

L'intelligence artificielle au service des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises marocaines : une analyse qualitative exploratoire

Artificial Intelligence for Corporate Social Responsibility Practices in Moroccan Companies: A Qualitative Exploratory Analysis

Youness BOURIAL, (Doctorant)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Soukaina EL OMARI, (Enseignante chercheuse, MCH)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé Université Mohammed V de Rabat, Maroc Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé Laboratoire Management, Entrepreneuriat et Développement (MED).
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	BOURIAL, Y., & EL OMARI, S. (2026). L'intelligence artificielle au service des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises marocaines : une analyse qualitative exploratoire. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(5), 601–612. https://doi.org/10.5281/zenodo.20059440
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 27/02/2026

Accepted: 14/05/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 05 (2026)

L'intelligence artificielle au service des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises marocaines : une analyse qualitative exploratoire

Résumé :

Cet article examine, dans une perspective qualitative et exploratoire, les modalités d'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) dans les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein d'organisations marocaines. En l'absence d'investigations empiriques qualitatives sur ce sujet dans les économies émergentes, cet article vise à combler un vide de recherche significatif. Inscrit dans un paradigme interprétativiste, le dispositif méthodologique repose sur des entretiens semi-directifs conduits auprès de dix (10) entreprises marocaines issues de secteurs diversifiés, menés auprès de responsables RSE, directeurs des ressources humaines et managers d'entreprises issues de secteurs diversifiés (industrie, technologies de l'information, services). Les données ont été soumises à une analyse thématique de contenu selon la méthode de Braun et Clarke (2006).

Les résultats révèlent trois enseignements majeurs. Premièrement, les entreprises marocaines affichent un engagement RSE structuré, principalement articulé autour des volets social et environnemental, sous l'impulsion de contraintes normatives et de pressions de parties prenantes. Deuxièmement, l'intégration de l'IA dans les pratiques RSE demeure embryonnaire et sectorielle, concentrée sur l'optimisation des processus, la communication et la gestion des données. Troisièmement, cette adoption est freinée par des obstacles substantiels : coûts d'implémentation élevés, résistance organisationnelle au changement et préoccupations éthiques relatives à la gouvernance des données. Sur le plan théorique, la recherche mobilise conjointement la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la Resource-Based View (Barney, 1991), la théorie de la légitimité (Suchman, 1995) et la théorie de la base de connaissances (Poole & Mackworth, 2010), offrant un cadre analytique multiniveau adapté à la complexité du phénomène. Cette étude apporte une contribution empirique originale à la compréhension de l'intersection IA-RSE dans un contexte d'économie émergente peu documenté, en identifiant des mécanismes d'adoption spécifiques et en ouvrant des pistes de recherche quantitatives et longitudinales.

Mots-clés : Intelligence Artificielle, RSE, Entreprises marocaines, Analyse qualitative, Développement durable.

Classification JEL : M14, O33, Q56.

Type du papier : Recherche Empirique.

Abstract:

This paper investigates, through a qualitative and exploratory lens, how Artificial Intelligence (AI) is being integrated into Corporate Social Responsibility (CSR) practices within Moroccan organizations. Rooted in an interpretivist paradigm, the research design draws on the semi-structured interviews conducted with CSR managers, HR directors, and senior executives from companies operating across diverse sectors (manufacturing, information technology, services). Data were subjected to thematic content analysis following the framework of Braun and Clarke (2006).

Three key findings emerge. First, Moroccan companies demonstrate a structured, albeit evolving, CSR commitment, primarily oriented toward social and environmental dimensions, driven by normative pressures and stakeholder expectations. Second, AI integration into CSR practices remains nascent and fragmented, concentrated in process optimization, communication management, and data analytics. Third, this adoption trajectory is significantly constrained by high implementation costs, organizational resistance to change, and ethical concerns surrounding data governance. Theoretically, the study articulates Stakeholder Theory (Freeman, 1984), the Resource-Based View (Barney, 1991), Legitimacy Theory (Suchman, 1995), and Knowledge-Based Theory (Poole & Mackworth, 2010) into a coherent multilevel analytical framework suited to the complexity of the AI-CSR nexus. This research constitutes a pioneering contribution to the understanding of the AI-CSR intersection in the context of emerging economies and charts a course for future quantitative and longitudinal investigations.

Keywords : Artificial Intelligence, CSR, Moroccan Companies, Qualitative Research, Sustainable Development.

JEL Classification : M14, O33, Q56.

Paper type : Empirical Research.

1.Introduction

L'économie mondiale est traversée par deux transitions structurelles majeures et concomitantes d'une part, la montée en puissance des impératifs de développement durable qui redessinent les fondements mêmes de la légitimité corporative ; d'autre part, la révolution algorithmique portée par l'intelligence artificielle (IA), qui reconfigure profondément les modes de production, de gouvernance et d'interaction organisationnelle. Ces deux phénomènes, bien que distincts dans leurs origines disciplinaires, convergent vers un espace d'intersection aux enjeux considérables pour la recherche en sciences de gestion et en économie du développement.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est progressivement institutionnalisée comme un vecteur stratégique de différenciation concurrentielle, de gestion des risques réputationnels et de création de valeur partagée. Dans le sillage du rapport Brundtland (1987) et de l'architecture normative internationale. Pacte Mondial des Nations Unies, Objectifs de Développement Durable (ODD 2030), Accord de Paris (2015), directive européenne CSRD (2024) les organisations sont désormais confrontées à une exigence croissante de transparence, de reddition de comptes et d'alignement stratégique sur des objectifs extra-financiers. Dans ce contexte, l'IA se présente non seulement comme un outil d'efficacité opérationnelle, mais également comme un levier potentiel pour renforcer la rigueur, la mesurabilité et l'impact des démarches RSE. L'intelligence artificielle offre aujourd'hui de nouvelles possibilités aux entreprises en matière d'analyse prédictive, d'automatisation des processus, de gestion des données environnementales et sociales, ainsi que de pilotage des indicateurs de performance durable. Elle peut notamment contribuer à améliorer la traçabilité des chaînes de valeur, l'optimisation énergétique, la gestion des risques ESG ou encore l'évaluation de l'impact social des activités organisationnelles. Toutefois, cette intégration soulève également des enjeux majeurs liés à la gouvernance des données, à la transparence algorithmique, aux biais technologiques et aux implications éthiques de l'automatisation décisionnelle.

Au Maroc, la RSE a connu une montée en puissance progressive au cours des deux dernières décennies, articulée autour d'une architecture institutionnelle endogène : lancement du Label RSE de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) en 2010, adoption de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (2014), et déploiement de la stratégie « Maroc Digital 2030 » (2024). Ces jalons attestent d'une volonté politique et sectorielle de faire converger les agendas de la durabilité et de la transformation numérique. Néanmoins, malgré l'essor documenté de ces deux dynamiques prises séparément, leur articulation concrète au sein des entreprises marocaines demeure un champ encore faiblement exploré dans la littérature scientifique nationale.

Ce vide de recherche constitue le point de départ et la justification principale du présent travail. La problématique centrale peut ainsi être formulée en ces termes : **comment l'intégration de l'intelligence artificielle peut-elle renforcer les pratiques de RSE au sein des entreprises marocaines, et quels sont les mécanismes, perceptions et obstacles qui conditionnent cette intégration ?**

Sur le plan académique, cette recherche s'inscrit à l'intersection de plusieurs champs théoriques, notamment la transformation digitale, la gouvernance durable et les dynamiques d'innovation organisationnelle. Elle ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des usages émergents de l'intelligence artificielle dans les stratégies de responsabilité sociétale des entreprises, particulièrement dans les économies émergentes où les logiques de digitalisation et de durabilité évoluent à des rythmes différenciés. Sur le plan managérial, cette étude vise également à éclairer les décideurs sur les conditions d'une intégration responsable et

stratégique de l'IA au service des objectifs de développement durable et de performance extra-financière.

Pour répondre à cette question, l'article s'articule de la manière suivante : la section 2 présente le cadre théorique et la revue de littérature ; la section 3 expose le dispositif méthodologique ; la section 4 développe et discute les résultats empiriques ; la section 5 présente la discussion ; la section 6 conclut et formule les implications managériales ainsi que les perspectives de recherche.

2. Cadre Théorique et Revue de Littérature

2.1 Fondements conceptuels et évolution de la RSE

2.1.1 Définition et périmètre du concept

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a été formalisé pour la première fois par Bowen (1953), qui définit la RSE comme l'obligation pour l'homme d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions et de poursuivre les lignes d'action désirables en termes d'objectifs et de valeurs de la société. Cette définition pionnière inaugure un corpus théorique riche et controversé, qui s'est considérablement densifié depuis lors.

La contribution séminale d'Archie B. Carroll (1979, 1991) demeure incontournable. Son modèle de la pyramide à quatre niveaux, responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques constitue le cadre analytique de référence de la RSE. Carroll postule une hiérarchie des obligations où la rentabilité économique constitue la condition sine qua non de tout engagement sociétal ultérieur, évitant ainsi l'écueil d'une conception naïvement altruiste de la RSE.

Edward Freeman (1984), en introduisant la théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory), enrichit considérablement le cadre en substituant à la logique actionnariale étroite (shareholder primacy) une vision élargie intégrant l'ensemble des acteurs affectés ou affectant l'activité de l'entreprise. Sur le plan institutionnel, la norme ISO 26000 (2010) définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique. Au Maroc, la CGEM (2010) a opérationnalisé ce cadre à travers son Label RSE.

2.1.2 Trajectoire historique : du philanthropique au normatif

L'évolution diachronique de la RSE peut être lue selon trois grandes tendances structurantes. Premièrement, un mouvement du philanthropique vers le stratégique : initialement conçue comme une démarche de bienveillance volontaire (Bowen, 1953), la RSE s'est muée en impératif stratégique sous l'effet des pressions réglementaires (Livre Vert européen, 2001 ; Loi PACTE, 2019 ; directive CSRD, 2024). Deuxièmement, une extension du périmètre de l'interne vers l'externe : d'une préoccupation centrée sur les conditions de travail, la RSE s'est élargie aux enjeux environnementaux (Protocole de Kyoto, Accord de Paris) et sociaux globaux (ODD, 2015). Troisièmement, une transition du volontaire vers le normatif : l'ISO 26000 (2010) a engagé un processus de standardisation, désormais amplifié par la CSRD européenne qui impose une obligation de reporting extra-financier contraignant à compter de 2024.

2.1.3 Pratiques RSE : dimensions et opérationnalisation

Dans la littérature académique, les pratiques RSE sont classiquement structurées selon le triptyque ESG (Environnemental, Social, Gouvernance). Le volet environnemental englobe la gestion de l'empreinte écologique, l'efficacité énergétique et la transition vers des modèles d'économie circulaire (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Le volet social intègre les conditions de travail décentes (OIT, 1998), le développement du capital humain, la diversité et l'inclusion (Carroll, 1999 ; Porter & Kramer, 2011). Le volet gouvernance porte sur la

transparence organisationnelle, la redevabilité et le dialogue avec les parties prenantes (ISO 26000, 2010 ; Werther & Chandler, 2011). Dans le contexte marocain, Benaïcha (2010) note que les pratiques RSE résultent d'un entrelacement complexe d'initiatives formelles et d'actions informelles ancrées dans les traditions culturelles.

2.2 Intelligence Artificielle : fondements et contextualisation

L'Intelligence Artificielle, terme forgé par John McCarthy lors de la conférence de Dartmouth en 1956, recouvre un ensemble de techniques visant à simuler des fonctions cognitives humaines. Russell et Norvig (2021) en proposent une taxonomie quadripartite dont l'approche de l'agent rationnel prévaut aujourd'hui. Kaplan et Haenlein (2019) définissent l'IA comme la capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à en tirer des enseignements et à utiliser ces enseignements pour atteindre des objectifs spécifiques. Au Maroc, la création du Centre International d'Intelligence Artificielle (AI Movement, UM6P, 2021) et le lancement de la stratégie « Maroc Digital 2030 » (2024) témoignent d'une ambition politique affirmée, confirmée par la progression documentée de la production scientifique marocaine en IA (rapport UNESCO, 2023).

2.3 L'intersection IA-RSE : un champ émergent

Bai et al. (2020) montrent que les technologies de l'Industrie 4.0, incluant l'IA, offrent des gains substantiels en matière d'efficacité énergétique et de traçabilité des chaînes d'approvisionnement. Dwivedi et al. (2021) soulignent le potentiel de l'IA pour renforcer la précision et la crédibilité du reporting RSE. Cependant, Brevini (2020) documente le paradoxe environnemental de l'IA, la consommation énergétique des data centers constitue une externalité négative non négligeable. Kopka et Grashof (2022) identifient le risque de « côté obscur » de l'IA, opacité algorithmique, renforcement des inégalités numériques, risques d'abus dans la surveillance des salariés. Dans le contexte marocain, les travaux de Lazaar et El Maaqili (2024) constituent l'une des rares contributions nationales sur l'éthique de l'intersection IA-RSE. Aucune étude empirique qualitative de terrain n'a, à notre connaissance, exploré de manière systématique les mécanismes de cette intégration dans les entreprises marocaines.

2.4 Cadre théorique mobilisé

Pour appréhender la complexité du phénomène étudié, nous mobilisons une architecture théorique plurielle et complémentaire.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 Donaldson & Preston, 1995 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997) permet d'analyser les dynamiques relationnelles entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes dans le contexte de l'adoption de l'IA. Elle éclaire notamment la manière dont les exigences des clients internationaux, les attentes des salariés et les prescriptions des régulateurs façonnent les stratégies d'intégration de l'IA dans les démarches RSE.

La Resource-Based View (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997) permet de conceptualiser les capacités technologiques en IA expertise algorithmique, infrastructures de données, compétences analytiques comme des ressources stratégiques rares, créatrices d'avantages concurrentiels durables lorsqu'elles sont articulées avec les engagements RSE. Cette perspective est particulièrement pertinente pour comprendre pourquoi l'adoption de l'IA reste hétérogène selon les secteurs et la taille des entreprises. La théorie de la légitimité (Suchman, 1995 DiMaggio & Powell, 1983) offre un cadre explicatif des stratégies discursives et institutionnelles adoptées par les entreprises pour justifier l'usage de l'IA auprès de leurs parties prenantes et renforcer leur acceptabilité sociale. Elle permet notamment d'analyser les risques de « washing » algorithmique l'utilisation de l'IA comme outil de communication RSE sans impact substantiel réel.

Enfin, la théorie de la base de connaissances (Poole & Mackworth, 2010) fournit un cadre opérationnel pour comprendre comment les entreprises structurent, intègrent et exploitent les informations réglementaires, normatives et environnementales dans leurs systèmes d'IA, afin de rationaliser et de systématiser leurs pratiques RSE.

3. Méthodologie de Recherche

3.1 Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une philosophie interprétativiste, postulant que la réalité sociale est socialement construite et appréhendée différemment par chaque acteur (Berger & Luckmann, 1966). Ce choix épistémologique est cohérent avec la nature du phénomène étudié, l'intégration de l'IA dans la RSE est un processus en construction, dont les significations, les usages et les enjeux ne peuvent être saisis qu'à travers les perceptions et les vécus des acteurs impliqués. Une approche positiviste fondée sur des hypothèses prédéfinies serait, à ce stade du développement du champ, prématurée et réductrice (Walsham, 2006).

L'approche qualitative exploratoire est ainsi la plus appropriée pour « faire un état des lieux concret » d'un phénomène naissant et peu documenté (Yin, 2014 ; Ghauri et al., 2020). Elle permet de générer des insights théoriques inductifs, susceptibles d'alimenter de futures recherches hypothético-déductives. La validité de ce choix est également soutenue par la nature des données requises et des informations riches, contextualisées et nuancées sur les motivations, les obstacles et les représentations des acteurs, impossibles à obtenir par des méthodes quantitatives standardisées.

3.2 Stratégie d'investigation et sélection de l'échantillon

La collecte des données primaires a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs (Menoud & Rendu, 2024), structurés autour des axes majeurs détaillés dans le guide d'entretien (**voir Annexe 1**) : (1) cartographie des pratiques RSE existantes ; (2) modalités d'intégration actuelle de l'IA ; (3) identification des volets RSE les plus influencés ; (4) contraintes et résistances ; (5) perspectives futures. L'échantillonnage a été réalisé selon une logique non probabiliste par choix raisonné (purposive sampling), guidée par les critères de pertinence théorique et de richesse informationnelle.

L'échantillon final comprend dix (10) entreprises sélectionnées selon les critères suivants : diversité sectorielle (industrie manufacturière, technologies de l'information, prestations de services) ; représentation géographique (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Tanger-Tétouan-Al Hoceïma) ; mix d'entreprises labellisées RSE par la CGEM et d'entreprises ayant des démarches RSE avérées mais non labellisées, permettant une comparaison analytique féconde. Le tableau suivant présente le profil synthétique des répondants :

Tableau 1 : Profil synthétique des répondants

Code	Qualité / Fonction	Secteur	Expérience	Durée entretien
E1	Responsable RSE	Industrie manufacturière	12 ans	40 min
E2	Directeur RH	Industrie manufacturière	15 ans	30 min
E3	Responsable RSE	Technologies de l'information	8 ans	28 min
E4	Manager technique	Technologies de l'information	6 ans	22 min
E5	Directeur RH	Technologies de l'information	10 ans	30 min
E6	Responsable RSE	Prestations de services	9 ans	25 min
E7	Directeur général	Prestations de services	18 ans	30 min
E8	Manager RSE & Qualité	Industrie manufacturière	11 ans	27 min
E9	Responsable développement durable	Prestations de services	7 ans	20 min

E10	Directeur RH	Industrie manufacturière	14 ans	28 min
-----	--------------	--------------------------	--------	--------

Source : Réalisé par les auteurs.

3.3 Méthode d'analyse des données

Les données transcrites ont été soumises à une analyse thématique de contenu selon la méthode de Braun et Clarke (2006), qui comporte six étapes séquentielles : (1) familiarisation approfondie avec les données ; (2) génération de codes initiaux ; (3) agrégation des codes en thèmes émergents ; (4) révision et affinement des thèmes ; (5) définition et nomination des thèmes retenus ; (6) rédaction du compte rendu analytique. La rigueur scientifique a été assurée par la triangulation des sources (croisement des points de vue entre responsables RSE, DRH et managers techniques), le respect du critère de saturation théorique (Guest, Bunce & Johnson, 2006) atteint au dixième entretien, et la vérification par les pairs (member checking) auprès de deux participants clés (Lincoln & Guba, 1985).

4. Résultats Empiriques

L'analyse thématique du corpus, issue des entretiens menés auprès des entreprises de notre échantillon, a permis d'identifier quatre thèmes centraux. Ces thèmes structurent l'expérience des entreprises marocaines dans l'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) au sein de leurs stratégies de Responsabilité Sociétale (RSE).

Tableau 2 : Synthèse des résultats de l'analyse thématique

Thème central	Observations principales	Fondement théorique	Réurrence (N=10)
T1 : Engagement RSE et pratiques existantes	Priorité aux volets social (GRH) et environnemental ; démarches QHSEE ; pression normative et clients internationaux	Théorie des parties prenantes ; Légitimité	Systématique (10/10)
T2 : Intégration de l'IA dans la RSE	Analyse prédictive, chatbots, NLP ; concentration sur optimisation des processus et communication	RBV ; Base de connaissances	Forte (7/10)
T3 : Volets RSE influencés par l'IA	Influence prioritaire sur les volets environnemental et social ; gains d'efficacité et satisfaction parties prenantes	RBV ; Parties prenantes	Marquée (8/10)
T4 : Défis et obstacles à l'intégration	Coûts élevés, résistance au changement, préoccupations éthiques, gouvernance des données	Légitimité ; Parties prenantes	Systématique (10/10)

Source : Réalisé par les auteurs.

Pour donner une cohérence théorique aux observations synthétisées dans le Tableau 2, nous avons élaboré un modèle qui articule les forces en présence.

La Figure 1 ci-dessous représente le cadre conceptuel intégratif mobilisé dans cette étude. Il illustre la manière dont les quatre théories de référence convergent vers l'intersection IA-RSE, sous l'impulsion de moteurs institutionnels et concurrentiels, pour aboutir au renforcement des pratiques RSE.

Figure 1 : Cadre Conceptuel Intégratif : IA au Service de la RSE



Source : élaboré par les auteurs

Ce modèle appréhende l'articulation IA-RSE comme un écosystème de sens, où l'innovation technologique et l'engagement éthique se renforcent mutuellement selon les perceptions des acteurs interrogés. Au centre du schéma, l'intersection IA-RSE est soutenue par quatre piliers théoriques qui reflètent les logiques d'action identifiées : d'une part, les théories des Parties Prenantes (Freeman, 1984) et de la Légitimité (Suchman, 1995) traduisent le besoin de conformité sociale ; d'autre part, la RBV (Barney, 1991) et la Base de connaissances (Poole & Mackworth, 2010) éclairent la perception de l'IA comme une ressource stratégique. Sous l'influence de moteurs externes (pression normative, compétitivité), cette synergie permet aux entreprises de construire des pratiques RSE renforcées, marquant le passage d'une gestion formelle à une performance durable, ancrée dans la réalité vécue des organisations.

4.1 L'engagement RSE : un ancrage normatif et stakeholder

L'ensemble des entreprises de l'échantillon affichent un engagement RSE formalisé, dont les ressorts motivationnels varient selon le secteur, la taille et le positionnement international. Conformément aux prédictions de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995), cet engagement ne résulte pas d'une philanthropie désintéressée, mais d'une réponse stratégique à des pressions multidirectionnelles, exigences de conformité réglementaire (démarches QHSEE), attentes des clients internationaux et aspirations des salariés. Sur le plan thématique, les volets social et environnemental dominent. La distinction entre entreprises labellisées RSE (CGEM) et non labellisées révèle une dualité formelle/informelle constitutive du contexte marocain (Benaïcha, 2010 ; Ghadir & Ibouk, 2021).

4.2 L'intégration de l'IA dans la RSE : une réalité naissante

L'adoption de l'IA dans les démarches RSE s'avère réelle mais encore sectorielle. Les outils déployés relèvent de trois registres, l'analyse prédictive (anticipation des risques environnementaux), les chatbots (optimisation de la communication avec les parties prenantes), et le traitement du langage naturel ou NLP (automatisation du reporting et veille réglementaire). Ces applications correspondent à la catégorie de la « IA étroite » (Narrow AI). En termes de Resource-Based View (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997), les capacités dynamiques nécessaires à une intégration transformatrice constituent des ressources encore rares et inégalement distribuées. Une asymétrie sectorielle marquée est observée, les entreprises IT présentent un niveau d'intégration nettement supérieur à celui des entreprises industrielles.

4.3 Impacts de l'IA sur les volets RSE : gains perçus et asymétries

Les impacts de l'IA sur les pratiques RSE, tels que perçus par les acteurs interrogés, se manifestent principalement sur les volets environnemental et social. Cette concentration est cohérente avec les priorités stratégiques identifiées précédemment.

Une focalisation sur les volets Environnemental et Social. Sur le plan environnemental, les applications de l'IA émergent comme un levier de performance écologique concret. Les dirigeants soulignent l'optimisation de la gestion des déchets, la réduction de la consommation énergétique via des algorithmes de pilotage intelligent et l'amélioration du suivi de l'empreinte carbone. Ces initiatives illustrent la création de « shared value » (Porter et Kramer, 2011), où l'efficacité technologique sert simultanément la réduction des coûts et la diminution des externalités négatives. Sur le plan social, l'impact est particulièrement marqué dans la gestion des ressources humaines. Les discours mettent en avant l'usage d'outils d'analyse pour un recrutement plus équitable, la personnalisation des formations et la détection des signaux de mal-être au travail. Ces applications traduisent une volonté d'améliorer la qualité de vie au travail (QVT), impactant positivement la fidélisation des collaborateurs.

En revanche, les impacts de l'IA sur le volet gouvernance demeurent quasi-absents des discours. Ce résultat est analytiquement majeur : alors que la littérature internationale (Dwivedi et al., 2021) insiste sur la transparence algorithmique, les entreprises marocaines de notre échantillon

ne semblent pas encore avoir intégré cette dimension éthique dans leur réflexion stratégique. Ce déficit de gouvernance algorithmique expose les organisations à des risques réputationnels et réglementaires croissants face aux exigences internationales.

4.4 Obstacles et résistances : une analyse multi-niveau

Trois niveaux d'obstacles ont été identifiés. Au niveau financier et organisationnel, les coûts d'investissement initiaux constituent la barrière la plus universellement citée, particulièrement aiguë pour les entreprises de taille intermédiaire. Au niveau humain et culturel, la résistance au changement des salariés, notamment des profils seniors peu familiarisés avec les outils numériques, s'enracine dans des craintes légitimes d'automatisation et dans des représentations méfiantes vis-à-vis des systèmes algorithmiques. Au niveau éthique et de gouvernance, les préoccupations relatives à la protection des données personnelles et à l'opacité des algorithmes sont émergentes mais encore peu formalisées. L'absence de cadres internes de gouvernance éthique de l'IA représente une vulnérabilité stratégique majeure, susceptible d'exposer les entreprises à des risques de légitimité (Suchman, 1995 ; DiMaggio & Powell, 1983).

5. Discussion

5.1 Contributions théoriques

Cette étude apporte plusieurs contributions théoriques à la littérature sur l'intersection IA-RSE. Premièrement, elle offre l'une des premières investigations empiriques qualitatives de ce phénomène dans le contexte d'une économie émergente à revenu intermédiaire. Deuxièmement, elle démontre la fécondité analytique d'une approche théorique plurielle articulant Stakeholder Theory (Freeman, 1984 ; Mitchell et al., 1997), RBV (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997), théorie de la légitimité (Suchman, 1995 ; DiMaggio & Powell, 1983) et théorie de la base de connaissances (Poole & Mackworth, 2010). Troisièmement, elle met en évidence l'importance du contexte institutionnel et culturel local dans la modulation des trajectoires d'adoption de l'IA-RSE.

5.2 Implications managériales

Pour les entreprises, la priorité devrait porter sur la formalisation d'une gouvernance éthique de l'IA, l'investissement dans la formation des collaborateurs, et l'identification de cas d'usage à fort impact RSE et à coût maîtrisé. Pour les décideurs publics, des politiques d'incitation fiscale à l'adoption de l'IA-RSE et des programmes de mutualisation des ressources technologiques au profit des PME apparaissent comme des leviers pertinents. La CGEM pourrait jouer un rôle de catalyseur en intégrant des critères d'intégration éthique de l'IA dans le référentiel de son Label RSE.

5.3 Limites de la recherche

Cette recherche comporte plusieurs limites. Premièrement, la taille de l'échantillon (n=10) et son mode de sélection non probabiliste limitent la représentativité statistique des conclusions. Deuxièmement, le biais de désirabilité sociale inhérent aux entretiens sur des thèmes normatifs peut conduire à une survalorisation des pratiques vertueuses. Troisièmement, la nature transversale de la recherche ne permet pas de saisir les dynamiques évolutives de l'intégration IA-RSE sur le long terme. Quatrièmement, le biais de sélection lié au ciblage d'entreprises ayant déjà des démarches RSE documentées doit être signalé.

6. Conclusion

Cette recherche exploratoire qualitative a cartographié, pour la première fois de manière empirique et systématique dans le contexte marocain, les modalités d'intégration de l'Intelligence Artificielle dans les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Quatre enseignements majeurs se dégagent.

Premièrement, les entreprises marocaines affichent un engagement RSE structuré et croissant, principalement articulé autour des volets social et environnemental, mais stimulé davantage par des pressions normatives et concurrentielles que par une conviction stratégique endogène. Deuxièmement, l'intégration de l'IA dans les pratiques RSE est une réalité naissante mais encore embryonnaire, concentrée sur des applications d'efficacité opérationnelle et de communication. Troisièmement, les impacts tangibles se manifestent dans les dimensions environnementale et sociale, avec des bénéfices mesurables en termes d'efficacité et de satisfaction des parties prenantes. Quatrièmement, des obstacles substantiels, financiers, humains, culturels et éthiques, freinent une adoption plus profonde et transformatrice.

Au plan théorique, cette recherche valide la pertinence d'une approche multiniveau mobilisant la théorie des parties prenantes, la Resource-Based View, la théorie de la légitimité et la théorie de la base de connaissances pour analyser la complexité de l'intersection IA-RSE dans les économies émergentes. Elle apporte une contribution empirique originale dans un champ de recherche encore en gestation, et pose les jalons d'un programme de recherche ambitieux destiné à explorer, avec des méthodes quantitatives et longitudinales, les déterminants et les effets de l'adoption de l'IA au service du développement durable.

Références

- (1). Bai, C., Dallasega, P., Orzes, G., & Sarkis, J. (2020). Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective. *International Journal of Production Economics*, 229, Article 107776.
- (2). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- (3). Benaïcha, S. (2010). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au Maroc : Entre discours et pratiques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 244, 77–84.
- (4). Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
- (5). Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- (6). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- (7). Brevini, B. (2020). Caring for the planet with AI? The limits and risks of artificial intelligence for climate change mitigation. *Communication Research and Practice*, 6(3), 241–251. <https://doi.org/10.1080/22041451.2020.1770909>
- (8). Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- (9). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- (10). Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- (11). Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Rana, N. P., Patil, P., Kumar, G., & Suraksha, K. (2021). CSR in the age of AI: The need for an AI ethics framework. *International Journal of*

- Information Management, 57, Article 102296.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102296>
- (12). Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. EMF.
 - (13). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
 - (14). Ghadir, N., & Ibourk, A. (2021). Compétences numériques et développement durable dans les PME marocaines. *Revue Marocaine d'Économie et de Gestion*, 12, 115–130.
 - (15). Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies* (5th ed.). Cambridge University Press.
 - (16). International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. ISO.
 - (17). Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
 - (18). Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
 - (19). Kopka, K., & Grashof, N. (2022). The role of artificial intelligence in corporate sustainability and how to address its dark side. *Journal of Business Ethics*, 177(1), 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04709-8>
 - (20). Lazaar, W., & El Maaqili, Y. (2024). L'intelligence artificielle et la RSE au prisme de l'éthique : Une exploration à travers une revue de littérature. *African Scientific Journal*, 3(22), 1038–1057.
 - (21). Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
 - (22). Menoud, M., & Rendu, S. (2024). *Guide de la recherche qualitative : Méthodes et applications*. Dunod.
 - (23). Poole, D. L., & Mackworth, A. K. (2010). *Artificial intelligence: Foundations of computational agents* (Vol. 2). Cambridge University Press.
 - (24). Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
 - (25). Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
 - (26). Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
 - (27). Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 320–330.
 - (28). Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
 - (29). Werther, W. B., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment* (2nd ed.). Sage.
 - (30). Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
 - (31). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
 - (32). Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
 - (33). Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
 - (34). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Annexe 1 : Structure du guide d'entretien semi-directif

Axes de l'entretien	Thématiques abordées	Objectif analytique
Axe 1 : Profil et Engagement RSE	Secteur, taille, ancienneté, motivations initiales.	Identifier le contexte et l'ancrage normatif de l'entreprise (T1).
Axe 2 : Appropriation de l'IA	Outils utilisés (NLP, Machine Learning, Chatbots, etc.).	Comprendre la mobilisation des ressources technologiques (T2).
Axe 3 : Impacts et Valeur Partagée	Bénéfices environnementaux, sociaux et opérationnels.	Évaluer le renforcement des pratiques RSE par l'IA (T3).
Axe 4 : Défis et Gouvernance	Coûts, résistance au changement, éthique et données.	Identifier les freins et les enjeux de légitimité (T4).

Source : Élaboré par les auteurs.