

Digitalisation et Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Vers une conceptualisation des interactions

Digitalization and Corporate Social Responsibility in Morocco : Towards a Conceptualization of the Interactions

Maha ZNIBER ELBACH, (Doctorante)

*Equipe de recherche Management, Entrepreneuriat et développement,
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Salé
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Soukaina EL OMARI, (Enseignante-Chercheuse)

*Equipe de recherche Management, Entrepreneuriat et développement,
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Salé
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Taoufik DAGHRI, (Enseignant-Chercheur)

*Equipe de recherche Management, Entrepreneuriat et développement,
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Salé
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Salé, Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé ; Tél. (+212) 5 37833579; Fax : (+212) 5 37830601; fsjes-sale@um5.ac.ma . Université Mohammed V Rabat.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZNIBER ELBACH, M., EL OMARI, S., & DAGHRI, T. (2025). Digitalisation et Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Vers une conceptualisation des interactions. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8), 739–754.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Digitalisation et Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Vers une conceptualisation des interactions

Résumé

Cet article examine les interactions entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la digitalisation, en mettant l'accent sur le contexte marocain. La première partie revient sur les fondements théoriques de la RSE, depuis les travaux pionniers de Bowen, Carroll et Freeman jusqu'aux approches contemporaines intégrant la durabilité et les Objectifs de Développement Durable (ODD). La deuxième partie analyse la diffusion de la RSE au Maroc, portée par le cadre institutionnel, la Stratégie nationale de développement durable et le label RSE de la CGEM, tout en soulignant les défis rencontrés par les PME. La troisième partie aborde la digitalisation en tant que mutation organisationnelle, en mobilisant la littérature académique et en examinant ses effets sur les modèles d'affaires, la gouvernance, le travail et l'éthique. Des exemples marocains et internationaux illustrent les opportunités et limites de cette transformation. La quatrième partie explore les synergies et tensions entre RSE et digitalisation : le numérique peut renforcer la transparence, l'inclusion et le reporting extra-financier, mais il soulève aussi des risques tels que l'exclusion numérique, l'empreinte écologique et les biais algorithmiques. Enfin, la discussion critique met en lumière l'ambivalence de cette convergence et propose le concept de « RSE digitale » comme voie d'avenir. L'article conclut en formulant des recommandations pour les entreprises et les institutions marocaines : soutenir les PME, renforcer les compétences numériques responsables et adapter les standards internationaux aux réalités locales.

Mots-clés : Responsabilité sociétale des entreprises, digitalisation, Maroc, RSE digitale, durabilité, gouvernance.

JEL Classification : M14, O33, M15, Q01, O55

Type d'article : Article théorique

Abstract

This article studies the interactions between Corporate Social Responsibility (CSR) and digitalization, with a particular focus on the Moroccan context. The first section revisits the theoretical foundations of CSR, from the pioneering works of Bowen, Carroll and Freeman to contemporary approaches that integrate sustainability and the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). The second section analyzes the diffusion of CSR in Morocco, shaped by the institutional framework, the National Strategy for Sustainable Development, and the CSR label of the CGEM, while highlighting the challenges faced by SMEs. The third section addresses digitalization as an organizational transformation, drawing on academic literature and examining its effects on business models, governance, work practices, and ethics. Moroccan and international examples illustrate both the opportunities and limitations of this transformation. The fourth section explores the synergies and tensions between CSR and digitalization: while digital tools can enhance transparency, inclusion and non-financial reporting, they also raise issues such as digital exclusion, environmental footprint, and algorithmic bias. Finally, the critical discussion highlights the ambivalence of this convergence and proposes the concept of “digital CSR” as a promising way forward. The article concludes by offering recommendations for Moroccan companies and institutions: supporting SMEs, strengthening responsible digital skills, and adapting international standards to local realities.

Keywords: Corporate Social Responsibility, digitalization, Morocco, digital CSR, sustainability, governance.

JEL Classification : M14, O33, M15, Q01, O55

Paper Type: Theoretical Research

Introduction:

Dans un contexte mondial marqué par des mutations profondes, deux dynamiques transforment simultanément les entreprises : la responsabilité sociétale (RSE) et la digitalisation. La première traduit l'exigence, de plus en plus forte, d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans la stratégie des organisations. La seconde renvoie à l'intégration des technologies numériques qui bouleversent les modèles d'affaires, la gouvernance et les pratiques de travail. Ces deux transformations, loin d'être indépendantes, tendent aujourd'hui à se croiser, suscitant à la fois des synergies et des tensions.

La littérature académique a largement exploré l'évolution de la RSE, depuis les travaux pionniers de Bowen (1953) sur les responsabilités sociales de l'entreprise, la pyramide de Carroll (1979, 1991) et la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), jusqu'aux approches contemporaines centrées sur la durabilité et les Objectifs de Développement Durable (ODD). En parallèle, les recherches sur la digitalisation (Bharadwaj et al., 2013 ; Vial, 2019 ; Verhoef et al., 2021) ont mis en évidence ses effets disruptifs sur les organisations et la société, tout en soulevant des enjeux éthiques et environnementaux. Toutefois, peu d'études s'intéressent à l'articulation entre ces deux champs, en particulier dans le contexte des pays émergents.

Au Maroc, cette question revêt une importance particulière. Le pays s'est engagé dans des stratégies ambitieuses de durabilité (Stratégie Nationale de Développement Durable 2030) et de digitalisation (Maroc Digital 2025), tout en promouvant des initiatives comme le label RSE de la CGEM. Néanmoins, des défis persistent, notamment pour les PME qui constituent la majorité du tissu économique national. Dès lors, il est légitime de s'interroger : **dans quelle mesure la digitalisation constitue-t-elle une opportunité ou un frein à la mise en œuvre d'une RSE durable et inclusive au Maroc ?** La question centrale de cette recherche est la suivante : **comment les entreprises marocaines peuvent-elles concilier transformation numérique et exigences sociétales dans un contexte de développement durable ?**

Pour répondre à cette problématique, l'article adopte une démarche théorique et se structure en quatre parties. La première présente les fondements conceptuels et l'évolution de la RSE. La deuxième analyse la diffusion et les pratiques de la RSE au Maroc. La troisième aborde la digitalisation comme transformation organisationnelle et sociale. Enfin, la quatrième explore les interactions entre RSE et digitalisation, en mettant en lumière les synergies, les tensions et la perspective d'une « RSE digitale », avant de formuler des recommandations.

1. Fondements conceptuels de la RSE

1.1. Genèse et premiers jalons

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) trouve son origine dans les réflexions post-Seconde Guerre mondiale sur le rôle social du secteur privé. L'un des jalons historiques est l'ouvrage de **Howard Bowen (1953)**, *Social Responsibilities of the Businessman*, où il soutient que les dirigeants d'entreprise doivent intégrer les « attentes sociales » dans leurs décisions économiques. Bowen ouvre ainsi un débat entre la responsabilité économique et la responsabilité morale, en considérant que le profit ne peut plus être la seule boussole décisionnelle.

Au fil du temps, ce questionnement moral se structure en un cadre conceptuel plus rigoureux. Dans les années 1970, **Archie B. Carroll (1979, puis 1991)** propose un modèle largement diffusé — la « pyramide de la RSE » — qui distingue quatre dimensions :

1. **Responsabilité économique** : l'entreprise doit être rentable pour assurer sa pérennité ;
2. **Responsabilité légale** : elle est tenue de respecter les lois et réglementations en vigueur ;
3. **Responsabilité éthique** : elle doit agir selon des principes moraux reconnus, même au-delà des obligations légales ;

4. **Responsabilité philanthropique** : l'entreprise peut contribuer volontairement au bien-être de la société par des actions sociales ou culturelles.

Ce modèle a l'avantage de présenter une typologie claire et accessible, mais il a aussi suscité des critiques. Certains auteurs y voient une hiérarchisation implicite qui place l'économie avant les autres dimensions ou une séparation artificielle des fonctions de l'entreprise.

Pour dépasser ces limites, **Donna J. Wood (1991)** propose le concept de *Corporate Social Performance (CSP)*. Elle soutient que la RSE doit être vue comme une structure composite : un système de **principes** (normes, valeurs), de **processus** (mécanismes organisationnels, dispositifs de gouvernance) et de **résultats** (impacts observables). Ceci permet de juger les entreprises non seulement sur leurs intentions, mais aussi sur les moyens et les effets concrets de leur responsabilité sociale.

La montée de la RSE s'accompagne également du développement de la **théorie des parties prenantes**. **R. Edward Freeman (1984)** révolutionne la notion d'entreprise en affirmant qu'elle doit répondre non pas uniquement à ses actionnaires, mais à l'ensemble des « parties prenantes » (stakeholders), telles que les employés, fournisseurs, clients, communautés locales, pouvoirs publics, ONG, etc. La survie et la légitimité de l'entreprise résident dans sa capacité à équilibrer les attentes divergentes de ces groupes.

Ensuite, **Mitchell, Agle et Wood (1997)** apportent une précision méthodologique à cette théorie en proposant trois critères (pouvoir, légitimité, urgence) pour hiérarchiser les parties prenantes et déterminer lesquelles méritent une attention prioritaire dans la stratégie de l'entreprise. Cette approche a largement été adoptée dans les études contemporaines, car elle fournit un cadre analytique pour identifier les acteurs les plus influents et les plus pressants.

1.2. L'institutionnalisation normative de la RSE

Autour de la fin du XX^e siècle et au début du XXI^e, la RSE s'institutionnalise au travers de normes, labels et référentiels mondiaux, ce qui accélère sa diffusion dans le monde des affaires et dans les institutions publiques.

- **ISO 26000 (2010)** est une norme internationale volontaire qui propose un guide de responsabilité sociétale applicable à tous types d'organisations. Elle définit sept domaines d'action : gouvernance de l'organisation, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, consommateurs et communautés locales. Bien qu'elle ne soit pas certifiable, ISO 26000 offre un socle interprétatif commun pour la RSE.
- **Global Reporting Initiative (GRI)** est un cadre de reporting extra-financier très utilisé : il fournit des standards (GRI Standards) pour publier des indicateurs ESG (Environnementaux, Sociaux, Gouvernance). Le GRI incite les entreprises à la transparence et à la comparabilité de leurs performances sociales et environnementales.
- **Les Objectifs de Développement Durable (ODD, ONU, 2015)** ont ajouté une dimension mondiale aux attentes sociétales : 17 objectifs (éradication de la pauvreté, éducation, action pour le climat, etc.) qui invitent les entreprises à aligner leurs stratégies sur les priorités globales. Les entreprises deviennent ainsi des acteurs intégrés des agendas de développement national et international.

Cette institutionnalisation normative renforce la visibilité et la légitimité de la RSE, mais elle entraîne aussi des tensions : pression de conformité, coût de la conformité pour les entreprises les moins dotées, standardisation excessive qui peut négliger les spécificités locales.

1.3. Approches récentes : défis contemporains et évolutions conceptuelles

Depuis la seconde décennie du XXI^e siècle, la réflexion sur la RSE s'enrichit de nouveaux apports, qui réinterrogent ses fondements à l'aune de transformations globales (numérisation, crise climatique, montée des inégalités). Voici quelques axes contemporains notables :

1.3.1. RSE et innovation responsable / durabilité numérique

Avec l'essor du numérique, certains travaux étudient la **RSE appliquée au domaine technologique**. Par exemple, l'idée de *Green IT* vise à concevoir, utiliser et recycler les technologies de l'information de manière écologiquement soutenable (Hilty & Aebischer, 2015). Ce courant promeut la réduction de l'empreinte énergétique des centres de données, l'optimisation logicielle et la prolongation de la vie utile des équipements.

D'autres auteurs explorent la notion de **durabilité numérique** ou **numérique responsable**, dans laquelle la RSE doit intégrer la gestion éthique des données, la cybersécurité, la protection de la vie privée et l'équité d'accès numérique. Par exemple, **George, Merrill & Schillebeeckx (2021)** s'intéressent aux innovations digitales qui contribuent aux ODD, en soulignant que les technologies peuvent être des vecteurs de transformation sociale, mais aussi de risque si elles sont mal encadrées.

1.3.2. Crise, responsabilité élargie et résilience

Les crises (économiques, sanitaires, climatiques) réactivent l'idée d'une responsabilité sociale plus forte. Des chercheurs comme **Scherer & Palazzo (2011)** affirment que la RSE ne peut plus être volontaire seulement : dans un monde globalisé, les entreprises doivent assumer une responsabilité politique, participer à des solutions collectives. L'idée d'une *responsabilité organisationnelle élargie* prend corps : au-delà des parties prenantes immédiates, l'entreprise est tenue de considérer des enjeux systémiques (biodiversité, justice sociale, changements climatiques).

La notion de **résilience organisationnelle** s'associe aussi à celle de RSE : comment les entreprises peuvent intégrer des pratiques responsables qui les rendent plus robustes face aux chocs externes ? Par exemple, adopter des chaînes d'approvisionnement durables, diversifier les ressources énergétiques ou investir dans l'adaptation climatique sont des stratégies émergentes dans la littérature.

1.3.3. Critiques et limites contemporaines

Même si le concept de RSE est largement valorisé, d'importantes critiques émergent :

- **Superficialité et communication** (greenwashing) : plusieurs études montrent que certaines entreprises surévaluent leur engagement sociétal dans leur communication sans transformations profondes.
- **Inégalité d'accès** : les entreprises de grande taille et les multinationales sont beaucoup plus à même de se conformer aux référentiels RSE que les petites structures, ce qui accroît les inégalités au sein du tissu économique.
- **Complexité normative** : les multiples référentiels (GRI, ISO, normes nationales) peuvent induire des conflits, des redondances ou des surcoûts, particulièrement pour les entreprises des pays émergents.
- **Déconnexion des réalités locales** : certaines normes internationales peuvent être peu adaptées aux contextes culturels, institutionnels ou économiques spécifiques, ce qui engendre un risque d'inefficacité ou de rejet local.

1.4. Synthèse et transitions vers les interactions avec la digitalisation

Récapitulons les points saillants :

- La RSE est passée d'une vision morale à une approche conceptuelle structurée (Carroll, Wood) et stratégique (Freeman, Mitchell & al.).
- Elle est aujourd'hui encadrée par des normes et référentiels internationaux (ISO 26000, GRI, ODD) qui renforcent sa légitimité, mais posent des défis de mise en œuvre locale.

- Les débats contemporains l'enrichissent en l'inscrivant dans le temps numérique, les crises globales, les enjeux de résilience et les transformations technologiques.
- Malgré son universalité croissante, la RSE doit encore faire face à des critiques liées à son application inégalitaire, à la superficialité des engagements ou à l'adaptation aux contextes locaux.

Cette évolution conceptuelle constitue le socle nécessaire pour comprendre la façon dont la digitalisation entre en tension ou en convergence avec la RSE.

Dans les sections suivantes, nous explorerons comment les technologies numériques peuvent agir comme **outil**, **régulateur** ou **partenaire d'hybridation** des pratiques responsables, notamment dans le cadre marocain.

2. La RSE au Maroc : institutionnalisation et pratiques

2.1. Cadre institutionnel et réglementaire

L'adoption de la RSE au Maroc s'inscrit dans un contexte de réformes économiques, d'ouverture internationale et d'alignement avec les agendas mondiaux de développement durable. Le Royaume a progressivement intégré la durabilité comme dimension stratégique dans ses politiques publiques. Par exemple, le **Plan Maroc Vert**, la **Stratégie Nationale de Développement Durable** et les engagements envers les **Objectifs de Développement Durable (ODD, ONU 2015, SNDD 2030)** ont contribué à sensibiliser les acteurs publics et privés à la question sociétale.

Sur le plan réglementaire, bien qu'il n'existe pas de loi unique portant « RSE » au Maroc, plusieurs textes et initiatives participent à encadrer indirectement la responsabilité sociétale :

- la législation du travail (Code du travail, protection sociale) impose des normes minimales sociales ;
- les lois sur l'environnement, la gestion des déchets, la qualité de l'air et de l'eau établissent des obligations environnementales pour les entreprises ;
- des incitations fiscales ou des partenariats public-privé encouragent des projets à dimension sociale ou environnementale, notamment dans les infrastructures, l'énergie renouvelable ou les projets urbains intelligents.

Les institutions publiques, telles que le **Ministère de la Transition Énergétique et Développement Durable**, le **Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)** et l'**Observatoire de la Responsabilité Sociale au Maroc (ORSEM)**, jouent un rôle de régulateur. Le Maroc bénéficie également de soutiens et de financements internationaux (Banque mondiale, UE, fonds climat) qui imposent souvent des critères RSE dans les projets qu'elles appuient.

Enfin, la **Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)** a été un acteur central : dès 2006, elle a lancé le **label RSE marocain** afin d'encourager les entreprises nationales à structurer leurs pratiques responsables. Le label repose sur neuf axes (gouvernance, droits humains, conditions de travail, environnement, pratiques loyales, etc.) et sert à la fois d'outil pédagogique et de reconnaissance institutionnelle.

2.2. Pratiques et adoption de la RSE (grandes entreprises vs PME)

Grandes entreprises et multinationales

Dans le paysage économique marocain, ce sont les grands groupes — souvent cotés ou en partenariat avec des sociétés étrangères — qui adoptent le plus fréquemment des démarches formelles de RSE pour des raisons de réputation. Les secteurs bancaire, télécoms, énergie, mines et industrie manufacturière comptent parmi les plus engagés. Ces entreprises disposent de ressources financières, managériales et d'accès à des compétences internationales qui facilitent l'intégration de stratégies RSE. Elles peuvent également être soumises à des exigences

de reporting ou de conformité dans leur chaîne internationale, ce qui les pousse à internaliser des standards RSE.

Des études locales (par exemple, celles de **Benbrahim, 2016** ou **Ait Omar & Zine, 2019**) montrent que ces entreprises communiquent sur leurs engagements sociétaux, publient des rapports extra-financiers et mènent des initiatives sociales (formation, insertion, mécénat). Toutefois, la qualité de ces pratiques varie fortement selon la maturité institutionnelle, la pression concurrentielle et les priorités internes.

PME et TPE : défis structurels

En revanche, la diffusion de la RSE dans les **PME et TPE, qui représentent 93% du tissu économique** est beaucoup plus limitée. Plusieurs obstacles freinent leur engagement :

- **Contraintes financières** : mise en place de dispositifs RSE coûteux (audit, reporting, certification), investissement initial élevé.
- **Manque de ressources humaines spécialisées** : souvent, les petites structures n'ont pas de département dédié à la RSE ou de compétences internes sur les sujets environnementaux ou sociaux.
- **Faible sensibilisation** : certaines PME perçoivent la RSE comme un luxe réservé aux grands groupes ; l'intérêt est souvent faible, voire absent, si cela n'apporte pas de retours visibles.
- **Échelle locale et contraintes structurelles** : certaines PME sont situées en zones rurales, avec accès limité aux financements ou à la formation, ce qui limite leur capacité à s'aligner sur des standards plus élevés.

Plusieurs enquêtes terrains (par exemple des études de cas dans les revues nationales) montrent que les PME marocaines sont plus susceptibles de pratiquer des actions sociales informelles comme le collectivisme (participation communautaire, soutien local) que des démarches structurées RSE.

2.3. Normes, labels et acteurs intermédiaires

Label RSE de la CGEM

Comme évoqué, le **label RSE marocain** constitue l'outil le plus visible de la formalisation de la RSE au Maroc. Il permet aux entreprises d'évaluer leur niveau de maturité en responsabilité sociétale selon neuf axes (gouvernance, droits humains, travail, environnement, partenariat, développement social, pratiques loyales, etc.). Le label fonctionne par auto-évaluation puis audit externe, et accorde une reconnaissance symbolique ou valorisante.

Ce label joue plusieurs rôles :

- pédagogique — il sensibilise et oriente les entreprises vers les bonnes pratiques ;
- structurant — il oblige à formaliser des politiques internes ;
- symbolique — il valorise l'image des entreprises auprès des parties prenantes internes et externes.

L'un de ses défis est de réussir à impliquer les PME : les critères peuvent sembler lourds, et l'accès au label exige des ressources (temps, audit, conformité). Certaines entreprises relèvent le défi, mais beaucoup restent en marge.

Rôle des ONG, associations professionnelles et agences publiques

Divers acteurs intermédiaires contribuent à favoriser la RSE au Maroc :

- des **ONG** nationales ou internationales sensibilisent les entreprises, proposent des outils méthodologiques, forment les professionnels (ex : associations environnementales, organisations de développement social) ;
- des **associations sectorielles** (par exemple dans l'agroalimentaire, le tourisme, l'énergie) diffusent des chartes RSE ou des guides sectoriels ;

- des **organismes de certification** ou de conseil local offrent des services d'évaluation, d'audit et d'accompagnement ;
- des **institutions publiques** lancent des appels à projets à dimension sociale, exigent des clauses sociales ou environnementales dans les marchés publics, ou conditionnent certains financements à des critères durables.

Ces intermédiaires jouent un rôle de relais, en rapprochant les normes internationales du contexte local et en facilitant l'adoption de la RSE dans les entreprises moins équipées.

2.4. Défis spécifiques au contexte marocain

Malgré les progrès, la mise en œuvre effective de la RSE au Maroc se heurte à des obstacles structurels et contextuels :

1. **Ressources financières limitées** : le coût initial de conformité (audit, reporting, investissements environnementaux) peut dissuader les entreprises — notamment les PME — de s'engager sérieusement.
2. **Capacités humaines et compétences spécialisées** : l'insuffisance de personnel formé aux enjeux RSE, en particulier dans les domaines environnementaux ou normatifs, freine la structuration des pratiques.
3. **Culture organisationnelle et sensibilisation faible** : dans certains cas, la RSE est perçue comme une contrainte externe ou une mode, plutôt que comme une opportunité stratégique.
4. **Écart entre normes internationales et réalités locales** : certaines exigences imposées par les référentiels mondiaux ne tiennent pas compte des contraintes infrastructurelles, financières ou institutionnelles propres au Maroc.
5. **Risque de RSE symbolique et communication excessive** : certaines entreprises misent davantage sur l'image que sur l'impact réel — un phénomène souvent qualifié de *greenwashing* ou *CSR-washing*.
6. **Manque de pression réglementaire** : en l'absence d'obligation stricte, l'engagement dépend largement de la volonté volontaire des entreprises ou de la pression des partenaires externes.

2.5. État de la recherche académique sur la RSE au Maroc

La littérature scientifique sur la RSE au Maroc est encore émergente, mais enrichie ces dernières années :

- **Benbrahim (2016)** examine les freins et leviers de la RSE dans les entreprises marocaines, identifiant notamment le rôle du label CGEM et les obstacles structurels.
- **Ait Omar & Zine (2019)** étudient les perceptions managériales de la RSE dans les PME marocaines, soulignant l'écart entre discours et pratiques.
- D'autres articles (parus dans *Revue Marocaine de Management*, *Revue Africaine de Management*, ou *African Journal of Business Ethics*) traitent de la gouvernance, de la responsabilité environnementale et de la mise en relation entre RSE et développement régional.
- Quelques travaux anglophones comparent les pratiques RSE au Maroc à d'autres économies émergentes, montrant des similarités dans les contraintes et opportunités.

Ces études montrent un intérêt croissant pour la RSE locale, mais soulignent aussi la nécessité de travaux empiriques plus nombreux et rigoureux (quantitatifs, comparatifs sectoriels, études longitudinales).

2.6. Synthèse et transition

Cette section a permis de situer la RSE marocaine dans un cadre institutionnel dynamique, de présenter les pratiques des entreprises (grandes et PME), d'exposer les normes locales et intermédiaires, et de pointer les défis spécifiques à ce contexte.

L'enchevêtrement entre contexte institutionnel, obstacles organisationnels et potentialités sectorielles montre que la RSE au Maroc est à la fois en maturation et en tension.

Dans les sections suivantes, nous explorerons comment la **digitalisation** peut influencer ces dynamiques : en tant qu'outil de renforcement de la RSE, en tant que source de nouveaux défis, ou encore comme composante d'un modèle hybride de gouvernance durable au Maroc.

3. Digitalisation et transformation organisationnelle

3.1. Introduction : la digitalisation comme mutation globale

La digitalisation constitue l'un des phénomènes structurants de l'économie contemporaine. Elle désigne l'intégration des technologies numériques — big data, intelligence artificielle (IA), Internet des Objets (IoT), blockchain, cloud computing, plateformes numériques — dans les modèles économiques, les processus organisationnels et les pratiques sociales. Contrairement à la simple informatisation des années 1980–1990, la digitalisation correspond à une mutation systémique qui transforme à la fois la nature du travail, les modes de gouvernance et la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Selon **Bharadwaj et al. (2013)**, la transformation digitale n'est pas seulement un processus technologique, mais une recomposition stratégique et organisationnelle visant à créer de nouvelles formes de valeur. De même, **Vial (2019)** définit la digitalisation comme « un processus déclenché par l'adoption de technologies numériques qui provoque des changements significatifs dans la structure, les processus, les pratiques et les résultats organisationnels ».

La digitalisation se déploie à l'échelle mondiale, mais elle se décline différemment selon les contextes nationaux. Les économies avancées y voient une opportunité de compétitivité et d'innovation (Industrie 4.0 en Allemagne, smart cities en Asie), tandis que les pays émergents comme le Maroc y voient à la fois une opportunité de modernisation et un défi lié aux inégalités numériques.

3.2. Cadres théoriques et apports académiques

La littérature académique propose plusieurs cadres d'analyse de la transformation numérique :

- **Approche des ressources et compétences (Resource-Based View)** : la digitalisation est considérée comme une ressource stratégique qui permet aux entreprises de développer des avantages compétitifs durables (Wade & Hulland, 2004).
- **Approche institutionnelle** : la diffusion des technologies numériques résulte aussi de pressions institutionnelles (normes, mimétisme, coercition), obligeant les entreprises à adopter des solutions digitales pour rester légitimes (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018).
- **Approche sociotechnique** : la digitalisation n'est pas un processus purement technique, mais implique une recomposition des interactions entre technologie, organisation et société (Orlikowski & Scott, 2016).

Ces cadres montrent que la digitalisation doit être pensée comme un phénomène complexe, à la fois stratégique, institutionnel et sociotechnique.

3.3. Impacts organisationnels

La digitalisation entraîne une reconfiguration profonde des organisations :

1. **Nouveaux modèles d'affaires** : l'essor des plateformes (Uber, Airbnb, Jumia au Maroc), de l'économie collaborative et de l'économie de l'expérience démontre que la valeur se crée désormais par l'intermédiation numérique et l'exploitation des données.
2. **Réorganisation interne** : les entreprises tendent vers l'**agilité organisationnelle**, avec des structures plus transversales, des équipes multidisciplinaires et des cycles décisionnels accélérés.

3. **Gouvernance numérique** : l'usage des technologies permet une meilleure transparence (blockchain pour la traçabilité des chaînes d'approvisionnement), mais soulève aussi des défis de contrôle et de cybersécurité.

Ainsi, la digitalisation ne se réduit pas à une adoption technologique, mais implique une véritable refonte de la culture organisationnelle et managériale.

3.4. Transformation du travail

La digitalisation modifie profondément le monde du travail :

- **Télétravail et travail hybride** : accélérés par la pandémie de COVID-19, ces modes sont devenus durables, transformant la relation au lieu de travail et aux outils collaboratifs (Zoom, Teams, Slack).
- **Nouvelles compétences** : la digitalisation crée une forte demande en « digital skills » (maîtrise des données, cybersécurité, intelligence artificielle). Le déficit de compétences numériques est un enjeu majeur, en particulier pour les pays émergents.
- **Fracture numérique** : elle risque d'exclure les travailleurs ou les régions qui n'ont pas accès aux technologies ou aux compétences nécessaires. Au Maroc, cela concerne notamment les zones rurales ou les petites entreprises.

Les chercheurs (Brynjolfsson & McAfee, 2014) insistent sur la polarisation du marché du travail : les tâches routinières disparaissent ou sont automatisées, tandis que les emplois hautement qualifiés ou très peu qualifiés résistent, accentuant les inégalités.

3.5. Défis sociétaux et éthiques

La digitalisation présente de nombreuses opportunités, mais aussi des risques :

1. **Cybersécurité et protection des données** : la multiplication des cyberattaques impose de repenser la gouvernance numérique et d'intégrer la protection de la vie privée comme un pilier de la RSE digitale.
2. **Empreinte environnementale** : le numérique est responsable de 4 % des émissions mondiales de CO₂ (The Shift Project, 2019). Les centres de données, la consommation énergétique et la production d'équipements posent un défi majeur. Le concept de *Green IT* vise à limiter cette empreinte.
3. **Éthique des algorithmes** : l'IA peut reproduire ou amplifier des biais discriminatoires si elle est mal conçue ou mal encadrée (O'Neil, 2016). Cela pose des questions de justice sociale et de responsabilité.

Ces défis soulignent la nécessité d'un cadre de « numérique responsable » qui articule digitalisation, éthique et durabilité.

3.6. Exemples appliqués

Maroc

- **Secteur bancaire** : le Maroc est pionnier en Afrique dans la bancarisation digitale, avec des services de paiement mobile (M-Wallet, WafaCash), des fintech émergentes et une digitalisation accélérée des banques traditionnelles (Attijariwafa Bank, BMCE).
- **Secteur public** : la stratégie **Maroc Digital 2025** vise à développer l'e-gouvernement, les services publics en ligne et l'inclusion numérique. Des plateformes comme « Portail Chikaya » (plaintes citoyennes en ligne) illustrent l'intégration des outils digitaux dans la gouvernance publique.
- **Écosystème start-up** : Casablanca et Rabat émergent comme hubs technologiques, avec des incubateurs (Maroc Numeric Fund, Technopark) et des initiatives dans l'IA, l'e-commerce et la blockchain.

International

- **Allemagne** : l'initiative *Industrie 4.0* illustre la digitalisation de la production industrielle grâce à l'IoT et aux systèmes cyber-physiques.
- **Singapour** : le programme *Smart Nation* déploie massivement l'IA, les capteurs urbains et les solutions de mobilité intelligente.
- **Kenya** : l'exemple de M-Pesa (paiement mobile) montre comment une innovation digitale peut transformer l'inclusion financière et devenir un modèle pour l'Afrique.

Ces exemples montrent que la digitalisation peut être un levier de développement, mais qu'elle doit être adaptée aux spécificités locales.

3.7. Synthèse et transition

La digitalisation représente une transformation organisationnelle profonde qui dépasse le simple cadre technologique pour toucher la gouvernance, le travail, l'éthique et les rapports sociaux. Elle ouvre des opportunités en matière de transparence, de traçabilité et d'innovation, mais soulève des défis considérables liés à la cybersécurité, à l'empreinte environnementale et à l'inclusion sociale.

Cette compréhension de la digitalisation permet de mieux analyser, dans la prochaine section, les **interactions entre digitalisation et RSE**, c'est-à-dire la manière dont les outils numériques peuvent renforcer, transformer ou parfois fragiliser les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises, en particulier dans le contexte marocain.

4. Interactions entre RSE et digitalisation

4.1. Introduction : un croisement incontournable

La RSE et la digitalisation apparaissent souvent comme deux champs distincts : l'un lié à l'éthique, l'autre à la technologie. Pourtant, leur interaction devient de plus en plus forte. Les entreprises qui intègrent des outils numériques dans leurs démarches RSE peuvent accroître leur transparence, renforcer la confiance et l'engagement des parties prenantes et innover dans leurs pratiques responsables. À l'inverse, la digitalisation soulève aussi de nouveaux défis en matière de responsabilité sociale et environnementale.

4.2. Digitalisation au service de la RSE

- **Transparence et traçabilité**

Les technologies numériques permettent un suivi précis des impacts environnementaux et sociaux. La **blockchain**, par exemple, est utilisée pour assurer la traçabilité des chaînes d'approvisionnement (coton équitable, minerais sans conflit). Cela réduit les asymétries d'information et renforce la confiance des consommateurs.

- **Reporting extra-financier et Big Data**

Le reporting RSE, longtemps critiqué pour son manque de fiabilité, bénéficie désormais du traitement automatisé des données. Les plateformes digitales facilitent la collecte d'indicateurs ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et leur mise à jour en temps réel (Eccles & Krzus, 2018).

- **Inclusion sociale et accès aux services**

Le numérique élargit l'accès aux services financiers (fintech, mobile banking) et éducatifs (e-learning). Au Maroc, les services de paiement mobile ou les plateformes éducatives digitales contribuent à la réduction de certaines inégalités sociales.

4.3. Risques et tensions entre digitalisation et RSE

- **Greenwashing digital**

Certaines entreprises utilisent les technologies numériques pour valoriser leur image responsable sans véritable impact. Les campagnes marketing digitales amplifient parfois le décalage entre communication et réalité (*CSR-washing*).

- **Exclusion numérique**

La digitalisation peut renforcer les fractures sociales : accès inégal aux technologies, aux compétences numériques et à l'infrastructure. Dans un pays comme le Maroc, l'écart entre zones urbaines et rurales reste un défi majeur.

- **Empreinte environnementale des technologies**

La digitalisation a un coût écologique : consommation énergétique des data centers, pollution liée aux équipements électroniques, obsolescence programmée. Selon The Shift Project (2019), le numérique pourrait représenter 8 % des émissions mondiales de CO₂ en 2030 si aucune action n'est prise.

- **Risques éthiques liés à l'IA**

Les biais algorithmiques, la surveillance massive ou l'utilisation des données personnelles posent des questions de responsabilité. L'IA, si elle n'est pas encadrée, peut entrer en contradiction avec les objectifs de justice sociale et de respect des droits humains.

4.4. Le cas du Maroc : opportunités et contraintes

Au Maroc, les interactions entre digitalisation et RSE s'observent dans plusieurs secteurs :

- **Banques et fintech (inclusion et compétitivité)** : intégration des outils digitaux pour promouvoir l'inclusion financière, en cohérence avec les objectifs de développement durable.
- **Agroalimentaire et industrie (durabilité environnementale)** : traçabilité des produits via outils numériques, pour renforcer la qualité et la transparence.
- **Secteur public (innovation sociale)** : digitalisation des services publics (portails citoyens) pour améliorer l'accès aux droits et réduire les inégalités et promouvoir l'équité.

Cependant, ces opportunités s'accompagnent de contraintes : coût élevé de la technologie, manque d'infrastructure et de compétences locales spécialisées, résistance culturelle et fracture numérique persistante.

4.5. Vers un modèle de « RSE digitale »

La convergence de la RSE et de la digitalisation conduit à l'émergence d'un modèle hybride que certains chercheurs appellent « RSE digitale » (Capurro, 2020 ; George et al., 2021). Ce modèle repose sur :

- l'usage du numérique pour renforcer la durabilité et la transparence ;
- la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux du numérique lui-même ;
- une gouvernance intégrée qui associe parties prenantes, innovation et éthique digitale.

4.6. Synthèse et transition

Les interactions entre RSE et digitalisation sont ambivalentes. Elles offrent de puissants leviers pour améliorer la responsabilité et la transparence des entreprises, mais elles créent aussi de nouvelles tensions, notamment écologiques, éthiques et sociales.

La **Section 5** développera une **discussion critique** sur ces dynamiques, en analysant les arbitrages entre performance économique, responsabilité sociétale et transformation numérique, avec un focus sur le Maroc et les pays émergents.

5. Discussion critique et perspectives

5.1. Ambivalences de la RSE et de la digitalisation

L'analyse des sections précédentes montre que la RSE et la digitalisation sont porteuses de promesses, mais aussi de contradictions. La RSE est censée répondre aux attentes sociétales en termes d'éthique, de durabilité et d'équité, tandis que la digitalisation offre des leviers d'efficacité, de transparence et d'innovation. Pourtant, leur croisement révèle plusieurs ambivalences.

- **Complémentarité** : les outils numériques permettent une meilleure traçabilité des pratiques responsables, améliorent le reporting ESG et facilitent la participation des parties prenantes.
- **Contradiction** : la digitalisation génère de nouveaux impacts négatifs (empreinte carbone, exclusion numérique, risques éthiques de l'IA) qui contredisent les objectifs initiaux de durabilité.
- **Tension stratégique** : pour les entreprises marocaines, concilier compétitivité économique, conformité RSE et investissements digitaux représente un défi financier et organisationnel.

Ainsi, la digitalisation ne garantit pas automatiquement un progrès en matière de responsabilité : elle peut renforcer ou fragiliser la RSE selon la manière dont elle est mise en œuvre.

5.2. Perspectives pour le Maroc

Le contexte marocain illustre particulièrement ces tensions. D'un côté, les initiatives nationales (Stratégie Maroc Digital 2025, ODD, label CGEM) créent un cadre favorable à la convergence entre digitalisation et RSE. De l'autre, des contraintes persistent :

- **Ressources limitées des PME** : la majorité du tissu économique marocain est constitué de PME/TPE qui disposent rarement des moyens nécessaires pour investir simultanément dans la digitalisation et la RSE.
- **Inégalités territoriales** : la fracture numérique entre zones urbaines et rurales limite l'inclusion sociale et réduit l'impact des initiatives digitales responsables.
- **Pression internationale** : les chaînes de valeur mondiales imposent des standards croissants de RSE et de digitalisation, ce qui peut créer une dépendance vis-à-vis de normes extérieures, parfois mal adaptées au contexte local.

Pour surmonter ces obstacles, des actions combinées sont nécessaires : soutien institutionnel renforcé, programmes de formation en compétences numériques responsables, incitations fiscales et partenariats public-privé.

5.3. Vers un modèle intégré : la « RSE digitale »

Une piste prometteuse est celle de la **RSE digitale** :

- Intégrer la technologie dans les pratiques RSE (reporting en temps réel, blockchain pour la transparence, applications d'inclusion sociale).
- Mesurer et réduire l'impact environnemental du numérique (Green IT, cloud écoresponsable, recyclage des équipements électroniques).
- Développer une gouvernance éthique de l'IA et des données, pour éviter les biais, protéger la vie privée et renforcer la confiance.

Ce modèle exige une approche systémique où la RSE n'est plus seulement une « responsabilité » et la digitalisation une « opportunité », mais où les deux deviennent interdépendantes dans la construction d'une durabilité socio-technique.

5.4. Perspectives de recherche et d'action

Les chercheurs et praticiens sont invités à approfondir plusieurs pistes :

1. **Études empiriques au Maroc** : peu de données quantitatives longitudinales existent sur les interactions entre RSE et digitalisation dans les entreprises marocaines.
2. **Comparaisons internationales** : analyser les différences entre pays émergents et avancés pour identifier les bonnes pratiques transférables.
3. **Évaluation d'impact** : développer des méthodologies permettant de mesurer concrètement l'effet des outils digitaux sur la performance RSE.
4. **Approches interdisciplinaires** : mobiliser à la fois la gestion, l'informatique, la sociologie et l'économie pour comprendre la complexité des enjeux.

Ces perspectives ouvrent la voie à une réflexion sur la manière dont le Maroc, et plus largement les économies émergentes, peuvent transformer la digitalisation en levier de durabilité et de responsabilité sociale.

5.5. Synthèse

En somme, la convergence entre RSE et digitalisation offre des opportunités considérables, mais reste semée de défis. L'avenir dépendra de la capacité des entreprises, des pouvoirs publics et des chercheurs à construire un modèle de **RSE digitale** adapté aux spécificités locales, inclusif et respectueux de l'environnement.

Cette discussion critique prépare la conclusion générale, qui récapitulera les principaux apports de l'article et proposera des recommandations pratiques et théoriques.

6. Conclusion générale

L'analyse conduite dans cet article a permis de montrer que la **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** et la **digitalisation** constituent deux dynamiques majeures de transformation des organisations contemporaines.

Dans un premier temps, l'étude des **fondements conceptuels de la RSE** a révélé l'évolution d'une notion née dans les années 1950 avec Bowen, enrichie par Carroll et Wood, puis systématisée à travers la théorie des parties prenantes (Freeman). La RSE s'est institutionnalisée au niveau international grâce à des normes et initiatives telles que l'ISO 26000, le Global Reporting Initiative (GRI) ou encore les Objectifs de Développement Durable (ONU).

Dans un second temps, l'examen de la **RSE au Maroc** a montré que le pays se situe dans une phase de consolidation. Le cadre institutionnel est marqué par la Stratégie nationale de développement durable, le rôle des institutions publiques et l'action de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) avec son label RSE. Toutefois, des défis demeurent, en particulier pour les PME, qui peinent à intégrer des démarches structurées en raison de contraintes financières et organisationnelles.

La **digitalisation** constitue quant à elle une mutation organisationnelle profonde. Elle reconfigure les modèles d'affaires, transforme le travail et soulève de nouveaux enjeux éthiques et environnementaux. L'exemple du Maroc, avec la stratégie *Maroc Digital 2025* et l'essor des fintech, illustre la volonté de saisir les opportunités numériques, tout en affrontant la fracture numérique et le déficit de compétences.

L'étude des **interactions entre digitalisation et RSE** met en lumière une relation ambivalente :

- La digitalisation peut renforcer la RSE (transparence, inclusion, reporting automatisé).
- Mais elle engendre aussi de nouveaux défis (empreinte carbone du numérique, greenwashing digital, exclusion sociale, biais algorithmiques).

Dès lors, la perspective d'une **RSE digitale** apparaît comme une voie à explorer. Elle consiste à articuler les opportunités offertes par le numérique (blockchain, big data, IA) avec une gouvernance responsable intégrant la protection des données, la réduction de l'empreinte écologique et l'inclusion sociale.

Pour le **Maroc**, trois recommandations principales se dégagent :

1. **Renforcer les capacités des PME** via des programmes de soutien financier, de formation et d'accompagnement en RSE digitale.
2. **Développer un cadre réglementaire clair** intégrant à la fois la responsabilité sociétale et la gouvernance numérique, en alignement avec les ODD.
3. **Favoriser la recherche académique et l'innovation locale** afin de produire des données empiriques sur les impacts de la digitalisation responsable et d'adapter les standards internationaux aux réalités marocaines.

Au niveau scientifique, cet article invite à approfondir la réflexion interdisciplinaire sur la convergence RSE–digitalisation, en croisant gestion, sociologie, informatique et économie politique.

En définitive, la RSE digitale constitue un chantier ouvert : elle offre au Maroc et aux autres pays émergents une occasion d'intégrer l'innovation technologique dans une trajectoire de développement durable, tout en évitant les écueils d'une modernisation excluante ou énergivore.

Références

- (1). Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- (2). Carroll, A.B. (1991). 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders'. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39–48.
- (3). Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- (4). Wood, D.J. (1991). 'Corporate Social Performance Revisited'. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691–718.
- (5). Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997). 'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience'. *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853–886.
- (6). Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. and Venkatraman, N. (2013). 'Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights'. *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 471–482.
- (7). Vial, G. (2019). 'Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda'. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118–144.
- (8). Hinings, B., Gegenhuber, T. and Greenwood, R. (2018). 'Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective'. *Information and Organization*, 28(1), pp. 52–61.
- (9). Orlikowski, W.J. and Scott, S.V. (2016). 'Digital Work: A Research Agenda'. *Organization Studies*, 37(9), pp. 1307–1326.
- (10). Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. New York: Norton.
- (11). Eccles, R.G. and Krzus, M.P. (2018). *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*. Hoboken: Wiley.
- (12). O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown.
- (13). George, G., Merrill, R.K. and Schillebeeckx, S.J.D. (2021). 'Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and

- Sustainable Development’. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), pp. 999–1027.
- (14). Benbrahim, M. (2016). ‘La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : freins et leviers’. *Revue Marocaine de Management*, 1(2), pp. 45–67.
 - (15). Ait Omar, A. and Zine, A. (2019). ‘Les PME marocaines face à la RSE : perceptions et pratiques’. *Revue Africaine de Management*, 5(1), pp. 77–95.
 - (16). Capurro, R. (2020). ‘Éthique de l’information et responsabilité numérique’. *Études de communication*, 55(2), pp. 115–129.
 - (17). CGEM (2006). *Guide du Label RSE de la CGEM*. Casablanca: Confédération Générale des Entreprises du Maroc.
 - (18). CGEM (2020). *Rapport annuel sur la RSE au Maroc*. Casablanca: Confédération Générale des Entreprises du Maroc.
 - (19). Royaume du Maroc (2017). *Stratégie Nationale de Développement Durable 2030*. Rabat: Ministère de l’Énergie, des Mines et du Développement Durable.
 - (20). Royaume du Maroc (2020). *Stratégie Maroc Digital 2025*. Rabat: Ministère de l’Industrie, du Commerce, de l’Économie verte et numérique.
 - (21). United Nations (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
 - (22). The Shift Project (2019). *Lean ICT: Pour une sobriété numérique*. Paris: The Shift Project.
 - (23). Banque Mondiale (2021). *Digital Economy for Africa Initiative: Morocco Country Report*. Washington: World Bank.
 - (24). OECD (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing.