

Responsabilité sociétale des entreprises et performance globale : une revue de littérature conceptuelle à la lumière du marketing responsable

Corporate Social Responsibility and Overall Performance: A Conceptual Literature Review in Light of Responsible Marketing

Samir ZAHIR, (Doctorant)
Université Privée de Marrakech, Maroc

Mohamed Jamal EL IBRAHIMI, (Enseignant-chercheur)
Université Privée de Marrakech, Maroc

Adresse de correspondance :	Université Privée de Marrakech, Marrakech, Maroc.
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	ZAHIR, S., & EL IBRAHIMI, M. J. (2026). Responsabilité sociétale des entreprises et performance globale : une revue de littérature conceptuelle à la lumière du marketing responsable. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(13), 543–563. https://doi.org/10.5281/zenodo.23676610
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 02/07/2026

Accepted: 23/10/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 13 (2026)

Responsabilité sociétale des entreprises et performance globale : une revue de littérature conceptuelle à la lumière du marketing responsable

Résumé :

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) occupe aujourd'hui une place centrale dans les débats académiques et managériaux relatifs à la gouvernance, à la durabilité et à la performance des organisations. Si la littérature établit une association globalement positive entre RSE et performance, elle demeure fragmentée quant aux mécanismes qui expliquent cette relation : les cadres relationnels de la RSE (parties prenantes, légitimité) et les travaux consacrés à la communication responsable restent rarement articulés, et le rôle médiateur du marketing responsable demeure insuffisamment théorisé, notamment dans les économies émergentes. C'est précisément cette lacune que le présent article se propose de combler. Sur la base d'une revue de littérature narrative et conceptuelle couvrant la période 1953-2025 et mobilisant les bases de données Scopus, Web of Science et Google Scholar selon des critères explicites de pertinence et de qualité scientifique, l'article analyse les principales approches théoriques de la RSE, son évolution vers une logique stratégique, ses liens avec la performance globale et les mécanismes susceptibles d'expliquer cette relation. L'analyse met en évidence le rôle central de la théorie des parties prenantes, de la théorie de la légitimité, de la Resource-Based View, de la théorie institutionnelle et des capacités dynamiques, tout en discutant leurs tensions et leurs complémentarités. Elle montre que le marketing responsable peut constituer un mécanisme de traduction stratégique permettant de transformer les engagements RSE en valeur perçue, en confiance, en légitimité et en performance globale, sous réserve de crédibilité et de cohérence, le greenwashing constituant le principal facteur de fragilisation de ce processus. La contribution originale de l'article, qui le distingue des synthèses antérieures sur le lien RSE-performance, réside dans un modèle conceptuel intégrateur plaçant le marketing responsable en position de variable médiatrice, assorti de six propositions de recherche opérationnalisées et de conditions frontières explicites, applicables au contexte marocain et particulièrement aux entreprises labellisées RSE par la CGEM.

Mots clés : RSE ; performance globale ; marketing responsable ; parties prenantes ; légitimité ; développement durable ; gouvernance.

JEL Classification : M14 ; M31 ; Q56

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract:

Corporate social responsibility (CSR) has become a central issue in academic and managerial debates on governance, sustainability and organizational performance. Although the literature establishes an overall positive association between CSR and performance, it remains fragmented as to the mechanisms explaining this relationship: the relational frameworks of CSR (stakeholders, legitimacy) and the research devoted to responsible communication are rarely articulated, and the mediating role of responsible marketing remains insufficiently theorized, particularly in emerging economies. This is precisely the gap that the present article aims to fill. Based on a narrative and conceptual literature review covering the period 1953-2025 and drawing on the Scopus, Web of Science and Google Scholar databases according to explicit relevance and scientific quality criteria, the article analyzes the main theoretical approaches to CSR, its evolution toward a strategic logic, its relationship with global performance and the mechanisms that may explain this relationship. The analysis highlights the central role of stakeholder theory, legitimacy theory, the Resource-Based View, institutional theory and dynamic capabilities, while discussing their tensions and complementarities. It shows that responsible marketing can act as a strategic translation mechanism through which CSR commitments are transformed into perceived value, trust, legitimacy and global performance, provided that credibility and consistency are ensured, greenwashing being the main factor weakening this process. The original contribution of the article, which distinguishes it from previous syntheses on the CSR-performance link, lies in an integrative conceptual model positioning responsible marketing as a mediating variable, together with six operationalized research propositions and explicit boundary conditions, applicable to the Moroccan context and particularly to companies awarded the CGEM CSR Label.

Keywords: CSR; global performance; responsible marketing; stakeholders; legitimacy; sustainability; governance.

Classification JEL: M14; M31; Q56

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises constitue aujourd'hui un champ de recherche majeur en sciences de gestion. Dans un environnement marqué par l'intensification des préoccupations climatiques, sociales, éthiques et institutionnelles, les entreprises sont de plus en plus appelées à dépasser une logique exclusivement financière pour intégrer les attentes de leurs différentes parties prenantes. La RSE s'inscrit ainsi dans une transformation profonde de la conception de l'entreprise, qui n'est plus seulement évaluée à partir de sa rentabilité économique, mais également à partir de sa contribution sociale, environnementale, sociétale et territoriale.

Depuis les travaux fondateurs de Bowen (1953), la RSE a connu une évolution importante. Elle est passée d'une responsabilité morale du dirigeant à une démarche plus structurée, intégrée aux stratégies d'entreprise et aux systèmes de gouvernance, puis progressivement institutionnalisée à travers des référentiels, des normes et des labels nationaux et internationaux. La présentation détaillée des étapes de cette évolution et des cadres théoriques qui permettent de l'interpréter est réservée aux sections 3 et 4 du présent article, l'introduction se limitant à poser le problème de recherche et à annoncer la démarche.

La littérature contemporaine montre néanmoins que la relation entre RSE et performance globale demeure discutée. Les méta-analyses soulignent généralement une association positive entre performance sociétale et performance financière, mais cette association reste dépendante de la qualité des pratiques, de la cohérence organisationnelle, de la perception des parties prenantes et du contexte institutionnel. La RSE peut produire des effets favorables lorsqu'elle est intégrée, crédible et alignée avec la stratégie ; elle peut, au contraire, être inefficace ou contre-productive lorsqu'elle est réduite à une logique d'affichage.

Dans cette perspective, la performance globale apparaît comme un construit multidimensionnel permettant d'intégrer les dimensions économique, sociale, environnementale, sociétale et organisationnelle de la performance. Elle permet de dépasser les limites d'une lecture strictement financière de l'entreprise et de mieux comprendre comment les engagements RSE peuvent créer une valeur durable.

Cet article défend l'idée que le marketing responsable constitue un mécanisme central de traduction stratégique de la RSE. Il ne s'agit pas de réduire la RSE à la communication, mais de montrer que les engagements responsables doivent être rendus visibles, compréhensibles, crédibles et valorisables auprès des parties prenantes. Le marketing responsable peut ainsi agir comme une interface entre les pratiques internes de responsabilité et la reconnaissance externe par le marché, les clients, les salariés, les investisseurs et la société civile.

Un examen attentif de la littérature révèle toutefois une lacune précise, que cet article entend combler. D'une part, les travaux consacrés au lien RSE-performance privilégient l'estimation d'un effet global et concluent le plus souvent à des relations positives mais modestes et hétérogènes, sans expliciter les mécanismes concrets de transmission de l'engagement sociétal vers la performance (Aguinis & Glavas, 2012). D'autre part, les recherches portant sur la communication RSE et sur les réponses des consommateurs aux engagements responsables (Sen & Bhattacharya, 2001 ; Du, Bhattacharya & Sen, 2010) se sont développées de manière relativement autonome, sans être systématiquement articulées aux cadres relationnels de la RSE que sont la théorie des parties prenantes et la théorie de la légitimité. Il en résulte que le rôle du marketing responsable, entendu comme dispositif organisationnel de traduction des engagements sociétaux en valeur perçue, demeure insuffisamment théorisé en tant que variable médiatrice de la relation RSE-performance, et qu'il reste pratiquement inexploré dans le contexte des dispositifs de labellisation RSE propres aux économies émergentes.

Le périmètre de la présente revue est délimité comme suit. Sur le plan disciplinaire, elle croise le management stratégique, le marketing, la gouvernance et la durabilité. Sur le plan temporel, elle couvre la littérature publiée entre 1953 et 2025. Sur le plan géographique et sectoriel, elle

mobilise une littérature internationale, sans restriction sectorielle, complétée par des travaux portant sur les économies émergentes et, plus particulièrement, sur le contexte marocain et les entreprises labellisées RSE par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). La problématique centrale de l'article est formulée en une question de recherche unique : dans quelle mesure et par quels mécanismes le marketing responsable permet-il de transformer l'engagement RSE des entreprises en performance globale durable ?

Pour répondre à cette question, l'article propose une revue de littérature conceptuelle structurée autour de trois objectifs : clarifier les fondements théoriques de la RSE, analyser les débats relatifs au lien RSE-performance et proposer un modèle conceptuel intégrant le marketing responsable comme variable médiatrice. La suite de l'article est organisée comme suit : la section 2 présente la méthodologie de la revue ; les sections 3 et 4 exposent la genèse du concept de RSE et les cadres théoriques mobilisés ; les sections 5 à 8 analysent successivement la relation RSE-performance globale, le marketing responsable, les risques de greenwashing et le contexte marocain ; les sections 9 à 11 présentent la synthèse conceptuelle et les propositions de recherche, la discussion, puis la conclusion.

2. Méthodologie de la revue de littérature

Cet article repose sur une revue de littérature narrative et conceptuelle. Ce type de revue vise à analyser, structurer et discuter les principaux travaux théoriques et empiriques relatifs à un champ de recherche, sans nécessairement suivre l'ensemble des étapes strictes d'une revue systématique. L'objectif n'est donc pas de quantifier exhaustivement la production scientifique, mais de construire une compréhension critique et intégrée de la relation entre RSE, performance globale et marketing responsable.

Afin de renforcer la traçabilité et la reproductibilité de la démarche, le protocole documentaire peut être précisé comme suit. La recherche a été conduite principalement sur les bases de données Scopus et Web of Science, complétées par Google Scholar pour les travaux francophones et contextuels. Les équations de recherche ont combiné, au moyen d'opérateurs booléens, les termes relatifs à la RSE (corporate social responsibility, CSR, responsabilité sociétale) avec ceux relatifs à la performance (firm performance, global performance, performance globale) et au marketing responsable (responsible marketing, CSR communication, greenwashing, ESG, corporate sustainability). La fenêtre temporelle couverte s'étend de 1953, date de l'ouvrage fondateur de Bowen, à 2025. Ce processus a permis d'identifier plusieurs centaines de références ; les doublons et les travaux hors champ ont été écartés sur la base de la lecture des titres et des résumés, et le corpus final mobilisé dans la présente revue comprend une soixantaine de références.

La qualité scientifique des sources a constitué un critère explicite de sélection : ont été privilégiés les articles publiés dans des revues à comité de lecture reconnues dans les classements internationaux, les méta-analyses, les revues de littérature de référence et les ouvrages fondateurs du champ. Pour la contextualisation marocaine, des travaux publiés dans des revues francophones à comité de lecture ainsi que des documents institutionnels de référence (CGEM, ISO, Nations Unies) ont été mobilisés.

Les références retenues incluent des articles théoriques fondateurs, des revues de littérature, des méta-analyses, des recherches empiriques récentes ainsi que des travaux portant sur les économies émergentes et le contexte marocain. Les travaux classiques ont été mobilisés pour construire le socle théorique, tandis que les publications récentes permettent d'actualiser les débats relatifs à la performance globale, aux critères ESG, au reporting extra-financier, au greenwashing et au rôle stratégique de la RSE.

La sélection des travaux a été guidée par trois critères : la pertinence théorique pour expliquer la RSE, la capacité à éclairer la relation entre RSE et performance, et l'utilité pour construire un modèle conceptuel applicable au contexte marocain. Cette démarche permet de positionner

l'article comme une contribution conceptuelle et non comme une revue bibliométrique exhaustive.

Enfin, la démarche narrative retenue comporte des limites inhérentes : une part de subjectivité dans la sélection des sources, l'absence de double codage indépendant et l'absence de diagramme de flux propre aux revues systématiques. Ces limites, reprises et discutées dans la conclusion, sont assumées au regard de l'objectif poursuivi, qui est de construire un modèle conceptuel intégrateur et non de mesurer la production scientifique du champ.

Tableau 1 : Protocole synthétique de la revue de littérature

Élément	Choix méthodologique	Justification
Type de revue	Narrative et conceptuelle	Structurer les débats théoriques et proposer un modèle intégrateur.
Bases de données	Scopus, Web of Science, Google Scholar	Assurer la couverture internationale et francophone du champ.
Période couverte	1953-2025	Intégrer les travaux fondateurs et les développements récents (ESG, greenwashing).
Champs disciplinaires	Management stratégique, marketing, gouvernance, durabilité	Croiser les approches théoriques de la RSE et de la performance.
Mots-clés	CSR, RSE, performance globale, ESG, stakeholder, legitimacy, responsible marketing, greenwashing	Assurer une couverture conceptuelle du sujet.
Critères de sélection	Références fondatrices, méta-analyses, articles récents, contexte émergent et marocain	Garantir la solidité académique et la pertinence contextuelle.
Critères de qualité	Revue à comité de lecture reconnues, méta-analyses, ouvrages fondateurs, documents institutionnels	Garantir la qualité scientifique des sources retenues.
Limites assumées	Approche narrative, sélection non systématique, absence de double codage	Transparence méthodologique et prudence interprétative.
Nature de la contribution	Synthèse conceptuelle, modèle et propositions	Préparer une base pour une recherche empirique ultérieure.

Source : Élaboré par les auteurs

3. Genèse et évolution du concept de RSE

3.1. Les fondements historiques de la RSE

La RSE trouve ses premières formulations académiques dans les travaux de Bowen (1953), souvent considéré comme l'un des pères fondateurs du concept. Bowen définit la responsabilité sociale de l'homme d'affaires comme l'obligation de poursuivre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes d'action compatibles avec les objectifs et les valeurs de la société. Cette approche inscrit la RSE dans une perspective morale et normative : l'entreprise, en tant qu'acteur social, doit tenir compte de ses impacts sur la collectivité.

Dans les années 1970, le débat se structure autour de deux visions opposées. D'un côté, Friedman (1970) défend une conception restrictive de la responsabilité de l'entreprise, centrée sur la maximisation du profit dans le respect des règles du jeu économique. De l'autre côté, Carroll (1979, 1991) propose une approche plus large, en distinguant quatre dimensions de la responsabilité : économique, légale, éthique et philanthropique. Cette typologie a fortement marqué la littérature en permettant de penser la RSE comme un construit multidimensionnel.

La typologie de Carroll a toutefois fait l'objet de discussions critiques importantes. Schwartz et Carroll (2003) reprochent notamment à la représentation pyramidale de suggérer une hiérarchie entre les responsabilités et de traiter la philanthropie comme une catégorie autonome, alors qu'elle relève souvent de motivations économiques ou éthiques. Ils proposent en réponse un modèle à trois domaines (économique, légal et éthique) dont les intersections rendent mieux

compte de la réalité des décisions organisationnelles. La prise en compte de ces critiques conduit à considérer les dimensions de la responsabilité comme interdépendantes plutôt que hiérarchisées, ce qui prépare la lecture intégrée de la RSE développée dans la suite de l'article.

3.2. De la philanthropie à la RSE stratégique

Progressivement, la RSE a quitté le champ de la philanthropie périphérique pour être intégrée au cœur des stratégies organisationnelles. Cette évolution est visible dans les travaux de Porter et Kramer (2006, 2011), qui défendent l'idée de création de valeur partagée. Selon cette perspective, les entreprises peuvent simultanément renforcer leur compétitivité et répondre à des enjeux sociaux ou environnementaux.

La RSE stratégique repose sur l'idée que l'engagement sociétal ne doit pas être conçu comme un coût ou une contrainte, mais comme une source potentielle d'innovation, de différenciation, de légitimité et d'avantage concurrentiel. Cette approche rejoint la Resource-Based View, selon laquelle certaines ressources immatérielles, telles que la réputation, la confiance, la culture organisationnelle ou les compétences relationnelles, peuvent générer un avantage durable lorsqu'elles sont rares, valorisables, difficilement imitables et non substituables.

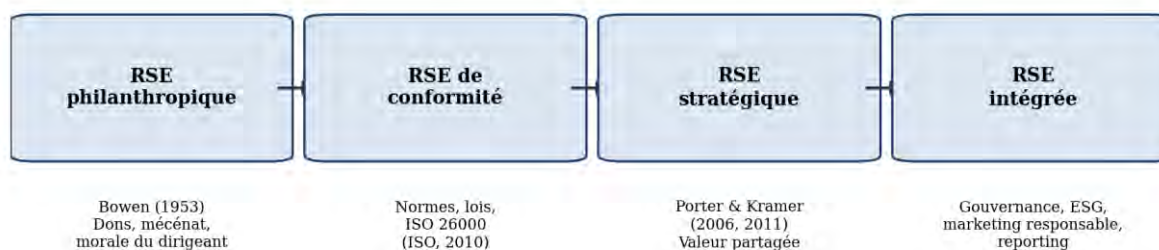
La logique stratégique ne signifie pas que la RSE perd sa dimension éthique. Elle signifie plutôt que la responsabilité doit être articulée à la création de valeur durable. Une RSE purement philanthropique peut améliorer l'image de l'entreprise, mais elle demeure souvent périphérique. Une RSE stratégique, en revanche, transforme les produits, les processus, les relations avec les parties prenantes et les modes de gouvernance.

3.3. L'institutionnalisation internationale de la RSE

L'institutionnalisation de la RSE s'est accélérée à travers plusieurs référentiels et normes internationales. La norme ISO 26000 (ISO, 2010) a joué un rôle important en proposant une définition largement reconnue de la responsabilité sociétale, fondée sur les impacts des décisions et activités des organisations sur la société et l'environnement. Les critères ESG, le reporting extra-financier, les objectifs de développement durable et les exigences croissantes de transparence ont également renforcé la place de la RSE dans la gouvernance des entreprises. Cette institutionnalisation s'accompagne d'une extension de la notion de citoyenneté d'entreprise, qui inscrit la responsabilité de la firme dans un espace public mondialisé où elle assume des rôles autrefois dévolus aux États (Crane & Matten, 2010).

Cette évolution montre que la RSE est devenue un objet hybride : elle relève à la fois d'une démarche volontaire, d'une exigence normative, d'un outil de légitimation et d'un levier stratégique. C'est précisément cette pluralité qui rend son analyse complexe et justifie le recours à plusieurs cadres théoriques complémentaires.

Figure 1 : Évolution conceptuelle de la RSE



Source : Élaboré par les auteurs à partir de Carroll (1991), Porter & Kramer (2006, 2011) et ISO (2010)

La typologie présentée dans le Tableau 2 constitue une élaboration originale des auteurs, revendiquée comme telle : elle est construite par croisement de la typologie des responsabilités

de Carroll (1991), de la perspective stratégique de la valeur partagée de Porter et Kramer (2006, 2011) et des lignes directrices de la norme ISO 26000 (ISO, 2010).

Tableau 2 : Évolution des formes de RSE

Forme de RSE	Caractéristiques	Apport potentiel	Limite principale
RSE philanthropique	Actions volontaires, dons, mécénat	Image sociale, contribution communautaire	Risque de périphérie stratégique
RSE conformité	Respect des lois, normes et standards	Réduction des risques et acceptabilité	Risque de minimum légal
RSE stratégique	Intégration au cœur du modèle économique	Innovation, différenciation, avantage concurrentiel	Exige cohérence et ressources
RSE intégrée	Alignement gouvernance, opérations, marketing et reporting	Performance globale durable	Risque de greenwashing si communication non prouvée

Source : Élaboré par les auteurs à partir de Carroll (1991), Porter & Kramer (2006, 2011) et ISO (2010)

4. Les principaux cadres théoriques de la RSE

La compréhension du lien entre RSE et performance globale nécessite une lecture plurielle. Aucune théorie ne permet, à elle seule, d'expliquer l'ensemble des motivations, mécanismes et effets associés à la RSE. Les approches normatives mettent l'accent sur la responsabilité morale; les approches relationnelles insistent sur les parties prenantes ; les approches stratégiques analysent la RSE comme ressource ; les approches institutionnelles soulignent le rôle des normes et des pressions externes.

Tableau 3 : Cadres théoriques mobilisables pour analyser la relation RSE-performance

Cadre théorique	Références majeures	Idée centrale	Apport pour l'article
Théorie des parties prenantes	Freeman (1984); Donaldson & Preston (1995); Mitchell, Agle & Wood (1997)	L'entreprise doit gérer les attentes des acteurs affectés par ses activités.	La RSE renforce la qualité des relations avec clients, salariés, fournisseurs, communauté et pouvoirs publics.
Théorie de la légitimité	Suchman (1995)	L'entreprise recherche l'acceptabilité sociale de ses actions.	La RSE agit comme un mécanisme de conformité aux valeurs sociales dominantes.
Resource-Based View	Barney (1991) ; Hart (1995)	Les ressources rares, valorisables et difficiles à imiter fondent l'avantage concurrentiel.	La réputation responsable, la confiance et l'innovation durable deviennent des ressources stratégiques.
Théorie institutionnelle	DiMaggio & Powell (1983) ; Scott (1995)	Les organisations subissent des pressions coercitives, normatives et mimétiques.	La RSE répond aux exigences réglementaires, professionnelles, sectorielles et concurrentielles.
Capacités dynamiques	Teece, Pisano & Shuen (1997) ; Teece (2007)	La performance dépend de la capacité à intégrer, reconfigurer et renouveler les ressources.	La RSE permet l'adaptation aux attentes ESG et aux mutations des marchés.
Approche marketing relationnelle	Morgan & Hunt (1994) ; Kotler & Lee (2005)	La confiance et l'engagement favorisent des relations durables.	Le marketing responsable rend les engagements RSE visibles et valorisables auprès des parties prenantes.

Source : Élaboré par les auteurs

4.1. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), constitue l'un des fondements majeurs de la RSE. Elle considère que l'entreprise ne doit pas être uniquement gouvernée dans l'intérêt des actionnaires, mais également en fonction des attentes de l'ensemble des acteurs qui peuvent affecter ou être affectés par ses activités : salariés, clients, fournisseurs, communautés locales, pouvoirs publics, ONG, investisseurs et société civile.

Cette théorie permet de comprendre la RSE comme un mode de gestion des relations avec les parties prenantes. Une entreprise socialement responsable cherche à identifier les attentes de ces acteurs, à réduire les conflits potentiels et à construire des relations de confiance à long terme. La RSE apparaît alors comme un mécanisme de création de valeur partagée. Mitchell, Agle et Wood (1997) complètent cette approche en proposant un modèle de saillance des parties prenantes fondé sur trois attributs (le pouvoir, la légitimité et l'urgence), qui permet de hiérarchiser les attentes auxquelles l'entreprise responsable doit répondre en priorité et d'orienter l'allocation de ses ressources relationnelles.

4.2. La théorie de la légitimité

La théorie de la légitimité repose sur l'idée que l'entreprise cherche à maintenir une acceptabilité sociale auprès de son environnement. Selon Suchman (1995), la légitimité correspond à une perception généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont désirables, appropriées ou conformes à un système socialement construit de normes et de valeurs.

Dans cette perspective, la RSE constitue un moyen pour l'entreprise de renforcer sa légitimité sociale. Cependant, cette légitimité ne dépend pas uniquement des pratiques réelles ; elle dépend également de la manière dont ces pratiques sont perçues, communiquées et comprises par les parties prenantes. C'est ici que le marketing responsable et la communication RSE jouent un rôle important, à condition qu'ils soient cohérents avec les pratiques effectives de l'organisation.

4.3. La Resource-Based View et les capacités dynamiques

La Resource-Based View considère que la performance durable d'une entreprise dépend de la possession et de la mobilisation de ressources stratégiques spécifiques. Appliquée à la RSE, cette théorie permet de considérer les engagements sociétaux comme des ressources immatérielles susceptibles de générer un avantage concurrentiel.

La réputation responsable, la confiance des parties prenantes, la capacité d'innovation durable, la culture éthique et la cohérence entre discours et pratiques peuvent devenir des ressources difficiles à imiter. Toutefois, pour produire de la performance, ces ressources doivent être intégrées à la stratégie et non limitées à des actions symboliques. Les capacités dynamiques complètent cette perspective en expliquant comment l'entreprise renouvelle ses compétences pour répondre aux attentes ESG, aux pressions réglementaires et aux demandes de transparence.

4.4. La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle met l'accent sur les pressions exercées par l'environnement sur les organisations. DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois formes de pressions institutionnelles : coercitives, normatives et mimétiques. Les pressions coercitives proviennent des lois et réglementations ; les pressions normatives découlent des standards, labels et professions ; les pressions mimétiques conduisent les organisations à imiter les pratiques perçues comme légitimes ou performantes.

Dans le champ de la RSE, cette théorie permet de comprendre pourquoi certaines entreprises adoptent des pratiques responsables : non seulement par conviction stratégique, mais aussi pour se conformer aux attentes de leur environnement. Dans le contexte marocain, le Label RSE de la CGEM peut être interprété comme une pression normative structurant les comportements des entreprises engagées dans la RSE.

4.5. Mise en dialogue critique des cadres théoriques mobilisés

Les cadres présentés ci-dessus ne sauraient être simplement juxtaposés, car ils reposent sur des logiques partiellement concurrentes. La théorie institutionnelle explique l'adoption de la RSE par des pressions externes conduisant à l'isomorphisme : les entreprises d'un même champ tendent à se ressembler, ce qui peut favoriser une conformité symbolique déconnectée des

pratiques réelles. La Resource-Based View repose au contraire sur l'hétérogénéité des firmes : c'est la possession de ressources rares et difficilement imitables qui fonde l'avantage concurrentiel. Appliquées à la RSE, ces deux lectures produisent des prédictions opposées : la première annonce une convergence des pratiques responsables au sein d'un même champ, la seconde annonce leur différenciation.

Cette tension peut être dépassée de deux manières. D'une part, les capacités dynamiques suggèrent que la conformité institutionnelle constitue un socle de légitimité à partir duquel certaines entreprises développent des configurations singulières de ressources responsables, transformant ainsi une exigence commune en avantage spécifique. D'autre part, la théorie de la légitimité joue un rôle d'articulation entre les deux lectures : la légitimité est à la fois le produit de la conformité aux normes, selon la lecture institutionnelle, et une ressource immatérielle rare et valorisable, selon la lecture fondée sur les ressources.

Par ailleurs, la mobilisation de la théorie de la confiance et de l'engagement de Morgan et Hunt (1994), initialement développée dans le contexte des relations interentreprises, mérite une justification explicite de sa transposition au champ de la RSE. Cette transposition se fonde sur le caractère générique des mécanismes de confiance et d'engagement, dont la validité a été établie depuis dans les relations entre l'entreprise, ses consommateurs et ses parties prenantes au sens large (Sen & Bhattacharya, 2001 ; Du et al., 2010 ; Fatma, Khan & Rahman, 2018). C'est à ce titre, et à ce titre seulement, que le marketing relationnel peut servir de fondement au marketing responsable envisagé dans cet article comme interface entre l'entreprise et ses parties prenantes.

5. RSE et performance globale : état des débats

5.1. La performance globale comme construit multidimensionnel

La performance globale dépasse la performance financière traditionnelle. Elle intègre plusieurs dimensions complémentaires : économique, sociale, environnementale, sociétale et organisationnelle. Cette conception rejoint l'approche de la Triple Bottom Line proposée par Elkington (1997), selon laquelle l'entreprise doit être évaluée à partir de trois dimensions : People, Planet et Profit. Elle s'inscrit également dans la filiation des travaux sur les systèmes de mesure équilibrée de la performance, notamment le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992), qui a ouvert la voie à l'intégration d'indicateurs non financiers dans l'évaluation des organisations.

Tableau 4 : Dimensions de la performance globale et indicateurs mobilisables

Dimension	Indicateurs possibles	Contribution à la performance globale
Économique	Rentabilité, productivité, croissance, part de marché, réduction des coûts	Création de valeur financière durable et compétitivité.
Sociale	Climat social, formation, sécurité, engagement, diversité, qualité de vie au travail	Amélioration du capital humain et réduction des tensions internes.
Environnementale	Consommation d'énergie, émissions, déchets, éco-conception, conformité environnementale	Réduction des impacts et anticipation des risques réglementaires.
Sociétale/territoriale	Contribution locale, relations communautaires, achats responsables, inclusion	Renforcement de l'ancrage territorial et de l'acceptabilité sociale.
Organisationnelle	Innovation, apprentissage, résilience, gouvernance, qualité des processus	Capacité d'adaptation et cohérence stratégique.
Marketing/relationnelle	Confiance, satisfaction, fidélité, valeur perçue, réputation de marque	Transformation de la RSE en valeur reconnue par le marché.

Source : Élaboré par les auteurs

La performance économique renvoie aux résultats financiers, à la rentabilité, à la croissance et à la compétitivité. La performance sociale concerne les salariés, les conditions de travail, la formation, la motivation, la santé et le climat social. La performance environnementale porte sur la réduction des impacts écologiques, l'efficacité énergétique, la gestion des déchets et l'innovation verte. La performance sociétale renvoie à l'ancrage territorial, à l'engagement communautaire et à la contribution au développement durable. Enfin, la performance organisationnelle concerne la capacité d'apprentissage, d'adaptation, d'innovation et de résilience.

5.2. Les résultats empiriques sur le lien RSE-performance

La littérature empirique sur le lien entre RSE et performance présente des résultats contrastés. Plusieurs études et méta-analyses ont montré une relation globalement positive entre performance sociétale et performance financière. Cette relation s'explique notamment par l'amélioration de la réputation, la réduction des risques, la fidélisation des clients, l'attraction des talents et la confiance des investisseurs.

Sur le plan quantitatif, la méta-analyse d'Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) rapporte une corrélation moyenne corrigée d'environ 0,36 entre performance sociétale et performance financière, la relation étant plus forte lorsque la performance sociétale est mesurée par des indices de réputation. Margolis, Elfenbein et Walsh (2009), sur un corpus de 251 études, estiment un effet moyen plus modeste, de l'ordre de 0,13, positif mais de faible ampleur. Vishwanathan, van Oosterhout, Heugens, Duran et van Essen (2020) montrent quant à eux que l'effet de la RSE stratégique sur la performance transite pour une part substantielle par quatre mécanismes : l'amélioration de la réputation de l'entreprise, la réciprocité des parties prenantes, l'atténuation des risques et le renforcement de la capacité d'innovation. Ces ordres de grandeur confirment une relation en moyenne positive, mais modeste et fortement hétérogène selon les mesures et les contextes.

Tableau 5 : Synthèse des débats empiriques sur le lien RSE-performance

Position dans la littérature	Argument principal	Références indicatives	Implication pour l'article
Relation positive	La RSE améliore réputation, confiance, innovation et réduction des risques.	Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003) ; Margolis, Elfenbein & Walsh (2009) ; Vishwanathan et al. (2020)	L'effet positif dépend de l'intégration stratégique et de la perception des parties prenantes.
Relation contingente	La RSE agit selon le secteur, la taille, la gouvernance et les attentes institutionnelles.	Aguinis & Glavas (2012) ; Wang, Tong, Takeuchi & George (2016)	La performance résulte de mécanismes intermédiaires, non d'un effet direct automatique.
Relation ambivalente	La RSE peut créer des coûts ou être perçue comme opportuniste.	McWilliams & Siegel (2001) ; Delmas & Burbano (2011)	Le greenwashing peut transformer la communication responsable en risque réputationnel.
Relation indirecte	La RSE influence la performance via confiance, réputation, satisfaction, engagement et innovation.	Sen & Bhattacharya (2001) ; Du, Bhattacharya & Sen (2010) ; Fatma, Khan & Rahman (2018)	Le marketing responsable peut jouer un rôle de médiation entre pratiques RSE et valeur perçue.
Actualisation ESG (2021-2025)	La relation reste en moyenne positive mais hétérogène ; la qualité du reporting et la crédibilité des engagements deviennent déterminantes.	Gillan, Koh & Ren (2021) ; Christensen, Hail & Leuz (2021) ; Atz et al. (2023) ; Montgomery, Lyon & Barg (2024)	Justifie l'attention portée aux mécanismes de traduction et au risque de greenwashing.

Source : Élaboré par les auteurs

Cependant, d'autres recherches indiquent que cette relation peut être faible, négative ou non linéaire. À court terme, les investissements RSE peuvent générer des coûts importants. Dans

certain contextes, les parties prenantes ne valorisent pas immédiatement les engagements sociétaux. De plus, lorsque la RSE est perçue comme opportuniste ou superficielle, elle peut produire des effets négatifs sur la réputation. Ces divergences montrent que la RSE ne produit pas automatiquement de la performance. Elle dépend de plusieurs conditions : l'intégration stratégique, la cohérence organisationnelle, la qualité de la gouvernance, la crédibilité de la communication, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et la maturité institutionnelle du contexte.

La littérature postérieure à 2020 confirme et nuance ces constats. La revue de Gillan, Koh et Ren (2021), consacrée à la recherche ESG en finance d'entreprise, souligne l'hétérogénéité persistante des mesures et des résultats et l'importance des choix méthodologiques dans l'estimation de la relation. Christensen, Hail et Leuz (2021) montrent que les effets économiques du reporting extra-financier dépendent étroitement de sa qualité, de sa comparabilité et de son caractère contraignant. Enfin, la méta-analyse d'Atz, Van Holt, Liu et Bruno (2023) conclut que la relation entre durabilité et performance financière est en moyenne positive ou neutre, rarement négative, et que ses effets passent principalement par la gestion des risques et l'innovation. Ces travaux récents renforcent l'idée directrice du présent article : c'est moins l'engagement RSE en lui-même que la qualité de ses mécanismes de traduction qui détermine la performance.

5.3. Les mécanismes explicatifs du lien RSE-performance

La relation entre RSE et performance peut être expliquée par plusieurs mécanismes. Le premier est la confiance. Une entreprise perçue comme responsable peut renforcer la confiance de ses clients, salariés, fournisseurs et partenaires institutionnels. Le deuxième est la réputation. La RSE peut améliorer l'image de l'entreprise et renforcer son capital réputationnel. Le troisième est la légitimité. La RSE permet à l'entreprise d'être perçue comme conforme aux attentes sociales. Le quatrième est l'innovation. Les démarches responsables peuvent stimuler l'éco-conception, les nouveaux produits durables et les processus plus efficaces. Le cinquième est la réduction des risques. Une entreprise responsable peut mieux anticiper les risques sociaux, environnementaux et réglementaires.

Ces mécanismes montrent que la RSE agit rarement directement sur la performance. Elle produit plutôt des effets indirects, par l'intermédiaire de variables telles que la réputation, la légitimité, l'innovation, la confiance ou encore le marketing responsable. C'est pour cette raison que le modèle conceptuel proposé dans cet article place le marketing responsable au centre de la transformation de la RSE en valeur perçue et en performance globale.

6. Le marketing responsable comme mécanisme de traduction de la RSE

6.1. Définition et positionnement du marketing responsable

Le marketing responsable désigne l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les décisions marketing de l'entreprise. Il ne se limite pas à la communication RSE. Il concerne l'ensemble du processus marketing : conception de l'offre, politique de prix, distribution, relation client, communication, transparence, pédagogie auprès du consommateur et cohérence entre promesse et pratique.

Dans cette perspective, le marketing responsable constitue un prolongement opérationnel de la RSE. Il permet de rendre les engagements responsables visibles, compréhensibles et valorisables par les parties prenantes. Il contribue ainsi à transformer l'engagement sociétal en valeur perçue. Il se distingue du marketing social, centré sur le changement de comportements sociaux, et du marketing durable, davantage orienté vers la réduction des impacts environnementaux et sociaux sur l'ensemble du cycle de vie de l'offre. Les typologies présentées

dans le Tableau 6 sont désormais adossées aux références fondatrices de chacun de ces concepts.

Tableau 6 : Clarification conceptuelle autour du marketing responsable

Concept	Définition synthétique	Exemples	Distinction principale	Références
Marketing responsable	Intégrer l'éthique, la transparence et les impacts sociaux/environnementaux dans l'ensemble des décisions marketing.	Offre responsable, prix équitable, communication vérifiable, relation client éthique.	Interface entre RSE et parties prenantes.	Kotler & Lee (2005) ; Lacznia & Murphy (2006)
Marketing durable	Réduire les impacts négatifs et favoriser une consommation compatible avec le développement durable.	Éco-conception, cycle de vie, sobriété, distribution durable.	Orientation environnementale et long terme.	Belz & Peattie (2009)
Marketing éthique	Respecter les normes morales, la loyauté et la protection du consommateur.	Absence de manipulation, honnêteté, respect des données, loyauté commerciale.	Dimension normative du marketing.	Lacznia & Murphy (2006)
Marketing social	Influencer des comportements bénéfiques pour l'individu ou la société.	Campagnes de santé, sécurité routière, inclusion, prévention.	Finalité sociale prioritaire.	Kotler & Zaltman (1971)
Communication RSE	Informar les parties prenantes sur les engagements et résultats responsables.	Rapports RSE, labels, messages institutionnels, preuves d'impact.	Outil de visibilité, mais non substitut des pratiques.	Du, Bhattacharya & Sen (2010)
Marketing de cause	Associer une marque à une cause sociale ou environnementale.	Produit-partage, partenariat avec ONG, mécénat lié à la vente.	Risque d'opportunisme si non aligné avec la stratégie.	Varadarajan & Menon (1988)

Source : Élaboré par les auteurs

6.2. Les dimensions du marketing responsable

Tableau 7 : Dimensions opérationnelles du marketing responsable

Dimension	Contenu	Indicateurs/exemples
Offre responsable	Intégration de critères sociaux, environnementaux et éthiques dans le produit/service.	Produits durables, services inclusifs, éco-conception, accessibilité.
Prix responsable	Cohérence entre prix, valeur réelle, équité et transparence.	Prix justifié, absence de pratiques trompeuses, information claire.
Distribution responsable	Choix de circuits et partenaires respectant des critères sociaux et environnementaux.	Logistique optimisée, fournisseurs responsables, circuits courts.
Communication responsable	Messages exacts, vérifiables, proportionnés et alignés avec les pratiques.	Preuves, labels, indicateurs, rapport extra-financier.
Relation client responsable	Écoute, respect, protection des données et traitement équitable.	Service après-vente fiable, pédagogie, traitement des réclamations.
Orientation parties prenantes	Dialogue avec les parties prenantes et prise en compte de leurs attentes.	Consultation, co-construction, mécanismes de feedback.

Source : Élaboré par les auteurs

Le marketing responsable peut être structuré autour de plusieurs dimensions. La première est l'offre responsable, qui consiste à intégrer les critères sociaux et environnementaux dans les produits ou services. La deuxième est la communication responsable, qui repose sur la transparence, la précision et la vérifiabilité des messages. La troisième est la relation responsable avec les clients et les parties prenantes, fondée sur l'écoute, la confiance et la

pédagogie. La quatrième est l'orientation vers une consommation durable, qui vise à sensibiliser les consommateurs et à encourager des comportements plus responsables.

Ces dimensions montrent que le marketing responsable est un dispositif stratégique transversal. Il ne peut être réduit à une campagne publicitaire ou à une opération de communication institutionnelle. Il suppose une coordination entre les fonctions marketing, RSE, qualité, ressources humaines, achats, production et gouvernance.

6.3. Marketing responsable, légitimité et performance globale

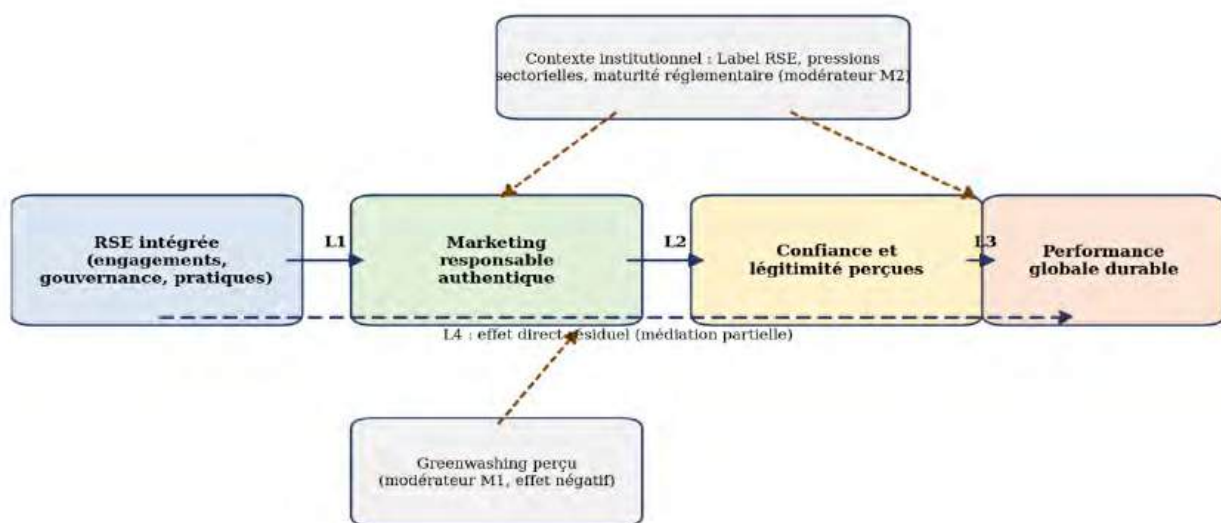
Le marketing responsable joue un rôle essentiel dans la construction de la légitimité organisationnelle. En rendant les engagements RSE visibles et crédibles, il permet aux parties prenantes d'évaluer la sincérité de l'entreprise. Lorsque le discours marketing est aligné avec les pratiques réelles, il renforce la confiance, la réputation et la valeur perçue.

Ainsi, le marketing responsable peut être considéré comme une variable médiatrice entre RSE et performance globale. Il transforme les engagements RSE en signaux compréhensibles par le marché et les parties prenantes. Il contribue à expliquer pourquoi certaines entreprises engagées en RSE réussissent à améliorer leur performance, tandis que d'autres ne parviennent pas à valoriser leurs efforts.

Le marketing responsable peut également être interprété comme une capacité dynamique relationnelle : il permet à l'entreprise de détecter les attentes émergentes, de transformer ces attentes en offres et pratiques responsables, puis de reconfigurer ses relations avec les parties prenantes autour d'une proposition de valeur durable.

Le modèle conceptuel présenté dans la Figure 2 peut être explicité de manière analytique par des relations nommées. La relation L1 postule que l'intégration stratégique de la RSE exerce un effet positif direct sur le déploiement d'un marketing responsable authentique. La relation L2 postule que le marketing responsable exerce un effet positif sur la confiance et la légitimité perçues par les parties prenantes. La relation L3 postule que la confiance et la légitimité exercent un effet positif sur la performance globale. La relation L4 admet un effet direct résiduel de la RSE intégrée sur la performance globale, ce qui correspond à une hypothèse de médiation partielle et non totale. Enfin, deux effets modérateurs complètent le modèle : le greenwashing perçu affaiblit la relation L2 (modération négative, notée M1), tandis que le contexte institutionnel (labellisation, pressions sectorielles, maturité réglementaire) renforce ou atténue les relations L1 et L3 (modération notée M2).

Figure 2 : Modèle conceptuel proposé : RSE, marketing responsable et performance globale



Source : Élaboré par les auteurs

7. Les risques du greenwashing

Le principal risque associé au marketing responsable est le greenwashing. Celui-ci correspond à une situation dans laquelle une entreprise communique une image de responsabilité supérieure à la réalité de ses pratiques (Delmas & Burbano, 2011 ; Lyon & Montgomery, 2015). La revue systématique de de Freitas Netto, Sobral, Ribeiro et Soares (2020) précise les formes du phénomène en distinguant notamment le greenwashing au niveau de l'entreprise et au niveau du produit, ainsi que les pratiques de découplage entre discours et comportements et l'attention sélective portée aux seuls attributs favorables. La distinction entre greenwashing intentionnel, relevant d'une stratégie délibérée de manipulation de l'image, et greenwashing non intentionnel, résultant d'un décalage entre la communication et la maturité réelle des pratiques internes, s'appuie sur cette littérature (Delmas & Burbano, 2011 ; de Freitas Netto et al., 2020).

Le greenwashing représente un risque majeur pour la performance globale. Il peut entraîner une perte de confiance, une dégradation de la réputation, une contestation par les parties prenantes et une fragilisation de la légitimité organisationnelle. Dans ce cas, le marketing responsable ne joue plus un rôle de médiation positive entre RSE et performance ; il devient au contraire un facteur de vulnérabilité. Les travaux les plus récents montrent d'ailleurs que le phénomène, loin de refluer, s'est intensifié avec la généralisation des engagements ESG et de neutralité carbone (Montgomery, Lyon & Barg, 2024), ce qui renforce l'exigence de vérifiabilité placée au cœur du marketing responsable.

La prévention du greenwashing suppose plusieurs conditions : la vérifiabilité des engagements, la cohérence entre discours et pratiques, l'implication de la gouvernance, la transparence des indicateurs et l'existence de dispositifs de contrôle interne. Elle suppose également que la RSE soit intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et non limitée à une logique d'affichage.

Figure 3 : Logique de crédibilité du marketing responsable et risque de greenwashing



Source : Élaboré par les auteurs

Tableau 8 : Risques de greenwashing et moyens de prévention

Risque	Description	Effet sur la performance	Moyen de prévention
Promesse excessive	Messages généraux non appuyés par des preuves.	Perte de crédibilité, accusations de manipulation.	Formuler des messages précis, mesurables et contextualisés.
Sélectivité de l'information	Mise en avant d'un aspect positif en occultant des impacts majeurs.	Suspicion, contestation par ONG ou clients.	Présenter les progrès, limites et plans d'amélioration.
Absence d'indicateurs	Communication sans données ni méthode de mesure.	Faible confiance des parties prenantes.	Utiliser des indicateurs vérifiables et comparables.
Décalage interne-externe	Communication avancée alors que les pratiques internes restent faibles.	Risque réputationnel et démobilisation interne.	Aligner gouvernance, opérations et communication.
Usage abusif de labels	Labels flous ou non reconnus.	Confusion, baisse de valeur perçue.	Privilégier des labels crédibles et des audits indépendants.

Source : Élaboré par les auteurs

8. RSE, performance globale et contexte marocain

Dans les économies émergentes, la RSE prend des formes spécifiques. Elle est influencée par les pressions internationales, les attentes des partenaires commerciaux, les normes institutionnelles, les valeurs culturelles, les contraintes des PME et le degré de maturité des marchés. Le Maroc constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser ces dynamiques.

L'institutionnalisation de la RSE au Maroc s'est renforcée à travers plusieurs dispositifs : discours institutionnels, initiatives publiques, Stratégie nationale de développement durable, adhésion au Pacte mondial des Nations Unies (Nations Unies, 2000) et, surtout, Label RSE créé par la CGEM en 2006 sur la base de sa Charte de responsabilité sociétale (CGEM, 2006, 2024). Ce label, attribué après évaluation par un tiers expert accrédité et valable trois ans, joue un rôle important dans la structuration des pratiques responsables des entreprises marocaines (Bouanani El Idrissi & Ben Moussa, 2021). Il constitue un signal de légitimité vis-à-vis des partenaires, notamment dans les secteurs exposés aux exigences internationales.

Les travaux empiriques disponibles confirment une diffusion contrastée de la RSE dans le tissu économique marocain. M'Hamdi et Trid (2009) mettent en évidence, auprès des PME de la région de Fès-Boulemane, une sensibilité sociale réelle mais faiblement formalisée. Benraïss-Noailles et Bentaleb (2014), puis Bennani et Chegri (2022), dressent un état des lieux soulignant l'écart entre les grandes entreprises, généralement plus avancées en raison de ressources financières, humaines et organisationnelles supérieures, et les PME, alors même que ces dernières constituent l'essentiel du tissu productif national. L'étude exploratoire de Bouanani El Idrissi et Ben Moussa (2021), conduite sur les entreprises labellisées RSE par la CGEM, met en évidence des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance structurée, mais souligne également le poids persistant des actions philanthropiques, de la communication institutionnelle et des actions ponctuelles par rapport à une intégration stratégique profonde.

Dans ce contexte, le marketing responsable peut jouer un rôle important. Il permettrait aux entreprises marocaines labellisées RSE de dépasser une logique de conformité ou d'affichage pour construire une véritable proposition de valeur responsable. Cela suppose toutefois une meilleure articulation entre stratégie RSE, gouvernance, communication, innovation, relation client et mesure de la performance globale.

Tableau 9 : Enjeux de la RSE et du marketing responsable dans le contexte marocain

Élément du contexte marocain	Manifestation	Implication pour les entreprises
Pressions internationales	Exigences ESG des donneurs d'ordre, investisseurs et partenaires étrangers.	Renforcement de la conformité, reporting et standards responsables.
Pressions normatives nationales	Label RSE CGEM, stratégies publiques, recommandations institutionnelles.	Recherche de légitimité et professionnalisation des pratiques.
Contraintes des PME	Ressources limitées, faible formalisation, difficulté de mesure.	Besoin d'outils simples et adaptés à la réalité organisationnelle.
Opportunités marketing	Différenciation, réputation, confiance client, accès à certains marchés.	Transformation de la RSE en avantage relationnel et commercial.
Risques spécifiques	Communication non prouvée, actions ponctuelles, confusion entre mécénat et RSE.	Nécessité d'un marketing responsable fondé sur les preuves et la cohérence.

Source : Élaboré par les auteurs

9. Proposition de synthèse conceptuelle et propositions de recherche

À partir de la littérature analysée, il est possible de proposer une lecture intégrée de la relation entre RSE, marketing responsable et performance globale. Premièrement, l'engagement RSE

constitue une base stratégique, mais il ne suffit pas à produire automatiquement de la performance. Deuxièmement, le marketing responsable permet de traduire cet engagement en valeur perçue, en confiance et en légitimité. Troisièmement, la performance globale résulte d'un processus multidimensionnel intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales, sociétales et organisationnelles. Quatrièmement, cette relation est conditionnée par des variables contextuelles telles que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la qualité de la gouvernance, la maturité institutionnelle et la cohérence entre discours et pratiques.

La synthèse peut être formulée ainsi : une RSE intégrée rend possible un marketing responsable authentique ; ce marketing responsable génère légitimité et confiance ; cette légitimité et cette confiance nourrissent, à leur tour, une performance globale durable. Cette logique permet de dépasser une vision mécanique de la relation RSE-performance. Elle invite à analyser les mécanismes intermédiaires par lesquels les engagements responsables deviennent réellement créateurs de valeur.

Tableau 10 : Propositions de recherche issues de la revue de littérature

Code	Proposition de recherche	Justification théorique	Opérationnalisation indicative
P1	L'intégration stratégique de la RSE influence positivement la performance globale des entreprises.	La RSE intégrée agit sur plusieurs dimensions de performance, au-delà de la rentabilité financière.	RSE intégrée : échelles de perception validées (Turker, 2009 ; El Akremi et al., 2018) ; performance globale : indicateurs perceptuels multidimensionnels (Tableau 4).
P2	Le marketing responsable exerce un rôle médiateur entre l'intégration de la RSE et la performance globale.	Il transforme les engagements RSE en valeur perçue, en confiance et en reconnaissance par les parties prenantes.	Marketing responsable : échelle multidimensionnelle construite à partir des dimensions du Tableau 7 ; test des effets indirects de médiation (bootstrap).
P3	La confiance et la légitimité médiatisent la relation entre marketing responsable et performance globale.	Les parties prenantes valorisent les engagements responsables lorsqu'ils sont crédibles et cohérents.	Confiance : échelle de Morgan et Hunt (1994) ; légitimité perçue : items d'acceptabilité sociale adaptés de Suchman (1995).
P4	Le risque de greenwashing affaiblit l'effet du marketing responsable sur la performance globale.	La perception d'opportunisme réduit la confiance, la réputation et la légitimité.	Greenwashing perçu : items mesurant l'écart discours-pratiques, adaptés de Delmas et Burbano (2011) ; test de modération.
P5	Le contexte institutionnel modère la relation entre RSE, marketing responsable et performance globale.	La maturité réglementaire, les labels et les pressions sectorielles influencent la valorisation des pratiques RSE.	Contexte : secteur d'activité, exposition internationale, cotation ; analyses multigroupes.
P6	Dans le contexte marocain, le Label RSE peut renforcer la légitimité des entreprises, mais son effet dépend de la traduction marketing et organisationnelle des engagements.	Le label est un signal, mais la valeur dépend de la cohérence entre pratiques, communication et attentes des parties prenantes.	Labellisation : possession et ancienneté du Label RSE CGEM ; comparaison entreprises labellisées / non labellisées.

Source : Élaboré par les auteurs

Les propositions formulées ci-dessus doivent enfin être assorties de conditions frontières explicites, qui délimitent leur domaine de validité. Leur validité est attendue plus forte : dans les entreprises de taille suffisante pour formaliser une démarche RSE et une fonction marketing structurée ; dans les secteurs en contact direct avec le consommateur final ou exposés aux exigences des donneurs d'ordre internationaux, où la valeur perçue des engagements est plus immédiate ; dans les contextes institutionnels dotés de dispositifs de labellisation crédibles ; et pour des niveaux de maturité RSE au moins intermédiaires. À l'inverse, dans les très petites entreprises, dans les activités interentreprises faiblement exposées aux attentes sociétales ou

dans les environnements institutionnels peu structurés, les relations postulées pourraient être atténuées, voire non significatives.

10. Discussion

La revue de littérature met en évidence trois enseignements principaux. Le premier est que la RSE doit être comprise comme un construit évolutif et multidimensionnel. Elle ne se réduit ni à la philanthropie, ni à la conformité réglementaire, ni à la communication. Elle constitue un système de pratiques, de valeurs, de décisions et de relations avec les parties prenantes.

Le deuxième enseignement est que la relation entre RSE et performance globale est contingente. Elle dépend du degré d'intégration stratégique de la RSE, de la crédibilité des pratiques, de la qualité de la gouvernance et du contexte institutionnel. Une RSE superficielle peut produire peu d'effets, voire des effets négatifs lorsqu'elle est perçue comme opportuniste.

Le troisième enseignement est que le marketing responsable représente un mécanisme essentiel de valorisation de la RSE. En articulant l'offre, la communication, la relation client et la confiance des parties prenantes, il permet de transformer l'engagement sociétal en légitimité et en performance. Toutefois, ce rôle n'est positif que si le marketing responsable est authentique, mesurable et cohérent avec les pratiques internes.

Au-delà de cette synthèse, la contribution de l'article peut être positionnée par rapport aux cadres intégrateurs existants, ce qui permet de dépasser une lecture simplement récapitulative. Le cadre multiniveau d'Aguinis et Glavas (2012) organise les antécédents et les effets de la RSE aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel, mais laisse largement ouverte la question des dispositifs organisationnels concrets de transmission de l'engagement vers le marché. La méta-analyse de Vishwanathan et al. (2020) identifie quatre mécanismes de médiation (réputation, réciprocité des parties prenantes, atténuation des risques, innovation) sans préciser la fonction de l'entreprise qui les active. Les agendas de recherche de Wang, Tong, Takeuchi et George (2016) appellent, quant à eux, à mieux comprendre la variance des effets de la RSE selon les contextes. L'apport spécifique du présent article consiste précisément à proposer le marketing responsable comme mécanisme organisationnel identifiable qui active simultanément la réputation, la confiance et la légitimité, et à en formaliser le rôle médiateur dans un modèle assorti de propositions testables et de conditions frontières.

Sur le plan théorique, l'article propose une articulation entre plusieurs cadres souvent mobilisés séparément. La théorie des parties prenantes permet d'identifier les attentes et les acteurs ; la théorie de la légitimité explique la recherche d'acceptabilité sociale ; la RBV et les capacités dynamiques éclairent la création d'avantage concurrentiel ; la théorie institutionnelle permet de contextualiser l'adoption de la RSE ; enfin, le marketing responsable explique le passage des engagements internes à la reconnaissance externe.

Sur le plan managérial, les implications gagnent à être différenciées selon les profils d'entreprises. Pour les grandes entreprises et les entreprises labellisées, la priorité est l'alignement entre gouvernance, indicateurs vérifiables et messages, ainsi que la prévention du greenwashing par l'audit indépendant des allégations. Pour les PME, dont les ressources sont limitées, une démarche progressive est recommandée : concentrer les engagements sur un nombre réduit de domaines matériels, mobiliser des preuves simples (certifications existantes, indicateurs de base) et privilégier la relation client responsable, moins coûteuse qu'une communication institutionnelle étendue. Pour les secteurs en contact avec le consommateur final, l'investissement dans l'offre responsable et la pédagogie est prioritaire, tandis que, pour les activités interentreprises, la conformité aux exigences ESG des donneurs d'ordre et la transparence du reporting priment. Enfin, les entreprises en début de démarche RSE devraient construire les preuves avant de communiquer, alors que les entreprises matures peuvent assumer une communication plus visible, fondée sur des indicateurs audités.

11. Conclusion

Cet article avait pour objectif de proposer une revue de littérature conceptuelle sur la relation entre RSE et performance globale, en intégrant le rôle du marketing responsable comme mécanisme de traduction stratégique. L'analyse montre que la RSE s'est progressivement imposée comme un levier de gouvernance, de légitimité et de création de valeur. Toutefois, son effet sur la performance globale n'est ni automatique ni uniforme.

La littérature suggère que la RSE influence la performance par l'intermédiaire de mécanismes tels que la réputation, la confiance, la légitimité, l'innovation et la valeur perçue. Le marketing responsable apparaît alors comme un levier central permettant de rendre les engagements RSE visibles, crédibles et valorisables par les parties prenantes. Il constitue un pont entre l'engagement sociétal et la performance globale.

Dans le contexte marocain, cette problématique revêt une importance particulière. L'existence du Label RSE de la CGEM, la montée des exigences ESG et l'internationalisation des attentes en matière de durabilité créent un environnement favorable à l'analyse de la RSE comme levier stratégique. Toutefois, le passage d'une RSE institutionnelle ou philanthropique à une RSE pleinement intégrée nécessite une transformation des pratiques managériales, marketing et organisationnelles.

En définitive, la contribution principale de cette revue est de montrer que la performance globale ne dépend pas seulement du fait d'être engagé en RSE, mais de la capacité de l'entreprise à traduire cet engagement en pratiques responsables cohérentes, crédibles et reconnues par les parties prenantes.

Cette contribution comporte des limites qu'il convient d'explicitier. En tant que revue narrative et conceptuelle, elle ne repose ni sur un protocole systématique avec diagramme de flux, ni sur un double codage indépendant des références, de sorte qu'une part de subjectivité dans la sélection et l'interprétation des travaux ne peut être exclue. Le corpus mobilisé, bien qu'actualisé jusqu'en 2025, ne prétend pas à l'exhaustivité, notamment pour la littérature contextuelle marocaine, encore émergente. Enfin, le modèle proposé demeure conceptuel : ses relations n'ont pas fait l'objet d'une validation empirique et doivent être considérées comme des propositions à tester.

Les recherches futures pourraient tester empiriquement le modèle proposé selon un devis hypothético-déductif en deux temps. Une phase qualitative exploratoire, fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de responsables RSE et marketing d'entreprises labellisées, permettrait d'adapter les construits au contexte marocain. Une phase quantitative par questionnaire pourrait ensuite être conduite auprès de la population des entreprises labellisées RSE par la CGEM, soit un peu plus d'une centaine d'organisations, en visant plusieurs répondants par entreprise. Compte tenu de la taille restreinte de cette population, la modélisation par équations structurelles selon l'approche PLS, adaptée aux échantillons limités et aux modèles comportant des médiations et des modérations multiples, apparaît indiquée. Les construits pourraient être mesurés au moyen d'échelles validées : perception de la RSE (Turker, 2009 ; El Akremi et al., 2018), confiance (Morgan & Hunt, 1994), auxquelles s'ajouteraient une échelle de marketing responsable construite à partir des dimensions identifiées dans cette revue et des mesures perceptuelles multidimensionnelles de la performance globale.

Références

- (1). Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- (2). Atz, U., Van Holt, T., Liu, Z. Z., & Bruno, C. C. (2023). Does sustainability generate better financial performance? Review, meta-analysis, and propositions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 802-825.

- (3). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (4). Belz, F.-M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing: A global perspective*. Wiley.
- (5). Bennani, G. R., & Chegri, B. E. (2022). État des lieux de la RSE au Maroc. *Alternatives Managériales Économiques*, 4(2), 706-723.
- (6). Benraïss-Noailles, L., & Bentaleb, C. (2014). État des lieux de la RSE au Maroc. Dans S. Frimousse (éd.), *Ressources humaines et responsabilités sociétales : mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 253-261). EMS Éditions.
- (7). Bouanani El Idrissi, J., & Ben Moussa, M. (2021). Les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise au Maroc : étude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(2), 173-195.
- (8). Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- (9). Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- (10). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- (11). Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). (2006). *Charte de responsabilité sociétale de la CGEM*. CGEM.
- (12). Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). (2024). *Règles d'attribution du Label RSE de la CGEM*. CGEM.
- (13). Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248.
- (14). Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- (15). de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19.
- (16). Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- (17). 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.
- (18). Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- (19). Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- (20). El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.
- (21). Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- (22). Fatma, M., Khan, I., & Rahman, Z. (2018). CSR and consumer behavioral responses: The role of customer-company identification. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 460-477.
- (23). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- (24). Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- (25). Gillan, S. L., Koh, A., & Ren, K. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.
- (26). Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- (27). ISO. (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation.
- (28). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- (29). Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- (30). Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- (31). Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 154-177.
- (32). Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- (33). Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Harvard Business School Working Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
- (34). McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- (35). M'Hamdi, M., & Trid, S. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès-Boulemane. *Actes des 11èmes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
- (36). 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.
- (37). Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2024). No end in sight? A greenwash review and research agenda. *Organization & Environment*, 37(2), 221-256.
- (38). Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- (39). Nations Unies. (2000). *Pacte mondial des Nations Unies : les dix principes*. Organisation des Nations Unies.
- (40). Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- (41). Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- (42). Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- (43). Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- (44). Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.
- (45). Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

- (46). Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- (47). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- (48). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- (49). Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- (50). Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- (51). Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350.
- (52). Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- (53). Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.