



ESJ Social Sciences

Proposition d'un Cadre Conceptuel d'analyse de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) : Cas du Maroc

Alami Hasnaa

Professeure Habilitée à l'École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaïb Doukkali, El Jadida. Laboratoire d'Études en Sciences
Économiques et de Management (LERSEM)

Alami Asmaa

Professeure Habilitée à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et
Sociales Université Hassan II, Casablanca. Laboratoire des Études
Juridiques, Civiles et Fikh Moaamatat

[Doi:10.19044/esj.2021.v17n35p224](https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n35p224)

Submitted: 28 June 2021
Accepted: 18 October 2021
Published: 31 October 2021

Copyright 2021 Author(s)
Under Creative Commons BY-NC-ND
4.0 OPEN ACCESS

Cite As:

Hasnaa A. & Asmaa 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. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n35p224>

Résumé

Comme dans la plupart des pays Américains, Nord-Américains et Européens, les Universités marocaines ne doivent pas se limiter à leurs fonctions principales d'enseignement et de recherches. Elles sont appelées à remplir de nouvelles missions et assumer de nouvelles responsabilités conformes aux directives et aux principes du développement durable. À l'image de la responsabilité sociale des entreprises, l'objectif de la présente recherche est de construire un cadre conceptuel de la responsabilité sociale des Universités marocaines. Deux modèles théoriques ont constitué l'ossature du cadre d'analyse : la théorie des parties prenantes et le modèle de Carroll. Le travail est basé sur une approche descriptive, il cherche à croiser les missions d'enseignement et de recherche des Universités marocaines avec les deux modèles théoriques. La coaction de ces deux approches permet d'appréhender finement les quatre responsabilités que les Universités doivent prendre en compte : responsabilité économique, responsabilité académique,

responsabilité légale et responsabilité discrétionnaire, afin qu'elles remplissent pleinement leurs missions de formation-recherche.

Mots clés: Responsabilité sociale des entreprises, Responsabilité sociale des universités, Parties prenantes, Pyramide de Carroll

Proposal of a Conceptual Framework for Analyse of Social Responsibility of Universities (RSU): The Case of Morocco

Alami Hasnaa

Professeure Habilitée à l'École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaïb Doukkali, El Jadida. Laboratoire d'Études en Sciences
Économiques et de Management (LERSEM)

Alami Asmaa

Professeure Habilitée à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et
Sociales Université Hassan II, Casablanca. Laboratoire des Études
Juridiques, Civiles et Fikh Moaamatat

Abstract

As in most American, North American and European countries, Moroccan universities should not limit themselves to their main teaching and research functions. They are called upon to fulfill new missions and assume new responsibilities in accordance with the directives and principles of sustainable development. Like corporate social responsibility, the objective of this research is to build a conceptual framework for the social responsibility of Moroccan universities. Two theoretical models formed the backbone of the analytical framework: stakeholder theory and Carroll's model. The work is based on a descriptive approach, it seeks to combine the teaching and research missions of Moroccan universities with the two theoretical models. The coaction of these two approaches provides a detailed understanding of the four responsibilities that universities must account for: economic responsibility, academic responsibility, legal responsibility and discretionary responsibility, so that they fully fulfill their training-research missions.

Keywords: Social responsibility of universities, Corporate social responsibility, Stakeholders, Pyramid of Carroll

Introduction

Si la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un principe qui peut être appliqué à toutes les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, il n'en demeure pas moins cependant que son importance est accrue lorsqu'il

s'agit d'entités qui ont une mission de service public. C'est le cas des Universités, qui en plus de leurs activités principales d'enseignement et de recherche, doivent répondre aussi à des enjeux sociétaux et participer à un développement durable. Ce questionnement sur la Responsabilité Sociale des Universités (RSU) n'est pas une question de mode, mais une préoccupation portée par la déclaration de Lisbonne qui invite les Universités à relever les défis du progrès économique et de la stabilité sociale.

L'Europe souhaite à présent que ses Universités jouent un rôle encore plus important en permettant à la société civile de relever les défis du XXI^{ème} siècle. Face aux impacts des changements climatiques, aux défis énergétiques, à l'allongement de l'espérance de vie, à la rapidité des progrès technologiques, à l'interdépendance liée à la mondialisation et à l'accroissement des inégalités économiques tant en Europe qu'entre l'Europe et les autres continents, l'étude, la recherche fondamentale et les innovations technologiques et sociales sont nécessaires pour résoudre les problèmes émergents et pour garantir aux différents peuples le progrès économique et la stabilité sociale¹.

Au Maroc, la RSU, loin d'être un luxe, est aujourd'hui une nécessité. Les Universités marocaines ne doivent plus fonctionner dans l'ignorance totale des attentes de la société. Elles sont appelées à redéfinir leurs fonctionnements en se référant au modèle de la performance sociale de Carroll afin de remplir pleinement leurs missions de formation-recherche, répondre aux attentes de leurs parties prenantes et drainer les réformes que le Maroc a déjà dessinées dans le cadre du courant de Nouveau Management Public (New Public Management)² vers les résultats escomptés. D'où les questions suivantes : Qu'est-ce qu'on entend par responsabilité sociale des Universités ? Et comment appréhender ses dimensions ?

Le présent travail est basé sur une approche descriptive. Il cherche dans la première partie à délimiter les contours de la RSE et de la RSU. Dans la deuxième partie, il croise les missions traditionnelles des Universités (enseignement et recherche) avec deux modèles théoriques : la théorie des parties prenantes et le modèle de Carroll. La coaction de ces deux approches permet d'appréhender finement les quatre responsabilités dont les entreprises doivent rendre compte : responsabilité économique, responsabilité légale, responsabilité éthique et responsabilité discrétionnaire.

¹ La déclaration de Lisbonne, Les universités européennes après 2010: la diversité dans la poursuite d'un objectif commun page 8.

² Le Nouveau Management Public est défini par Hood (1991, P.P 3-4) comme « l'ensemble des doctrines administratives sensiblement similaires qui a dominé le programme de réforme bureaucratique dans beaucoup de pays depuis la fin des années 70 ». Autrement parler, c'est la transposition remodelée des techniques de gestion du secteur privé au secteur public.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) : contours et dimensions

Avant de s'intéresser à la RSU, on revient d'abord sur la définition et les contours de la notion de RSE.

La RSE : une vision ancestrale de la performance sociale des entreprises (PSE)

L'idée de la responsabilité sociale qui remonte au début du XX^{ème} siècle a donné naissance à un management dédié à l'étude des relations entre l'entreprise et son environnement. La notion de la RSE vient s'ajouter à de nombreux autres concepts qui renvoient presque à la même notion (éthique, développement durable, entreprise citoyenne). Son succès auprès des dirigeants des entreprises traduit la volonté de mieux concilier l'économique, le social et l'environnemental en vue de rechercher de nouvelles alternatives face aux constats alarmants de détérioration de la planète et de disparité grandissante au niveau de la répartition des richesses.

La RSE n'est pas simplement un concept théorique ou une simple notion à la mode, mais un changement idéologique intégrant de nombreux défis managériaux.

Sur le plan académique, c'est Bowen (1953) qui a ouvert le débat sur la RSE. Selon lui, elle se veut être une réponse aux thèses défendues par plusieurs auteurs sur le pouvoir disproportionné dont jouissent les entreprises et leurs dirigeants dans nos sociétés modernes.

Bowen (1953) propose de définir la RSE de la façon suivante :

Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposant pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et pouvant contribuer à leur amélioration. En effet, au vu de leur large pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, il est fait à travers la présente étude, l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont : la responsabilité publique, les obligations sociales ou la morale d'entreprise. Le terme doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de

l'homme d'affaires est, ou pourrait être un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons³.

Pour institutionnaliser la RSE, Bowen (1953) fait émerger trois types de règles :

- Une règle cognitive : pour qu'elle devienne une force structurante de l'action des managers, il est nécessaire qu'ils considèrent comme naturelle l'idée de la responsabilité sociale.
- Une règle normative : il s'agit du rôle des établissements de formation à la gestion et les associations de dirigeants qui doivent être le vecteur de diffusion de cette nouvelle représentation de l'entreprise et la responsabilisation des futurs managers.
- Une règle coercitive : c'est la pression exercée par la loi, l'environnement de l'organisation ou le public.

Bowen (1953) a le mérite de montrer que la RSE est un défi qui renvoie à de nouvelles formes collectives d'actions, impliquant des transformations à plusieurs niveaux (savoirs, lois, pratiques, discours, mentalités...). Plusieurs autres auteurs vont dans le même sens que Bowen (1953) et participent à l'enrichissement de la littérature sur la RSE. Parmi eux, Davis (1960) stipule que la RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise, de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. Ce qui signifie qu'une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi. Quant à McGuire (1963), il précise encore que l'idée de la responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités qui vont au-delà de ses obligations envers la société.

Sur la base de ces définitions, la RSE ne veut pas dire que le social l'emporte sur l'économique, mais elle appelle à une cohérence et une coexistence entre les deux.

Les apports de Bowen (1953), combinés à ceux de Davis (1960) et de McGuire (1963), même s'ils représentent le début d'une vision structurée et formalisée de la RSE, restent des débats philosophiques stériles et non pragmatiques. C'est pourquoi certains auteurs comme ci-dessous ont développé une approche pratique et stratégique de la RSE en proposant le concept de la réceptivité sociale puis les modèle de la performance sociale.

³ Bowen (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper, New York, p. 6.

De la RSE à la réceptivité sociétale (RS)

La montée en puissance des mouvements d'activistes durant la période 1965-1979 a suscité un grand débat sur la manière de conduire les entreprises. L'enjeu pour les entreprises est de trouver une approche pragmatique pour répondre aux exigences de la société. Dans ce contexte, est né le concept de réceptivité sociale des entreprises pour pallier l'insuffisance de la RSE. La réceptivité renvoie à la capacité de réponse aux pressions sociétales (Frederick, 1978). Elle s'interroge sur les aspects pratiques délaissés par la RSE et s'attaque au management des relations entre l'entreprise et la société. La réceptivité est fondée sur les problèmes d'opérationnalisation de la RSE qui se base sur trois idées clés difficiles à appréhender : la conscience des managers, leur renonciation à la quête de profit et leur discrétion. Si la responsabilité est le nom, la réceptivité serait le verbe, si la responsabilité se penche sur des discours philosophiques, la réceptivité s'échappe aux discours philosophiques en faveur d'une approche managériale (Frederick 1978).

Cette réceptivité sociale a permis de relancer le débat autour de la RSE en l'orientant vers une approche managériale qui privilégie le processus de réponse. Ces débats ont permis l'émergence de deux concepts intégrateurs de la RSE : la performance sociale et les parties prenantes.

De la réceptivité à la performance sociale (PS)

Le courant de la performance sociale identifie la manière d'être responsable en s'intéressant principalement aux questions suivantes : Comment être responsable et quels types de problèmes sociaux une entreprise doit-elle prendre en compte dans ses décisions stratégiques (Bird *et al.*, 2007; Maignan & Ralston, 2002; Maignan *et al.*, 2005).

Plusieurs modèles peuvent être convoqués pour définir le concept de performance sociale (Gond & Mullenbach, 2006). Certains modèles expliquent son contenu, d'autres expliquent les processus de sa mise en œuvre et d'autres encore sa diffusion aux différents niveaux organisationnels et institutionnels des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes et la société. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, on se réfère au modèle de Carroll (1979) pour les raisons suivantes :

- Il est le plus utilisé pour appréhender la RSE (Jamali, 2008 ; Pinkston & Carroll, 1996 ; Schwartz & Carroll, 2003) ;
- Il est considéré comme étant simple dans la compréhension de la RSE (Pinkston & Carroll, 1996) ;
- Il est testé et validé empiriquement à plusieurs reprises (Aupperle *et al.*, 1985 ; Pinkston & Carroll, 1996) ;

- Il est proche de la vision de Milton Friedman⁴ qui considère que seules les responsabilités économiques sont du ressort des entreprises et que c'est aux gouvernements de traiter les aspects sociaux ;
- Il récapitule les différentes responsabilités qu'une entreprise est susceptible d'avoir comme obligation envers la société dans laquelle elle évolue (Carroll, 1979).

Théorie d'une organisation socialement responsable

Pour Carroll (1979), une organisation socialement responsable devrait s'efforcer de faire du profit, obéir à la loi, être éthique et être une bonne entreprise citoyenne (figure 1).

La responsabilité économique reflète la croyance que les entreprises ont une obligation d'être productives et profitables ainsi que de rencontrer les besoins des consommateurs. La deuxième responsabilité qui est de nature légale, indique que la responsabilité économique est abordée dans les limites du droit écrit. La troisième responsabilité est éthique ; elle reflète les codes, normes et valeurs non écrits implicitement dérivés de la société. La responsabilité éthique va au-delà des simples cadres juridiques et peut être à la fois entreprise avec rigueur et énoncée de manière nébuleuse et ambiguë. La responsabilité discrétionnaire est de nature volontaire ou philanthropique et en tant que telle, difficile à déterminer et à évaluer. Plus l'entreprise sera socialement responsable, plus elle se retrouvera en haut dans la pyramide.

La pyramide de Carroll (1979) est présentée dans la figure 1 évoquant la responsabilité sociale des entreprises dont voici le contenu :

⁴ Milton Friedman, dans son article « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits » (The New York Times Magazine, Septembre 13, 1970) a soutenu l'idée selon laquelle la responsabilité principale des entreprises et des managers est d'augmenter le retour sur investissement des actionnaires et que les aspects « sociaux » ne sont pas à prendre en considération par les entreprises.

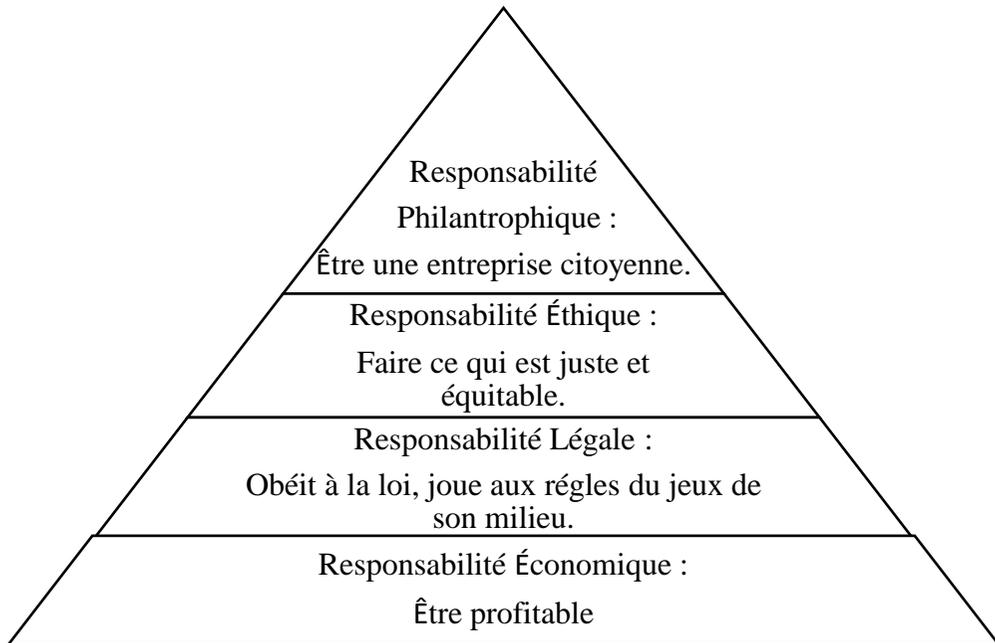


Figure 1. La RSE selon la pyramide de Carroll (1979).
Source : Carroll (1979).

La pyramide suggère qu'il y a une hiérarchie dans les niveaux de responsabilité : au sommet il y a les responsabilités discrétionnaires qui seraient les plus importantes, au bas de la pyramide, les responsabilités économiques représentant le niveau le moins avancé en matière de responsabilité sociale. La distinction de Carroll (1979), entre responsabilité éthique et philanthropique repose sur les attentes supposées de la société : les activités éthiques seraient celles attendues par la société et les activités philanthropiques seraient celles désirées par la société.

D'une performance sociale à une responsabilité envers les parties prenantes de l'entreprise

Largement utilisée dans les travaux sur le développement durable, la théorie des parties prenantes est la plus actuelle et la plus appropriée pour modéliser la RSE car elle présente le cadre théorique pour reconnaître des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes (Mullenbach, 2007).

La responsabilité envers les acteurs répond à la question « Envers qui les entreprises sont-elles responsables? ». Elle s'intéresse à l'identification des groupes qui méritent ou sont en droit d'exiger l'attention des gestionnaires et ceux qui ne le sont pas (Mitchell *et al.*, 1997).

Le terme "parties prenantes" ou *Stakeholder* ou ayants droit, ou dépositaires apparaît pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du Stanford Research Institute comme une personne ou un groupe des personnes sans le soutien desquelles l'entreprise cesserait d'exister (Mullenbach, 2003). Selon cette définition, l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun (dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs) une part équitable de satisfactions (Ansoff, 1968).

La définition la plus reconnue et la plus utilisée est celle de Freeman (1984) qui définit les parties prenantes comme tout groupe et individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Freeman (1984) distingue les acteurs internes et les acteurs externes à l'entreprise. Selon lui, les internes sont majoritairement les propriétaires de la firme, les travailleurs, les consommateurs et les fournisseurs. Par les acteurs externes, il note les gouvernements, les concurrents, les défenseurs des consommateurs, les défenseurs de l'environnement, les groupes d'intérêts et les médias. Clarkson (1995) donne une autre typologie des parties prenantes ; il distingue les parties prenantes primaires et secondaires en fonction de leur importance et de leur degré de priorité pour l'entreprise. Les parties prenantes primaires ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise. Elles sont importantes pour le fonctionnement et la survie de l'entreprise. Il s'agit, selon Clarkson (1995), des propriétaires, des employés, des clients et des fournisseurs. Les parties prenantes secondaires, à l'opposé, si elles peuvent certes influencer l'entreprise et sa performance ou être affectées par ses activités, ne sont pas essentielles à sa survie ; il s'agit des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société.

La prise en compte de ces acteurs et la capacité de la firme à répondre à leurs demandes est essentielle pour assurer sa réussite (Hillman & Keim, 2001). La responsabilité de l'entreprise consiste à intégrer leurs besoins dans ses valeurs organisationnelles et à atteindre des objectifs économiques et non économiques indispensables à son succès (Loussaïef *et al.*, 2014).

En se conformant à la classification de Clarkson (1995), les Universités elles-mêmes peuvent être définies comme un ensemble de parties prenantes primaire et secondaire.

- Les parties prenantes primaires contribuent à la pérennité, le succès et à la performance des Universités. Cependant, ne pas obtenir le soutien de ces parties prenantes peut contribuer à l'échec des Universités et au manque de leur attractivité pour les futurs étudiants, enseignants-chercheurs et autres personnels, à la grève et à la diminution de ses ressources financières de fonctionnement et d'investissement...

- Les parties prenantes secondaires incluent les médias mais également les collectivités locales, les entreprises, les associations qui peuvent être internes ou externes à l'Université.

Cette classification de parties prenantes rejoint celle de Leroux & Pupion (2012) qui identifient des parties prenantes primaires et secondaires des Universités comme ci-après :

- Les parties prenantes primaires participent activement à la production du savoir et à la gestion administrative des établissements universitaires (enseignants, personnels non-enseignants, étudiants en formation initiale ou continue, équipe présidentielle, État, mais aussi les différents conseils ou agences).
- Les parties prenantes secondaires, avec qui les Universités ne sont pas liées par un contrat central (collectivités locales, entreprises).

Selon Leroux & Pupion (2012), c'est l'équipe présidentielle qui constitue le groupe central. Elle doit prendre en charge les relations avec les autres parties prenantes et assurer aussi la gestion de celles-ci.

En se référant à la représentation de Freeman (1984), à la classification de Clarkson (1995) et à la proposition de Leroux & Pupion (2012), les parties prenantes des Universités peuvent être présentées comme illustré dans la figure 2:

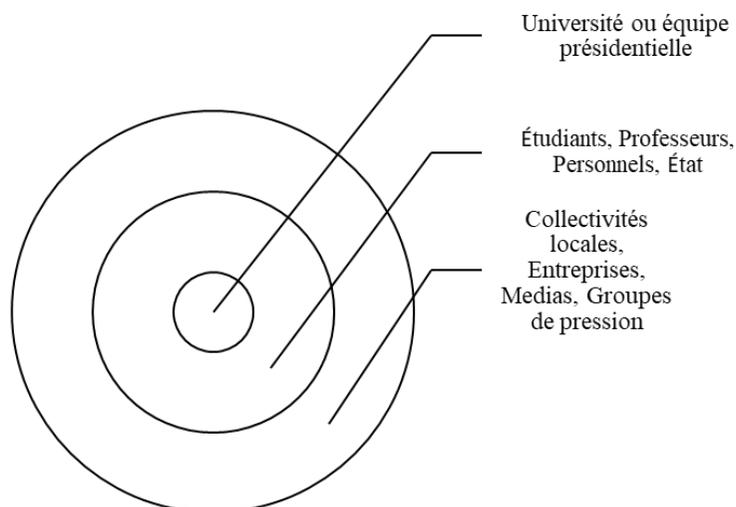


Figure 2. Les groupes des parties prenantes des Universités.
Source : Élaboration par les auteures (2021).

Côme (2013) affirme que les Universités sont désormais un ensemble des parties prenantes et que les dirigeants des Universités doivent pleinement

exercer leurs responsabilités et répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

Au Maroc, cette ouverture sur les parties prenantes n'est pas seulement souhaitable, mais rendue obligatoire en vertu de la loi 01-00 portant l'organisation de l'enseignement supérieur qui fait des universités des établissements ouverts sur leur environnement économique et social par le biais d'ancrage partenarial. Les Universités marocaines ont pour missions de faire bénéficier à la société, des résultats de leurs recherches, de leurs savoir-faire et de leurs ressources ; de pourvoir l'ensemble des secteurs en cadres qualifiés, compétents et aptes à participer au développement économique.

Dans ce cadre, pour des Universités marocaines désireuses d'aller vers une performance sociale et sociétale, doivent prendre en compte les attentes de leurs parties prenantes et les considérer comme des leviers de performance.

Les Universités marocaines face au défi de la responsabilité sociale (RS) : vers une performance sociétale

Au Maroc, le roi Mohammed VI affirme dans son discours en 2005 lors de la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement » que la responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition, la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie, a-t-il conclu. La Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) a également adopté sa charte de la responsabilité sociale des entreprises au cours de cette période. Cette charte RSE répond aux 09 objectifs principaux conformes à la norme ISO 26 000 et aux normes internationales les plus importantes ci-après:

- respecter les droits humains ;
- améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail ainsi que les relations professionnelles ;
- protéger l'environnement ;
- prévenir la corruption ;
- respecter les règles de la saine concurrence ;
- renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ;
- respecter les intérêts des clients et des consommateurs ;
- promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ; et puis
- développer l'engagement sociétal.

Grâce à cette charte, la CGEM contribuera à la performance et à la compétitivité des entreprises marocaines en intégrant les défis de la RSE : un développement économique inclusif et durable. Dans ce cadre, la

responsabilité sociale appliquée aux Universités marocaines ne doit pas être envisagée comme un simple facteur de production de « capital humain » ; au contraire, elle doit contribuer « au développement humain durable ».

La RSU est un nouveau sujet qui interpelle les Universités pour renforcer leur attractivité et améliorer leur marque employeur. La RSU est une variante de la responsabilité sociale des organisations concernant un établissement public chargé de réaliser plusieurs objectifs : l'égalité, la neutralité, l'adaptabilité, l'inclusion et la continuité, sans oublier ses missions principales d'enseignement et de recherche. Selon Bourgeois (1892)⁵, dans les villes où seront les Universités de demain, vous trouverez ce sentiment très net qu'il y a là quelque chose de grand, quelque chose de profitable au pays, car ce qui se fait dans ces Universités, ce n'est pas seulement de la science professionnelle et spéciale, mais aussi la préparation de ces idées générales qui doivent être communes au peuple tout entier.

L'intérêt croissant pour la question de la RSU date des années 1990, et ceci à travers plusieurs déclarations :

- La déclaration de Dar es Salaam⁶ en Tanzanie sur les libertés académiques et la responsabilité sociétale des institutions et des universitaires affirme que toutes les institutions d'enseignement supérieur doivent œuvrer à la pleine réalisation des droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques des personnes et s'efforcer de prévenir l'utilisation pernicieuse des sciences et de la technologie au préjudice de ces droits. De même, les institutions d'enseignement supérieur doivent s'élever contre toute forme de répression politique et toutes violations des droits de l'Homme au sein de notre société, et que tous les membres de la communauté académique doivent exercer leurs droits en toute responsabilité sans préjudice des droits des autres et des besoins de la société.
- La déclaration de Kampala⁷ stipule que les membres de la communauté intellectuelle doivent encourager et contribuer aux actions positives pour corriger les inégalités anciennes et contemporaines fondées sur le sexe, la nationalité et/ou autre handicap social. Ils doivent aussi s'acquitter de leurs rôles et de leurs fonctions avec compétence, intégrité et au mieux de leurs capacités, et exercer

⁵ Discours prononcés à la séance générale du Congrès le samedi 11 juin 1892, Paris, Imprimerie nationale, p. 25-32.

⁶ <http://www.codersia.org>. Liberté académique en Afrique.

⁷ <http://www.codesria.org/> Déclaration de Kampala sur la liberté intellectuelle et la responsabilité sociale.

leurs fonctions conformément aux normes morales et scientifiques les plus strictes.

- La déclaration de Talloires⁸ sur les rôles civiques et les responsabilités sociales de l'enseignement supérieur précise que les établissements d'enseignement supérieur existent pour servir et renforcer la société dont ils font partie. Grâce à l'apprentissage, aux valeurs et à l'engagement du corps professoral, du personnel et des étudiants, nos institutions créent un capital social, préparant les étudiants à contribuer positivement aux communautés locales, nationales et mondiales. Les Universités ont la responsabilité de favoriser chez les professeurs, le personnel et les étudiants un sens de la responsabilité sociale et un engagement envers le bien social qui sont essentiels au succès d'une société démocratique et juste.
- La déclaration des Nations Unies⁹ pour l'éducation au service du développement durable (2005-2014) vise à intégrer les valeurs, les activités et les principes indissociablement liés au développement durable à toutes les formes d'éducation et d'apprentissage et de favoriser un changement dans les attitudes, les comportements et les valeurs propre à assurer un avenir plus viable sur le plan social, environnemental et économique.
- La déclaration de l'UNESCO¹⁰ en 2005 note que l'enseignement supérieur doit renforcer ses fonctions de service à la société par des activités visant à éliminer la pauvreté, l'intolérance, la violence, l'analphabétisme, la faim, la dégradation de l'environnement et la maladie, et à développer la paix par une approche interdisciplinaire et transdisciplinaire.
- Le lancement d'un observatoire sur la responsabilité sociale des Universités (ORSU)¹¹ le 16 mars 2012 par l'association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV) et l'UNICEF dont les objectifs sont : favoriser l'engagement solidaire des étudiants et de le reconnaître, promouvoir l'engagement des Universités au sein des territoires en tant

⁸ La Déclaration de Talloires sur les rôles civiques et les responsabilités sociales de l'Enseignement supérieur.

⁹ <http://www.unesdoc.unesco.org/> Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable (2005-2014).

¹⁰ <https://fr.unesco.org/themes/education-au-developpement-durable/comprendre-edd/decennie-des-Nations-Unies>.

¹¹ Le 16 mars 2012, lors des rencontres Universités Entreprises, l'Association de la Fondation Etudiante pour la ville (AFEV) et l'UNICEF ont lancé un Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Universités (RSU). Lors de cette rencontre les établissements qui appliquent déjà ce concept ont été mis en avant. C'est, par exemple, le cas de la ville de Nanterre et de son Université.

que ressource éducative et étendre l'engagement des Universités dans le développement durable des territoires.

- La Conférence Mondiale sur l'Enseignement Supérieur¹² (CMES) affirme que les États, les établissements d'enseignement supérieur et leurs partenaires sont invités à se doter de directions claires pour soutenir le développement durable, la démocratie et le renforcement des perspectives humanistes.

Au Maroc, le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique¹³ (CSEFRS) a élaboré la vision stratégique qui s'étend sur une durée de 15 ans allant de l'année 2015 jusqu'à l'année 2030. Cette vision concerne le système éducatif dans sa globalité et a pour finalité d'asseoir une école nouvelle portée sur trois grands piliers : l'équité et l'égalité des chances, la qualité pour tous et puis la promotion de l'individu et de la société. Les objectifs de cette vision sont :

- le passage de la logique de la transmission linéaire du savoir et de la mémorisation à une logique de l'apprentissage, du développement du sens de la critique, de la construction du projet personnel, de l'acquisition des langues, des connaissances et des compétences, des valeurs et des technologies numériques ;
- l'amélioration continue du rendement interne et externe de l'école ; et
- la création des conditions favorables pour que l'école puisse remplir les missions de socialisation, d'éducation aux valeurs nationales et universelles, d'enseignement et d'apprentissage, de formation et d'encadrement, de recherche et d'innovation, de qualification à l'intégration socioculturelle et à l'insertion économique et enfin d'adéquation continue des programmes et des formations avec les besoins des nouveaux métiers et des métiers de l'avenir et d'une manière générale, avec les exigences du développement durable du pays.

La RSU est donc une responsabilité multi-dimensions qui doit répondre à une demande sociétale multi-acteurs. On peut noter que de nouveaux rôles s'ajoutent à la mission traditionnelle des Universités et qui s'organisent autour de plusieurs responsabilités qui seront détaillées dans le paragraphe suivant. Cependant la particularité et la spécificité de l'enseignement supérieur obligent d'être attentif dans l'utilisation du modèle de Carroll (1979). L'objectif est de ne pas transposer aveuglément cette

¹² La Conférence Mondiale sur l'enseignement supérieur : Réinventer le rôle et la place de l'enseignement supérieur pour un avenir durable, 7-9 octobre 2021.

¹³ <https://www.csefrs.ma>. Le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche.

pyramide de responsabilité sociale dans le monde universitaire, surtout qu'elle est issue du monde de l'entreprise. Une utilisation attentive est fortement demandée.

Vers des Universités marocaines responsables, entrepreneuriales et sociétales

L'analyse des résultats du positionnement du Maroc sur le plan international en 2020¹⁴, met en évidence encore une fois, la nécessité pour le Maroc de :

- renforcer son capital immatériel pour en faire un levier de son positionnement international. Entre 2005 et 2014, le classement international du pays a affiché une baisse significative, due entre autres à la qualité insuffisante du capital humain. Les multiples réformes menées par le Maroc pour développer son capital humain n'ont pas produit des résultats à la hauteur des exigences de développement du Royaume ;
- améliorer le rendement des dépenses d'éducation qui reste insuffisant au regard du taux élevé de déperdition scolaire et de la dégradation de la qualité du système éducatif ;
- réduire le taux élevé du chômage des personnes disposant d'un niveau d'instruction supérieur. Ce qui traduit l'adéquation insuffisante entre la formation et les exigences du marché du travail ;
- améliorer les liens qui restent faibles entre les entreprises, les Universités et les centres de recherche, ce qui affecte les capacités du Maroc en matière de développement de la recherche scientifique et de l'innovation ; et
- améliorer l'indice de l'économie de la connaissance qui a enregistré une perte de 10 places entre 2000 et 2012 sous l'effet des contreperformances enregistrées dans le domaine de l'enseignement supérieur scientifique et technique.

D'après ce constat, on peut voir que les axes sur lesquels les Universités marocaines doivent se pencher et les responsabilités à mener seront :

Une responsabilité académique/économique car en plus des missions traditionnelles d'enseignement et de recherches, une « troisième mission » des Universités apparaît : le développement socio-économique à travers des échanges de savoirs et la mise en œuvre de partenariats externes (Vorley & Nelles, 2008).

¹⁴ Institut Royal des Études Stratégiques, 8^{ème} édition 2020.

Au Maroc, la loi 01-00¹⁵ dote les Universités de la personnalité morale, leur accorde une grande autonomie (financière, administrative, pédagogique, culturelle et scientifique) et les transforme potentiellement d'une administration publique en une entreprise publique responsable, comptable des deniers publics avec des objectifs et des obligations de résultats. Ainsi, le périmètre des activités des Universités s'élargit au-delà de leurs missions premières (formation, recherche, production et diffusion du savoir).

L'objectif est le développement d'Universités adaptatives et innovantes capables de participer à la performance économique du pays. La responsabilité académique/économique est une réorientation de la mission traditionnelle des Universités vers :

- une formation professionnalisante qui forme son public aux outils, méthodes et techniques utiles pour agir. Les voies de développement de la professionnalisation sont la formation sur le tas, la formation par alternance, l'analyse de pratiques professionnelles, l'accompagnement et l'enseignement magistral ou la formation magistrale ;
- une formation qui forme à l'intelligence émotionnelle comme source de succès à long terme des entreprises. C'est pourquoi, le paradigme actuel de formation qui est orienté exclusivement vers le développement des capacités intellectuelles devrait élargir, au dire de Bar-On & Parker (2011), la sphère des efforts pour y inclure l'aide systématique des jeunes, afin de développer leurs aptitudes, leurs valeurs et leurs compétences interpersonnelles propres. Donc, avec l'introduction dans l'enseignement universitaire, de certaines matières qui contribuent à l'éducation sociale et émotionnelle, on permettrait aux étudiants un changement positif de leur comportement, mais aussi on va les aider à élaborer un plan d'actions basé sur le développement de compétences émotionnelles ;
- un enseignement supérieur basé sur la formation des compétences intellectuelles qui développent la capacité des étudiants à gérer de nouvelles connaissances et à trouver de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés pour assurer la compétitivité des personnes et des entreprises dans l'économie contemporaine. L'enseignement supérieur doit permettre aux individus une autonomie personnelle, une meilleure mobilité sociale, un revenu élevé et une plus grande confiance en soi ;
- une recherche pertinente à vocation économique et sociale : les Universités sont des producteurs importants de nouveautés résultant à la fois de la recherche et de l'activité innovatrice qu'elles développent.

¹⁵ Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

La mission de formation reste importante mais doit se plier aux exigences de la recherche et d'innovations.

Une responsabilité légale : On ne peut pas nier que le respect de la loi renforce le cadre réglementaire et permet la bonne gouvernance de la RSE. En plus, la conformité à la loi est un devoir fondamental pour les Universités et une partie essentielle de leur responsabilité sociale. La RSU impose bien entendu le respect des lois en vigueur, comme facteur préalable à l'intégration de ce concept dans le fonctionnement et le management des Universités et la non-conformité réglementaire peut mettre en cause la pérennité de l'université.

De même, selon les experts de l'UNESCO¹⁶, l'absence de régulation ou une régulation insuffisante des services de l'enseignement supérieur par les pouvoirs publics peut engendrer des coûts plus élevés pour la communauté publique pour une qualité et une pertinence moindres et, par conséquent, accroître les inégalités économiques, sociales et culturelles entre les individus et compromettre ainsi l'accès équitable des citoyens aux biens publics que sont l'éducation et la formation. La loi 01-00 portant organisation de l'enseignement public au Maroc, stipule dans son article 3 que les Universités marocaines doivent assurer plusieurs missions comme le renforcement de l'identité islamique et nationale, la formation initiale et la formation continue, la recherche scientifique et technologique. Elles sont aussi tenues à dispenser les enseignements et les formations initiales et à préparer et délivrer les diplômes y afférents. Cette loi a institué un nouveau mode de gouvernance qui s'inscrit dans le cadre général recommandé par les institutions internationales (OCDE, ISESCO et la Banque Mondiale). Elle précise aussi que l'enseignement supérieur relève de la responsabilité de l'État qui en assure la planification, l'organisation, le développement, la régulation et l'orientation selon les besoins économiques, sociaux et culturels de la nation qui en définit la politique nationale avec le concours de la communauté scientifique, du monde du travail et de l'économie ainsi que des collectivités locales et particulièrement des régions. Les Universités dans l'exercice de leurs missions et responsabilités sont tenues de la réalisation des objectifs de l'État stratège.

Même si la loi est importante, elle ne peut à elle seule régler les problèmes de fond, d'où l'importance de la déontologie et le changement des attitudes.

Une responsabilité éthique : D'après l'article 19 de la déclaration de Dar-es-Salaam¹⁷, tous les membres de la communauté académique ont la

¹⁶<http://www.leaders.com.tn/article/quelles-geostrategies-pour-l-enseignement-superieur-en-Tunisie?id=9257>.

¹⁷ <http://www.codersia.org>. Liberté académique en Afrique.

responsabilité de remplir leurs fonctions et leurs rôles académiques avec compétence, intégrité et au mieux de leurs capacités. Ils doivent remplir leurs fonctions académiques conformément aux normes éthiques et scientifiques les plus élevées. La loyauté des pratiques, l'éthique et la transparence constituent le socle de la bonne gouvernance sans laquelle la responsabilité sociale échoue. Ces valeurs sont partie intégrante des standards internationaux auxquels le Maroc s'est engagé, notamment la déclaration sur la probité, l'intégrité et la transparence dans la conduite des affaires et de la finance internationale¹⁸. Il est également signataire de la déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales¹⁹. Dans ce cadre, en plus des responsabilités économique et légale, les Universités aujourd'hui sont interpellées par une responsabilité éthique dans leurs pratiques cognitives, formatives et managériales.

Mais comment se construit donc la responsabilité éthique en milieu universitaire ? S'agit-il de former que des étudiants porteurs de savoirs ou former des hommes ? De transmettre de l'information ou de transmettre des valeurs pour une responsabilité sociale ? De faire de la recherche ou de faire une recherche responsable ? Parler de l'éthique en milieu universitaire c'est inscrire les Universités dans une perspective collective d'élaboration de valeurs et de normes. L'éthique permet d'encadrer, de codifier et de préciser la mission des Universités pour bien servir le bien commun et l'intérêt de ses acteurs internes (la communauté universitaires) et externe (la société).

- L'éthique dans la recherche : La responsabilité éthique dans la recherche fait référence à la notion de morale et comment le chercheur va l'intégrer dans son activité. La morale doit gouverner le travail du chercheur. Elle est le noyau dur qui désigne clairement au chercheur ce qui est permis et défendu et ce qui n'est pas permis. De ce fait, la recherche doit obéir à une morale dans sa conception, son processus, son orientation et sa pratique. Le chercheur éthique c'est celui qui s'intéresse non seulement au produit de la recherche, mais aussi celui qui porte une attention sociétale à la façon de faire la recherche, à ses contenus, à ses déterminants et aux conséquences de ses recherches. Au sens éthique la recherche devrait être sociale, inclusive, juste, significative et durable.
- Un enseignement éthique : Aujourd'hui les milieux universitaires ne peuvent pas rester indifférents face aux changements que connaît notre société ni ignorer les débats autour des notions comme la RSE,

¹⁸ OCDE, Déclaration sur la probité, l'intégrité et la transparence dans la conduite des affaires et de la finance internationales, OECD/LEGAL/0383.

¹⁹ <http://www.oecd.org/fr>. Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales : Promouvoir la responsabilité des gouvernements et des entreprises.

l'éthique, le développement durable, la valeur partagée... Ils sont dans l'obligation de suivre ces changements et de s'interroger sur la qualité de leurs formations et leurs pratiques pédagogiques. Pour Bah (2007), la responsabilité sociale de l'enseignement a le sens d'un devoir à accomplir pour guérir la société actuelle et promouvoir celle de demain. Il s'agit de former non seulement, des individus doués du savoir-faire, mais aussi des individus nantis du savoir-vivre pouvant être au service du développement durable, de la société et du pays. Tout cela suppose que l'enseignant-chercheur doit bien accomplir ses tâches principales (enseignement, création du savoir et formation des compétences par la recherche) avec conscience, compétence et engagement, en ayant une bonne conduite et des bonnes pratiques puis être une référence en termes de moralité, d'intégrité et d'objectivité et faire preuve d'équité, de justice et d'impartialité dans l'évaluation des performances des étudiants.

Une responsabilité philanthropique : C'est tendre le bras vers quelqu'un, c'est aussi le fait de donner volontairement pour le bien public. Aujourd'hui, on assiste à une codification de ce bien public qui recoupe peu ou prou les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Les besoins sont donc clairement identifiés, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Les Universités marocaines doivent intégrer ces principes dans leurs gestions en proposant des services d'aide ou de soutien aux populations démunies et modestes par des cours d'alphabétisation, l'animation d'activités sportives, ludiques et culturelles pour les enfants et les jeunes qui sont en précarité. Comme le note Boyer (1990), il est du devoir des universités d'assurer leurs missions d'enseignement, de recherche et de service aussi bien dans leur campus qu'auprès des communautés locales.

Une analyse selon la pyramide de Carroll (1979) révèle que la RSU est l'engagement volontaire des Universités à intégrer les préoccupations sociales, professionnelles et éthiques dans leurs différentes fonctions principales (enseignement, recherche, management et facteurs environnementaux) découlant des externalités de leurs activités, lesquelles doivent tenir compte des exigences sociales de leurs parties prenantes (Larrán & Andrades, 2017). Être socialement responsable pour les Universités marocaines c'est :

- se focaliser sur le cœur du métier qui est l'enseignement et la recherche ;
- participer au développement économique de la nation tout en intégrant dans leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes les préoccupations du développement durable ;
- intégrer les principes de la bonne gouvernance ;

- respecter la loi qui encadre l'enseignement supérieur ; et
- participer à des activités philanthropiques.

Conclusion

La responsabilité sociale des Universités a, depuis quelques années, attiré l'attention aussi bien des chercheurs que des décideurs. Un des principaux problèmes est celui de connaître les mécanismes à mettre en place pour promouvoir cette RSU et répondre aux attentes des parties prenantes. Dans ce contexte, l'article a proposé un cadre conceptuel pour la RSU. La présente recherche a révélé que la RSU est un construit multidimensionnel et oscille autour de plusieurs dimensions : responsabilité académique, responsabilité éthique, responsabilité légale et responsabilité discrétionnaire. Les Universités marocaines, si elles veulent être des Universités de développement durable ne pourront pas s'empêcher de mener une profonde introspection sur elles mêmes et de procéder à une mise à niveau de leurs modes de fonctionnement et de gestion. Ce qu'il faudrait aussi ajouter au terme de ce travail, c'est l'insuffisance des moyens financiers des Universités marocaines pour concrétiser ce changement vers la durabilité. Le développement des ressources, autres que la subvention de l'État et le recours aux emprunts extérieurs prévus par la loi 01-00, donneraient aux Universités marocaines l'assise financière qui leur manque pour développer leurs pratiques sociétales.

Plusieurs études futures pourraient compléter cette recherche. Une modélisation par équation structurelle permettra de tester le modèle de Carroll en tentant de confirmer la relation entre RSU et performance Universitaire.

References:

1. Ansoff H. (1968). *Stratégies et développement de l'entreprise*, Paris, Ed. Hommes et techniques, 35 p.
2. Aupperle K. E., Carroll A. B. & Hatfield J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), pp. 446-463.
3. Bah H. (2007). La responsabilité de l'enseignement dans une Afrique en crise. *Éthiopiennes: Revue Socialiste de Culture Négro-Africaine*, (79), pp.199-219.
4. Bar-On R. & Parker J.D.A. (2011). *The Handbook of Emotional Intelligence*. Romanian edition. București: Curtea Veche, pp. 363-388.
5. Bird R., Hall A D., Momentè F. & Reggiani F. (2007). Quelles activités de responsabilité sociale d'entreprise sont valorisées par le marché ? *Journal d'Ethique des Affaires*, 76 (2), pp. 189-206.

6. Bourgeois L. (1892). Discours de M. Léon Bourgeois, in *Congrès des sociétés savantes*, Discours prononcés à la séance générale du Congrès le samedi 11 juin 1892, Paris, Imprimerie nationale, pp. 25-32.
7. Boyer E.L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Washington, DC: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 147 p.
8. Bowen H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Brothers. 150 p.
9. Carroll A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management*, (4), pp. 497-505.
10. Clarkson M. B. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.
11. Côme T. (2013). La gouvernance des universités. *Gestion et Management Public*, 2(3). pp.1-5.
12. Davis K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, pp. 70-76.
13. Frederick W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, 33(2), pp. 150-165.
14. Freeman E.R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, p.46.
15. Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, pp.32-33.
16. Gond J. P. & Mullenbach-Servayre A. (2006). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, (205), pp. 93-116.
17. Hillman A. J. & Keim G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), pp. 125-139.
18. Jamali D. (2008). A Stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), pp. 213-231.
19. Larrán Jorge M. & Andrades Peña F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), pp. 302-319.
20. Leroux E. & Pupion P. C. (2012). Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités. *Management Avenir*, (5), pp. 252-271.
21. Loussaïef L., Cacho-Elizondo S., Pettersen I. B. & Tobiassen A. E. (2014). Do CSR actions in retailing really matter for young

- consumers? A study in France and Norway. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), pp. 9-17.
22. Maignan I. & Ralston D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp. 497-514.
23. Maignan I., Ferrell O. C. & Ferrell L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European journal of marketing*, 39 (9/0), pp. 956-980.
24. McGuire J. W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill. New York, NY, 144 p.
25. 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), pp. 853-886.
26. Mullenbach A. (2003). Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale? Un essai d'approche néo-institutionnelle. *Actes de la 5e université de printemps de l'audit social*, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, pp. 265-271.
27. Mullenbach A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *Revue des sciences de gestion*, 223, pp. 109-120.
28. Pinkston T. S. & Carroll A. B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: have they changed?. *Journal of Business Ethics*, 15(2), pp. 199-206.
29. Schwartz M. S. & Carroll A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), pp. 503-530.
30. Vorley T. & Nelles J. (2008). (Re) conceptualiser l'université: le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la «Troisième mission». *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, (3), pp. 145-165.