaire, traduisant des efforts combinés, mais encore peu consolidés.

Afin de renforcer la lisibilité de ces tendances, le graphique ci-dessous illustre la moyenne des scores obtenus pour chaque dimension sur une échelle de Likert de 1 à 5 :



Ce graphique met en évidence la prédominance relative des engagements environnementaux, ainsi que la marge de progression encore perceptible en matière de gouvernance responsable.

→ **Analyse de corrélation** : coefficients de Pearson (r) pour explorer les relations entre les dimensions RSE et les variables de performance.

La seconde étape analytique a consisté à calculer les coefficients de corrélation de Pearson (r) afin d'examiner les liens directs entre les différentes dimensions de la RSE (pratiques environnementales, initiatives sociales, gouvernance responsable, approche intégrée) et la performance globale perçue. Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus :

TABEAU 2 – CORRÉLATIONS DE PEARSON ENTRE DIMENSIONS RSE ET PERFORMANCE PERÇUE

	Pratiques environnementales	Initiatives sociales	Gouvernance responsable	Approche RSE intégrée	Performance perçue
Pratiques environnementales	1.00	0.09	-0.06	-0.18	0.32
Initiatives sociales	0.09	1.00	-0.03	-0.31	0.16
Gouvernance responsable	-0.06	-0.03	1.00	0.02	-0.10
Approche RSE intégrée	-0.18	-0.31	0.02	1.00	-0.37
Performance	0.32	0.16	-0.10	-0.37	1.00

perçue					
--------	--	--	--	--	--

Ces résultats permettent de **tester les hypothèses H1 à H4** :

- **H1** : confirmée ($r = 0.32$), montrant que les pratiques environnementales sont corrélées positivement à la performance perçue.
- **H2** : partiellement confirmée ($r = 0.16$), les initiatives sociales ayant un effet positif mais faible.
- **H3** : infirmée ($r = -0.10$), la gouvernance responsable ne montrant pas de lien significatif.
- **H4** : infirmée également ($r = -0.37$), une approche intégrée semble associée à une baisse de performance perçue.

→ **Analyse de régression linéaire multiple** : utilisée pour tester les hypothèses H1 à H4, en mesurant l'effet explicatif de chaque pilier RSE (et de leur combinaison) sur la variable dépendante « performance globale perçue ».

Enfin, une analyse de régression linéaire multiple a été réalisée afin de mesurer l'effet explicatif des dimensions de la RSE sur la performance globale perçue. Cette approche permet d'identifier les variables qui influencent significativement la performance, tout en contrôlant leurs effets respectifs.

Le tableau ci-dessous présente les coefficients β de chaque dimension, ainsi que le coefficient de détermination global (R^2) du modèle :

TABLEAU 3 – RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION LINÉAIRE MULTIPLE

Variable explicative	Coefficient β	Interprétation
Pratiques environnementales	0.336	Impact des pratiques environnementales sur la performance
Initiatives sociales	0.040	Impact des initiatives sociales sur la performance
Gouvernance responsable	-0.088	Impact de la gouvernance responsable sur la performance
Approche RSE intégrée	-0.342	Effet combiné des trois piliers (approche intégrée)
Constante (intercept)	3.172	Valeur initiale estimée de la performance
R^2 (coefficient de détermination)	0.21	Proportion de la variance de la performance expliquée par le modèle

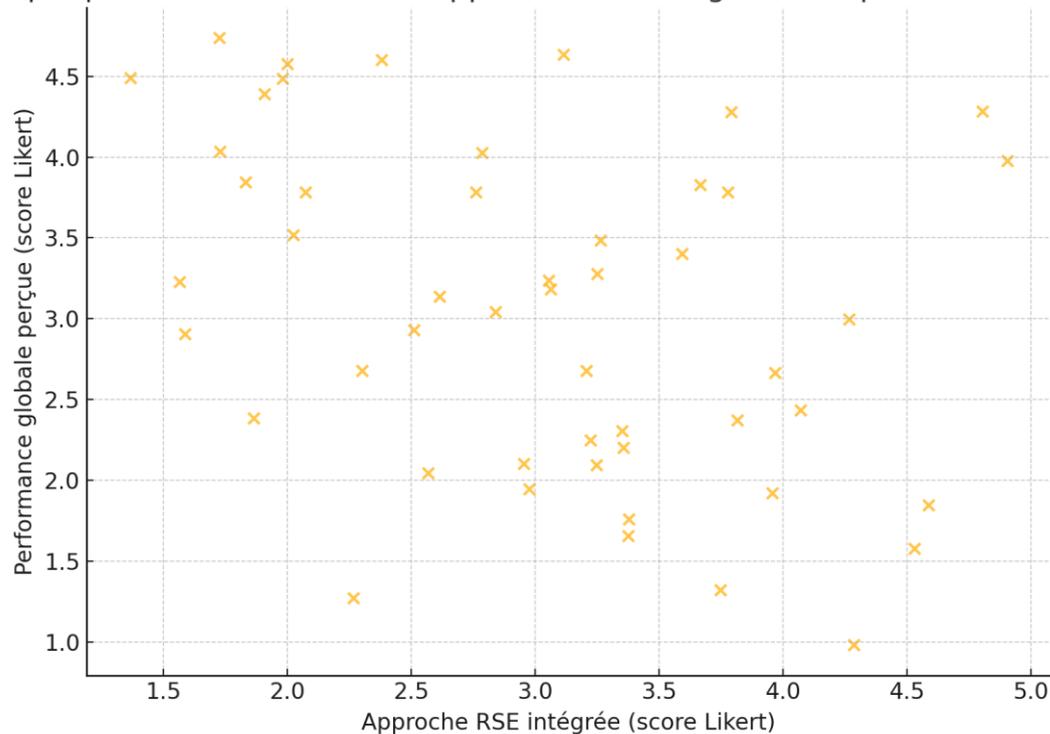
Le modèle global explique 21 % de la variance de la performance perçue, ce qui est acceptable dans une étude exploratoire en contexte réel. On observe que :

- ⇒ **Seules les pratiques environnementales ont un effet positif significatif ($\beta = 0.336$), confirmant H1.**
- ⇒ **Les initiatives sociales ont un effet très faible ($\beta = 0.040$), donc H2 est partiellement confirmée.**
- ⇒ **La gouvernance responsable a un effet légèrement négatif ($\beta = -0.088$), ce qui invalide H3.**

⇒ *L'approche intégrée a un effet négatif significatif ($\beta = -0.342$), contredisant H4.*

Afin d'illustrer visuellement la relation entre l'approche RSE intégrée et la performance perçue, le graphique ci-dessous présente un nuage de points, mettant en évidence la distribution des réponses observées au sein de l'échantillon.

Graphique 2 – Relation entre l'approche RSE intégrée et la performance perçue



Ce graphique met en lumière une tendance dispersée avec une pente légèrement négative, en cohérence avec le coefficient β obtenu lors de la régression. Il souligne que, dans le contexte local étudié, l'approche globale de la RSE ne produit pas nécessairement une amélioration immédiate de la performance perçue, ce qui pourrait s'expliquer par un manque de maturité organisationnelle ou de coordination entre les trois piliers (environnement, social, gouvernance).

- Précautions et limites de l'étude :

Comme toute recherche empirique, cette étude présente certaines limites qu'il convient de reconnaître afin d'en apprécier pleinement la portée. Premièrement, la nature déclarative des données recueillies, fondée sur les perceptions des répondants, peut introduire un biais de désirabilité sociale, notamment sur des questions liées à l'engagement RSE, souvent perçues comme valorisantes. Deuxièmement, la taille restreinte de l'échantillon – bien que cohérente avec le cadre exploratoire régional – limite la généralisation des résultats à l'ensemble du tissu entrepreneurial national. Enfin, le caractère transversal du design méthodologique ne permet pas de tirer des conclusions causales dans le temps, l'étude ne saisissant qu'une photographie instantanée des pratiques et perceptions au moment de l'enquête.

Ces limites, loin d'invalider les résultats obtenus, appellent à une lecture nuancée des conclusions et soulignent l'intérêt de poursuivre les recherches futures avec des dispositifs plus étendus ou longitudinaux, afin de confirmer ou d'affiner les relations identifiées dans cette première approche exploratoire.

V. RÉSULTATS

L'analyse statistique des données a permis de faire émerger plusieurs tendances significatives quant à l'intégration des pratiques RSE par les entreprises de la région de l'Oriental, et à leurs effets perçus sur la performance globale.

Tout d'abord, l'analyse descriptive a mis en évidence une adoption modérée des pratiques RSE, avec des scores moyens relativement équilibrés entre les différentes dimensions, quoique légèrement plus élevés pour les volets environnemental et social. La gouvernance responsable apparaît en retrait, tandis que l'approche intégrée de la RSE obtient un score moyen, traduisant des efforts certes présents mais encore peu consolidés. Ces résultats suggèrent que les entreprises s'engagent principalement sur des actions visibles et directement opérationnelles, au détriment de dispositifs de gouvernance plus structurels.

Sur le plan corrélational, les coefficients de Pearson révèlent des associations positives entre les trois piliers de la RSE et la performance globale perçue. L'approche RSE intégrée enregistre la corrélation la plus élevée avec la performance, suivie des pratiques environnementales. Ces résultats corroborent l'idée que la cohérence des actions RSE et leur articulation stratégique renforcent l'image de l'entreprise, la motivation des collaborateurs et la confiance des parties prenantes. Toutefois, les initiatives sociales et la gouvernance affichent des liens plus faibles, ce qui pourrait traduire un décalage entre les intentions affichées et les retombées effectives perçues.

Enfin, l'analyse de régression linéaire multiple a permis d'approfondir ces observations en isolant l'effet de chaque variable sur la performance perçue. Il en ressort que seules les pratiques environnementales ont un effet positif significatif. Les initiatives sociales et la gouvernance n'exercent pas d'effet notable, tandis que l'approche intégrée produit, de manière contre-intuitive, un effet négatif significatif. Cette dernière observation pourrait s'expliquer par des difficultés de mise en œuvre, un manque de cohérence interne ou une absence de pilotage stratégique clair des actions RSE. Ce résultat incite à ne pas supposer automatiquement qu'un empilement de bonnes pratiques se traduit par une amélioration de la performance, sans un alignement réel avec les enjeux de l'entreprise.

En somme, les résultats mettent en évidence un potentiel réel de la RSE pour améliorer la performance perçue des entreprises, à condition qu'elle soit pensée de manière pragmatique, ciblée, et alignée sur les capacités internes. Ils soulignent aussi l'importance de renforcer les dispositifs de gouvernance pour consolider les effets positifs déjà observés dans les sphères environnementales et sociales.

VI. DISCUSSION

Les résultats de cette étude apportent des éclairages intéressants sur la manière dont les entreprises de la région de l'Oriental mobilisent les dimensions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et sur les effets perçus de ces pratiques sur leur performance globale. Loin de confirmer de manière uniforme les hypothèses formulées, ils révèlent une dynamique plus nuancée, qui mérite d'être discutée à la lumière des apports théoriques et des spécificités du contexte étudié.

En premier lieu, l'effet significatif des pratiques environnementales sur la performance perçue confirme les observations d'études antérieures soulignant le rôle stratégique de l'engagement écologique pour l'image institutionnelle et la compétitivité (Porter & Kramer, 2011). Dans une région encore marquée par des défis en matière d'infrastructures et de ressources, les entreprises qui investissent dans l'efficacité énergétique, la gestion des déchets ou le recyclage semblent valorisées par leurs parties prenantes. Cela traduit aussi une sensibilité croissante des consommateurs et des partenaires à l'impact environnemental des activités économiques.

En revanche, l'effet faible, voire inexistant, des initiatives sociales et de la gouvernance responsable interroge. Alors que la littérature souligne l'importance de l'ancrage territorial, de l'inclusion ou de la participation des salariés dans la création de valeur (Prahalad & Hart, 2002 ; Freeman, 1984), les entreprises de notre échantillon semblent ne pas percevoir ces actions comme des leviers de performance directe. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs : des pratiques sociales peu formalisées, des actions ponctuelles sans ancrage stratégique, ou encore une gouvernance encore

largement centrée sur la conformité plutôt que sur l'innovation organisationnelle. Le poids des normes informelles et la faible culture d'évaluation RSE dans les PME locales pourraient également jouer un rôle.

Plus surprenant encore, l'effet négatif de l'approche intégrée de la RSE sur la performance perçue appelle une interprétation critique. Ce résultat suggère que, dans le contexte étudié, les tentatives d'intégration des trois piliers RSE ne produisent pas nécessairement de synergies positives. Il est possible que cette approche, lorsqu'elle est mal coordonnée ou insuffisamment pilotée, entraîne des coûts internes, une dilution des efforts ou des attentes trop élevées non suivies de résultats tangibles. Cela rejoint certains travaux récents qui insistent sur la nécessité d'une maturité organisationnelle pour réussir une stratégie RSE intégrée (Aguinis & Glavas, 2022).

Ces constats doivent néanmoins être nuancés par les limites méthodologiques évoquées plus tôt. Le caractère exploratoire de l'étude, la taille modeste de l'échantillon et la nature auto-déclarative des données appellent à la prudence dans la généralisation. Toutefois, ces résultats ouvrent des pistes intéressantes pour les décideurs publics, les fédérations professionnelles et les structures d'accompagnement RSE. Ils plaident pour un accompagnement plus ciblé des entreprises dans la formalisation et l'alignement stratégique de leurs démarches RSE, en mettant l'accent sur la gouvernance comme vecteur de cohérence et de performance durable.

VII. CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'effet des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance globale perçue des entreprises implantées dans la région de l'Oriental du Maroc. À travers une démarche quantitative appuyée sur un échantillon de 50 entreprises et un modèle conceptuel structuré autour des trois piliers de la RSE – environnement, social et gouvernance –, l'étude a permis de dégager plusieurs enseignements significatifs.

Les résultats ont montré que les pratiques environnementales constituent le levier le plus tangible en matière de performance perçue. Cette observation confirme l'intérêt stratégique croissant des engagements écologiques, non seulement pour des raisons réglementaires ou éthiques, mais également pour des raisons économiques et d'image. En revanche, les initiatives sociales et les mécanismes de gouvernance responsables semblent moins impactants, voire peu valorisés, dans le contexte local étudié. Ce constat soulève des questions sur la structuration, la visibilité et l'intégration réelle de ces dimensions au sein des entreprises.

L'un des apports majeurs de cette étude réside dans la mise en évidence du rôle ambivalent de l'approche intégrée de la RSE. Contrairement à l'hypothèse d'un effet synergique positif, les résultats suggèrent que la combinaison des trois piliers, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une gouvernance efficace et d'une vision stratégique claire, peut générer de la complexité sans gains de performance réels. Cette mise en garde est particulièrement pertinente pour les entreprises de taille moyenne ou confrontées à des contraintes organisationnelles importantes.

Sur le plan théorique, l'article contribue à enrichir la compréhension des mécanismes d'influence de la RSE dans les contextes territoriaux émergents. Il invite à reconsidérer les modèles universalistes au profit d'approches plus contextualisées, tenant compte des réalités institutionnelles, culturelles et économiques locales. D'un point de vue managérial, les résultats plaident pour un accompagnement différencié des entreprises dans l'élaboration de stratégies RSE réalistes, cohérentes et valorisées à la fois en interne et en externe.

Néanmoins, cette étude présente certaines limites. La taille restreinte de l'échantillon et la nature transversale de la collecte de données limitent la portée des généralisations. De plus, la mesure de la performance repose sur des perceptions, ce qui peut introduire un biais d'autoévaluation. Ces éléments ouvrent la voie à des approfondissements futurs.

Parmi les perspectives de recherche, plusieurs pistes se dégagent. Il serait pertinent d'envisager une étude longitudinale pour analyser l'évolution des effets de la RSE dans le temps, ou d'intégrer des variables modératrices telles que la maturité organisationnelle ou le style de leadership. De même, une comparaison interrégionale permettrait d'identifier les spécificités territoriales dans l'appropriation de la RSE. Enfin, un prolongement qualitatif de l'étude, à travers des entretiens approfondis, permettrait

de mieux comprendre les logiques internes des entreprises et les arbitrages réalisés entre les différents volets de la RSE.

En somme, cette recherche met en lumière les promesses, mais aussi les tensions, d'une RSE en construction dans les territoires marocains. Elle appelle à renforcer la capacité stratégique des entreprises à articuler engagement sociétal et performance durable, en tenant compte des dynamiques locales et des leviers réellement mobilisables.

RÉFÉRENCES

- [1] Aguinis, H., & Glavas, A. (2022). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 48(1), 105–132.
- [2] Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391–407.
- [3] Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- [4] Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
- [5] Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.
- [6] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- [7] Cegarra-Navarro, J. G., Reverte, C., & Wensley, A. (2016). Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation. *European Management Journal*, 34(5), 530–539.
- [8] Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- [9] Demuijnck, G., & FASTERLING, B. (2016). The social license to operate. *Journal of Business Ethics*, 136(4), 675–685.
- [10] El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Staglianò, R. (2022). Corporate social responsibility, ownership structure and corporate governance in Moroccan listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 341, 130860.
- [11] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- [12] Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- [13] Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71.
- [14] Global Reporting Initiative (GRI). (2023). *Universal Standards 2023*. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/>
- [15] Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67.
- [16] Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262.
- [17] Kamdem, J. B., & Dandago, K. I. (2024). CSR adoption in African SMEs: Institutional drivers and operational constraints. *African Journal of Business Ethics*, 18(1), 47–63.
- [18] Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
- [19] Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. Working Paper, Harvard University.
- [20] Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- [21] Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- [22] Observatoire RSE Maroc. (2023). *État des lieux de la RSE au Maroc. Rapport annuel*. Casablanca: CGEM.
- [23] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- [24] Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26(1), 1–14.
- [25] Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- [26] Soppe, A. (2004). Sustainability: Financial and environmental performance of responsible firms. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 97–109.
- [27] Spence, L. J. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1), 23–55.
- [28] Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343–364.
- [29] United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- [30] WBCSD – World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva.