

La labellisation RSE au Maroc : Entre légitimité et transformation des pratiques

CSR labelling in Morocco: Between Legitimacy and the Transformation of Practices

Amal BOUZIANE, (Maître de conférences)

*École nationale des sciences appliquées
Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc*

Manal AMRI, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – El Jadida
Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – El Jadida Route Nationale N° 1, El Haouziya, Boîte postale n° 356, 24000 El Jadida, Maroc Tél.: +212523379301
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.
Remerciement	Cet article est élaboré avec le soutien du Centre national de la recherche scientifique et technique (CNRST), dans le cadre du programme (PhD-associate-scholarship-PASS)
Citer cet article	BOUZIANE, A., & AMRI, M. (2026). La labellisation RSE au Maroc : Entre légitimité et transformation des pratiques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(13), 25–43. https://doi.org/10.5281/zenodo.23058413
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 10/09/2026

Accepted: 11/10/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN : 2658-8455
Volume 7, Issue 13 (2026)

La labellisation RSE au Maroc : Entre légitimité et transformation des pratiques

Résumé

Cet article analyse la contribution de la labellisation RSE à l'institutionnalisation de la responsabilité sociétale au Maroc, à partir du cas du Label RSE de la CGEM. Il repose sur une revue narrative raisonnée qui articule la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la légitimité et l'approche par les parties prenantes. En se positionnant par rapport aux recherches marocaines sur les déterminants de la labellisation et l'appropriation du label, l'article propose une synthèse conceptuelle centrée sur les conditions de transformation des pratiques. L'analyse distingue une trajectoire substantielle, fondée sur l'appropriation interne, la gouvernance, le dialogue et le suivi des résultats, d'une trajectoire de découplage dominée par la conformité documentaire. Six propositions de recherche relient les pressions institutionnelles, la formalisation, les capacités internes, la participation des parties prenantes, la qualité de l'évaluation et la taille de l'entreprise.

Mots-clés : RSE ; labellisation ; théorie néo-institutionnelle ; légitimité ; découplage ; parties prenantes ; Maroc.

JEL Classification : M14 ; L15 ; L51

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

This article examines how CSR labelling contributes to the institutionalization of corporate social responsibility in Morocco through the case of the CGEM CSR Label. It is based on a reasoned narrative review combining neo-institutional theory, legitimacy theory, and the stakeholder approach. Positioned against prior Moroccan research on the determinants of labelling and the appropriation of the label, the article offers an integrative conceptual synthesis focused on the conditions under which practices are transformed. The analysis distinguishes a substantive trajectory, based on internal appropriation, governance, dialogue, and results monitoring, from a decoupling trajectory dominated by documentary compliance. Six research propositions connect institutional pressures, formalization, internal capabilities, stakeholder participation, evaluation quality, and firm size.

Keywords: CSR; labelling; neo-institutional theory; legitimacy; decoupling; stakeholders; Morocco.

JEL Classification: M14; L15; L51

Paper Type: Theoretical Research

1. Introduction

Au Maroc, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) occupe une place croissante sous l'effet des normes internationales, des exigences des donneurs d'ordre, des initiatives patronales, du cadre juridique et des attentes en matière de transparence et de gouvernance. Dans ce contexte, le Label RSE de la CGEM constitue l'un des principaux dispositifs de reconnaissance des démarches responsables. Créé en 2007, il repose sur neuf domaines d'action inspirés de l'ISO 26000 et est attribué pour trois ans après une évaluation réalisée par des experts agréés et examinée par un comité d'attribution (CGEM, 2025). En février 2024, 124 entreprises étaient labellisées, dont 37 % de PME et 23 sociétés cotées (CGEM, 2024). Cette donnée décrit une situation ponctuelle en février 2024 et ne doit pas être interprétée comme un effectif actuel sans vérification auprès de la CGEM. Elle renseigne sur la diffusion du dispositif, non sur la qualité ou l'intensité des pratiques adoptées.

La théorie néo-institutionnelle explique que les entreprises adoptent des pratiques et des structures RSE sous l'effet de pressions coercitives, normatives et mimétiques, sans que cette adoption entraîne nécessairement une transformation réelle de leurs pratiques, ce qui peut créer un découplage entre les engagements affichés et les comportements effectifs (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Campbell, 2007). La théorie de la légitimité complète cette approche en montrant que les entreprises peuvent rechercher le Label RSE afin d'obtenir la reconnaissance et l'acceptation de leur environnement, même si cette démarche ne produit pas toujours des changements substantiels (Suchman, 1995). Enfin, la théorie des parties prenantes met l'accent sur le rôle des acteurs (salariés, clients, investisseurs, pouvoirs publics ou société civile) qui formulent des attentes, évaluent les engagements des entreprises et peuvent exercer une influence sur leurs pratiques (Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Le contexte marocain rend cette problématique particulièrement pertinente. Les institutions formelles y coexistent avec des mécanismes informels, des relations de proximité et, notamment dans les PME, une forte influence du dirigeant sur les décisions (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Cherkaoui, 2016 ; Elbousserghini, Berger-Douce et Jamal, 2019). Le CESE (2016) a par ailleurs relevé plusieurs insuffisances en matière de gouvernance, de transparence, de droits humains et de régulation, tout en recommandant le renforcement de la RSE. Parallèlement, la circulaire AMMC n° 03/19 a introduit des obligations de reporting ESG pour certains émetteurs, avec une mise en application à partir de 2020 et une analyse des rapports couvrant la période 2021-2023 (AMMC, 2020, 2024). Le paysage marocain combine ainsi des dispositifs volontaires et des exigences réglementaires, dont la coexistence ne garantit pas nécessairement la complémentarité ni la transformation des pratiques.

Les travaux marocains ont déjà étudié les déterminants de la labellisation RSE de la CGEM et les mécanismes d'appropriation du dispositif dans les PME labellisées (Aalioua et Hamliri, 2022 ; Ait Kaddour, Faridi et Zerrad, 2019). La présente contribution ne reproduit pas ces analyses empiriques. Elle les prolonge par un cadre conceptuel intégrateur qui relie les motifs d'adoption, les mécanismes internes d'appropriation, le contrôle par les parties prenantes et les résultats, afin de distinguer plus clairement formalisation, transformation substantielle et découplage.

La problématique de cet article est la suivante : dans quelle mesure et sous quelles conditions la labellisation RSE favorise-t-elle une intégration effective de la responsabilité sociétale dans les pratiques organisationnelles des entreprises marocaines, plutôt qu'une simple recherche de légitimité ? L'article poursuit trois objectifs :

1) préciser la fonction théorique du Label RSE, sans l'assimiler à une certification automatique de la performance sociétale ;

2) articuler les pressions institutionnelles, la recherche de légitimité et le rôle des parties prenantes ;

3) proposer des critères permettant de distinguer la formalisation, l'appropriation et les effets de la RSE.

Les conditions examinées concernent principalement les capacités de gouvernance, la qualité du dialogue avec les parties prenantes, la qualité et l'indépendance de l'évaluation, ainsi que la taille et les ressources de l'entreprise. En l'absence de données empiriques originales, l'objectif est de construire un cadre d'analyse susceptible d'être testé ultérieurement.

2. Une revue narrative raisonnée : méthode et périmètre

Cet article s'appuie sur une revue narrative raisonnée de la littérature. Ce choix est adapté à un objectif de synthèse conceptuelle qui doit rapprocher des travaux hétérogènes, des études consacrées au Maroc et des documents institutionnels, plutôt qu'estimer un effet moyen à partir d'études strictement comparables. La revue narrative raisonnée permet ainsi d'identifier des mécanismes, de confronter des perspectives et de construire des propositions théoriques, à condition de rendre explicites le périmètre et les critères de sélection (Snyder, 2019).

Le repérage documentaire a été réalisé dans Google Scholar, Cairn.info et les portails de revues de l'IMIST, puis complété par les sites institutionnels de la CGEM, du CESE, de l'AMMC, de l'ISO et de l'Union européenne. Les recherches ont combiné, en français et en anglais, les termes « RSE », « responsabilité sociétale », « Label RSE CGEM », « labellisation », « certification », « légitimité », « parties prenantes », « découplage », « greenwashing », « PME » et « Maroc ». Le corpus couvre les travaux fondateurs publiés depuis 1977 et les publications disponibles jusqu'en 2025.

Ont été retenus les articles évalués par les pairs et les documents institutionnels directement liés à la définition de la RSE, aux dispositifs volontaires de labellisation, à leur appropriation organisationnelle ou au contexte marocain. Ont été écartés les doublons, les textes d'opinion sans fondement analytique explicite et les travaux ne traitant les labels ou la RSE que de manière incidente. La sélection est raisonnée et non exhaustive ; elle vise la pertinence théorique et contextuelle plutôt qu'une couverture bibliométrique complète.

Les trois ancrages théoriques ont été retenus pour leur complémentarité explicative : le néo-institutionnalisme éclaire l'adoption et la diffusion ; la théorie de la légitimité explique la valeur de reconnaissance du label ; l'approche par les parties prenantes analyse le dialogue, la contestation et la redevabilité. Leur articulation permet de suivre une chaîne allant des pressions d'adoption aux mécanismes d'appropriation, puis aux résultats et aux risques de découplage.

L'analyse distingue trois fonctions des sources : les textes théoriques définissent les mécanismes ; les études empiriques apportent des observations situées ; les documents institutionnels décrivent les règles et la diffusion des dispositifs. Un communiqué ne démontre pas un effet, et une étude de cas ne mesure pas sa fréquence dans l'ensemble des entreprises. La lecture suit quatre questions : pourquoi adopter le label, comment le traduire dans l'organisation, qui peut apprécier cette traduction et quels changements observer au-delà des documents produits ?

Les propositions résultent d'une inférence conceptuelle reliant ces matériaux, et non d'une méta-analyse ou d'une estimation de l'efficacité du label. Les études sur d'autres pays ou standards éclairent des mécanismes comparables, sans valider directement le cas CGEM. La revue ne présente ni registre chiffré de sélection, ni cotation systématique de la qualité, ni contrôle inter-évaluateurs. Sa transparence repose sur les références mobilisées et sur la distinction entre observations, interprétations et limites de transfert (Snyder, 2019).

3. Cadre conceptuel : RSE, labellisation et institutionnalisation

3.1. La RSE : au-delà de l'addition d'actions volontaires

Selon la Commission européenne (2011), la responsabilité sociétale des entreprises correspond à « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Cette définition met l'accent sur les effets plutôt que sur la seule intention. Elle s'inscrit dans l'évolution historique de la RSE depuis les travaux fondateurs associés à Bowen (Acquier et Gond, 2007) et rejoint la distinction entre RSE implicite, portée par les institutions, et RSE explicite, formulée dans des politiques organisationnelles (Matten et Moon, 2008). Elle converge également avec l'approche du CESE (2016), tout en soulignant que la hiérarchisation des impacts, des coûts et des voix entendues n'est jamais un exercice purement technique. Capron et Quairel-Lanoizelée (2016) rappellent ainsi que la RSE engage une responsabilité de l'entreprise envers la société et ne se réduit pas à un instrument de gestion.

Considérer la RSE comme une institution en construction conduit à examiner les règles, les acteurs et les pratiques qui contribuent progressivement à son intégration dans le fonctionnement des entreprises. Une pratique peut être considérée comme institutionnalisée lorsqu'elle s'inscrit durablement dans les comportements et les décisions, et non lorsqu'elle est seulement formalisée dans des documents ou des chartes. Dupuis et Le Bas (2009) mettent ainsi en évidence un processus progressif fondé sur l'émergence et l'expérimentation. Cette approche permet de distinguer la simple diffusion d'un dispositif de son appropriation réelle : un outil peut être largement adopté sans modifier profondément les pratiques, alors que certaines entreprises non labellisées peuvent déjà mettre en œuvre des comportements responsables.

Pour notre analyse, cette distinction conduit à considérer la responsabilité comme une propriété des décisions et de leurs conséquences, plutôt que comme une liste d'initiatives détachées de l'activité principale. Une action de mécénat peut être pertinente, mais elle ne renseigne pas, à elle seule, sur les conditions de travail, la conduite des achats ou les impacts environnementaux. La question devient celle de la cohérence entre les enjeux significatifs de l'entreprise et les moyens qu'elle leur consacre. Cette lecture des principes d'ISO 26000 permet de préciser ce qui devrait être recherché dans une démarche de labellisation, sans supposer que chaque entreprise satisfait déjà à ces attentes (ISO, 2010).

3.2. Label, certification et preuve de performance

Un label est un signe de reconnaissance attribué selon un référentiel et une procédure. Sa valeur dépend de la clarté des critères, de la qualité de l'évaluation, de l'indépendance des évaluateurs, du suivi et de la possibilité de sanction ou de retrait. Il ne faut toutefois pas lui attribuer une portée qu'il n'a pas (Potoski et Prakash, 2005). Les normes ISO/IEC 17065:2012 et ISO/IEC 17067:2013 rappellent que la certification suppose un schéma précisant les exigences, les techniques d'évaluation, la décision, la surveillance et le contrôle de la marque. ISO 26000:2010 fournit, pour sa part, des lignes directrices et non des exigences certifiables. Le Label RSE de la CGEM est un dispositif national aligné sur ISO 26000 ; il ne constitue donc pas une « certification ISO 26000 ». Les travaux récents sur les standards de durabilité invitent en outre à ne pas réduire leur impact à une relation linéaire entre adoption et résultats (Jellema et al., 2022).

Trois niveaux doivent être distingués : l'adoption du dispositif ; sa mise en œuvre, à travers les responsabilités, les ressources et les procédures ; les effets sociaux, environnementaux et de gouvernance. Une entreprise peut obtenir le label et structurer ses engagements sans que ses résultats soient encore établis. Le périmètre reconnu doit donc être précisé, de même que la

période et les preuves utilisées. La revue de Jellema et al. (2022) invite à conserver cette pluralité des niveaux et des chaînes causales.

Nous retenons dès lors une règle de lecture : chaque affirmation associée au label devrait préciser ce qui est reconnu et sur quelle preuve elle repose. Un indicateur d'activité, tel que le nombre de formations, renseigne sur un moyen engagé ; un indicateur de résultat, tel qu'une évolution des accidents, exige une période et une méthode de comparaison. Même une amélioration observable ne prouve pas automatiquement qu'elle résulte du label. La distinction entre reconnaissance, mise en œuvre et attribution causale permet ainsi d'éviter à la fois la dévalorisation de tout dispositif volontaire et la surestimation de sa capacité à garantir une performance.

4. Trois ancrages théoriques complémentaires

4.1. Le néo-institutionnalisme : expliquer l'adoption et l'homogénéisation

Le socle de l'analyse est la théorie néo-institutionnelle des organisations. Meyer et Rowan (1977) montrent que les organisations adoptent des structures formelles légitimées dans leur environnement afin d'accroître leur survie et leur acceptabilité. Ces structures peuvent devenir des « mythes rationalisés » : elles paraissent modernes, rationnelles et nécessaires, même lorsque leur lien avec l'efficacité opérationnelle demeure incertain. DiMaggio et Powell (1983) précisent trois mécanismes d'isomorphisme. Les pressions coercitives proviennent des règles juridiques, des autorités, des financeurs ou des donneurs d'ordre ; les pressions normatives sont portées par les professions, les experts, les formations et les référentiels ; les pressions mimétiques conduisent les organisations à imiter des pairs considérés comme légitimes lorsque les solutions sont incertaines.

Appliquée à la RSE, cette grille ne signifie pas que les entreprises seraient passives. Campbell (2007) propose plutôt des conditions institutionnelles qui rendent un comportement responsable plus probable : réglementation crédible, surveillance, associations professionnelles, dialogue avec les parties prenantes et normes partagées. Brammer, Jackson et Matten (2012) soulignent de leur côté que la RSE relève aussi d'une gouvernance privée qui varie selon les systèmes économiques. Au Maroc, l'adoption d'un label peut répondre simultanément à des exigences de marché, à la professionnalisation du conseil RSE et à l'imitation d'entreprises de référence. Le dispositif devient alors un lieu où se composent institutions internationales et arrangements nationaux.

Cette approche permet de comprendre les raisons qui favorisent la diffusion de la labellisation RSE. Elle présente toutefois une limite : la pression institutionnelle ne garantit pas que les entreprises vont intégrer la RSE de manière effective. Les dirigeants jouent un rôle important dans ce processus, puisqu'ils interprètent les normes, définissent les priorités et adaptent les exigences du label aux réalités de leur entreprise. Dans les PME marocaines, les pratiques informelles et les relations de proximité peuvent également influencer cette appropriation. Elles peuvent favoriser des comportements responsables concrets, mais aussi limiter la formalisation des pratiques et la transparence des entreprises (Elbousserghini et al., 2019).

4.2. La légitimité : comprendre la valeur symbolique du label

Suchman (1995) distingue trois formes de légitimité : pragmatique, fondée sur les intérêts des parties prenantes ; morale, liée au caractère jugé responsable des actions ; cognitive, associée à la compréhension et à l'acceptation de l'organisation. Cette typologie éclaire la valeur symbolique d'un label : il peut faciliter la reconnaissance d'un engagement lorsque les publics ne peuvent vérifier eux-mêmes toutes les pratiques. Dans notre cadre, cette fonction comporte toutefois un risque de substitution du signe aux résultats. La recherche de reconnaissance peut

accompagner un effort réel, mais elle ne prouve pas à elle seule une transformation des pratiques.

Ces formes de légitimité peuvent conduire à des appréciations différentes. À titre d'exemple analytique, un acheteur pourrait valoriser le label pour sélectionner un fournisseur, tandis qu'un salarié examinerait surtout le traitement de ses réclamations. La légitimité devrait donc être étudiée auprès de plusieurs publics, en précisant les dimensions sur lesquelles chacun fonde son jugement. La typologie de Suchman fournit un cadre à cette distinction, sans constituer un test du dispositif marocain (Suchman, 1995).

Le modèle considère ainsi la légitimité comme un résultat relationnel susceptible d'évoluer. Une reconnaissance initiale pourrait être consolidée ou affaiblie par les expériences ultérieures des parties prenantes. Il faudrait confronter le statut affiché aux preuves accessibles et aux pratiques vécues, puis observer leur évolution au renouvellement. Cette lecture permet de distinguer la confiance suscitée par le label de l'appréciation de la performance, sans considérer la légitimité comme définitivement acquise.

4.3. Les parties prenantes : dialogue, attentes et responsabilité

La théorie des parties prenantes déplace l'analyse de l'entreprise isolée vers ses relations avec les groupes affectés par son activité (Freeman, 1984). Mitchell et al. (1997) montrent que l'attention managériale dépend souvent du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence attribués aux parties prenantes. Une démarche RSE peut ainsi reproduire les asymétries qu'elle prétend corriger : les acteurs disposant de ressources et d'accès à la direction seront entendus, tandis que des travailleurs précaires, sous-traitants, ou petits fournisseurs resteront peu visibles.

Dans cette perspective, la présence du thème « parties prenantes » dans un référentiel est insuffisante. La qualité du dialogue dépend de la représentativité des interlocuteurs, de l'accès à l'information, de la possibilité de contester, de l'existence de mécanismes de recours et de la traçabilité des réponses de l'entreprise. L'approche par les parties prenantes complète donc la théorie institutionnelle : elle permet de distinguer une conformité centrée sur le document d'une institutionnalisation qui redistribue réellement la capacité d'influencer les décisions. Elle en corrige aussi le biais consensuel. La RSE n'élimine pas les conflits d'intérêts ; elle doit rendre leurs arbitrages plus explicites et plus justifiables.

La distinction entre identification et participation est essentielle. Cartographier les groupes concernés ne permet pas de savoir si leurs demandes influencent les décisions. Nous proposons de suivre une demande jusqu'à la réponse : accès au dispositif, protection de l'expression, délai, justification d'un refus et changements éventuels. Une demande refusée avec une explication vérifiable ne signale pas nécessairement un dialogue fictif ; une consultation sans suite peut, à l'inverse, rester formelle. L'examen devrait également rechercher les acteurs peu puissants, afin que leur faible visibilité ne soit pas assimilée à une absence de problème (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Tableau 1. Apports et angles morts des trois perspectives mobilisées

Perspective	Question centrale	Apport pour le label	Angle mort à surveiller
Néo-institutionnalisme	Pourquoi le dispositif est-il adopté et diffusé ?	Pressions coercitives, normatives et mimétiques ; formalisation d'un champ.	Confondre diffusion du référentiel et transformation des pratiques.
Légitimité	Comment le label rend-il l'entreprise acceptable et crédible ?	Réduction de l'incertitude ; signal pragmatique, moral et cognitif.	Laisser le signe remplacer l'examen des résultats et des controverses.
Parties prenantes	Qui définit la responsabilité et qui peut demander des comptes ?	Dialogue, matérialité, redevabilité et apprentissage relationnel.	Réduire la participation à une consultation sans pouvoir d'influence.

Source : élaboration conceptuelle à partir de Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983), Suchman (1995) et Freeman (1984).

Les angles morts recensés dans le tableau 1 structurent directement le modèle intégrateur. Le risque de confondre diffusion et transformation fonde P2 et P3 ; le risque de substituer le signe aux résultats fonde P5 ; la faiblesse d'un dialogue sans pouvoir d'influence fonde P4. P1 porte sur les pressions d'adoption, tandis que P6 introduit la taille de l'entreprise comme condition de variation de ces mécanismes.

5. Le champ marocain de la RSE : une institutionnalisation hybride

5.1. Superposition des régulations publiques et privées

Au Maroc, la RSE s'inscrit dans un cadre institutionnel diversifié, associant normes sociales et environnementales, exigences des donneurs d'ordre, attentes internationales, dispositifs volontaires et obligations de reporting. Les recherches menées dans le secteur agroalimentaire montrent précocement ce tournant vers une RSE articulée aux transformations du contexte national (El Abboubi et El Kandoussi, 2009). Labaronne et Gana-Oueslati (2011) soulignent que l'adoption de pratiques responsables dépend de facteurs internationaux et nationaux, mais aussi des valeurs du dirigeant et des orientations des maisons mères. Hniche et Aquesbi (2015) mettent également en évidence le rôle de l'action collective auprès des PME. Le rapport du CESE (2016) souligne une prise de conscience croissante des enjeux liés à la RSE et recommande notamment de renforcer le dialogue avec les parties prenantes, le reporting intégré, la commande publique responsable ainsi que les démarches de labellisation. Toutefois, le Conseil relève plusieurs insuffisances concernant le cadre réglementaire, la gouvernance, la transparence, la répartition des responsabilités entre les acteurs et la protection des droits humains. Ces constats invitent à examiner les mécanismes permettant de vérifier, de comparer et de mettre en discussion les engagements des entreprises.

L'AMMC a renforcé le cadre applicable aux émetteurs en matière de transparence extra-financière. Le guide RSE-ESG publié en 2017 relève d'une orientation non contraignante destinée à diffuser un langage commun sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (AMMC, 2017). La circulaire n° 03/19, homologuée en 2019, constitue quant à elle un instrument réglementaire imposant un reporting aux émetteurs concernés (AMMC, 2019). Elle vise l'information du public sur les impacts environnementaux, les relations avec les salariés et les autres parties prenantes, ainsi que les pratiques de gouvernance. Selon l'AMMC, la mise en œuvre effective de ce reporting a marqué l'année 2020 (AMMC, 2020). En 2024, l'AMMC et l'IFC ont présenté une évaluation des rapports ESG couvrant la période 2021-2023 (AMMC, 2024). L'analyse de ce cadre doit distinguer le reporting, imposé à un périmètre réglementaire défini, de la labellisation, qui constitue une reconnaissance volontaire. Leur coexistence ne démontre pas, à elle seule, une amélioration des pratiques, et l'obtention d'un label ne permet pas de conclure à une conformité juridique générale. Bory et Lochard (2008) soulignent d'ailleurs que la RSE peut également servir la communication et modifier les formes de régulation. Pour le cas marocain, l'enjeu est donc d'étudier la complémentarité entre incitation, transparence et contrôle, à partir de la cohérence des informations publiées et du suivi des écarts entre engagements, pratiques et résultats.

5.2. Le Label RSE de la CGEM comme opérateur de champ

Le Label RSE de la CGEM traduit les principes généraux de la responsabilité sociétale en neuf domaines d'action couvrant notamment les droits humains, les conditions de travail, l'environnement, la gouvernance, les clients, les fournisseurs et l'engagement envers la communauté. Cette organisation offre un cadre transversal pour structurer la démarche et mobiliser plusieurs fonctions au sein de l'entreprise. Le dispositif prévoit une durée de validité de trois ans, une évaluation réalisée par des experts agréés et l'intervention d'un comité avant l'attribution du label (CGEM, 2025).

La CGEM indique également l'intégration du label au réseau Responsibility Europe en 2023 et le lancement du Label PME Responsable en 2025 (CGEM, 2025). Pour notre problématique, ces évolutions conduisent à interroger l'influence de la reconnaissance internationale sur les motivations des entreprises et la capacité de l'adaptation aux PME à faciliter leur accès à la démarche. Leur existence ne permet toutefois pas de conclure à une amélioration des impacts. Les informations publiques renseignent généralement sur le statut de labellisation, mais offrent moins de détails sur les progrès réalisés, les difficultés rencontrées et les actions correctives engagées. L'appréciation des effets demanderait donc de documenter ces éléments et de définir des critères permettant de comparer les trajectoires. Considérer le label comme un opérateur de champ signifie alors étudier les relations qu'il organise entre entreprises, experts et publics concernés. Le référentiel peut structurer leurs échanges, tandis que son appropriation dépend de la traduction de ses critères dans les activités de l'entreprise. Nous proposons ainsi de distinguer la crédibilité du dispositif, fondée sur ses règles et sa gouvernance, de celle de chaque entreprise, appréciée à partir de pratiques situées. Cette distinction évite de substituer une réputation collective à l'examen des situations particulières et invite à considérer le renouvellement comme un moment d'apprentissage et de suivi des progrès.

5.3. La spécificité des PME : proximité, dirigeant et ressources

Les travaux consacrés aux PME marocaines montrent qu'il est difficile de leur appliquer directement des modèles de RSE conçus pour les grandes organisations. Cherkaoui (2016) met en évidence l'importance de la perception des dirigeants-proprétaires, tandis qu'Elbousserghini, Berger-Douce et Jamal (2016, 2019) soulignent le rôle de la vision stratégique du dirigeant et l'imbrication des institutions formelles et des pratiques informelles. Hattabou et Louitri (2011) montrent également l'influence des relations de proximité. Dans les PME labellisées par la CGEM, Ait Kaddour, Faridi et Zerrad (2019) décrivent l'appropriation comme un processus organisationnel, ce qui confirme que l'obtention du label doit être distinguée de son intégration dans les routines et les décisions.

Cette proximité présente à la fois des avantages et des limites. Elle peut favoriser une responsabilité concrète grâce aux relations directes avec les salariés, à une meilleure connaissance de l'environnement local, à une prise de décision rapide et à l'importance de la réputation du dirigeant. Toutefois, elle peut également maintenir certaines pratiques dans l'informel, rendre leur évaluation plus difficile et concentrer les décisions entre les mains du dirigeant. Par ailleurs, les coûts liés au diagnostic RSE, au conseil, à la collecte des données et au renouvellement du label représentent une charge proportionnellement plus importante pour les petites entreprises. Deux risques peuvent alors apparaître : écarter des PME qui adoptent réellement des pratiques responsables mais qui disposent de peu de moyens pour les formaliser, ou encourager certaines entreprises à produire principalement des documents pour répondre aux exigences du label sans transformer réellement leurs pratiques. L'adaptation du label aux PME apparaît donc pertinente, à condition de simplifier les exigences de preuve sans réduire les attentes concernant les résultats effectifs de la démarche RSE.

6. Le risque central : du label comme moyen au label comme fin

6.1. Distinguer et observer les formes de découplage

Le découplage politique-pratique désigne l'écart entre engagements formels et comportements effectifs ; le découplage moyens-fins apparaît lorsque les procédures sont appliquées sans produire les résultats attendus (Bromley et Powell, 2012 ; Wijen, 2014). Le greenwashing concerne plus spécifiquement une communication susceptible d'induire en erreur sur la performance environnementale. Ses déterminants combinent pressions externes,

caractéristiques organisationnelles et incitations individuelles (Delmas et Burbano, 2011), et ses formes touchent aussi bien les affirmations que leur mise en scène (de Freitas Netto et al., 2020). Un écart ne suffit donc pas à établir une intention trompeuse.

Dans la labellisation, une équipe RSE isolée ou des procédures inconnues des salariés pourraient signaler un écart politique-pratique. Des actions réalisées mais inefficaces relèveraient plutôt d'un écart moyens-fins. Boiral (2007), dans neuf organisations canadiennes certifiées ISO 14001, observe certaines améliorations techniques et administratives ainsi que des situations de conformité cérémonielle et de faible compréhension du système. Ces résultats justifient l'examen des usages au-delà du statut certifié ; ils ne démontrent pas un découplage dans les entreprises labellisées par la CGEM.

Le diagnostic devrait rapprocher les engagements des comportements, puis les actions des effets sur une période et un périmètre défini. Un indicateur produit mais absent des décisions pourrait suggérer un usage déclaratif, tandis qu'une responsabilité annoncée mais inconnue des personnes concernées appellerait un examen de l'appropriation. Ces indices doivent être contextualisés : une transition, un manque ponctuel de données ou un changement de périmètre ne prouvent pas un écart durable. Wijen (2014) rappelle aussi que la conformité à des règles uniformes peut rester insuffisante face à la complexité des résultats recherchés.

La réponse dépendrait de la nature de l'écart. Un défaut d'application demanderait de clarifier les responsabilités et les moyens ; une action appliquée mais inefficace appellerait un réexamen de son contenu. La qualification de greenwashing exigerait d'analyser les informations communiquées et leur caractère potentiellement trompeur (de Freitas Netto et al., 2020). Un suivi des objectifs, ressources, actions et résultats permettrait de distinguer un apprentissage incomplet d'un écart persistant sans correction, plutôt que porter un jugement global à partir d'une seule pièce documentaire.

6.2. Transparence et évaluation comme conditions de crédibilité

La crédibilité demande une information utile pour apprécier les engagements, les écarts et les progrès. Le modèle propose de préciser le périmètre évalué, les principaux enjeux, les objectifs et l'évolution des résultats. La quantité de documents ne suffit pas : leur utilité dépend de la période couverte, des méthodes et de la possibilité de vérification. Ces éléments permettraient d'examiner la labellisation comme une trajectoire, sans considérer l'obtention du statut comme une preuve générale de performance.

L'indépendance de l'évaluation constitue une autre condition à étudier. Le recours à des experts agréés et à un comité décrit une procédure ; l'appréciation de sa crédibilité demanderait aussi d'examiner les conflits d'intérêts, les recours et le traitement des écarts. L'évaluation devrait confronter les justificatifs aux usages, distinguer les engagements futurs des résultats obtenus et permettre de discuter les difficultés. Les travaux de Delmas et Burbano (2011) sur les incitations à la communication environnementale fournissent un cadre pour analyser ces questions, sans établir une défaillance du dispositif CGEM.

L'étude de Marquis, Toffel et Zhou (2016) apporte un appui empirique complémentaire : dans 4 750 sociétés cotées de 45 pays, les entreprises les plus dommageables pour l'environnement recourent moins à la divulgation sélective lorsqu'elles sont davantage exposées à la surveillance et aux normes mondiales. Ce résultat porte sur la publication d'informations, et non sur l'efficacité d'un audit CGEM. Il suggère néanmoins l'intérêt d'examiner l'accès des parties prenantes aux éléments permettant de contester une présentation favorable.

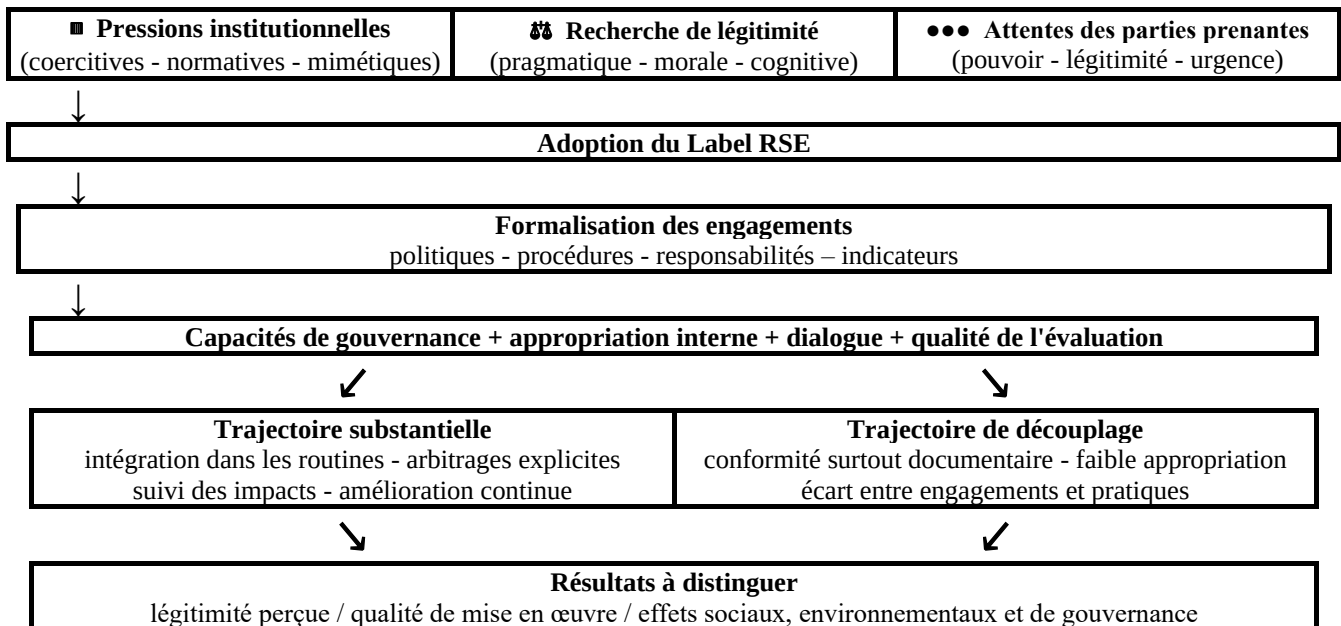
Nous proposons des restitutions adaptées : informations agrégées sur les enjeux et les progrès, protection des données sensibles, possibilité de recours et suivi des corrections. La diversité des preuves et leur cohérence seraient appréciées conjointement, en tenant compte des délais de changement. Ces orientations restent des conditions de crédibilité à tester ; elles ne

décrivent pas des insuffisances établies du label marocain. Leur faisabilité et leurs effets devraient être examinés avec les entreprises, les évaluateurs et les publics concernés.

7. Un modèle intégrateur : deux trajectoires après l'adoption

Le modèle relie les pressions d'adoption, la formalisation et deux trajectoires possibles. Des capacités internes, un dialogue effectif et une évaluation orientée vers les pratiques pourraient soutenir une transformation substantielle. Leur faiblesse pourrait favoriser le découplage. La légitimité perçue, la qualité de mise en œuvre et les effets restent des résultats distincts. Ces relations sont proposées pour une mise à l'épreuve empirique ; elles ne décrivent pas des trajectoires déjà établies dans la population des entreprises labellisées.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la labellisation RSE au Maroc



Source : élaboration conceptuelle des auteures.

La figure se lit de haut en bas : les pressions et la recherche de reconnaissance conduisent à l'adoption, puis à la formalisation. Les conditions de gouvernance, de dialogue et d'évaluation orienteraient ensuite la trajectoire. La taille intervient comme condition de variation de ces mécanismes, précisée dans P6.

7.1. Propositions relatives à l'adoption et à la formalisation

Chaque proposition mobilise des travaux empiriques antérieurs, en précisant le résultat et sa portée. Les observations sur d'autres labels ou pays constituent des appuis comparatifs, sans valider directement le cas CGEM. Les relations ci-dessous restent donc à tester auprès des entreprises marocaines.

P1 - Pressions institutionnelles et adoption du label

Plus les pressions coercitives, normatives et mimétiques exercées sur l'entreprise sont fortes, plus la probabilité d'adoption d'un label RSE augmente (Guler, Guillén et Macpherson, 2002).

Guler, Guillén et Macpherson (2002) analysent la diffusion d'ISO 9000 dans 85 pays entre 1993 et 1998. Leurs données de panel soutiennent le rôle des États et des multinationales dans les pressions coercitives, des relations commerciales dans les effets coercitifs et normatifs, et de l'imitation entre pays aux positions commerciales comparables. Ces résultats appuient P1

par un mécanisme de diffusion : les attentes des acteurs dont dépend l'entreprise et les démarches de ses pairs peuvent favoriser l'adoption. L'étude porte toutefois sur une certification de qualité et sur des données nationales ; elle ne teste pas la décision d'adopter le Label RSE de la CGEM. La transposition demanderait de distinguer les trois pressions, sans en déduire l'intensité des pratiques après l'attribution.

P2 - Labellisation et formalisation de la RSE

L'adoption d'un label RSE favorise la formalisation des politiques, des responsabilités, des procédures et des indicateurs liés à la RSE, sans garantir à elle seule une transformation substantielle des pratiques (Gautier et Berger-Douce, 2016 ; Boiral, 2007).

Dans cinq clusters français de PME du numérique, Gautier et Berger-Douce (2016) recueillent des déclarations de formalisation, avec certains changements dans le suivi des clients, les achats et les pratiques environnementales. Boiral (2007), dans neuf organisations canadiennes certifiées ISO 14001, observe des améliorations techniques et administratives, mais aussi un découplage des pratiques quotidiennes. Ces enquêtes appuient la distinction de P2 entre structuration et transformation : la formalisation peut soutenir des changements, sans garantir l'ensemble des effets. Elles ne fournissent pas une estimation causale transférable au label marocain. Un test devrait comparer les politiques, responsabilités et indicateurs avant et après l'entrée dans la démarche, puis vérifier leur usage effectif. La codification et l'accompagnement sont ainsi envisagés comme deux mécanismes complémentaires : le référentiel explicite les responsabilités, tandis que la professionnalisation permettrait leur utilisation dans le pilotage courant.

P3 - Capacités internes et appropriation substantielle

L'effet de la labellisation sur la transformation des pratiques est renforcé lorsque l'entreprise dispose de capacités internes suffisantes en matière de gouvernance, de compétences, de ressources et de suivi (Ait Kaddour, Faridi et Zerrad, 2019 ; Crilly, Zollo et Hansen, 2012).

Ait Kaddour, Faridi et Zerrad (2019), dans trois PME marocaines labellisées par la CGEM, mobilisent des entretiens et des données secondaires. Ils soulignent la dimension psycho-cognitive de l'appropriation et l'apprentissage de pratiques, tout en relevant des contraintes financières pour certaines actions communautaires. Crilly, Zollo et Hansen (2012), à partir de 359 entretiens dans 17 multinationales, montrent que des pressions identiques peuvent susciter différentes formes de découplage, auxquelles participent la coordination et les interprétations internes. Ces observations étayaient le lien proposé entre capacités et appropriation. Elles ne testent cependant pas statistiquement la modération formulée dans P3. Il faudrait distinguer les moyens mobilisés pour obtenir le label des capacités entretenues dans la durée, et tenir compte de l'engagement initial.

La circulation des méthodes par les experts, les formations et les associations professionnelles rejoint l'isomorphisme normatif (DiMaggio et Powell, 1983). Elle reste située dans des arrangements institutionnels spécifiques (Brammer, Jackson et Matten, 2012). Nous proposons donc de distinguer une expertise de substitution, qui produit les éléments attendus sans développer l'autonomie des équipes, d'une expertise de transmission, qui leur permet de produire, interpréter et corriger les informations. Ces configurations sont à vérifier par l'observation des usages et par des entretiens.

7.2. Propositions relatives à l'appropriation et au découplage

P4 - Participation des parties prenantes et réduction du découplage

Une participation effective des parties prenantes réduit le risque de découplage entre les engagements RSE affichés et les pratiques réelles de l'entreprise (Gautier et Berger-Douce,

2016 ; Marquis, Toffel et Zhou, 2016).

Gautier et Berger-Douce (2016) rapportent qu'un dirigeant de PME estime difficile de justifier une perte du label auprès des salariés : cette observation illustre une redevabilité interne. Marquis, Toffel et Zhou (2016), sur 4 750 sociétés cotées de 45 pays entre 2004 et 2007, observent moins de divulgation sélective chez les entreprises aux impacts environnementaux élevés, particulièrement sous surveillance externe et exposition aux normes mondiales. Ces résultats appuient le mécanisme de P4 : l'examen des engagements et la demande d'explications pourraient limiter le maintien d'écarts. Ils ne démontrent toutefois pas l'effet causal d'un dialogue participatif sur les pratiques. Le test devrait confronter l'accès à l'information, la contestation et les réponses apportées aux écarts observés. Le dialogue est donc envisagé comme un mécanisme d'apprentissage : l'identification d'un enjeu, son arbitrage et la réponse aux parties concernées pourraient modifier les priorités et les moyens (Campbell, 2007). Le renouvellement permettrait d'examiner la continuité de ce cycle, à partir de la traçabilité des demandes et des décisions plutôt que du seul nombre de réunions.

P5 - Qualité de l'évaluation et risque de découplage

Une évaluation principalement centrée sur la conformité documentaire, associée à une faible transparence sur les écarts et les résultats, augmente le risque de découplage entre la labellisation et les effets réels de la RSE (Boiral, 2007 ; Marquis, Toffel et Zhou, 2016).

Boiral (2007) observe, dans neuf organisations canadiennes certifiées ISO 14001, une conformité parfois cérémonielle et une compréhension limitée du système par les salariés, malgré des améliorations techniques et administratives. Marquis, Toffel et Zhou (2016) relient la surveillance externe à une moindre divulgation sélective chez les entreprises les plus dommageables pour l'environnement. P5 rapproche ces observations pour proposer une évaluation confrontant les documents aux usages et rendant les écarts discutables. Aucune étude ne teste directement l'effet conjoint d'une évaluation documentaire et d'une faible transparence sur les résultats du Label RSE de la CGEM. La relation demanderait une comparaison des méthodes, des preuves et du suivi des corrections, en distinguant un effet encore difficile à observer d'un découplage durable.

P6 - Taille de l'entreprise et transformation des pratiques

La taille de l'entreprise modère la relation entre la labellisation et la transformation des pratiques : les ressources de formalisation, les structures de gouvernance et les relations de proximité diffèrent entre PME et grandes entreprises (Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Russo et Tencati, 2009).

Perrini, Russo et Tencati (2007), sur 3 680 entreprises italiennes, constatent que les grandes entreprises sont davantage susceptibles de formaliser des stratégies répondant aux parties prenantes. Russo et Tencati (2009), sur 3 626 entreprises italiennes, soulignent la place des stratégies informelles dans les microentreprises et les PME. Ces différences appuient l'introduction de la taille dans P6 : un même référentiel pourrait rencontrer des ressources et des modes d'organisation différents. Les deux études ne testent cependant pas la modération des effets du label marocain et n'établissent pas la supériorité d'une catégorie. Le test devrait comparer PME et grandes entreprises, en contrôlant le secteur, les ressources, l'exposition internationale et l'engagement RSE initial.

Une opérationnalisation empirique pourrait mesurer les pressions par les exigences réglementaires, sectorielles et des donneurs d'ordre ; la formalisation par l'existence de politiques, responsabilités et indicateurs ; l'appropriation par les budgets, les formations et l'intégration aux décisions ; la participation par la représentativité, les mécanismes de recours et la traçabilité des réponses ; la qualité de l'évaluation par l'indépendance, la transparence et le suivi des corrections ; enfin, la taille par les effectifs, le chiffre d'affaires ou la catégorie

PME. Ces indicateurs permettraient de tester P1 à P6 par enquête, entretiens, analyse documentaire et données de performance.

8. Discussion : le label comme infrastructure de crédibilité sous conditions

8.1. Apports du modèle et confrontation aux travaux marocains

La contribution du modèle est de relier les conditions d'adoption aux mécanismes d'appropriation et aux résultats, plutôt que déduire une performance du statut de labellisation. Il organise les apports de perspectives distinctes : pressions institutionnelles, reconnaissance et redevabilité. La formalisation est envisagée comme une étape susceptible de soutenir l'apprentissage, dont la portée dépendrait ensuite des capacités internes et des relations avec les parties prenantes.

Les recherches marocaines permettent de situer cette contribution. Aalioua et Hamliri (2022) étudient les déterminants de la labellisation ; Ait Kaddour, Faridi et Zerrad (2019) décrivent, dans trois PME, une appropriation principalement psycho-cognitive et une trajectoire d'apprentissage. Ces travaux appuient l'intérêt de suivre ce qui se passe après l'adoption, sans établir un effet causal généralisable. Les études consacrées aux dirigeants et aux pratiques informelles invitent également à conserver la diversité des configurations organisationnelles (Cherkaoui, 2016 ; Elbousserghini, Berger-Douce et Jamal, 2019).

Le modèle prolonge ces recherches en formulant les relations à examiner et les preuves nécessaires pour distinguer les trajectoires. Une enquête pourrait identifier des entreprises labellisées fortement engagées, d'autres encore en apprentissage, ainsi que des entreprises non labellisées aux pratiques substantielles. Ces configurations sont des possibilités analytiques ; la revue ne permet ni d'en mesurer la fréquence ni de conclure à un avantage causal de la labellisation. Les résultats internationaux sur d'autres standards éclairent des mécanismes, tout en conservant leurs différences de terrain et de gouvernance.

Un label peut réduire l'incertitude en donnant aux clients, investisseurs et partenaires un signal sur l'engagement de l'entreprise. Dans l'étude d'établissements américains menée par Potoski et Prakash (2005), la certification ISO 14001 est associée à une meilleure conformité réglementaire. Cette observation soutient l'intérêt d'examiner les incitations réputationnelles, mais ne permet pas d'attribuer les mêmes effets au Label RSE de la CGEM. La crédibilité du signal dépendrait des règles d'évaluation, du suivi et des conditions de maintien de la reconnaissance. L'intérêt du signal devrait aussi être apprécié auprès des publics concernés : connaissent-ils le label et l'utilisent-ils dans leurs relations avec l'entreprise ? Sa visibilité ne suffirait pas à établir l'intensité des pratiques.

8.2. Typologie des trajectoires d'appropriation

La typologie croise l'appropriation interne, définie par l'intégration des engagements aux responsabilités et aux décisions, et l'ouverture aux parties prenantes, définie par l'accès à l'information, la possibilité de désaccord et la réponse aux demandes. Les configurations du tableau 2 sont des catégories analytiques destinées à guider une enquête ; elles ne classent pas des entreprises réelles et ne constituent pas une échelle validée.

Une appropriation forte avec une ouverture faible pourrait correspondre à des progrès internes difficiles à vérifier ; il faudrait en rechercher les raisons plutôt que conclure immédiatement à une démarche symbolique. Une ouverture forte sans appropriation suffisante rendrait les demandes visibles sans permettre leur traduction dans les décisions. La conformité procédurale désigne ici la présence de dispositifs de dialogue faiblement reliés au fonctionnement courant. Une transformation substantielle demanderait de confronter cette intégration aux effets effectivement observés.

La typologie devrait être utilisée dans le temps. Des apprentissages, une réorganisation ou une perte de ressources pourraient modifier la configuration d'une entreprise. Le suivi porterait sur ces transitions et sur les conditions qui les accompagnent, sans traiter les catégories comme des états définitifs. La distinction entre politiques, pratiques et effets fournit une base à cette lecture : une cohérence des procédures ne garantit pas celle des résultats (Bromley et Powell, 2012).

Tableau 2. Typologie des trajectoires selon l'appropriation interne et l'ouverture aux parties prenantes

Appropriation interne / ouverture	Ouverture faible	Ouverture forte
Appropriation forte	Progrès internes peu vérifiables : pratiques réelles, mais transparence limitée	Transformation substantielle : intégration des pratiques et dialogue effectif
Appropriation faible	Démarche symbolique : faible intégration et faible redevabilité	Conformité procédurale : dispositifs de dialogue présents, mais appropriation interne limitée

Source : élaboration conceptuelle des auteures.

8.3. Implications managériales et institutionnelles

Les implications sont déduites du cadre conceptuel. Pour les entreprises, la préparation du label devrait relier les enjeux prioritaires aux décisions, aux budgets et aux responsables. Les indicateurs seraient choisis pour éclairer les arbitrages, avec une justification des compromis entre objectifs RSE et contraintes économiques. Le dialogue devrait permettre de suivre une demande jusqu'à la réponse, afin d'apprécier la portée des consultations. Une politique d'achat constitue, par exemple, un indice de formalisation ; son utilisation lorsque coût, délai et exigences sociales entrent en tension renseignerait sur sa portée. Le suivi après l'attribution devrait également examiner la transmission des compétences et la continuité du pilotage.

Pour les évaluateurs et les gestionnaires du dispositif, le modèle suggère de rapprocher documents, entretiens et preuves opérationnelles, puis de suivre les corrections selon la gravité des enjeux et les délais nécessaires. La transparence sur le périmètre, les méthodes et les progrès rendrait l'appréciation plus vérifiable. L'adaptation aux PME pourrait simplifier les modalités de restitution et soutenir les compétences, sans assimiler une documentation moins abondante à un engagement plus faible.

Pour les acteurs institutionnels, la priorité serait d'articuler les dispositifs volontaires avec les obligations de reporting et de soutenir les capacités de dialogue. Les recommandations du CESE sur la responsabilité des différents acteurs offrent un point d'appui à cette orientation (CESE, 2016). L'accompagnement devrait tenir compte des contraintes sectorielles et de taille, tout en préservant les exigences portant sur les résultats. Ces recommandations ne constituent pas une évaluation du fonctionnement actuel du label : leur faisabilité, leurs coûts et leurs effets restent à examiner avec les acteurs concernés.

9. Conclusion

Cet article propose une lecture de la labellisation RSE au Maroc centrée sur les conditions de transformation des pratiques. L'articulation des perspectives institutionnelle, de légitimité et des parties prenantes conduit à distinguer l'adoption, la formalisation, l'appropriation et les effets. Le Label RSE de la CGEM peut être envisagé comme un support de structuration et de reconnaissance, dont la contribution substantielle dépendrait des capacités internes, du dialogue et de la qualité de l'évaluation. Son obtention ne suffit donc pas, à elle seule, à démontrer une amélioration de la performance globale. Les six propositions organisent ces relations autour des pressions d'adoption, de la formalisation, des capacités, de la participation, de la qualité de l'évaluation et de la taille. Les travaux empiriques antérieurs mobilisés soutiennent la construction du raisonnement, sans valider directement le modèle

pour le Label RSE de la CGEM. La contribution de l'article réside ainsi dans l'organisation de relations susceptibles d'être confirmées, nuancées ou réfutées par des recherches empiriques. Cette contribution demeure soumise à plusieurs limites. Le modèle est conceptuel : il ne mesure ni la fréquence des trajectoires au Maroc ni l'efficacité du dispositif. La revue narrative repose sur une sélection raisonnée, exposée aux biais de disponibilité et de jugement, sans protocole systématique exhaustif. Les études internationales portent sur d'autres standards et contextes, ce qui appelle une vérification de leur transférabilité. Par ailleurs, les données de diffusion citées correspondent à février 2024 et ne constituent pas un effectif actuel. L'article ne permet pas non plus de comparer l'efficacité du Label RSE de la CGEM avec celle du Label PME Responsable. Une limite supplémentaire concerne la sélection des entreprises candidates. Des dirigeants sensibilisés, des ressources plus importantes ou des pratiques déjà structurées pourraient précéder la labellisation. Les différences observées ultérieurement avec des entreprises non labellisées ne pourraient donc pas être attribuées automatiquement au label. Leur analyse devrait prendre en compte les situations initiales, les motivations de candidature et les autres démarches engagées. Cette précaution rejoint la distinction entre l'adoption d'un standard et les changements qui peuvent lui être attribués dans l'évaluation de ses impacts (Jellema et al., 2022). La mise à l'épreuve du modèle devrait également préserver la diversité des dimensions de performance, des périodes et des publics considérés. Une amélioration environnementale ne démontre pas une progression sociale homogène, tandis que les réponses d'un seul représentant pourraient surestimer la cohérence des pratiques. L'association de plusieurs fonctions et de parties prenantes externes, lorsque cela est possible, permettrait de confronter les perceptions aux documents et aux résultats. Il conviendrait de distinguer les indicateurs d'activité, qui renseignent sur les efforts engagés, des indicateurs de résultats, puis de définir une stratégie de comparaison pour apprécier l'attribution des changements au label. Deux perspectives de recherche se dégagent : comparer les trajectoires de transformation substantielle et les formes de découplage à partir d'entretiens, de documents et de données de performance ; examiner le rôle de la taille entre PME et grandes entreprises, labellisées et non labellisées. Un suivi longitudinal, depuis la candidature jusqu'au renouvellement, permettrait d'observer les transitions en tenant compte des situations initiales et des secteurs. L'analyse des observations qui ne confirment pas les propositions contribuerait à préciser les conditions et les limites du modèle. Pour les entreprises et les acteurs du dispositif, ces recherches pourraient éclairer la continuité des engagements après l'attribution, à travers l'usage des outils, le dialogue avec les parties prenantes et le suivi des progrès.

Références

- (1). Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : À la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5–35. <https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v10y2007iq2p5-35.html>
- (2). Aalioua, A., & Hamliri, Y. (2022). Contribution à l'étude des déterminants de la labellisation RSE de la CGEM au Maroc. *Alternatives Managériales Économiques*, 4(4), 482–500. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v4i4.35557>
- (3). Ait Kaddour, M., Faridi, M., & Zerrad, J. (2019). Les mécanismes d'appropriation d'une démarche RSE : Le cas des PME labellisées par la CGEM. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, (8), 497–512. <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/322>
- (4). Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. (2017). *Guide sur la responsabilité sociétale des entreprises et le reporting ESG*.

- <https://www.ammc.ma/fr/publications/guide-sur-la-responsabilite-societale-des-entreprises-et-le-reporting-esg>
- (5). Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. (2019). *Circulaire de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux n° 03/19 relative aux opérations et informations financières*. <https://www.ammc.ma/fr/reglementations/circulaire-de-lautorite-marocaine-du-marche-des-capitaux-ndeg-0319>
 - (6). Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. (2020). *Rapport annuel 2020*. https://www.ammc.ma/sites/default/files/RAPPORT%20ANNUEL%20AMMC%2020_2.pdf
 - (7). Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. (2024, 25 septembre). *L'AMMC et IFC organisent une conférence pour présenter le bilan des pratiques de reporting ESG sur la période 2021–2023*. <https://www.ammc.ma/fr/actualites/lammc-et-ifc-organisent-une-conference-pour-presenter-le-bilan-des-pratiques-de>
 - (8). Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0224>
 - (9). Bory, A., & Lochard, Y. (2008). La RSE, entre relations publiques et outil politique. *La Revue de l'IRES*, 57(2), 3–21. <https://doi.org/10.3917/rdli.057.0003>
 - (10). Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3–28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>
 - (11). Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462>
 - (12). Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
 - (13). Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise* (3e éd.). La Découverte. https://www.editionsladecouverte.fr/la_responsabilite_sociale_d_entreprise-9782707190642
 - (14). Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : Une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de Management*, 14(3), 13–26. <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>
 - (15). Confédération Générale des Entreprises du Maroc. (2024, 9 février). *La CGEM réitère son engagement vis-à-vis de la promotion de la RSE dans les PME*. <https://cgem.ma/activites/cgem-reitere-son-engagement-promotion-rse-pme/>
 - (16). Confédération Générale des Entreprises du Maroc. (2025). *Le Label CGEM pour la responsabilité sociale de l'entreprise*. <https://cgem.ma/actualites/le-label-cgem-pour-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise/>
 - (17). Commission européenne. (2011). Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 (COM(2011) 681 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
 - (18). Conseil Économique, Social et Environnemental. (2016). *Responsabilité sociétale des organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable* (Auto-saisine n° 26/2016). <https://www.cese.ma/docs/responsabilite-societale-des-organisations/>
 - (19). Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429–1448. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0697>

- (20). Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- (21). de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32, 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- (22). 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. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- (23). Dupuis, J.-C., & Le Bas, C. (2009). Analyser le processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale des entreprises : L'apport de trois approches institutionnalistes. *Revue Française de Socio-Économie*, 4(2), 83–98. <https://doi.org/10.3917/rfse.004.0083>
- (24). El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2009). Le virage de la responsabilité sociale au Maroc : Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, 48(4), 69–77. <https://doi.org/10.3917/rpve.484.0069>
- (25). Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2016). Vision stratégique des PME orientées RSE : Illustration par deux entreprises marocaines. *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation*, 1(1), 69–99. <https://doi.org/10.3917/riso.001.0069>
- (26). Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : L'étude du contexte marocain. *Revue Internationale P.M.E.*, 32(1), 19–40. <https://doi.org/10.7202/1059179ar>
- (27). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (28). Gautier, A., & Berger-Douce, S. (2016). La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 29(1), 143–170. <https://doi.org/10.7202/1036772ar>
- (29). Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207–232. <https://doi.org/10.2307/3094804>
- (30). Hattabou, A., & Louitri, A. (2011). Développement durable et management des PME : Une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur textile-habillement. *Management & Avenir*, 43(3), 122–142. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0122>
- (31). Hnliche, O., & Aquesbi, G. (2015). États des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (11), 437–461. <https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/view/3565>
- (32). International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- (33). International Organization for Standardization. (2012). *ISO/IEC 17065:2012 - Conformity assessment - Requirements for bodies certifying products, processes and services*. <https://www.iso.org/standard/46568.html>
- (34). International Organization for Standardization. (2013). *ISO/IEC 17067:2013 - Conformity assessment - Fundamentals of product certification and guidelines for product certification schemes*. <https://www.iso.org/standard/55087.html>
- (35). Jellema, S. F., Werner, M. D., Rasche, A., & Cornelissen, J. (2022). Questioning impact: A cross-disciplinary review of certification standards for sustainability. *Business & Society*, 61(5), 1042–1082. <https://doi.org/10.1177/00076503211056332>

- (36). Labaronne, D., & Gana-Oueslati, E. (2011). Analyse comparative Maroc–Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME. *Management & Avenir*, 43(3), 103–121. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0103>
- (37). Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483–504. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>
- (38). Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- (39). Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- (40). 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. <https://doi.org/10.2307/259247>
- (41). Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- (42). Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Green clubs and voluntary governance: ISO 14001 and firms’ regulatory compliance. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235–248. <https://doi.org/10.1111/j.0092-5853.2005.00120.x>
- (43). Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339–353. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9736-x>
- (44). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- (45). Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- (46). Union européenne. (2022). Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 concernant la publication d’informations en matière de durabilité par les entreprises. Journal officiel de l’Union européenne. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj?locale=fr>
- (47). Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review*, 39(3), 302–323. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0218>