

La responsabilité sociale des universités : une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique

The social responsibility of universities: an exploratory study within the Moroccan public university

Sanâa BOUKHARI, (Professeure Universitaire)

*Département Innovation Pédagogique et Management des Systèmes d'Éducation et de
Formation*

*Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohammed V de Rabat, Maroc.*

Hind JEBLI CHRIFI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche Interdisciplinaire pour l'Innovation en Didactique et en Capital
Humain*

*Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohammed V de Rabat, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences de l'Éducation Adresse de l'établissement : Boulevard Mohammed Ben Abdellah Regragui-Madinat Al Irfane-B.P. 6211 Rabat
Déclaration de divulgation :	Les auteures n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteures ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUKHARI, S., & JEBLI CHRIFI, H. (2023). La responsabilité sociale des universités : une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 167-184. https://doi.org/10.5281/zenodo.10253211
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 13, 2023

Accepted: December 01, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-2 (2023)

La responsabilité sociale des universités : une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique

Résumé

La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), comme définie par la commission européenne, désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Le concept s'applique au monde de l'enseignement supérieur et il est nommé : responsabilité sociale des universités (RSU). Au Maroc, les universités publiques s'engagent de plus en plus sur cette voie. Parallèlement, le Plan d'Accélération de la Transformation de l'Écosystème d'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (PACTE ESRI 2030), tirant sa substance des choix prioritaires du Nouveau Modèle de Développement et se nourrissant de sa doctrine et de ses principes fondateurs, traduit en actions concrètes les priorités du programme gouvernemental en matière de développement du capital humain et d'insertion du Maroc dans la société du savoir¹. Dans ce contexte, l'objectif de cette étude de cas exploratoire est d'appréhender la politique RSU d'une université marocaine publique en mobilisant les apports de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Par conséquent, la méthodologie de recherche adoptée est qualitative basée sur l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs avec sept représentant.e.s d'établissements d'enseignement publics. Les résultats de l'étude mettent en exergue les éléments caractérisant la politique RSU de sept établissements d'enseignements supérieurs publics, en sus des attitudes de ses parties prenantes, agissant sur cette question. L'étude apporte des éclaircissements sur les interactions entre les parties prenantes impliquées à la politique RSU de ces établissements.

Mots clés : Responsabilité sociale des universités (RSU), développement durable, management public, parties prenantes.

JEL Classification : I23, Q01, M14

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

CSR (Corporate Social Responsibility), as defined by the European Commission, refers to the voluntary integration by companies of social and environmental concerns into their business activities and relations with their stakeholders. The concept applies to the world of higher education and is called University Social Responsibility (RSU). In Morocco, public universities are increasingly committed to this path. In parallel, the Plan to Accelerate the Transformation of the Higher Education Ecosystem, Scientific Research and Innovation (ESRI PACT 2030), drawing its substance from the priority choices of the New Development Model and drawing on its doctrine and founding principles, translates into concrete actions the priorities of the government's program for the development of human capital and the integration of Morocco into the knowledge society. In this context, the objective of this exploratory case study is to understand the RSU policy of Moroccan public university by mobilizing input from stakeholder theory (Freeman, 1984). As a result, the research methodology adopted is qualitative based on literature review and semi-directional interviews with seven representatives of public educational institutions. The results of the study highlight the elements that characterize the RSU policy of seven public higher education institutions, in addition to the attitudes of its stakeholders, acting on this issue. The study sheds light on the interactions between the stakeholders involved in the RSU policy of these institutions.

Keywords: Social responsibility of universities (RSU), sustainable development, public management, stakeholders.

Classification JEL: I23, Q01, M14

Paper type: Empirical Research

¹ Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

1. Introduction :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est guère dissemblable de l'attitude des entreprises considérant la réalisation des objectifs du développement durable (ODD) et leur intégration dans leurs orientations stratégiques, elle n'est non plus une notion récente. Son émergence s'est faite à travers l'ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » de Bowen.H (1953), elle a fait ensuite l'objet d'une théorisation émise par Archie B. Carroll (1979) avec sa "pyramide de la RSE" (The Pyramid of Corporate Social Responsibility). Nonobstant qu'une définition exacte de la RSE demeure floue, le terme est généralement employé pour désigner un engagement de l'entreprise qui permet d'atteindre, et même dépasser, les attentes légales, éthiques et sociétales émises par les parties prenantes (Clarkson, 1995 ; Luetkenhorst, 2004 ; Garriga et Melé, 2004 ; Waddock et al., 2002, cités par Goli et al., 2009). Archie B. Carroll (1983) identifie la responsabilité sociale comme étant une façon de gérer l'entreprise « de telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique ». Chemin faisant, le concept s'étend et s'applique à différents acteurs de l'économie, tels que les organisations (RSO), les territoires (RST) et les universités (RSU). De ce fait, il existe autant de RS que d'acteurs. Récemment, la notion de RSI (Responsabilité Sociétale Individuelle) est apparue et vise à promouvoir un label pour les managers sensibilisés à cette notion. (Zaouche, 2011).

Par conséquent, il n'en demeure pas moins que le monde de l'enseignement supérieur prend, de plus en plus, part à cette problématique de responsabilité sociale. *Ita est*, que l'on parle de la responsabilité sociale de l'université (RSU). Bien que, le concept est quelque part brumeux et peu abordé dans la littérature, par rapport à la RSE. Rolland et al., (2019) affirment qu'à l'instar de cette dernière et dans la lignée de la Corporate Social Responsibility, la RSU est la prise en compte de toutes ses parties prenantes par l'établissement d'enseignement supérieur qu'il soit public ou privé. Le volet social n'est pas le seul. Cette responsabilité s'exerce aussi bien à l'égard des parties prenantes internes (étudiants et personnel) qu'externes (collectivités, entreprises, environnement ...). De même, selon Luangsay-Catelin et al., (2018), la notion représente, avant tout, l'intégration par les universités de préoccupations culturelles, environnementales, mais également socio-économiques dans leurs activités et dans leurs relations avec leurs différents partenaires.

De facto, les définitions de la RSU mises en exergue par les chercheurs, tissent naturellement le lien avec la théorie des parties prenantes. Jongbloed et al., (2008) soulignent, pour les universités du monde entier, l'importance de reconsidérer leurs rôles et leurs relations avec leurs différentes parties prenantes, ou communautés, afin d'assurer leur place dans l'économie moderne basée sur la connaissance.

De ce fait, l'identification des parties prenantes et leur classification semble indispensable lors de l'étude de la RSU.

Au Maroc, la stratégie de développement aborde le concept de développement durable qui favorise l'équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales, avec pour objectifs l'amélioration du cadre de vie des citoyens, le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement.

Conformément à ses engagements au niveau international dans le cadre des sommets de la Terre de Rio de Janeiro (1992) et de Johannesburg (2002) et des conventions pertinentes, le Maroc a mis en place les fondements visant à instaurer le développement durable dans le pays à travers plusieurs réformes politiques, institutionnelles, juridiques et socio-économiques. Ce processus a été renforcé par l'adoption de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement

Durable, dont l'élaboration a été lancée suite aux directives de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, lors de son discours du Trône du 30 Juillet 2009².

Le système de l'enseignement supérieur marocain, via l'université publique démontre l'émergence des politiques de responsabilité sociale, en vue de réaliser le développement durable. Dans ce sens, il semblerait judicieux d'explorer la politique RSU au sein de l'université publique marocaine. Pratiquement, une université publique, dans la région Rabat-Salé-Kenitra, représenterait le terrain de notre étude exploratoire. Par conséquent la question de recherche à laquelle cet article a pour motif de répondre est la suivante :

"Comment L'université Marocaine Publique adopte-elle une politique RSU ?"

Afin de répondre à notre problématique, nous structurons notre article comme suit : En premier lieu nous exposerons une revue de littérature pour poser le modèle théorique et conceptuel de cette étude. Ensuite, nous aborderons la méthodologie de recherche mobilisée et en dernier lieu nous présenterons et discuterons les résultats de cette étude exploratoire.

1. Revue de littérature :

Dans cette partie de l'étude, il serait question de présenter le cadre théorique et conceptuel de cet article. À cet effet, nous nous étalerons sur quelques fondements théoriques de la responsabilité sociale des universités (RSU).

Par ailleurs, nous mobiliserons les apports de la théorie des parties prenantes. Cette dernière, fournissant des éléments pour mieux comprendre la notion de développement durable et sa prise en compte dans le management stratégique (Bosse et al, 2009), ce qui nous permettra de mieux cerner les catégories des parties prenantes impliquées dans la mise en place des politiques de responsabilité sociale des universités.

1.1. La RSU : théorie et état des lieux

Le concept de responsabilité sociale de l'université (RSU) s'est forgé en intégrant les développements théoriques qu'ont connus les notions de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de responsabilité sociale des organisations (RSO). Alors que les universités ont de tout temps été mises à contribution dans le développement des projets de société qui se sont succédés en leurs territoires, la notion de RSU posant les termes de leurs responsabilités vis-à-vis de la société est plus récente que celles de RSE et de RSO.

Selon Cortese (2003) les établissements d'enseignement supérieur peuvent servir de modèle de durabilité en intégrant pleinement tous les aspects de la vie au campus. Dès lors, on parle de la durabilité des campus. Elle suggère que l'université est un microcosme de la communauté au sens large. Par conséquent, la manière dont elle mène ses activités quotidiennes est une démonstration importante des moyens de parvenir à un mode de vie respectueux de l'environnement et de renforcer les valeurs et les comportements souhaités dans l'ensemble de la communauté. Ces activités offrent des possibilités inégalées d'enseignement, de recherche et d'apprentissage. Alshuwaikhat et al (2008) affirment qu'il y a une compréhension commune dans la littérature du « campus durable », elle implique un meilleur équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux dans la formulation d'une politique RSU, ainsi qu'une perspective à long terme sur les conséquences des activités et pratiques des campus.

Au Maroc, la mise en place d'une politique de responsabilité sociale des universités (RSU) n'est, certes, pas une obligation légale. Toutefois, répondre aux besoins des habitants d'un territoire local ou régional en matière de vie sociale et de culture, telle est désormais une des missions d'une université socialement responsable (Annot 2012). La construction de ce modèle social, qui interagit avec son environnement, est en marche.

² Source : le site officiel du Ministère marocain de la transition énergétique et du développement durable-département du développement durable.

Des universités marocaines publiques figurent dans le classement mondial Times Higher Education mesurant l'implication des universités mondiales dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), énoncés par l'ONU dans son Agenda 2030. Le Royaume figure dans le classement établi sur la base de 17 ODD, entre autre, grâce à l'Université Mohammed V de Rabat, l'Université Ibn Tofaïl de Kénitra, l'Université Moulay Ismail de Meknès, l'Université Hassan II de Casablanca et l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès. La question de la RSU au niveau de l'université marocaine publique n'a été abordée que par quelques chercheurs marocains. À cet effet, le *tableau 1* regroupe les problématiques traitées par ces travaux :

Tableau 1 : Etudes sur la RSU au sein de l'Université marocaine

Auteur.e.s	Problématique de l'article
Charef (2018)	Étude exploratoire de la perspective des étudiants sur la responsabilité sociale des universités.
Mazoudi et Sebti (2018)	Analyse de la relation entre la RSU et la satisfaction du corps professoral au travail dans deux universités marocaines.
Yassine (2019)	Réflexion théorique sur la RSU et tentative de conceptualisation selon la théorie des parties prenantes.
Mili et al (2020)	Étude de cas sur l'université Cadi Ayyad pour analyser son implémentation de la RSU par celle-ci.
Alami et Alami (2021)	Cadre descriptif des domaines de la responsabilité sociale que les universités marocaines doivent prendre en considération.
Bakhella (2022)	Étude exploratoire sur le degré d'intégration de la RSU par l'université marocaine dans ses missions d'enseignement et de recherche.
El Yaagoubi (2023)	Étude exploratoire sur les initiatives gouvernementales et celles des universités marocaines pour la promotion de la RSU.

Source : adapté, EL Yaagoubi 2023

A la lecture de ce tableau, il est clair que, quant à la question de la RSU, les chercheur.e.s marocain.e.s n'ont commencé à l'explorer que pendant la dernière décennie. À cet égard, la croissance des études scientifiques est peu véloce. La majorité des articles (5 sur 7) sont des études empiriques (qualitatives ou quantitatives), tandis que le reste porte sur une réflexion théorique de la question. L'analyse des articles suggère que la RSU au Maroc est encore à un stade embryonnaire. Charef (2018) constate une responsabilité sociale limitée des universités marocaines, soulignant les défis financiers liés à la dépendance des budgets alloués par le ministère. Toutefois, selon El Yaagoubi (2023), l'université marocaine est soutenue par diverses initiatives, réformes et valeurs sociales qui favorisent l'adoption de la Responsabilité Sociale Universitaire (RSU). Il reste simplement à l'incorporer dans une stratégie managériale bien élaborée pour assurer son efficacité.

Par ailleurs, les transformations intervenues à la fin du 20ème siècle et au début du 21ème ont été d'une ampleur et d'une diversité sans précédent. L'enseignement supérieur est devenu clairement une activité concurrentielle (Cf. apparition du classement de Shanghai en 2003). Dans le courant des années 1990, de nombreux auteurs constataient déjà la profondeur des changements intervenus dans les systèmes universitaires. À titre d'illustration pour Clark (1998, cité par Luangsay-Catelin et al, 2018), « les universités du monde entier vivent une époque d'instabilité inquiétante, caractérisée par l'accroissement du nombre d'étudiants et de leur diversité, la pression du marché du travail lié au développement des activités économiques basées sur les connaissances, le désengagement financier des états, la difficile maîtrise de la croissance de la production des savoirs ». Pour le même auteur comme pour Etzkowitz et

al. (2000, cité par Luangsay-Catelin et al), les changements rapides dans les caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur nécessitent des universités qu'elles adoptent une approche plus entrepreneuriale. Dans cette perspective, les universités entrepreneuriales sont celles qui s'efforcent d'explorer des opportunités au-delà de leurs ressources existantes, prenant le risque de réexaminer à la fois leur structure interne et leurs méthodes de réaction face aux pressions, tant internes qu'externes, qu'elles rencontrent. « Ces universités contemporaines n'auraient d'autres choix que de développer des stratégies innovantes telles que la mise en place d'une politique RSU » (Luangsay-Catelin et al, 2018), ce qui incombe, entre autres, aux universités de prendre en compte l'intérêt de leurs parties prenantes. Elles peuvent également mobiliser ces dernières autour d'actions et de projets à responsabilité sociétale.

Nous sommes du même avis que ces auteurs.e.s, et nous tenterons dans ce qui suit d'expliquer les apports de la théorie des parties prenantes à la mise en place d'une politique RSU.

1.2. La RSU au prisme de la théorie des parties prenantes

Selon Freeman (1984), en effet, le terme Stakeholder apparaît véritablement pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du Stanford Research Institute afin de déterminer « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Mullenbach, 2007). Beaucoup d'auteurs se rallient aujourd'hui à ce postulat selon lequel le terme serait apparu en 1963 pour deux raisons essentielles : d'une part, l'auteur est considéré comme le père fondateur de la Stakeholder Theory et, d'autre part, son ouvrage (Strategic Management : A Stakeholder Approach, 1984) constitue le point de départ du développement de la notion de Stakeholder, de son approfondissement au sein de la littérature managériale et de la Stakeholder Theory. Le concept sera initialement appliqué en management stratégique, puis il servira de base pour aborder des questions liées à la gouvernance d'entreprise, à l'éthique organisationnelle, voire même à la politique, étant l'un des éléments fondamentaux de la troisième voie promue par Giddens et Tony Blair au Royaume-Uni (Astrid Mullenbach 2007). Selon Larrán Jorge et al (2017, cité par Abdelilah 2019), La RSU suggère donc que les universités sont des institutions qui doivent intégrer des principes et valeurs éthiques, sociaux et environnementaux dans leurs fonctions principales et ce, dans une perspective basée sur la satisfaction des besoins et des attentes des parties prenantes. Mais, il serait tout d'abord judicieux de procéder à une hiérarchisation de ces parties prenantes. Mercier (2001) affirme que parmi les multiples tentatives de classification des PP, il est intéressant de retenir celle de Carroll et Näsi (1997, cités par Mercier 2011) qui opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, média, communauté et environnement naturel). De même, il est possible de distinguer les PP primaires (c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'organisation) comme : les propriétaires, les employés, les fournisseurs et les clients, des PP secondaires comme : les médias, les consommateurs, les groupes de pression, les gouvernements, les concurrents, le public et la société. Les PP secondaires peuvent avoir une influence potentielle et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'organisation. En privilégiant la définition de Clarkson (1995), plusieurs auteurs (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Mitchell et al, 1997 ; Froomean, 1999, cités par Mercier 2001) analysent le degré d'influence des PP. *De facto*, l'influence exercée par ces parties prenantes dépend de leur apport aux ressources essentielles de l'organisation, de la dépendance de l'organisation à l'égard de ces ressources, ainsi que des coûts encourus par les deux parties en cas de rupture des relations.

En effet, comme l'avance Ory (2018) Les parties prenantes sont très importantes pour les universités. En tenant compte de leurs attentes dans la définition des objectifs, cela aide à améliorer les performances des universités de différentes manières.

Ces parties prenantes sont dissemblables et en premier lieu internes avec les usagers et les personnels. Les parties prenantes externes « associées à la gestion du service public d'enseignement supérieur » en citant expressément les représentants des intérêts publics et des activités économiques, culturelles et sociales. L'on identifie, entre autres, l'État et les collectivités publiques, mais aussi les entreprises de plus en plus impliquées dans les actions de formation (continue comme initiale) et les partenariats de recherche.

La théorie des parties prenantes suggère un changement significatif de point de vue en plaçant les acteurs clés au centre de la gestion, ce qui demande une réévaluation de la stratégie. Auparavant, ces acteurs étaient simplement considérés comme faisant partie de l'environnement social de l'organisation. « La gouvernance de l'université doit tenir compte de cette évolution et passer d'un modèle hiérarchisé traditionnel de l'administration publique wébérienne à une gouvernance répondant aux attentes des parties prenantes constitutives de l'université » (Côme, 2013).

A ce stade de l'étude, nous admettons que la politique RSU de l'université est influencée par la participation de ses parties prenantes internes et externes, chacune selon sa position hiérarchique, quant à sa mise en place et son déploiement.

2. Méthodologie de la recherche

Nous inscrivons la méthodologie de la présente étude dans une approche qualitative. D'une part, nous avons réalisé une revue de littérature pour asseoir théoriquement notre problématique. D'autre part, à travers une analyse documentaire³ ainsi qu'une analyse des verbatims via l'entretien semi-directif qui était notre outil de travail auprès des personnes-ressources, nous avons pu collecter les données empiriques répondant à notre question de départ. Ce qui donne à cette recherche un caractère exploratoire abordant le sujet de la RSU au sein d'une université marocaine publique dans la région Rabat-Salé-Kénitra à travers sept établissements d'enseignement supérieur présidés par cette université.

2.1. L'échantillon concerné par l'étude

Sur une population mère de 18 chefs d'établissement d'enseignement supérieur (EES) relevant de l'université l'objet de l'étude, nous nous sommes entretenues avec les représentant.e.s de 7 établissements d'enseignement supérieur. À cet effet, l'échantillon qui en découle est le résultat d'un échantillonnage aléatoire stratifiée non proportionnel (Tableau 2). Ce dernier a dépendu du nombre d'individus ayant voulu participer à notre enquête. Les strates représentant les composantes de l'Université étudiée, chaque composante regroupe un certain nombre d'EES, les sous - groupes sont représentés à travers les établissements d'enseignement supérieur et par conséquent les individus interviewés constituent nos sources d'informations primaires.

³ L'analyse documentaire que nous avons menée, était principalement basée sur les documents disponibles sur les sites internet des EES étudiés et ceux de leurs parties prenantes internes et externes.

Tableau 2 : Profils des interviewé.e.s au sein de l'Université

Strates ou groupe	Sous-groupes	Profil des interlocuteurs-trices	Nombre d'années d'expérience au sein de l'Université	Nombre total des années d'expériences dans un établissement d'enseignement supérieur	Sexe	Tranche d'âge
Sciences et Techniques	EES 1	Vice-doyen-ne	17 ans	20 ans	homme	Entre 50 ans et 55 ans
	EES 2	Responsable des Ressources Humaines	8 ans	13 ans	homme	Entre 40 ans et 45 ans
Ingénierie	EES 3	Directeur-trice adjoint	20 ans	23 ans	homme	Entre 50 ans et 55 ans
Sciences de la Santé	EES 4	Vice-doyen-ne	15 ans	19 ans	femme	Entre 50 ans et 55 ans
Sciences de l'Éducation, Sciences Humaines et Sociales	EES 5	Responsable des Ressources Humaines	6 ans	8 ans	homme	Entre 40 ans et 45 ans
	EES 6	Chef.fe de service des Ressources Humaines	10 ans	14 ans	homme	Entre 35 ans et 40 ans
Sciences Juridiques Economiques et de Gestion	EES 7	Vice-doyen-ne	20 ans	20 ans	homme	Entre 50 ans et 55 ans

Source : auteures

2.2. Outils de collecte de données

Campenhoudt et al, (2011) suggèrent que les lectures et entretiens exploratoires doivent aider à constituer la problématique de recherche. Les lectures aident à faire le point sur les connaissances concernant le problème de départ ; les entretiens contribuent à découvrir les aspects à prendre en considération et élargissent ou rectifient le champ d'investigation des lectures. Les uns et les autres sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement. Les lectures donnent un cadre aux entretiens exploratoires et ceux-ci nous éclairent sur la pertinence de ce cadre. « L'entretien exploratoire vise à économiser des dépenses inutiles d'énergie et de temps en matière de lecture, de construction d'hypothèses et d'observation. Il s'agit en quelque sorte d'un premier "tour de piste" avant d'engager des moyens plus importants. » Pour ce faire nous avons choisi de donner à nos entretiens le caractère de semi-directif. Imbert (2010) affirme que L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi-dirigée est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes.

À cet effet, nous avons mobilisé pour nos entretiens semi-directifs un guide d'entretien contenant : des questions fermées, à choix multiples et d'autres ouvertes, et ce afin de garder le caractère flexible de l'entretien exploratoire auprès de l'échantillon étudié et présenté plus haut. Par ailleurs, nous avons obtenu, nos données secondaires à travers l'analyse documentaire du site internet de l'université objet de notre étude ainsi que les établissements d'enseignement supérieurs y afférents. En sus, d'une analyse du site internet officiel du Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation et celui de la Transition Énergétique et du Développement Durable (Département du Développement Durable).

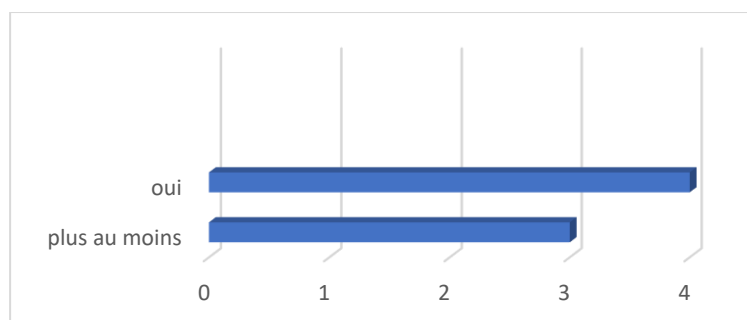
3. Résultats et discussions

Concernant les résultats de cette étude, ils ont, d'une part, tirés substance de l'analyse des documents existants sur les sites internet officiels des EES étudiées, et d'autre part des entretiens semi-directifs effectués avec les représentant.e.s de ces établissements (Tableau 2) à l'aide d'un guide d'entretien.

3.1. Statistiques descriptives

Dans un premier lieu, il était question de demander aux interviewé.es. s'ils pensent disposer d'une politique RSU propre à leur établissement. La *figure 1* illustre les réponses recensées. A première vue, il semblerait que quatre EES déclarent avoir une politique RSU à part entière que celle de l'Université, à laquelle ils appartiennent, puisque 57,14% des interviewé.e.s l'affirme, tandis que 42,86% annonce en avoir "plus au moins" une. Mais, au fur et à mesure que les entretiens avancent, ils affirment, presque tous, que c'est la politique de l'université d'appartenance dont on parle, et c'est, en quelque sorte, sa déclinaison que l'on voit à travers les démarches, les activités et les actions, en matière de responsabilité sociale et développement durable, de ces EES. Il est à noter que chacun de ces établissements est lié à l'Université, qui préside les 18 EES, mais dispose d'une équipe de pilotage propre à lui, chapeautée par un.e directeur-trice ou doyen.ne qui établissent les politiques *ad hoc* à leurs modes de gouvernance.

Figure 1 : Existence d'une politique RSU propre à l'établissement

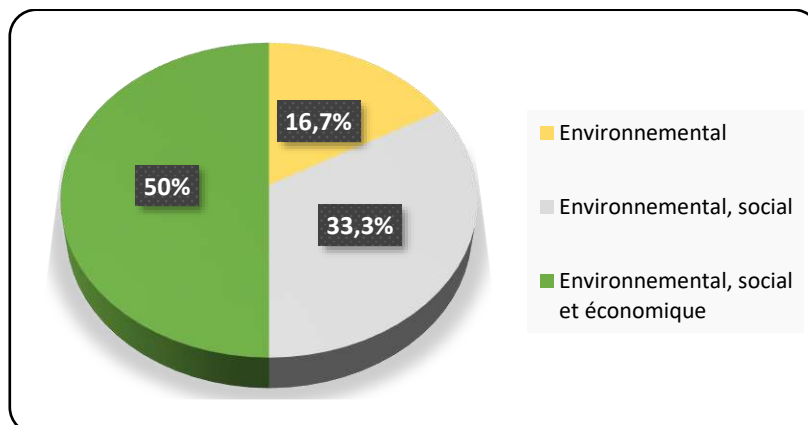


Source : auteures, d'après les entretiens semi-directifs

In fine, ils reconnaissent l'Université d'appartenance, comme partie prenante interne incontournable quant à la mise en place d'actions en matière de développement durable ou responsabilité sociale au sein de leurs établissements. Un.e interviewé.e déclare : " ...notre établissement ne peut pas mettre en place une politique RSU sans concertation avec l'Université". Un.e autre interviewé.e a dit : " Nous ne disposons pas de politique RSU propre à l'établissement, nous sommes une petite structure, et nous restons lié à la politique RSU de l'université... ". Ce sont ces mêmes personnes qui ont répondu avoir plus ou moins une politique RSU propre à leur établissement.

Par ailleurs, toutes les personnes interviewé.e.s déclarent avoir de l'intérêt pour ce qui est d'être un établissement socialement responsable, ce qui se traduit à travers, entre autres, les manifestations scientifiques organisées sur la question. Et en réponse à la question à choix multiples : " Quels sont les volets les plus présents dans la politique RSU de votre établissement ? (Sociétal ou social, économique, environnemental)", bien qu'une minorité n'a pas affirmé avoir une politique RSU propre à l'établissement, elle s'est identifiée à l'Université d'appartenance, en réponse à la question. D'après, les réponses recueillis les répondants se scindent en trois catégories, la figure 2 met en valeur la représentativité de ces volets. Il est clair que le volet environnemental et social sont présents à hauteur de 50% dans les réponses des interviewé.e.s, 33,33% reconnaissent les trois volets dans leurs politiques RSU et 16,7% n'affirment que le volet environnemental de la politique en question.

Figure 2 : Représentativité des volets de la politique RSU des EES



Source : auteures

À cet effet, les répondant.e.s annoncent, pour chacun des volets, des pratiques que nous regroupons comme suit :

- Volet Environnemental : L'utilisation des panneaux photovoltaïques pour favoriser l'utilisation des énergies renouvelables et l'économie de l'énergie, la réduction de l'utilisation du papier...
- Volet social et sociétal : la création des clubs dédiés à la question, pour les étudiants (à l'instar du Festival de l'écologie et du développement durable pour l'un des EES et de ENACTUS⁴ pour plusieurs EES), événements ouverts au grand public visant la sensibilisation à la question, collaboration avec la société civile, le système de couverture médical dédié au étudiant.e.s, les salles adaptés aux personnes en situations de handicap...
- Volet économique : La gestion responsable des ressources financières, le choix des partenaires économiques socialement responsables...

En sus de l'existence des curricula dédiés à l'éducation au développement durable, le déclarent trois interviewé.e.s. des EES de notre échantillon, et ce via : des masters spécialisés ou des diplômes universitaires de formation continue.

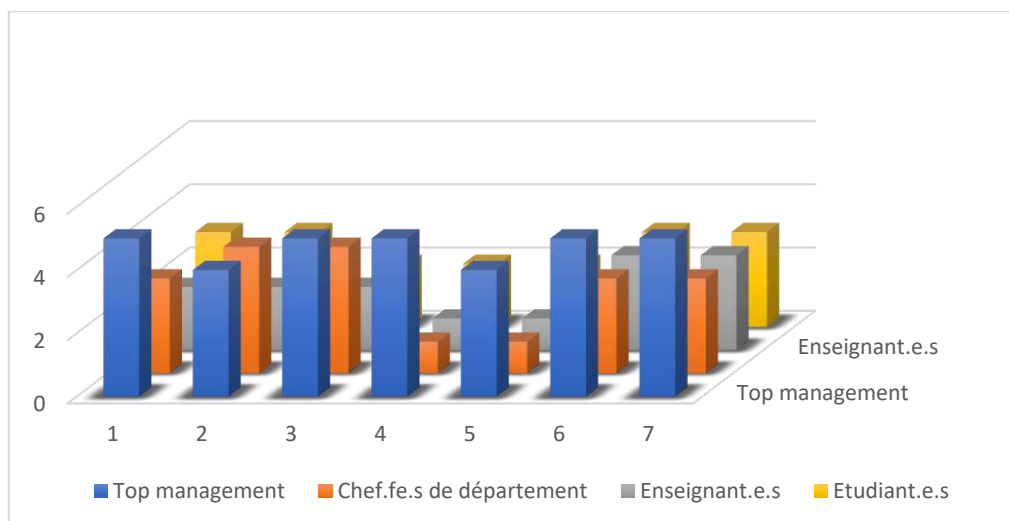
Par conséquent, d'après nos entretiens, les parties prenantes qui se sont répandues le plus, en réponse à la question : " Quelles parties prenantes participent à la mise en œuvre de la politique RSU de votre établissement ?", sont : le top management des EES (Présidence de l'université, doyen.ne.s et vice-doyen.ne.s, directeur-trice-s et directeur-trice-s adjoint), enseignant.e, chef.fe.s de département et étudiants.

En l'occurrence, nous avons demandé, par la suite, aux interviewé.e.s d'évaluer le degré d'implication de ces parties prenantes, quant à la prise de décision concernant la RSU de leur établissement. La figure 3 met en exergue les réponses, et ce à travers une échelle numérique

⁴ Le mot Enactus est une abréviation de "we believe investing in students who take entrepreneurial action for others creates a better world for us all". C'est une ONG internationale qui œuvre dans le domaine de l'entrepreneuriat social étudiantin et le développement durable. Elle a été créée en 1975, et basée à Missouri – USA. Elle a développé des partenariats entre le monde des affaires et celui de l'enseignement supérieur, à l'instar de l'université objet de notre étude, afin de préparer les étudiants à contribuer substantiellement au développement de leur pays en tant que futurs leaders entrepreneurs, éthiques et socialement responsables. Elle est représentée par une communauté d'étudiants et de leaders du monde académique et économique qui s'engage à utiliser l'entrepreneuriat pour améliorer les vies et façonner un monde meilleur et durable.

linéaire de 0 à 5. la valeur 0 convient à la réponse “pas impliqué.e.s” et ainsi de suite la valeur 5 convient à la réponse très impliqué.e.s.

Figure 3 : Représentativité des parties prenantes des EES dans leurs RSU selon le degré d'implication



Source : auteures

De ce fait, il est irréfutable que le top management prend le dessus, et cela se confirme aussi à travers les déclarations des interviewé.e.s. On nous a déclaré : “ ... nos pratiques en responsabilité sociale ou développement durable dépendent de nos cadres de références, à savoir la politique de l'université et la stratégie de l'établissement, et qui sont mises en place par l'administration de l'établissement” ou encore : “ ...D'ailleurs, on ne peut pas agir formellement sur ces questions sans la stratégie mise en place par le doyen en concertation avec l'Université”.

Par ailleurs, une analyse des sites internet officiels des 7 EES, nous a permis de collecter les données suivantes :

Tableau 3 : Quelques pratiques des EES en matière de RSU

Quelques pratiques RSU sur les sites internet officiels des EES	
EES1	-Projets portant, entre autres, sur la valorisation de la gangue de charbon dans la fabrication de nanomatériaux hybrides à caractère liant, innovants, écologiques et durables. -Club étudiants (ENACTUS) pour les accompagner dans la mise en œuvre de leurs projets d'entrepreneuriat social. -Formation continue : Diplôme d'Université en Management de la Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement.
EES2	-Table ronde et débat sur les thématiques liées à la protection de l'environnement et au développement durable.
EES3	-Manifestations culturelles de tous genres, particulièrement celles initiées et réalisées par les étudiants, à l'instar du : Festival de l'écologie et du développement durable.
EES4	-Missions, entre autres :Assumer sa responsabilité sociale en défendant les valeurs de qualité, d'équité, d'efficacité et de pertinence des services de santé, s'assurer de l'adéquation de l'ensemble de ses activités avec les principes de la charte de l'environnement.
EES5	-Education au développement durable via les curricula : Master fondamentale en Enseignement des sciences sociales et du développement durable, formations continue en développement durable, RSE comme matière enseignée... -Chaire ALECSO ⁵ pour l'éducation au développement durable et au patrimoine culturel créatif.
EES6	-Site internet officiel est inexistant (le portail de l'établissement est sur le site officiel de l'Université).
EES7	-Parmi ses objectifs : le Renforcement de l'ouverture sur l'environnement économique et social ; -Curricula : Master Economie de l'environnement, Colloques scientifiques abordant la question du DD... -Club d'étudiants pour la promotion de la responsabilité sociale et du développement durable (ENACTUS).

Source : Sites internet officiels des EES

⁵ L'Organisation Arabe pour l'Éducation, la Culture et les Sciences (ALESCO) est un organisme dépendant de la Ligue Arabe qui œuvre depuis 1970 à la coordination et à la promotion de différentes activités dans les domaines éducatif, culturel et scientifique dans le Monde arabe.

En outre, il est à noter qu'il n'existe pas de structures, dédiées aux questions de développement durable et responsabilité sociale, propres aux EES. Nous avons pu vérifier cette information auprès des interviewé.e.s ainsi que sur les organigrammes des différents EES.

Par ailleurs, sur le site internet officiel de l'Université, il est déclaré que : « Dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement Durable qui a été adoptée par le Maroc en 2017, l'Université a créé un service de développement durable qui a pour mission la consolidation de la gouvernance de développement durable et la gestion des projets. »

Ce service est directement rattaché au conseiller chargé du Patrimoine et Développement durable, il veille à la mise en place d'actions concrètes en assurant une veille informationnelle des bonnes pratiques en développement durable; en identifiant et proposant à la communauté universitaire des pratiques éprouvées en matière de développement durable; en communiquant à toutes les actions entreprises par l'Université et sa communauté et également en mettant en place des projets pilotes prenant en considération les volets du développement durable, et ce à travers :

- La réduction continue de l'empreinte écologique de l'Université ;
- La réduction des inégalités sociales ;
- La protection de l'environnement et du patrimoine ;
- La constitution d'une communauté universitaire éco-citoyenne.

Ce qui valide, nos résultats ci-haut. En fait, les EES de notre échantillon restent majoritairement liée à l'Université, quant à l'élaboration et la mise en place de leur politique RSU, celle-ci étant une partie prenante interne indispensable à ce rapport.

In fine, sur la base des résultats obtenus nous allons procéder dans ce qui suit à une hiérarchisation des parties prenantes impliquées dans les politiques RSU des EES, quant à leurs positions et actions.

3.2. Cartographie des parties prenantes impliquées à la politique RSU des EES étudiés

Lors de l'analyse des caractéristiques des politiques RSU des EES, il était indispensable de comprendre l'importance et l'influence relatives aux principales parties prenantes, mais leur identification et hiérarchisation a primé.

En l'occurrence, les modèles de cartographie des parties prenantes permettent d'avoir une grille pour expliciter leurs relations et actions quant au concept étudié, ils peuvent servir de document de référence quant à une prise de décision stratégique ou l'élaboration des stratégies de mobilisation liées à la RSU. Dans notre étude de cas, l'objectif de la cartographie des parties prenantes (*Tableau 4*) est de créer une représentation de la position hiérarchique des principales parties prenantes agissant sur la question de la RSU quant à notre échantillon. D'après les résultats que nous avons obtenus ci-haut, nous avons tenté d'hiérarchiser ces parties prenantes impliquées dans la mise en place des politiques RSU des EES étudiés, selon leurs pratiques et degré d'influence. Le top management ayant le degré d'influence le plus important et les organismes partenaires le plus faible.

Tableau 4 : Cartographie des parties prenantes des EES en matière de RSU

Axes de la RSU à l'Université	RSU et Parties Prenantes		
• Introduction de l'approche de développement durable dans le patrimoine mobilier et immobilier; • Amélioration de l'hygiène et des conditions d'environnement; • Traitement des produits chimiques; • Accessibilité et inclusion des personnes à mobilité réduite ; • Sensibilisation du public aux enjeux du développement durable.	Internes	Top management (présidence de l'Université, doyen.ne, vice-doyen.ne, directeur-trice, directeur-trice- adjoint ...)	• Choix des références pour élaborer la politique RSU : Chartes Nationale, lois, programmes gouvernementaux... ; • Mise en place d'une politique RSU (objectifs, ressources humaines, moyens financiers, chronogramme...) ; • Supervision des actions des EES dans leurs démarches de développement durable et RSU ; • Organisation des manifestations scientifiques portant sur la question ; • Promotion des partenariats avec les Universités à l'échelle nationale et internationale pour un meilleur partage d'expérience et de pratiques durables.
		Chef.fe.s de département	• Elaboration et supervision des Curricula et formation continues dédiés à l'EDD⁶ ; • Organisation de Colloques et Consortium liés au DD-RS ; • Création et supervision de laboratoire de recherches doctorales en DD.
		Enseignant.e.s	• Cours, colloques, journées d'étude dédié au développement durable et RS et direction des thèses y afférentes.
		Etudiant.e.s	• Participation aux Clubs et festivals étudiants promouvant le DD-RS ; • Contribution aux campagnes de sensibilisation à l'importance du DD ; • Choix de se former au DD-RS via l'inscription aux formations proposées par les EES .
	Externes	Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de l'Innovation	• Mise en place d'un cadre institutionnel à la question (programmes gouvernementaux, financements ...).
		Ministère de la Transition Energétique et du Développement Durable	• Loi Cadre portant sur la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD), adoptée en mars 2014, fait du développement durable, le fondement structurant des politiques publiques, et valeur fondamentale partagée par l'ensemble des parties prenantes au processus de développement économique, social, culturel et environnemental du pays, y compris les universités.
		Organismes et partenaires (nationaux et internationaux)	• Participation aux colloques et journées d'études dédiés au DD-RS⁷ ; • Organisation des clubs étudiants œuvrant pour le développement durable, à l'instar de ENACTUS ;
		Expert.e.s en DD et RS	• Apports de connaissance et d'expertise en vue d'un meilleur partage d'expérience.

Source : auteures, d'après les entretiens exploratoires et l'analyse des sites internet officiels des EES

⁶ Nous utilisons EDD pour : Education au Développement Durable

⁷ Nous utilisons le sigle DD-RS pour désigner : Développement durable et responsabilité Sociale.

À cet effet, les pratiques en matière de RSU diffèrent dépendamment de la qualité des parties prenantes. Toutefois, il est clair qu'il existe une forme de corrélation positive entre la position hiérarchique des parties prenantes et le degré d'importance quant à la prise de décision aux questions de développement durable et responsabilité sociale des EES. En plus de cela, les parties prenantes internes des EES occupent une place prépondérante en comparaison avec celles externes.

Par rapport aux travaux antérieurs, notre étude se distingue par son accent sur l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes influentes dans la mise en œuvre de la politique de Responsabilité Sociale Universitaire (RSU) au sein des établissements d'enseignement supérieur, objet de notre étude. Alors que Charef (2018) explore la perspective des étudiants sur la RSU et El Mazoudi & Sebti (2018) se penchent sur la satisfaction du corps professoral, notre recherche offre une perspective plus globale en analysant la dynamique d'influence de diverses parties prenantes, malgré la taille de l'échantillon réduite, vu le caractère exploratoire de cette dernière. Par ailleurs, Bakhella (2022) examine le degré d'intégration de la RSU par l'université marocaine. Toutefois, notre approche aborde les parties prenantes agissant sur la RSU et celles impactées par la question également, offrant une compréhension approfondie des acteurs clés dans sa mise en œuvre. En mobilisant la théorie des parties prenantes, notre étude apporte une contribution méthodologique et théorique, permettant une meilleure interprétation des résultats et offrant des perspectives pertinentes pour des études similaires, comme souligné par Yassine (2019) et El Yaagoubi (2023).

4. Conclusion :

La complexité inhérente à l'université se manifeste à travers deux dimensions distinctes : la complexité d'abondance et la complexité de sens. La complexité d'abondance décrit une situation où un problème dispose de nombreuses solutions, mais l'exploration complète de toutes ces solutions est entravée par des contraintes de ressources. En revanche, la complexité de sens caractérise un problème pour lequel les solutions disponibles sont limitées, mais le choix entre ces solutions est entravé par des perspectives antagonistes et influentes (Riveline 1991). A notre sens, la complexité d'abondance dans l'université qualifie la multitude de ses parties prenantes bien externes qu'internes ainsi que leurs interactions et celle du sens relève de la manière dont elle déploie ses missions et attributions ainsi que ses actions vis-à-vis la société à laquelle elle appartient.

S'ouvrant sur son environnement interne et externe, l'université Marocaine évolue vers une forme entrepreneuriale dans laquelle les parties prenantes occupent une place de plus en plus importante dans ses pratiques en développement durable et responsabilité sociale.

À travers cette recherche nous avons tenté d'identifier et d'hiérarchiser les parties prenantes responsables ou liées à la mise en place de la politique RSU de sept établissements d'enseignement supérieur relevant d'une Université marocaine dans la région de Rabat-Salé-Kenitra. Cette hiérarchisation a reposée sur l'importance du degré d'influence de ces parties prenantes quant à la politique RSU de ces EES et leurs pratiques et interactions. L'objectif étant de tracer un scénario scientifique permettant d'expliquer la manière dont ces EES déploient leurs politiques RSU. La pertinence de cette approche découle d'une vision spécifique de l'humanité, nécessitant une base authentique d'humanisme pour prospérer. Elle offre la possibilité de recentrer la réflexion autour de l'humain, le plaçant au cœur du processus. (Rolland et al, 2018). À cet effet, les parties prenantes gouvernant l'université doivent prendre en considération cette évolution et faire la transition d'un modèle hiérarchisé traditionnel de l'administration publique à un autre reposant sur une gouvernance répondant aux attentes des

parties prenantes de l'université. A l'instar des étudiant.e.s, et ce en leur permettant d'agir et d'interagir davantage avec les questions de développement durable et de responsabilité sociale, des ONG et même du personnel non-enseignant, en leur offrant, par exemple, l'opportunité d'accroître leurs connaissances en la matière.

Par ailleurs, il a été question, dans cette étude, de mettre en exergue la place prépondérante des parties prenantes dans l'environnement de l'Université. Ces acteurs qui sont, incontestablement, des détenteurs d'enjeux, quand il s'agit de la politique RSU. Nous avons commencé par leur identification, pour analyser, par la suite, leurs degrés d'implication quant au déploiement de la politique RSU de leurs EES. Ces résultats permettront éventuellement, dans d'autres travaux, d'analyser les attentes de ces parties prenantes, tout en décelant les facteurs explicatifs de la question, et ainsi permettre aux décideurs de les prendre en compte dans les objectifs DD-RS à poursuivre. Au prisme de la RSU, la finalité est de piloter la performance des universités par de nouveaux facteurs clés de succès.

À travers cet article, nous apportons une méthodologie adaptée pour des études exploratoires répondant à des problématiques qui se rapprochent à la nôtre, des éléments d'analyse de la politique RSU des EES pouvant s'étendre à d'autres EES au niveau national et nous mobilisons les apports de la théorie des parties prenantes pour asseoir théoriquement notre sujet de recherche et s'outiller quant à l'interprétation de nos résultats.

In fine, l'échantillon étudié prouve que la RSU est un phénomène de plus en plus présent dans l'université marocaine publique, et cela se traduit par exemple à travers son choix de se positionner au classement mondial du Times Higher Education. Ce dernier permettant de mesurer l'implication des universités mondiales dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), énoncés par l'ONU dans son Agenda 2030. À cet effet, le Royaume figure dans le classement établi sur la base de 17 ODD.

Ce qui fait de la responsabilité sociale de l'université marocaine publique un phénomène en voie de développement.

Références :

- (1). Abdelilah Y. (2019). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSU) : concept en quête d'un cadre théorique. *Public and Nonprofit Management Review*, 4(2), 29-38.
- (2). Acquier, A.& Grond, J.-P. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, *Social responsibilities of Businessman d'Howard*. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 5-35.
- (3). Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of cleaner production*, 16(16), 1777-1785.
- (4). Amaral L.P., Martins N., Gouveia J.B. (2015). Quest for a sustainable university: a review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(2), 155-172.
- (5). Amine, N. B., rouggani, K., & lamchaouat, M. (2017). La Performance Universitaire Publique Au Cœur De La Théorie Des Stakeholders. *Revue Economie & Kapital*, (12).
- (6). Annoot, E. (2012). La responsabilité sociale des universités en France: un concept en émergence?. *Éducation et socialisation*. Les Cahiers du CERFEE, (31).
- (7). Bakhella Widad, J. (2022). L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3), 572-599.
- (8). Benaïcha, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc: Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Université Cadi Ayyad, Marrakech).

- (9). Binninger, A. & Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory ». *Management & Avenir*, 5(45), 14-40.
- (10). Bosse, D., Phillips, R., & Harrison, J. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- (11). Bouayad, N. A. (2012). Développement durable: quelle orientation pour l'enseignement supérieur?. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 1(1), 121-138.
- (12). Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* Harper & Row. New York.
- (13). Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.
- (14). Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- (15). Carroll A. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding?. *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.
- (16). Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- (17). Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3, 12-23. <https://doi.org/10.3917/ror.031.0012>
- (18). Cornuel, É. & kletz, P., (2017). Point de vue : passer de la boîte noire à l'innovation sociale : un défi et une responsabilité pour les écoles de management, *Gestion 2000*, 34(5-6), 145-153.
- (19). Cortese A.D., (2003). The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future, *Planning for Higher Education*, 31(3), 15-22.
- (20). Charef, F. (2018). L'université marocaine face au défi de la responsabilité sociale. *Revue africaine de management*, 2(3).
- (21). Chrifi, H. J., (2019). RSE : La dynamique d'un phénomène en vogue au Maroc. Cas des PME labellisées par la CGEM, *International Social Sciences and management Journal*, 1(2), 115-130.
- (22). El Mazoudi, J., & SBITI, M. (2018). La responsabilité sociale de l'organisation et son impact sur la satisfaction au travail: cas des professeurs universitaires au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3).
- (23). El Yaagoubi, J. (2023). La responsabilité sociétale des universités au Maroc: bilan actuel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(11).
- (24). Freeman, R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- (25). Gond, J. & Igalens, J., (2014). Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans : Jean-Pascal Gond éd., *La responsabilité sociale de l'entreprise* », Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France, 7-22.
- (26). Golli, A. & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir*, 23, 139-152. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0139>
- (27). Granget L., (2005). La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise », *Communication & organisation*, 26, 127-147.
- (28). Hunt-Matthes, C. (2021). Chapitre 16. La responsabilité sociétale des entreprises dans le monde universitaire. Dans : Michelle Bergadaà éd., *L'urgence de l'intégrité académique* (pp. 282-296). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.berga.2021.01.0282>

- (29). Hasnaa, A., & Asmaa, A. (2021). Proposition d'un Cadre Conceptuel d'analyse de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) : Cas du Maroc. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(35), 224.
- (30). Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34.
- (31). Kouhlani, B., & Ennaji, M. (2012, November). Les réformes des systèmes de gouvernance dans l'enseignement supérieur au Maroc. In *Pré-Conférence de l'IIPE à Dakar le (Vol. 14)*.
- (32). Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319.
- (33). Lepineux, F., J., Bonanni, C. & Hudson, S. (2016). Chapitre 2. RSE et théories des parties prenantes : la construction de nouveaux champs », *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*, Paris : Dunod, 31-60.
- (34). Luangsay-Catelin, C. & Gasner-Bouquet, M. (2018). La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités : Analyse comparative des pratiques et des discours », *Gestion 2000*, Vol.35, N°6, p.149-169.
- (35). Petitjean, J., Ory, J. & Come, T. (2021). Quelle structuration de la démarche de Développement Durable-Responsabilité Sociale (DD-RS) à l'université ? L'exemple des universités françaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 144(3), 287-313.
- (36). Pupion, P. & Trebucq, S. (2018). L'analyse de la stratégie des établissements d'enseignement supérieur : une question de fins ou de moyens ?. *Gestion et management public*, 7(2), 6-11.
- (37). Mercier, S. (2001, June). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-14.
- (38). Mili, S., Bouayad, A., & Lahrech, A. (2020). Evaluation of the implementation of University Social Responsibility in Morocco. *International Journal of Management and Humanities*, 4(7), 74-79.
- (39). Morjane, A., & Aitsoudane, J. (2021). Responsabilité Sociale des Entreprises : Tendances de la Recherche Scientifique au Maroc. *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 2(5), 8-pages.
- (40). Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- (41). Newman, L. (2006). Change, uncertainty, and futures of sustainable development. *Futures*, 38(5), 633-637.
- (42). Ory, J. (2018). Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU. *Gestion et management public*, 7(2), 31-54. <https://doi.org/10.3917/gmp.072.0031>
- (43). Riveline, C. (1991). De l'urgence en gestion. *Gérer et comprendre*, 22, 82-92.
- (44). Rolland B., Majou De La Debutrie G (2018). Un regard théorique sur la Responsabilité Sociale des Universités et des Grandes Écoles en France. *Management & Sciences Sociales*, p. 6 -13
- (45). Ros, É., Bouadi, L. & Brunet, C. (2021). Vers de nouvelles formes d'ancrage de l'économie sociale et solidaire au sein des universités françaises. *RECMA*, 360, 26-41. <https://doi.org/10.3917/recma.360.0026>
- (46). Velazquez L., Munguia N., Platt A., Taddei J. (2006). «Sustainable university: what can be the matter? », *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 810-819.

- (47). Thiétart, R. (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- (48). Zaouche, Y. (2011). La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). Coll Working Paper, les cahiers de la Solidarité, Think Tank européen Pour la Solidarité.