

# Responsabilité Sociale des Universités au Maroc : Revue de Littérature et Agenda de Recherche

**KAOUTAR Noura**

Doctorante

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit  
École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir– Université Ibn Zohr  
Agadir, Maroc

**LAGDIM SOUSSI Lalla Hind**

Enseignante Chercheure

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit  
École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir– Université Ibn Zohr  
Agadir, Maroc

---

**Résumé :** Alors que le développement durable s'inscrit de manière cruciale dans le cadre des universités marocaines, l'interrogation sur leur responsabilité dans ce domaine émerge inévitablement. Du fait de leur éventail de missions et de leurs interactions avec la société et l'environnement, les universités détiennent le pouvoir de remodeler le domaine social et écologique pour soutenir les Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptant une approche holistique et multidimensionnelle. C'est dans ce contexte que se positionne cet article, embrassant la forme d'une revue de littérature qui plonge au cœur des écrits et recherches publiées sur la RSU dans les universités marocaines. Nous avons ainsi procédé à une analyse descriptive et thématique des articles portant sur la RSU au Maroc, qui sont au nombre de douze, en relevant les cadres théoriques mobilisés, les parties prenantes investiguées, les méthodologies de recherche adoptées, l'université objet de recherche ou encore les thèmes de responsabilité sociale étudiés.

Notre revue a révélé une croissance notable de l'intérêt pour la RSU entre 2018 et 2023 dans la communauté des chercheurs, avec une diversification des thèmes étudiés. Les méthodes de recherche empiriques adoptées englobent des approches qualitatives et quantitatives, avec une préférence pour les analyses de contenu, et les questionnaires. En outre, une prédominance des études sur les universités du nord du Maroc a été observée, soulignant une inégalité géographique dans la recherche scientifique sur la RSU. Sur la base de ces constats, plusieurs pistes de recherches futures sont à envisager pour étudier la responsabilité sociale des universités marocaines.

**Mots-clés :** RSE ; Responsabilité Sociale universitaire (RSU) ; Université Marocaine ; Développement Durable ; Organisation Publique ; Revue de littérature.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.12771917>



## 1. Introduction

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est apparue aux États-Unis en 1950, sous l'influence de considérations éthiques et religieuses qui ont conduit à des actions humanitaires. Selon Bowen (1953), la responsabilité sociale d'une entreprise émane de la convergence entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la société. La norme ISO 26000 affine cette définition en la qualifiant de responsabilité d'une organisation envers les répercussions de ses décisions et activités sur la société et l'environnement. Cela se traduit par une conduite éthique et transparente contribuant au développement durable ainsi qu'à la santé et au bien-être de la société.

Initialement ancrée dans les secteurs à but lucratif et portée par une dimension éthique défendue par les entrepreneurs, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), telle que définie par Bowen, a ultérieurement englobé d'autres domaines à vocation non lucrative, incluant l'éducation. C'est de cette évolution qu'est née la Responsabilité Sociale des Universités (RSU), qui invite les universités à assumer les conséquences de leurs choix et actions sur la société et l'environnement.

En effet, la RSU cherche à ce que les universités prennent en considération les impacts de leurs décisions et activités sur la société et l'environnement, en adoptant une approche globale et intégrée de la responsabilité sociale. Les défis liés à la RSU comprennent, entre autres, la promotion de l'égalité des chances et de la diversité, l'intégration des répercussions environnementales des activités académiques, la contribution à la vie locale et culturelle, la participation au développement économique et social, etc.

Dans ce sens et pour répondre à ces enjeux, les universités ont la possibilité de mettre en œuvre des politiques et actions tangibles, telles que la réduction de leur empreinte carbone, la sensibilisation des étudiants et du personnel universitaire à l'éco-responsabilité, la création de partenariats avec des acteurs locaux, ou encore l'établissement de programmes de diversité et d'inclusion.

Par ailleurs, le capital humain fourni par les universités est désormais reconnu comme étant aussi crucial que le capital physique dans la production. Les universités rivalisent donc pour offrir une éducation de qualité à leurs diplômés, pouvant servir de repère sur le marché du travail. Cette concurrence est accentuée par les classements universitaires, souvent utilisés par les élèves du secondaire pour sélectionner leur établissement d'enseignement supérieur. Face à cette compétition, les universités doivent concentrer leurs efforts sur la RSU, devenue incontournable pour leur compétitivité. De plus, la mission des universités ne se résume pas à la dissémination du savoir et à la promotion de la recherche, mais englobe également le développement de la société. La responsabilité sociale s'affirme ainsi comme un pilier essentiel de la mission et de la vision de toute université.

C'est pourquoi, la responsabilité sociale des universités a fait l'objet de plusieurs travaux académiques, certains adoptant une approche purement théorique tandis que d'autres s'appuient sur des données empiriques. Au Maroc, le nombre d'études portant sur la responsabilité sociale des universités demeure limité. Par conséquent, cette revue de la littérature se focalisera sur les études les plus récentes concernant la responsabilité sociale des universités au Maroc au cours des deux dernières décennies. L'objectif est de dresser un état des lieux des travaux scientifiques concernant la situation actuelle de la recherche sur la RSU au sein des institutions universitaires marocaines, en mettant en lumière les défis à venir dans ce domaine ainsi que les aspects lacunaires susceptibles d'être abordés et étudiés dans les recherches futures..

## 2. Méthodologie

La revue de la littérature représente une démarche de recherche qui vise à procurer un récapitulatif objectif et complet des recherches disponibles sur un sujet particulier. Elle habilite les chercheurs à esquisser et évaluer le paysage intellectuel préexistant, tout en définissant une problématique de recherche afin

d'élargir l'assise des connaissances déjà établies. En effet, conformément à Tranfield et al. (2003), celle-ci prend racine dans la théorie de la recherche académique, laquelle suggère que les enquêtes à venir doivent s'appuyer sur les travaux existants pour étoffer les savoirs nouveaux. Cette approche prévient la redondance tout en garantissant une progression harmonieuse des connaissances dans un domaine donné. Dans cette étude, nous avons suivi une méthodologie de recherche en trois étapes pour mener notre revue de littérature:

Étape 1 : Identification des études pertinentes

Étape 2 : Analyse des études pertinentes

Étape 3 : Synthèse des résultats des études pertinentes

### **2.1. Étape 1 : Identification des études pertinentes**

Pour notre étude, nous avons rassemblé des articles issus de sources contenant une quantité substantielle de travaux de recherche sur la Responsabilité Sociale des Universités (RSU).

Nous avons exploré les bases de données suivantes : Google Scholar, Scopus, Science Direct et Wiley Online Library. L'incorporation de bases de données à large portée était essentielle pour élargir la représentativité de notre échantillon. De plus, nous avons utilisé le logiciel Mendeley pour structurer et simplifier notre processus de recherche.

Nos méthodes de recherche ont principalement reposé sur l'application de mots-clés au sein des bases de données sélectionnées. Nous avons employé des termes tels que "Responsabilité sociale des universités marocaines", "RSU au Maroc", "Responsabilité sociale de l'éducation au Maroc", "Université marocaine et développement durable", "Stratégie de développement durable des universités marocaines", "Objectifs sociaux et environnementaux de l'université marocaine" ainsi que "Politique sociale et environnementale des établissements d'enseignement au Maroc". Nos critères d'inclusion pour les études étaient les suivants:

- Les articles devaient aborder la RSU dans le contexte marocain.
- Les articles devaient être publiés entre 2000 et 2023.
- Les articles devaient être publiés en français ou en anglais.

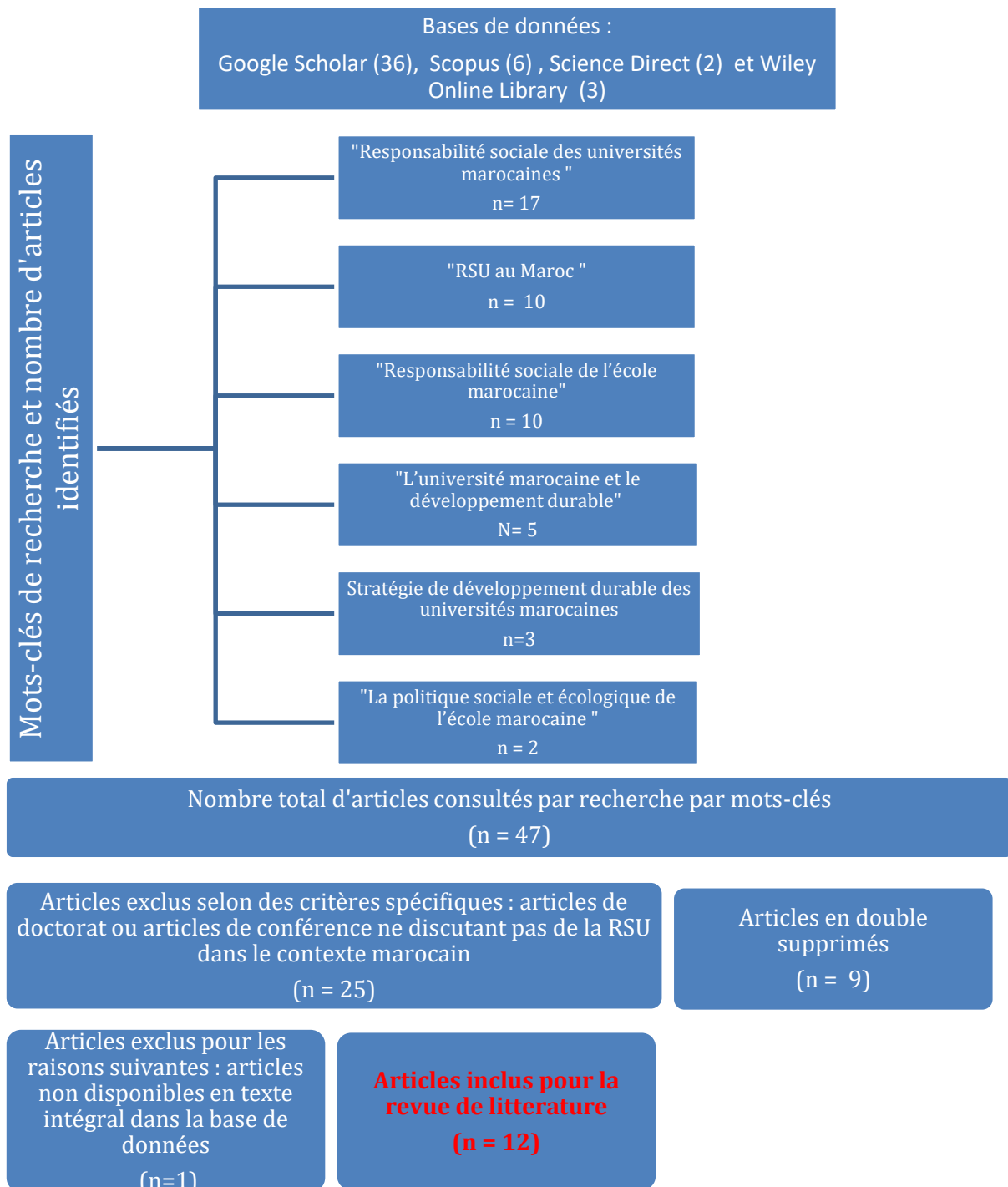
### **2.2. Étape 2 : Analyse des études pertinentes**

Nous avons lancé cette recherche de mots-clés en scrutant les résumés, titres et termes clés des articles. En parallèle, nous avons exploité l'option de recherche avancée pour harmoniser ces mots-clés de façon logique et cohérente. Comme le montre la figure 1, nous avons également choisi les articles en respectant les critères d'inclusion. À ce stade, l'utilisation du logiciel Mendeley a été essentielle pour organiser les articles et éliminer les doublons.

### **2.3. Étape 3 : Synthèse des études pertinentes**

Nous avons procédé à la synthèse des études pertinentes en mettant en exergue leurs caractéristiques essentielles, à savoir le thème étudié, leur portée géographique, les revues où elles ont été publiées, les approches méthodologiques employées ainsi que les sources de données explorées. De plus, nous avons

repéré les limites qui ont été évoquées par les auteurs eux-mêmes dans ces études, afin d'identifier les pistes de recherche éventuelles à exploiter dans le futur.



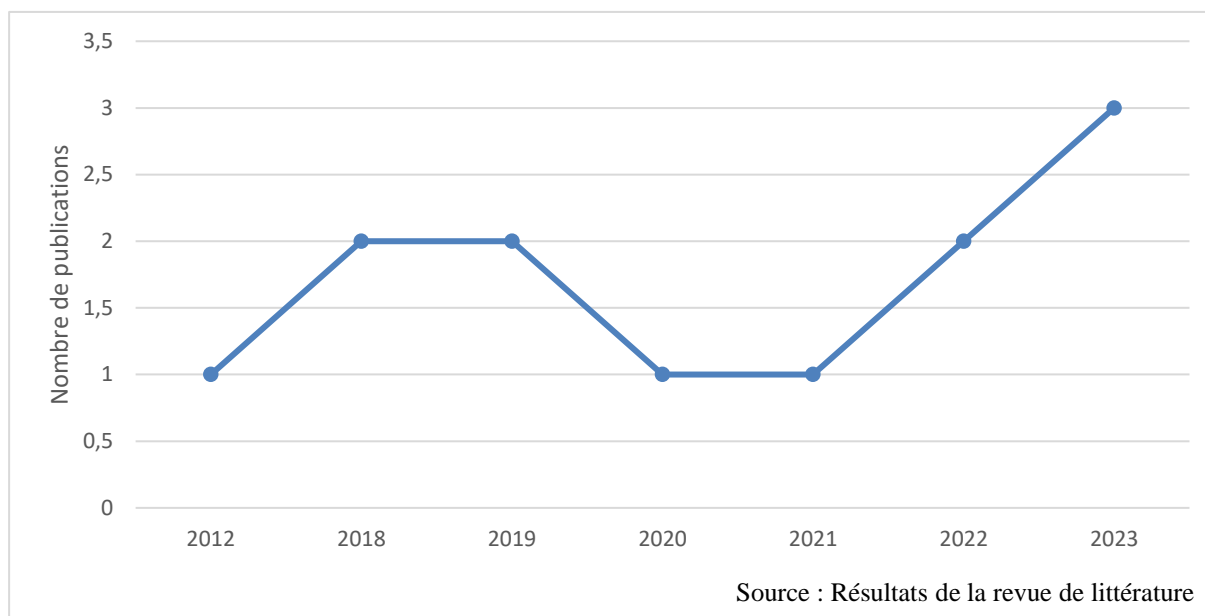
Source : Par les auteurs

**Figure 1 :** Protocole d'identification et de sélection des articles étudiés

### 3. Résultats et discussion

#### 3.1. Évolution de la recherche sur la RSU au Maroc

Notre analyse des articles révèle que moins d'articles ont été publiés entre 2000 et 2018. En revanche, la période 2018-2023 a été la plus propice à la publication d'articles sur la RSU, puisque près de 11 sur 12 articles ont été publiés au cours de cette période. De plus, la tendance croissante à la publication d'articles sur la RSU au Maroc dévoile l'importance accrue accordée par la communauté scientifique à cette thématique.



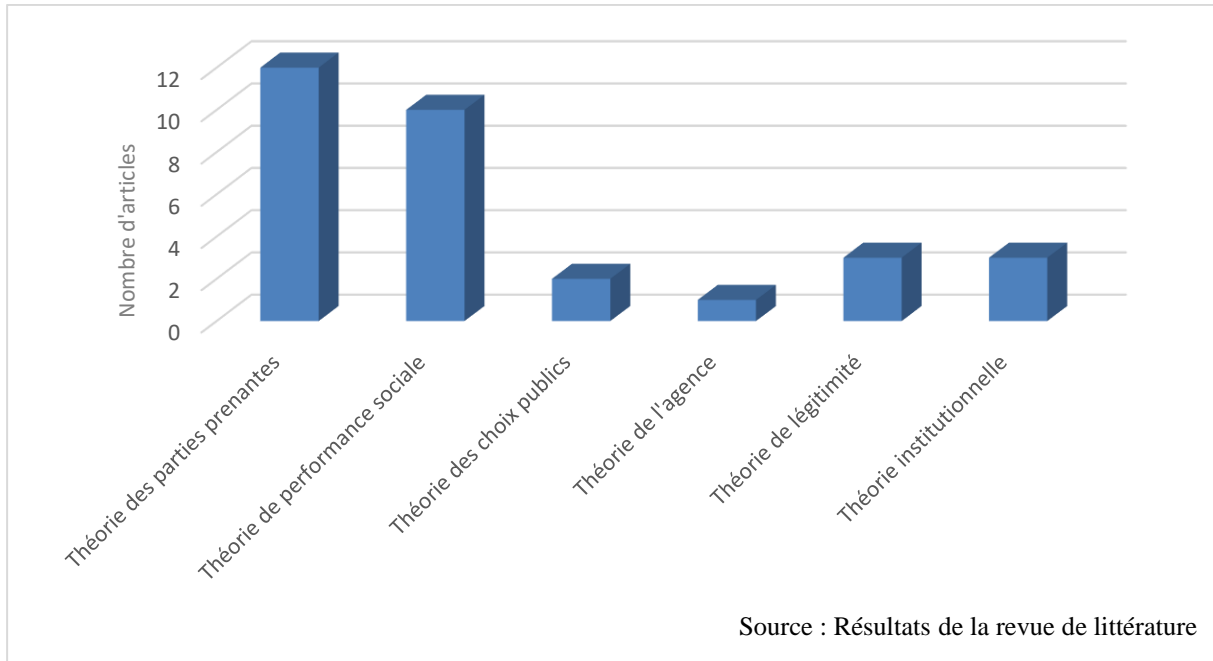
**Figure 2 :** Evolution de la recherche sur la RSU au Maroc

#### 3.2. Répartition géographique des articles étudiés

En ce qui concerne la distribution géographique des articles, la plupart des études se concentrent sur les universités du nord du Maroc, notamment à Rabat, Salé, Kenitra et Casablanca. Une étude spécifique a également été consacrée à l'université Cadi Ayyad à Marrakech. Par ailleurs, certaines études portent sur les universités marocaines dans leur ensemble, sans se limiter à une région spécifique. Cependant, aucune étude n'a encore exploré les établissements universitaires situés dans le sud du pays. Cette disparité souligne l'engagement plus accentué des établissements du nord dans le domaine de la RSU et incite à une incursion plus poussée au sein des institutions du sud pour équilibrer la dynamique et assurer une généralisation des résultats.

#### 3.3. Théories mobilisées par les chercheurs

Sur le plan théorique, diverses théories ont été mises en avant par les chercheurs pour analyser la responsabilité sociale de l'université (RSU) au Maroc. La théorie des parties prenantes de Freeman se démarque comme le cadre d'analyse le plus fréquemment utilisé, suivie de près par la théorie de la performance sociale de Carroll (figure 3).



**Figure 3 :** Théories mobilisées par les chercheurs

**3.4. Méthodologies adoptées pour mener des recherches sur la RSU au Maroc**

Plusieurs méthodologies de recherche sont utilisées pour examiner la RSU au Maroc. Le tableau 1 présente une synthèse détaillée des approches de recherche mobilisées dans les articles empiriques, fournissant un aperçu des auteurs, des méthodologies adoptées, des échantillons étudiés et des universités objets de recherche dans ce domaine au Maroc.

**Tableau 1 :** Analyse des méthodologies de recherche adoptées dans les articles empiriques examinés

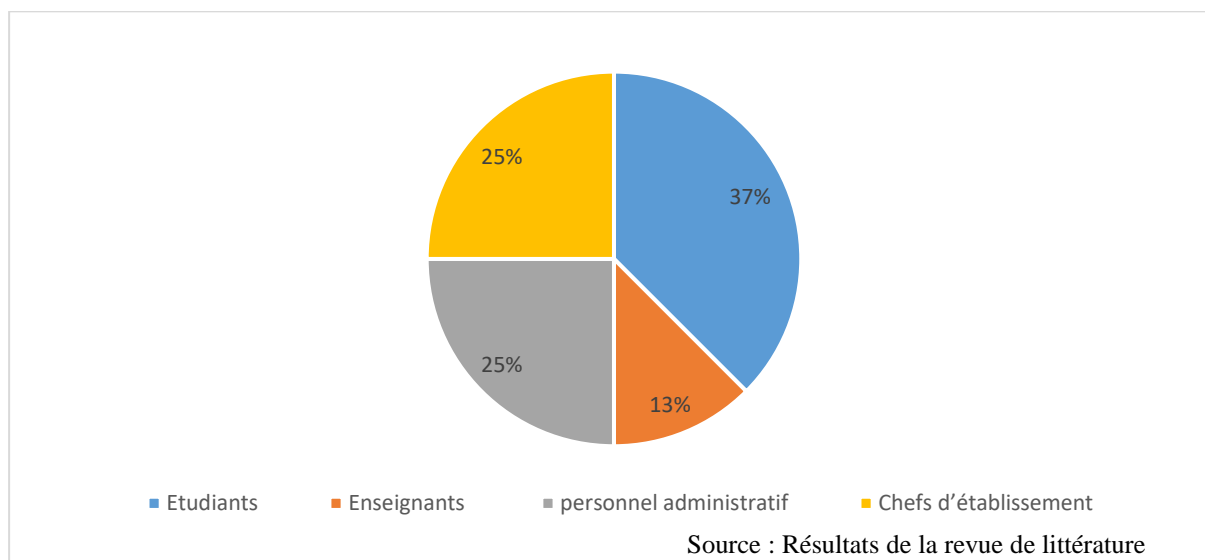
Auteurs	Méthodologie adoptée	Echantillon	Université objet de recherche
Charef (2018)	Etude quantitative par l'administration d'un questionnaire	150 étudiants	Non précisé
El Hissi et al (2018)	Etude quantitative par l'administration d'un questionnaire	60 personnes interrogées (utilisateurs de la plateforme du projet MISSION dans l'ensemble des 12 universités partenaires)	Les 12 universités marocaines
El Cati et El Ouazzani (2019)	Etude quantitative par questionnaire	260 Etudiants	Université Hassan 2 de Casablanca
Mili et al (2020)	Etude de cas de l'université Cadi Ayad par l'analyse de contenu de rapports, d'articles et de page web de l'université	-	Université Cadi Ayyad

**Tableau 1** : Analyse des méthodologies de recherche adoptées dans les articles empiriques examinés

Auteurs	Méthodologie adoptée	Echantillon	Université objet de recherche
Bouchara (2022)	Analyse de contenu de rapports, d'études, d'enquêtes, de statistiques officielles	-	Universités marocaines
Bakhella (2022)	Enquête exploratoire par entrevues semi dirigées et analyse documentaire	10 personnes : Enseignants, chefs d'établissement, et cadres responsables dans des ministères	Non précisé
Drouiche (2023)	Analyse de contenu des sites web d'universités marocaines	-	Universités marocaines
Boukhari et Jebli Chrifi (2023)	Etude qualitative via des entretiens semi-directifs	Représentants de 7 établissements universitaires (Vice-doyen, responsable RH, chef service RH)	Université marocaine publique dans la région Rabat-Salé-Kénitra

Source : Résultats de la revue de littératures

Par ailleurs, l'analyse des articles révèle une diversité des parties prenantes étudiées. Une attention particulière est portée aux étudiants, qui sont la partie prenante la plus fréquemment étudiée, représentant 37% des études analysées (Figure 4). Cette concentration sur les étudiants, bien qu'importante, ne garantit pas une représentation équilibrée de toutes les parties prenantes impliquées dans la RSU.

**Figure 4** : Répartition des parties prenantes les plus étudiés

### 3.5. Analyse thématique des articles examinés

Pour une meilleure synthèse des douze articles examinés, nous avons jugé utile de les regrouper en thèmes. Notre analyse a fait ressortir trois thèmes de recherche sur la responsabilité sociale des universités au Maroc, comme le montre le tableau 2.

**Tableau 2 :** Analyse thématique des articles examinés

Thèmes de recherche	Nombre d'articles	Auteur(s)
Analyse de la notion et dimensions de la responsabilité sociale des universités marocaines	4	Abdelilah (2019)
		Hajjaj Hassouni et al (2012)
		Charef (2018) <sup>1</sup>
		Alami et Alami (2021)
Défis, opportunités, bénéfices de la RSE dans les universités marocaines	2	Bouchara (2022)
		El Ouazzani et El Cati (2019)
Appréhension de la RSU et intégration des pratiques de responsabilité sociale au sein de l'université marocaine	7	Mili et al (2020)
		Bakhella (2022)
		Charef (2018)
		El Yaagoubi (2023)
		Drouiche (2023)
		El Hissi et al (2018)
		Boukhari et Jebli Chrifi (2023)

- **Thème 1 : Analyse de la notion et dimensions de la responsabilité sociale des universités marocaines :** Abdelilah (2019), Charef (2018), ainsi que Hajjaj Hassouni et al. (2012) se penchent sur les notions et dimensions de la responsabilité sociale des universités marocaines. Abdelilah (2019) explore la RSU à travers la théorie des parties prenantes, mettant en avant trois dimensions à savoir l'éthique, la durabilité environnementale et la bonne gouvernance. Charef (2018) souligne les défis liés à la compréhension de la RSU dans les universités marocaines et insiste sur l'adaptation des approches de la RSU à chaque institution. Hajjaj Hassouni et al (2012) se concentrent spécifiquement sur la notion et dimensions de la responsabilité sociale des facultés de médecine à l'échelle nationale et internationale. Alors qu'Alami et Alami (2021) proposent un cadre conceptuel solide pour appréhender la RSU, offrant ainsi une base théorique pour les initiatives futures.

- **Thème 2 : Défis, opportunités, bénéfices de la RSE dans les universités marocaines :** El Ouazzani et El Cati (2019) identifient les lacunes dans l'intégration de l'entrepreneuriat responsable dans les programmes universitaires et proposent des recommandations pour sensibiliser et engager les étudiants dans des pratiques entrepreneuriales responsables. Bouchara (2022) analyse quant à elle les obstacles spécifiques aux femmes dans les établissements d'enseignement supérieur marocains, plaidant pour des politiques ciblées afin de surmonter les barrières infrastructurelles, institutionnelles, économiques et socioculturelles, et favorisant ainsi une approche plus inclusive de la responsabilité sociale des universités.

<sup>1</sup> L'article de Charef (2018) aborde simultanément deux thèmes.



- **Thème 3 : Appréhension de la RSU et intégration des pratiques de responsabilité sociale au sein de l'université marocaine :** Ce thème, examinant l'état actuel de l'intégration des pratiques de la RSU au Maroc, regroupe sept articles sur les douze articles portant sur les RSU au Maroc. Malgré les initiatives en cours, l'intégration de la RSU reste limitée et fragmentée par rapport aux normes internationales (Mili et al., 2020; Charef, 2018; Bakhella, 2022; El Yaagoubi, 2023). Une stratégie globale et cohérente est recommandée pour renforcer les efforts en matière de RSU, intégrer le développement durable dans toutes les activités universitaires, sensibiliser les parties prenantes à l'importance de la RSU (Bakhella, 2022; Charef, 2018), utiliser les nouvelles technologies pour améliorer la gouvernance et promouvoir une culture de responsabilité sociale (El Hissi et al., 2018). Les articles soulignent également l'importance des initiatives gouvernementales et des pratiques managériales pour soutenir ces objectifs, ainsi que l'efficacité de la communication institutionnelle pour renforcer l'engagement envers la RSU et le développement durable (El Yaagoubi, 2023). Enfin, l'étude des politiques RSU des universités marocaines passe nécessairement par l'appréhension des interactions entre les parties prenantes et l'université. Boukhari et Jebli Chrifi (2023) ont ainsi tenté d'hiérarchiser les parties prenantes impliquées dans la mise en place des politiques RSU des établissements universitaires étudiés, selon leurs pratiques et degré d'influence. Les auteurs concluent que le top management a le degré d'influence le plus important parmi les parties prenantes identifiées, tandis que les organismes partenaires en ont le plus faible.

#### 4. Conclusion et pistes de recherches futures

Cette étude, sous forme de revue de littérature approfondie, s'est attachée à explorer les écrits et recherches sur la Responsabilité Sociétale des universités marocaines. Notre méthodologie, articulée en trois phases - identification, évaluation et synthèse des études pertinentes - a permis d'examiner les thèmes émergents de la RSU marocaine entre 2000 et 2023. La revue a révélé une croissance notable de l'intérêt pour la RSU entre 2018 et 2023, avec une diversification des thèmes étudiés. Les méthodes de recherche empiriques adoptées englobent des approches qualitatives et quantitatives, avec une préférence pour les analyses de contenu, et les questionnaires. En outre, une prédominance des études sur les universités du nord du Maroc a été observée, soulignant une inégalité géographique dans la recherche scientifique sur la RSU.

Notre revue de littérature sur la responsabilité sociale des universités au Maroc fait ressortir plusieurs pistes de recherches futures. Tout d'abord, il est impératif d'étendre la recherche scientifique au sud du pays, particulièrement l'université IBN Zohr qui est la plus grande université marocaine, couvrant plus de 50 % du territoire national avec ses 21 établissements universitaires.

Par ailleurs, la création de perspectives comparatives entre les douze universités marocaines serait intéressante pour comprendre le rôle de la gouvernance, du contexte socio-économique et bien d'autres variables dans la RSU au Maroc. De même, la comparaison à l'échelle régionale (entre pays du Maghreb) ou internationales peut s'avérer également intéressante pour évaluer la position du Maroc en matière de RSU et tirer profit des expériences des universités précurseurs en ce domaine.

La responsabilité sociale des universités étant un sujet en voie de développement au Maroc, l'exploration par des méthodes qualitatives (entretiens, études de cas) est à notre sens la méthodologie de recherche la plus appropriée pour comprendre en profondeur les motivations, obstacles, contraintes et leviers de la mise en œuvre de la responsabilité sociale au sein des universités marocaines. Une représentation équilibrée et exhaustive des parties prenantes est tout autant nécessaire pour appréhender de manière holistique la RSU et discerner les défis spécifiques aux universités marocaines.

Enfin, nous tenons à souligner l'importance des études longitudinales, qui font également défaut dans le domaine de la recherche sur la RSU au Maroc. Ceci demeure important pour bien comprendre l'évolution

de la prise de conscience de la RSU au sein de l'université marocaine et le développement des pratiques de responsabilité sociale dans le temps.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abdelilah, Y. (2019). La responsabilité sociale des universités (RSU): Concept en quête d'un cadre théorique. *University Social Responsibility (USR): Concept As a Quest for a Theoretical Framework*, 4, 29-38.
- [2] Alami, H., & Alami, A. (2021). Proposition d'un Cadre Conceptuel d'analyse de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) : Cas du Maroc. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(35), 224.
- [3] Bouchara, A. (2022). Les femmes à l'université marocaine: des trajectoires fracturées. OFDIG.
- [4] Boukhari, S., & Chrifi, H. J. (2023). La responsabilité sociale des universités: une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-2), 167-184.
- [5] Charef, F. (2018). L'université marocaine face au défi de la responsabilité sociale. *Revue africaine de management*, 2(3).
- [6] Drouiche, L. (2023). La responsabilité sociale dans les universités marocaines: communication et engagement. *Projectics/Proyética/Projectique*, 36(3), 95-108.
- [7] El Hissi, Y., Benjoud, Z., Haqiq, A., & Idrissi, L. L. (2018). Contribution of new technologies in the relationship between the governance and the social responsibility at the Moroccan university. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 9(3), 1-13.
- [8] El Yaagoubi, J. (2023). La responsabilité sociétale des universités au Maroc: bilan actuel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(11).
- [9] Hajjaj-Hassouni, N., Gharbi, M. E. H., & Hassouni, F. (2012). Responsabilité sociale des facultés de médecine.
- [10] Mili, S., Bouayad, A., & Lahrech, A. (2020). Evaluation of the implementation of University Social Responsibility in Morocco. *International Journal of Management and Humanities*, 4(7), 74-79.
- [11] Najlaa, E. L., & El Ouazzani, K. (2019). Le rôle de l'université marocaine dans la promotion de l'entrepreneuriat responsable. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 4(1), 91-107.
- [12] Widad, J. B. (2022). L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3).

## Annexe 1 : Articles examinés dans la revue de littérature sur la RSU au Maroc

Auteurs	Titre d'articles	Revue de publication
Hajjaj-Hassouni et al (2012)	Responsabilité sociale des facultés de médecine	<i>La revue Al-Madrassa Al-Maghribiya (1)</i>
Charef (2018)	Responsabilité Sociale de l'université	<i>Revue africaine de management</i> , 2(3).
El Hissi et al (2018)	Contribution of New Technologies in the Relationship Between the Governance and the Social Responsibility at the Moroccan University	<i>International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)</i> , 9(3), 1-13.
Abdelilah (2019)	Responsabilité Sociale des Universités	<i>Public And Nonprofit Management Review</i> 4, 29-38.
El Cati et El Ouazzani (2019)	le rôle de l'université marocaine dans la promotion de l'entrepreneuriat responsable	<i>Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management</i> , 4(1), 91-107.
Mili et al (2020)	Evaluation of the Implementation of University Social Responsibility in Morocco	<i>International Journal of Management and Humanities</i> , 4(7), 74-79.

Alami et Alami (2021)	Cadre Conceptuel RSU	<i>European Scientific Journal, ESJ, 17(35), 224.</i>
Bouchara (2022)	RSU par le genre : Les femmes à l'université marocaine : des trajectoires fracturées	<i>Cahier De Recherche De L'observatoire Francophone Pour Le Développement Inclusif Pour Le Genre</i>
Bakhella (2022)	L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale	<i>Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5(3).</i>
El Yaagoubi (2023)	La responsabilité sociétale des universités au Maroc : bilan actuel	<i>Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(11).</i>
Drouiche (2023)	La Responsabilité Sociale Dans Les Universités Marocaines : Communication Et Engagement	<i>Projectics/Proyética/Projectique, 36(3), 95-108.</i>
Boukhari et Jebli Chrifi (2023).	La responsabilité sociale des universités: une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique.	<i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 167-184.</i>