

RSE et performance globale dans les entreprises marocaines labellisées : Proposition d'un modèle conceptuel du rôle médiateur du marketing responsable

CSR and Global Performance in CSR-Labeled Moroccan Companies: A Conceptual Model of the Mediating Role of Responsible Marketing.

Auteur 1 : ZAHIR Samir.

Auteur 2 : EL IBRAHIMI Mohamed Jamal.

Auteur 3 : EZZAAZAA Ilham.

ZAHIR Samir 1, Doctorant, Laboratoire de Management et des Sciences Économiques et Sociales, Université Privée de Marrakech, Marrakech, Maroc.

EL IBRAHIMI Mohamed Jamal 2, Enseignant-chercheur, Laboratoire de Management et des Sciences Économiques et Sociales, Université Privée de Marrakech, Marrakech, Maroc.

EZZAAZAA Ilham 3, Doctorante, Laboratoire de Management et des Sciences Économiques et Sociales, Université Privée de Marrakech, Marrakech, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ZAHIR .S, EL IBRAHIMI .M J & EZZAAZAA .I (2026) « RSE et performance globale dans les entreprises marocaines labellisées : Proposition d'un modèle conceptuel du rôle médiateur du marketing responsable », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 021.



DOI : 10.5281/zenodo.23220602
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article propose un modèle conceptuel du rôle médiateur du marketing responsable entre l'engagement RSE et la performance globale des entreprises marocaines labellisées par la CGEM. Fondée sur une revue critique, narrative et conceptuelle de 64 sources, complétée par une analyse bibliométrique antérieure de 288 articles, l'étude articule la théorie des parties prenantes, la théorie de la légitimité, la Resource-Based View et la théorie institutionnelle. La synthèse suggère que la RSE ne se traduit pas mécaniquement en performance : cette relation dépendrait de pratiques marketing authentiques, cohérentes et vérifiables susceptibles de renforcer la légitimité, la valeur perçue et la confiance. Le modèle distingue les effets directs, la médiation du marketing responsable et les conditions organisationnelles et institutionnelles susceptibles de renforcer ou d'affaiblir ces relations. Dans le contexte marocain, il met en évidence le rôle du Label RSE CGEM, de la gouvernance et de l'alignement stratégique, tout en intégrant le risque de greenwashing. Il constitue une base théorique pour une validation empirique ultérieure.

Mots clés :

Responsabilité sociétale des entreprises, performance globale, marketing responsable, Label RSE CGEM, légitimité, théorie institutionnelle, Maroc.

Abstract

This article proposes a conceptual model of the mediating role of responsible marketing between CSR engagement and global performance in Moroccan companies holding the CGEM CSR Label. Based on a critical, narrative, and conceptual review of 64 sources, complemented by a prior bibliometric analysis of 288 articles, the study combines stakeholder theory, legitimacy theory, the Resource-Based View, and institutional theory. The synthesis suggests that CSR does not automatically translate into performance; this relationship may depend on authentic, consistent, and verifiable marketing practices that strengthen legitimacy, perceived value, and stakeholder trust. The model distinguishes direct effects, the mediation of responsible marketing, and organizational and institutional conditions that may strengthen or weaken these relationships. In the Moroccan context, it highlights the role of the CGEM CSR Label, governance quality, and strategic alignment while incorporating greenwashing risk. The framework provides a theoretical basis for subsequent empirical validation.

Keywords:

Corporate social responsibility, global performance, responsible marketing, CGEM CSR Label, legitimacy, institutional theory, Morocco.

Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'est imposée comme un enjeu stratégique sous l'effet des crises climatiques, des inégalités sociales et des attentes accrues de transparence. Elle ne relève plus seulement de la conformité ou de la philanthropie : elle engage la capacité de l'entreprise à créer simultanément de la valeur économique, sociale, sociétale et environnementale (Suchaud, 2023 ; Elkington, 1997). Dans cette perspective, l'articulation entre engagement sociétal et performance globale constitue désormais une question centrale pour les entreprises comme pour la recherche en management.

Au Maroc, l'institutionnalisation de la RSE repose notamment sur le discours royal de 2005, la Charte et le Label RSE de la CGEM, la Constitution de 2011 et la Stratégie nationale de développement durable. Le Label RSE de la CGEM constitue un mécanisme normatif central, fondé sur neuf domaines d'action inspirés de la norme ISO 26000. En 2024, 124 entreprises étaient labellisées, dans l'industrie comme dans les services (CGEM, 2024). Si la méta-analyse d'Orlitzky et al. (2003) établit une association positive entre performance sociale et performance financière, les recherches ultérieures montrent des résultats positifs, neutres ou conditionnels selon le secteur, la taille, la gouvernance, l'horizon temporel et les dispositifs de mesure (El Arfaoui & Marchoud, 2024). La question porte donc moins sur l'existence d'un effet direct de la RSE sur la performance que sur les mécanismes par lesquels l'engagement responsable se transforme en performance globale.

Le marketing responsable constitue l'un de ces mécanismes. Il traduit les engagements sociétaux dans l'offre, la communication et la relation avec les parties prenantes, à condition que les discours restent cohérents avec les pratiques (Kotler & Lee, 2005). Cette fonction de traduction peut renforcer la légitimité, la confiance et la valeur perçue, mais elle expose également l'entreprise au risque de greenwashing lorsque les promesses communiquées excèdent les réalisations effectives.

Dans ce contexte, cette recherche porte sur le rôle du marketing responsable dans la relation entre l'engagement RSE et la performance globale des entreprises marocaines labellisées RSE par la CGEM.

La problématique centrale est donc la suivante : dans quelle mesure le marketing responsable joue-t-il un rôle stratégique de médiation entre l'engagement RSE des entreprises marocaines labellisées CGEM et leur performance globale ?

L'objectif principal de cette recherche est ainsi d'analyser le rôle médiateur du marketing responsable dans la relation entre l'engagement RSE et la performance globale des entreprises marocaines labellisées CGEM. Plus spécifiquement, l'étude vise à : (1) clarifier les concepts de RSE, de performance globale et de marketing responsable ; (2) analyser les relations théoriques entre ces trois construits ; (3) construire un modèle conceptuel adapté au contexte des entreprises marocaines labellisées CGEM ; et (4) formuler des hypothèses susceptibles d'être testées empiriquement.

L'analyse prend également en considération le rôle potentiel de variables contextuelles telles que la gouvernance, la taille, le secteur d'activité, l'ancienneté du label et les pressions institutionnelles.

Pour répondre à cette problématique et atteindre ces objectifs, la recherche est structurée en quatre parties complémentaires. La première partie présente le cadre conceptuel et théorique de la recherche et précise les concepts de RSE, de marketing responsable et de performance globale. La deuxième partie examine les relations entre ces construits à partir de la littérature existante et mobilise quatre cadres théoriques complémentaires : la théorie des parties prenantes, qui précise les bénéficiaires de la valeur créée ; la théorie de la légitimité, qui explique l'acceptation sociale des pratiques responsables ; la Resource-Based View, qui éclaire leur contribution potentielle à l'avantage concurrentiel ; et la théorie institutionnelle, qui rend compte des pressions orientant l'adoption et la profondeur des pratiques RSE. La troisième partie présente le modèle conceptuel proposé et les hypothèses de recherche.

Enfin, la quatrième partie expose les implications managériales et les perspectives de validation empirique du modèle dans le contexte des entreprises marocaines labellisées CGEM.

1.1. Méthodologie de la revue de littérature

L'article repose sur une revue critique, narrative et conceptuelle. La recherche documentaire a mobilisé Scopus, Web of Science, Cairn.info et Google Scholar. Les équations de recherche ont combiné, en français et en anglais, les termes relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises, à la performance globale, au marketing responsable, à la médiation, aux parties prenantes, à la légitimité, à la Resource-Based View, au greenwashing et au contexte marocain. La couverture temporelle principale s'étend de 2001 à 2024, complétée par les textes fondateurs antérieurs et par les publications récentes directement pertinentes pour le modèle.

La sélection s'est déroulée en quatre étapes : Repérage des travaux ; examen des titres et résumés ; lecture intégrale des publications pertinentes ; puis synthèse thématique. Ont été retenus les articles évalués par les pairs, les ouvrages fondateurs, les thèses et les documents institutionnels apportant une contribution directe à la définition des construits ou aux relations proposées. Les doublons, les textes sans lien direct avec la problématique et les publications dépourvues d'assise conceptuelle ou méthodologique suffisante ont été écartés. Le corpus final comprend 64 sources. Cette revue prolonge une analyse bibliométrique antérieure de 288 articles Scopus publiés entre 2001 et 2024 (Eljadidi et al., 2025), mobilisée pour repérer les courants structurants et les lacunes du champ ; elle ne prétend pas à l'exhaustivité d'une revue systématique.

2. Cadrage théorique : Genèse, évolutions et ancrage quadripartite

2.1. De Bowen (1953) à l'ISO 26000 (2010) : Une genèse en trois temps

La RSE a évolué d'une obligation morale envers la société (Bowen, 1953) vers un construit intégrant responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique (Carroll, 1979, 1991). En opposition à la conception actionnariale de Friedman (1970), la Commission européenne (2001) puis ISO 26000 (2010) ont consacré une approche fondée sur les impacts, le comportement éthique, les parties prenantes et l'intégration organisationnelle.

2.2. De la RSE philanthropique à la RSE stratégique

Deux traditions se distinguent. L'approche nord-américaine privilégie historiquement la philanthropie volontaire, tandis que l'approche européenne intègre davantage la RSE au modèle d'affaires et à la régulation. La perspective stratégique dépasse cette opposition : la RSE crée de la valeur lorsqu'elle est alignée sur les compétences, la chaîne de valeur et les attentes des parties prenantes (Porter & Kramer, 2006, 2011). Le Sustainability Balanced Scorecard peut soutenir cet alignement (Chehimi & Naro, 2024).

2.3. La RSE au Maroc : Institutionnalisation et positionnement hybride

Au Maroc, la RSE s'est institutionnalisée par une combinaison de dispositifs publics, professionnels et volontaires. Le Label RSE CGEM joue un rôle structurant en convertissant les principes d'ISO 26000 en exigences observables et en signalant la crédibilité de l'entreprise à ses partenaires. Les pratiques marocaines restent toutefois hybrides, entre philanthropie et intégration stratégique (Aberji & Bouazza, 2020). L'intensité de l'engagement varie selon le secteur, la taille, l'exposition internationale et la qualité de la gouvernance.

Dans cet article, la RSE désigne l'intégration volontaire et stratégique des enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux dans les décisions et les relations avec les parties prenantes.

2.4. Cadre théorique quadripartite : Quatre piliers complémentaires

La pluralité théorique permet d'expliquer successivement les bénéficiaires de la RSE, sa reconnaissance sociale, les ressources qu'elle mobilise et les pressions qui favorisent son adoption.

2.4.1. La théorie des parties prenantes : Qui bénéficie de la RSE ?

La théorie des parties prenantes considère que la création de valeur doit intégrer les groupes capables d'affecter ou d'être affectés par l'entreprise (Freeman, 1984). Leur saillance dépend de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence de leurs demandes (Mitchell et al., 1997).

Elle fonde ici l'engagement RSE et permet d'évaluer la performance au-delà des seuls actionnaires.

2.4.2. La théorie de la légitimité : Comment la RSE est-elle acceptée socialement ?

La légitimité correspond à la perception que les actions d'une organisation sont appropriées au regard des normes sociales (Suchman, 1995). Le marketing responsable rend les engagements visibles et

intelligibles ; lorsqu'il est cohérent avec les pratiques, il renforce la légitimité pragmatique, morale et cognitive. À l'inverse, une communication disproportionnée fragilise cette légitimité.

2.4.3. La Resource-Based View : Le marketing responsable comme ressource stratégique

Selon la Resource-Based View, un avantage durable repose sur des ressources valorisables, rares, difficiles à imiter et non substituables (Barney, 1991).

Le marketing responsable peut devenir une ressource relationnelle lorsqu'il combine authenticité, réputation, connaissance des parties prenantes et routines organisationnelles.

Sa valeur dépend donc moins de campagnes isolées que de son intégration au système de management.

2.4.4. La théorie institutionnelle : Pourquoi les entreprises adoptent-elles le marketing responsable ?

La théorie institutionnelle explique la diffusion des pratiques par trois pressions : Coercitives, issues des lois et des donneurs d'ordre ; normatives, portées par les standards, professions et labels ; et mimétiques, liées à l'imitation d'organisations reconnues (DiMaggio & Powell, 1983). Au Maroc, le Label CGEM structure surtout la pression normative, tandis que les marchés internationaux renforcent les exigences coercitives et que les entreprises pionnières alimentent l'imitation.

Ces cadres forment une chaîne explicative proposée : Les attentes des parties prenantes orienteraient l'engagement RSE ; les pressions institutionnelles favoriseraient son adoption ; le marketing responsable pourrait transformer cet engagement en ressource relationnelle ; enfin, la légitimité, la confiance et la valeur perçue constitueraient des mécanismes de transmission vers la performance globale.

Tableau N°1 : Articulation des quatre théories dans le modèle RSE-Marketing Responsable-Performance Globale

Théorie	Question centrale	Apport au modèle	Auteurs clés
Parties prenantes	Qui bénéficie de la RSE ?	Fonde la légitimité de la RSE ; définit les bénéficiaires du MR et les mécanismes de création de valeur partagée	Freeman (1984); Donaldson & Preston (1995); Mitchell et al. (1997)
Légitimité	Comment la RSE est-elle acceptée ?	Explique le mécanisme central de médiation : Le MR transforme l'engagement RSE en légitimité perçue par les PP	Suchman (1995) ; Deegan (2002) ; Suchaud (2023)

Théorie	Question centrale	Apport au modèle	Auteurs clés
RBV	D'où vient l'avantage concurrentiel ?	Positionne le MR comme ressource stratégique VRIN ; source d'avantage concurrentiel durable	Barney (1991); Hart (1995); Teece et al. (1997)
Institutionnelle	Pourquoi adopter le marketing responsable ?	Explique les pressions (Label CGEM) et les logiques culturelles spécifiques au Maroc qui conditionnent la diffusion du MR	DiMaggio & Powell (1983) ; Scott (1995) ; Benaïcha (2017)

Source : Auteurs.

3. RSE et performance globale : Revue critique de la littérature

3.1. La performance globale : Un construit multidimensionnel

La performance globale désigne une appréciation multidimensionnelle combinant résultats économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux (Lepetit, 1997 ; Elkington, 1997).

Elle suppose d'évaluer non seulement chaque dimension, mais aussi leur cohérence et leurs interactions dans le temps.

Le Balanced Scorecard, le Triple Bottom Line, les référentiels GRI et le Sustainability Balanced Scorecard fournissent des indicateurs utiles, mais restent souvent fragmentés. Les travaux de Kessari et al. (2016), Aberji et Bouazza (2020) et Oubal (2022) invitent ainsi à traiter la performance globale comme un système de compromis et de synergies, et non comme une simple addition de résultats.

3.2. État des connaissances empiriques sur le lien RSE-performance

La littérature empirique fait apparaître trois configurations : une relation positive, surtout lorsque la RSE est stratégique et évaluée à long terme ; une relation neutre lorsque les pratiques restent périphériques ; et une relation contingente, parfois non linéaire, sous l'effet du secteur, de la gouvernance, de la taille et de l'horizon d'analyse (Orlitzky et al., 2003 ; Nollet et al., 2016 ; Velte, 2017 ; El Arfaoui & Marchoud, 2024).

L'analyse bibliométrique d'Eljadidi et al. (2025) confirme la croissance du champ, mais aussi sa fragmentation entre travaux financiers, environnementaux et organisationnels. Cette dispersion renforce l'intérêt d'un modèle capable d'expliquer le processus de transformation de la RSE en performance globale.

Afin de mieux apprécier la diversité des résultats empiriques et les facteurs susceptibles d'influencer la relation entre la RSE et la performance globale, le Tableau 2 présente une synthèse des principales contributions de la littérature. Il met en évidence, pour chaque étude, la portée empirique, la nature de la relation observée ainsi que les principales variables modératrices identifiées.

Cette synthèse permet ainsi de comparer les résultats obtenus dans différents contextes et de faire ressortir le caractère contingent de la relation RSE-performance, tout en justifiant la recherche de mécanismes explicatifs intermédiaires.

Tableau N°2 : Synthèse des principales contributions empiriques sur la relation RSE — performance globale

Auteurs	Portée empirique	Type de relation	Variables modératrices clés
Orlitzky et al. (2003)	52 études, méta-analyse	Positive (globale)	Taille, secteur, horizon temporel
Nollet et al. (2016)	Entreprises américaines	Positive (long terme)	Intégration stratégique RSE
Alareeni & Hamdan (2020)	500 firmes, S&P 500 (2009-2018)	Positive (ROA, ROE, TQ)	Divulgence ESG complète
El Arfaoui & Marchoud (2024)	63 articles WOS (2012-2023)	Mixte (positive majoritaire)	Gouvernance, taille, contrôle interne
Duque-Grisales (2021)	104 multinationales latines	Négative	Diversification géographique
El Khoury et al. (2021)	Marchés émergents — Asie Est	Non linéaire (U inverse)	Mesures comptables vs. Marché
Kessari et al. (2016)	13 PVC France (étude qualitative)	Positive (éco. → sociétale)	Marketing, cohésion groupe, ancrage
Aberji & Bouazza (2020)	Revue théorique — Maroc	Positive, non quantifiable	Contraintes techniques., organisationnelles, culturelles

Source : Auteurs

3.3. Variables modératrices et déficit théorique central

Les principales contingences recensées concernent les caractéristiques organisationnelles, la gouvernance, la stratégie RSE, le contexte institutionnel et les choix méthodologiques. Une même initiative peut ainsi produire des effets différents selon qu'elle répond à une logique substantielle ou à une conformité symbolique.

La théorie institutionnelle permet de relier ces divergences au contexte : Sous une pression principalement coercitive, l'entreprise peut privilégier une conformité minimale ; sous des pressions normatives intériorisées, elle est davantage susceptible d'intégrer la RSE à ses pratiques.

Cette distinction justifie l'introduction du marketing responsable comme mécanisme médiateur et du type de pression institutionnelle comme modérateur.

4. Le marketing responsable : Variable stratégique médiatrice

4.1. Définition et contours

Le marketing responsable élargit le marketing conventionnel en intégrant les conséquences sociales et environnementales des décisions relatives à l'offre, au prix, à la distribution et à la communication (Kotler & Lee, 2005). Il vise une création de valeur compatible avec les intérêts de l'entreprise, des consommateurs et des autres parties prenantes.

Dans une perspective institutionnelle, il peut être substantiel, lorsqu'il transforme réellement les pratiques, ou symbolique, lorsqu'il sert principalement à afficher la conformité. Son rôle médiateur dépend donc de l'authenticité, de la traçabilité et de la cohérence entre engagements, décisions opérationnelles et communication.

Le marketing responsable est ici défini comme l'ensemble des pratiques par lesquelles l'entreprise intègre de manière authentique et vérifiable ses engagements RSE dans son offre et ses relations de marché afin de renforcer la légitimité, la confiance et la valeur partagée. La communication RSE n'en constitue qu'une composante.

4.2. Les quatre dimensions opérationnelles

Quatre dimensions sont retenues : L'intégration de critères RSE dans le produit ; le marketing de cause ; une communication transparente et vérifiable ; et l'orientation vers une consommation durable (Perez, 2009).

La dimension produit concerne l'éco-conception, les matières responsables, la réduction des impacts et la réparabilité. Le marketing de cause associe une offre à une cause sociale ou environnementale, à condition que le lien avec l'activité et les résultats soit démontrable.

La communication responsable repose sur la qualité du reporting, la traçabilité des allégations et l'accessibilité de l'information. L'orientation vers la consommation durable ajoute une fonction éducative : Elle aide le consommateur à comprendre les impacts et à arbitrer de façon éclairée.

Ces dimensions sont influencées par les pressions institutionnelles : Les obligations favorisent le reporting, les normes consolident les pratiques professionnelles et l'imitation accélère la diffusion de modèles reconnus. Leur effet sur la performance dépend toutefois de leur cohérence avec la stratégie et les opérations.

4.3. Le rôle médiateur : trois mécanismes théoriques

Le modèle retient la séquence théorique suivante : Engagement RSE → Marketing responsable → Performance globale. La médiation proposée s'exercerait principalement par trois mécanismes complémentaires, distincts des dimensions constitutives de la performance globale.

- Le mécanisme de légitimité : Des pratiques authentiques rendent l'engagement RSE crédible et favorisent l'acceptation sociale, la réputation et l'accès aux ressources (Suchman, 1995).
- Le mécanisme de valeur perçue : Les attributs responsables enrichissent la proposition de valeur, soutiennent la préférence et peuvent réduire la sensibilité au prix (Zeithaml, 1988 ; Lii & Lee, 2012).
- Le mécanisme de confiance : La cohérence entre promesses et pratiques réduit l'asymétrie d'information et consolide les relations avec les clients, salariés, investisseurs et partenaires (Aberji & Bouazza, 2020).

Le Sustainability Balanced Scorecard peut sécuriser cette médiation en reliant objectifs RSE, actions marketing et indicateurs de performance, réduisant ainsi le risque de découplage entre discours et pratiques (Chehimi & Naro, 2024).

4.4. Le greenwashing : Risque symétrique

Le greenwashing consiste à présenter une responsabilité supérieure aux pratiques effectives (Delmas & Burbano, 2011). Il apparaît lorsque les incitations à communiquer sont fortes, alors que le contrôle, la traçabilité ou les compétences internes restent insuffisants. Il peut détériorer la confiance, la légitimité et la performance qu'il cherchait précisément à améliorer.

Les travaux récents soulignent la difficulté de sa mesure et ses effets sur le risque réputationnel (Zioło et al., 2024 ; Treepongkaruna et al., 2024). Dans le modèle proposé, le greenwashing constitue donc le risque symétrique de la médiation : l'authenticité amplifie les effets positifs, tandis que l'incohérence peut les neutraliser ou les inverser.

4.5. Le marketing responsable dans les entreprises marocaines labellisées

Dans les entreprises marocaines labellisées, le marketing RSE demeure souvent centré sur le mécénat, les actions sociales et la communication institutionnelle. L'intégration dans l'offre, le prix, la distribution et l'accompagnement de la consommation reste plus inégale, ce qui limite la capacité du marketing responsable à agir comme ressource stratégique.

5. Proposition d'un modèle conceptuel intégrateur et hypothèses de recherche

5.1. Architecture du modèle

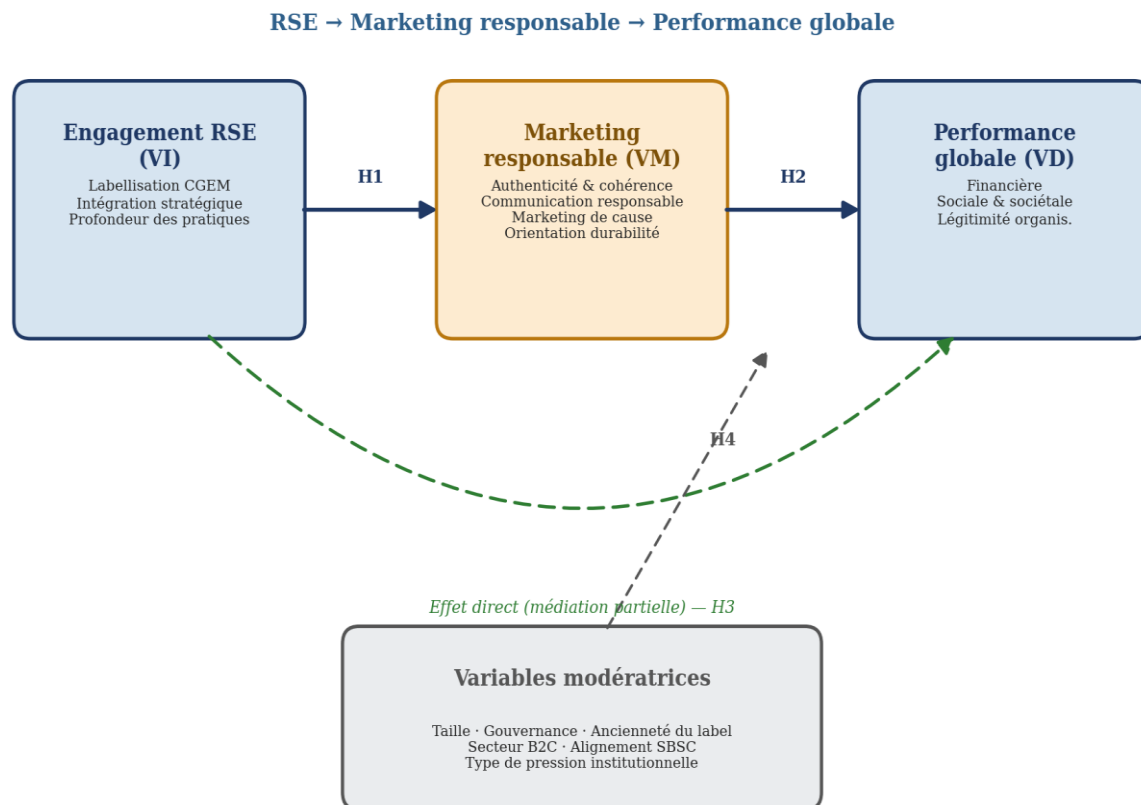
Le modèle adopte une posture hypothético-déductive et organise les variables selon une chaîne de médiation modérée (Thietart, 2014).

- Variable indépendante (VI) : L'engagement RSE est appréhendé par le degré d'intégration de la RSE dans la stratégie, l'étendue et la profondeur des pratiques, leur formalisation dans les processus, les ressources mobilisées, l'existence d'objectifs et d'indicateurs, ainsi que

l'ancienneté de la labellisation CGEM. Le label est traité comme un signal institutionnel et non comme un score continu supposé accessible.

- Variable médiatrice (VM) : Le marketing responsable est structuré en quatre dimensions : authenticité et cohérence entre discours et pratiques ; communication responsable et qualité du reporting ; marketing de cause ; orientation vers une consommation durable. Ces dimensions traduisent l'engagement RSE dans l'offre et les relations de marché.
- Variable dépendante (VD) : La performance globale comprend quatre dimensions complémentaires : économique et financière (rentabilité, croissance, maîtrise des coûts et des risques), sociale (satisfaction, fidélisation et développement des salariés), sociétale (relations communautaires et création de valeur partagée) et environnementale (réduction des impacts, efficacité des ressources et progrès mesurables). La légitimité organisationnelle n'est pas retenue comme composante de la performance globale ; elle constitue un mécanisme relationnel distinct susceptible de transmettre les effets du marketing responsable.
- Variables modératrices : La taille de l'entreprise, la qualité de la gouvernance, l'ancienneté du label, le secteur d'activité et l'alignement stratégique de la RSE peuvent renforcer ou affaiblir les relations du modèle. Le type de pression institutionnelle dominante est plus précisément envisagé comme modérateur de la relation entre engagement RSE et marketing responsable.

Figure N°1 : Modèle conceptuel intégrateur du rôle médiateur du marketing responsable entre RSE et performance globale. Source : élaboré par les auteurs.



5.2. Hypothèses de recherche

H1 : L'engagement RSE serait positivement associé au développement de pratiques de marketing responsable. Cette relation devrait être plus forte lorsque la RSE est intégrée à la stratégie, soutenue par des ressources et traduite dans des pratiques formalisées.

H2 : Le marketing responsable serait positivement associé à la performance globale. L'authenticité, la qualité des preuves, l'intégration dans l'offre et l'orientation vers la consommation durable devraient renforcer les résultats économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.

H3 : Le marketing responsable jouerait un rôle médiateur partiel dans la relation entre l'engagement RSE et la performance globale. La légitimité, la valeur perçue et la confiance constituent les mécanismes relationnels susceptibles d'expliquer cet effet indirect.

H4 : Les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles modéreraient les relations du modèle. La gouvernance, la taille, l'ancienneté du label, le secteur et l'alignement stratégique devraient conditionner les effets du marketing responsable, tandis que le type de pression institutionnelle dominante devrait modérer plus spécifiquement la relation entre engagement RSE et marketing responsable.

Tableau N°3 : Synthèse des quatre hypothèses principales et de leurs ancrages théoriques

Code	Hypothèse principale	Ancrage théorique	Cadre(s)
H1	Engagement RSE → marketing responsable (+)	Freeman (1984) ; DiMaggio & Powell (1983) ; Barney (1991)	Parties prenantes ; institutionnelle ; RBV
H2	Marketing responsable → performance globale (+)	Suchman (1995) ; Zeithaml (1988) ; Kotler & Lee (2005)	Légitimité ; valeur perçue ; parties prenantes
H3	Médiation partielle du marketing responsable	Baron & Kenny (1986) ; Hayes (2013)	Médiation ; quatre cadres
H4	Modération par les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles	Scott (1995) ; Chehimi & Naro (2024)	Institutionnelle ; RBV

Abréviations : MR = Marketing Responsable ; PG = Performance Globale ; PF = Performance Financière ; GE = Grande Entreprise ; PME = Petite et Moyenne Entreprise.

6. Discussion, apports et conclusion

6.1. Discussion des propositions théoriques

La revue permet de dégager quatre propositions théoriques majeures, cohérentes avec les cadres mobilisés. Premièrement, l'engagement RSE devrait être positivement associé au marketing responsable lorsqu'il est stratégique, substantiel et soutenu par des pressions institutionnelles favorables. Deuxièmement, le marketing responsable pourrait contribuer à la performance par la légitimité, la valeur perçue et la confiance. Troisièmement, la médiation serait partielle, car la RSE peut aussi être directement associée aux coûts, aux risques et aux ressources humaines.

Enfin, les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles devraient conditionner l'intensité de ces relations.

La performance globale doit être traitée comme un construit intégré. Les effets économiques, sociaux et environnementaux peuvent être différés, complémentaires ou contradictoires ; une évaluation exclusivement financière sous-estime donc la temporalité et les mécanismes relationnels de la RSE. La contingence institutionnelle explique une partie des résultats empiriques divergents. Une labellisation peut favoriser une transformation substantielle ou une conformité symbolique. Le

marketing responsable constitue précisément l'espace où cette différence devient observable à travers l'authenticité, la traçabilité et la cohérence des pratiques.

La RBV précise que l'avantage concurrentiel ne découle pas du label seul, mais de ressources difficiles à imiter : Routines transversales, crédibilité, apprentissage organisationnel et relations durables avec les parties prenantes.

La principale proposition de l'article est donc une médiation conditionnelle. La RSE crée un potentiel de valeur ; le marketing responsable le traduit dans l'offre et la relation de marché ; les parties prenantes en évaluent la crédibilité ; et le contexte organisationnel ou institutionnel renforce ou affaiblit cette chaîne.

6.2. Contributions de l'article

6.2.1. Contribution théorique

La contribution théorique est d'abord de déplacer l'analyse de la question « la RSE améliore-t-elle la performance ? » vers celle des mécanismes et des conditions de cette transformation. Le marketing responsable est introduit comme médiateur explicite entre l'engagement sociétal et les différentes dimensions de la performance.

Cette proposition évite de traiter la RSE comme une ressource produisant automatiquement des résultats : Elle reconnaît qu'un engagement doit être traduit dans l'offre, les interactions et les preuves accessibles aux parties prenantes. L'article articule ensuite, dans une même chaîne explicative, quatre cadres souvent mobilisés séparément. La théorie des parties prenantes précise les attentes auxquelles l'entreprise répond ; la théorie institutionnelle explique les pressions d'adoption ; la RBV décrit la constitution d'une ressource relationnelle difficile à imiter ; et la théorie de la légitimité rend compte de l'évaluation sociale des pratiques.

Enfin, l'intégration du greenwashing comme mécanisme inverse apporte une lecture symétrique du modèle : Le marketing responsable peut transmettre les bénéfices de la RSE, mais une incohérence entre discours et pratiques peut détruire confiance et légitimité. Cette conceptualisation est contextualisée dans une économie émergente où la RSE est institutionnalisée de manière récente et hétérogène.

6.2.2. Contributions empiriques et managériales

Sur le plan empirique, les quatre hypothèses principales transforment le cadre conceptuel en relations observables : association entre engagement RSE et marketing responsable, association entre marketing responsable et performance globale, médiation partielle et modérations contextuelles.

Cette architecture permettra de comparer la force des mécanismes au lieu de se limiter à une corrélation globale entre RSE et performance. Sur le plan managérial, le modèle invite les entreprises labellisées à dépasser une communication institutionnelle centrée sur le label. Le marketing doit être

relié à des engagements vérifiables dans la conception de l'offre, la sélection des partenaires, la tarification, la distribution et l'accompagnement de la consommation.

La gouvernance des allégations devient alors prioritaire : Validation interne des messages, traçabilité des preuves, coordination entre fonctions RSE et marketing, et dispositif de traitement des écarts.

Le tableau de bord doit combiner indicateurs de pratiques, perceptions des parties prenantes et résultats économiques, sociaux et environnementaux. Pour la CGEM et les acteurs d'accompagnement, le modèle suggère également de renforcer le suivi post-labellisation, de différencier les exigences selon la maturité des entreprises et de diffuser des référentiels sectoriels.

L'objectif n'est pas d'accroître le volume de communication, mais d'améliorer la cohérence entre stratégie, opérations, preuves et dialogue avec les parties prenantes.

Dans cette perspective, le tableau suivant synthétise les recommandations opérationnelles découlant du modèle, afin de renforcer la cohérence des pratiques de RSE et leur contribution à la performance globale des entreprises.

Tableau N°4 : Opérationnalisation des hypothèses en vue d'un test empirique futur.

Bloc d'hypothèses	Variable(s)	Indicateurs proposés	Méthode de test envisagée
H1 : RSE → MR	Engagement RSE ; marketing responsable	Intégration stratégique ; profondeur et formalisation des pratiques ; ressources ; ancienneté du label ; dimensions du MR	AFC puis régression ou PLS-SEM
H2 : MR → PG	Marketing responsable ; performance globale	Authenticité, reporting, marketing de cause, consommation durable ; indicateurs économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux	PLS-SEM
H3 : Médiation	Effet indirect RSE → MR → PG	Coefficients directs et indirects	Bootstrap des effets indirects
H4 : Modération	Taille, gouvernance, ancienneté, secteur, alignement, pression institutionnelle	Termes d'interaction ou groupes comparés	Régression modérée ou analyse multigroupe

Source : Auteurs

La validation empirique future pourra combiner une enquête auprès des responsables RSE, marketing et direction générale avec des indicateurs documentaires et financiers. Les construits latents devront être évalués par des échelles multi-items adaptées au contexte marocain, puis soumis à une analyse factorielle confirmatoire.

Le bootstrap des effets indirects permettra d'examiner la médiation, tandis que les modérations pourront être étudiées par des termes d'interaction ou des analyses multigroupes. Dans un dispositif transversal, les résultats devront être interprétés comme des associations compatibles avec le modèle, sans conclure à une causalité définitive.

La triangulation avec les rapports RSE, les données de labellisation et les indicateurs de performance réduira le biais de méthode commune. Une attention particulière devra être accordée à l'authenticité perçue, à la qualité des preuves et au décalage éventuel entre communication et pratiques.

Enfin, la comparaison entre entreprises récemment labellisées et entreprises disposant d'une ancienneté plus importante permettra d'examiner l'effet d'apprentissage et d'éviter d'attribuer au label des effets relevant de caractéristiques organisationnelles préexistantes.

6.3. Limites et perspectives de recherche

L'étude présente quatre limites : La médiation proposée n'est pas encore validée empiriquement ; la littérature disponible privilégie les grandes entreprises ; les spécificités sectorielles marocaines restent insuffisamment documentées ; et la revue narrative ne garantit pas l'exhaustivité d'un protocole systématique.

Les recherches futures devront tester le modèle auprès d'entreprises labellisées et non labellisées, combiner données perceptuelles et indicateurs objectifs, puis conduire des études longitudinales.

Des comparaisons sectorielles et internationales permettront également d'évaluer le rôle des pressions institutionnelles et la stabilité des effets de médiation.

Ces prolongements permettront de préciser les conditions dans lesquelles le marketing responsable constitue une ressource stratégique plutôt qu'un simple dispositif de communication.

7. Conclusion

Cet article répond à un double paradoxe : La RSE est désormais institutionnalisée au Maroc, mais ses mécanismes de performance restent insuffisamment expliqués ; parallèlement, le marketing responsable est souvent étudié comme outil de communication plutôt que comme mécanisme stratégique. Le modèle proposé relie ces deux constats.

Quatre conclusions se dégagent. La performance globale est multidimensionnelle et systémique. La relation RSE-performance apparaît contingente. Le marketing responsable pourrait la médiatiser par la légitimité, la valeur perçue et la confiance. Enfin, cet effet dépendrait de l'authenticité des pratiques et de facteurs organisationnels et institutionnels.

Pour les entreprises marocaines labellisées, l'enjeu est de transformer le Label CGEM en capacités organisationnelles durables : gouvernance des engagements, preuves vérifiables, cohérence entre fonctions et dialogue avec les parties prenantes. La validation empirique du modèle permettra d'identifier les configurations les plus favorables à une performance globale durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Aberji, K., & Bouazza, A. (2020). Une réflexion sur la possibilité de quantifier la contribution des démarches RSE à la performance globale de l'entreprise. *IJAFAME*, 1(2), 248-263. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4027682>
- Abdi, Y., Li, X., & Camara-Turull, X. (2022). Exploring the impact of sustainability (ESG) disclosure on firm value and financial performance in airline industry. *Environment Development and Sustainability*, 24(4), 5052-5079.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.
- Alareeni, B., & Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance*, 20(7), 1409-1428.
- Atan, R., Alam, M., Said, J., & Zamri, M. (2018). The impacts of ESG factors on firm performance. *Management of Environmental Quality*, 29(2), 182-194.
- Ballester, P. (2022). Matrice SWOT responsable : Marketing pour une société responsable. *AFM*, 1.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Benaïcha, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs. Thèse de doctorat, Groupe ISCAE, Casablanca.
- Boulhaga, M., Bouri, A., Elamer, A., & Ibrahim, B. (2023). ESG ratings and firm performance : The moderating role of internal control quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 134-145.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.
- Brun, T., & Kabbaj, N. (2018). RSE au Maroc : déploiement à plusieurs vitesses. *Conjoncture*, 1006.
- Buallay, A., Hamdan, A., & Barone, E. (2020). Sustainability reporting and firm's performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 431-445.
- Callon, M. (2006). What does it mean to say Economics is Performative ? *Cahier de recherche du CSI*, 5.
- Capron, M., & Quairel, F. (2005). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). L'alignement stratégique de la RSE : la conception d'un Sustainability Balanced Scorecard pour une société à mission. ACCRA, 20, 37-62.
- Commission européenne. (2001). Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la RSE. Bruxelles.
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc [CGEM]. (2024). Label RSE de la CGEM : 124 entreprises labellisées. CGEM. <https://cgem.ma>
- Crane, A., & Matten, D. (2010). Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability (3rd ed.). Oxford University Press.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. California Management Review, 54(1), 64-87.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizations. American Sociological Review, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation. Academy of Management Review, 20(1), 65-91.
- Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). ESG Scores and Financial Performance of Multilatinas. Journal of Business Ethics, 168(2), 315-334.
- El Arfaoui, A., & Marchoud, N. (2024). L'impact de la responsabilité sociale sur la performance financière des entreprises. IJAFAME, 5(10), 110-128.
- Eljadidi, A., Zahir, S., Elboussadi, A., El Ibrahim, M. J., Ouarsafi, N., & Sadiqi, K. (2025). Analyse bibliométrique des liens entre la performance globale et la performance RSE : état actuel, développement et orientations futures. International Journal of Research in Economics and Finance, 2(10), 167-191. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i10.164>
- El Khoury, R., Naimy, V., & Iskandar, S. (2021). ESG versus Corporate Financial Performance : Evidence from East Asian Firms. Estudios de Economia Aplicada, 39(3).
- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management : A Stakeholder Approach. Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine.
- Giannopoulos, G., Fagernes, R., Elmarzouky, M., & Hossain, K. (2022). The ESG Disclosure and the Financial Performance of Norwegian Listed Firms. Journal of Risk and Financial Management, 15(6).
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986-1014.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. Guilford Press.

- ISO 26000. (2010). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Organisation Internationale de Normalisation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Kessari, M.-E., Joly, C., Jaeck, M., & Jaouen, A. (2016). Comment concilier durablement performance économique et performance sociétale ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279, 63-78.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Lii, Y.-S., & Lee, M. (2012). Doing Right Leads to Doing Well. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 69-81.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nollet, J., Filis, G., & Mitrokostas, E. (2016). Corporate social responsibility and financial performance. *Economic Modelling*, 52, 400-407.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Oubal, R. (2022). Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable. *IJFAEMA*, 4(1), 59-78.
- Perez, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et RSE. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai 2006.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Shaikh, I. (2022). ESG Practice and Firm Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 218-237.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Press.

- Suchaud, G. (2023). RSE et Performance Globale. Thèse de doctorat, Université Paul Valéry Montpellier 3.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thietart, R.-A. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management* (4eme ed.). Dunod.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press.
- Ting, I., Azizan, N., Bhaskaran, R., & Sukumaran, S. (2020). Corporate Social Performance and Firm Performance. *Sustainability*, 12(1).
- Torelli, C. J., Monga, A. B., & Kaikati, A. M. (2012). Doing Poorly by Doing Good. *Journal of Consumer Research*, 38(5), 948-963.
- Treepongkaruna, S., Au Yong, H. H., Thomsen, S., & Kyaw, K. (2024). Greenwashing, carbon emission, and ESG. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 8526–8539. <https://doi.org/10.1002/bse.3929>
- Velte, P. (2017). Does ESG performance have an impact on financial performance ? *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 169-178.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zioło, M., Bąk, I., & Spoz, A. (2024). Literature review of greenwashing research: State of the art. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5343–5356. <https://doi.org/10.1002/csr.2842>