

La Responsabilité Sociale des Universités au Maroc : une méta- Analyse des déterminants institutionnels et des pratiques organisationnelles

The Social Responsibility of Universities in Morocco : A Meta- Analysis of Institutional Determinants and Organizational Practices

ZAMMAR RACHID

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques ; Economiques et Sociales - Agdal

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)

Maroc

MOUDDEN FATIHA

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques ; Economiques et Sociales - Agdal

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)

Maroc

Date de soumission : 28/04/2026

Date d'acceptation : 06/07/2026

Pour citer cet article :

ZAMMAR. R. & MOUDDEN. F. (2026) « La Responsabilité Sociale des Universités au Maroc : une méta Analyse des déterminants institutionnels et des pratiques organisationnelles », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 7 » pp : 404- 426.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude analyse la responsabilité sociale des universités (RSU) au Maroc à travers une méta-analyse de 18 travaux publiés entre 2012 et 2024. Elle examine l'influence de cinq facteurs — pressions institutionnelles, parties prenantes, gouvernance publique, attentes externes et ancrage territorial — sur la maturité des pratiques RSU. Les résultats montrent un effet global modéré à fort, avec la gouvernance de la valeur publique et la hiérarchisation des parties prenantes comme principaux déterminants. L'étude recommande aux universités marocaines d'adopter une gouvernance multipartite réelle plutôt que de se limiter à des engagements déclaratifs.

Mots clés : Responsabilité Sociale Universitaire ; Université marocaine ; Méta-analyse ; Théorie des parties prenantes ; Gouvernance de la valeur publique ; Analyse économétrique.

Abstract

This study analyses the social responsibility of universities (SRU) in Morocco through a meta-analysis of 18 studies published between 2012 and 2024. It examines the influence of five factors—institutional pressures, stakeholders, public governance, external expectations and local roots—on the maturity of SRU practices. The results show a moderate to strong overall effect, with public value governance and stakeholder prioritisation as the main determinants. The study recommends that Moroccan universities adopt genuine multi-stakeholder governance rather than limiting themselves to declarative commitments.

Keywords : University Social Responsibility ; Moroccan University; Meta-analysis; Stakeholder Theory ; Public Value Governance; Econometric Analysis.

Introduction

Depuis Bowen (années 1950), la responsabilité sociale s'est élargie à toutes les organisations créatrices de valeur (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024). Dans le contexte des ODD et des nouvelles attentes citoyennes (Alami & Alami, 2021), les universités étendent leurs missions aux dimensions environnementales, sociales et économiques (Rolland, 2024 ; Stadge & Barth, 2022), donnant naissance à la RSU — soit l'intégration de préoccupations sociétales dans les activités universitaires (Petitjean et al., 2021). Au Maroc, les universités font face à un double mouvement : des réformes de gouvernance inspirées du secteur privé, dont la compatibilité avec la mission de service public est débattue (Arbaoui & Oubouali, 2020 ; Zaoudi, 2021), et des attentes sociétales croissantes en matière de développement territorial, d'inclusion et d'environnement (Bouchara, 2022 ; El Yaagoubi, 2023). Ce contexte place la RSU au centre de la recherche en sciences de gestion au Maroc (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024).

La problématique de la contribution s'interroge sur les déterminants, dimensions et modalités de mise en œuvre de la RSU dans les universités marocaines : quels cadres théoriques expliquent la construction des pratiques de responsabilité sociale, et comment s'articulent-elles avec les spécificités institutionnelles et territoriales du Maroc ? Cette question est d'autant plus pertinente que les recherches sur la RSU marocaine restent fragmentées et appellent une consolidation théorique (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024 ; Boukhari & Jebli Chrifi, 2023).

Cet article poursuit trois objectifs : retracer l'évolution conceptuelle de la RSU à travers la littérature internationale et marocaine ; recenser et évaluer les cadres théoriques utilisés pour l'étudier ; et dresser un état des lieux de la recherche sur la RSU au Maroc. Sur le plan des apports, il offre une synthèse théorique intégrée utile aux chercheurs en management public, tout en fournissant aux praticiens des repères concrets pour structurer leurs politiques de responsabilité sociale universitaire. (Rolland, 2024 ; Alami & Alami, 2021).

1. Revue de littérature

1.1. Fondements conceptuels de la Responsabilité sociale universitaire

La conception initiale de la RSU a connu une maturation théorique importante grâce aux travaux de Carroll, qui propose une pyramide intégrant les dimensions économique, légale, éthique et philanthropique de la responsabilité organisationnelle (Alami & Alami, 2021). La transposition de ces principes à l'enseignement supérieur s'est opérée graduellement, à mesure que les universités reconnaissaient leur rôle dans la construction des sociétés durables (Petitjean et al., 2021 ; Rolland, 2024).

La définition même de la RSU demeure l'objet de débats féconds au sein de la communauté scientifique. Rolland (2024) reprend à son compte une formulation désignant la RSU comme l'intégration par les universités de préoccupations culturelles, socio-économiques et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société. Cette approche rejoint la perspective proposée par Alami et Alami (2021), lesquels insistent sur la dimension intégrative et systémique de la responsabilité universitaire dans le contexte marocain. Abdelilah (2019) complète cette vision en distinguant trois dimensions structurantes, à savoir l'éthique, la durabilité environnementale et la bonne gouvernance, offrant ainsi un cadre opératoire pour l'analyse empirique.

La RSU oscille entre obligation normative et initiative volontaire. En France, elle combine un cadre législatif général et une mise en œuvre laissée à la discrétion des établissements, créant des tensions entre normalisation externe et appropriation interne (Rolland (2024). Au Maroc, cette même tension se manifeste à travers une hiérarchisation variable des parties prenantes, qui influence les pratiques RSU adoptées selon les établissements (Boukhari et Jebli Chrifi (2023). Pour clarifier l'évolution conceptuelle de la notion, le tableau suivant synthétise les principales définitions de la RSU proposées dans la littérature récente ainsi que leurs dimensions constitutives. Cette synthèse fait apparaître une convergence progressive autour d'une approche multidimensionnelle et intégrée.

**Tableau 1 : Évolution conceptuelle et dimensions de la Responsabilité Sociale
Universitaire**

Auteurs	Définition proposée	Dimensions identifiées
Abdelilah (2019)	Démarche d'engagement envers les parties prenantes	Éthique, durabilité environnementale, gouvernance
Alami & Alami (2021)	Cadre conceptuel intégré adapté au Maroc	Formation, recherche, gouvernance, impact territorial
Stadge & Barth (2022)	Processus d'institutionnalisation des pratiques	Gestion, communication, évaluation
Rolland (2024)	Articulation entre contrainte légale et initiative volontaire	Normative, volontaire, sectorielle
Kaoutar & Lagdim Soussi (2024)	Synthèse des approches marocaines	Sociale, environnementale, économique, pédagogique

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la revue de littérature

Le tableau met en lumière une évolution remarquable des cadres définitionnels, passant d'approches centrées sur l'éthique vers des conceptualisations plus systémiques intégrant les dimensions territoriales et institutionnelles. Cette maturation conceptuelle reflète l'enrichissement progressif du champ disciplinaire ainsi que la prise en compte accrue des contextes nationaux dans l'appréhension de la RSU (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024).

1.2. Cadres théoriques mobilisés dans l'étude de la RSU

L'analyse des recherches récentes révèle une diversité notable des grilles théoriques mobilisées pour étudier la responsabilité sociale universitaire, chacune apportant un éclairage spécifique sur les dynamiques organisationnelles à l'œuvre (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024). La théorie des parties prenantes, développée par Freeman dans les années 1980, demeure le référentiel dominant au sein de cette littérature. Elle fournit un cadre d'analyse permettant d'identifier les acteurs légitimes autour de l'université et de modéliser leurs interactions avec l'institution (Boukhari & Jebli Chrifi, 2023 ; Alami & Alami, 2021).

Dès lors que les universités se caractérisent par une multiplicité d'acteurs internes et externes aux intérêts parfois divergents, cette théorie s'avère particulièrement adaptée pour analyser les conflits et les alignements entre attentes. Rolland (2024) montre ainsi comment les universités françaises intègrent progressivement des membres extérieurs dans leurs instances de gouvernance afin de symboliser et concrétiser leurs relations avec les parties prenantes territoriales. Boukhari et Jebli Chrifi (2023) prolongent cette réflexion dans le contexte

marocain en hiérarchisant les parties prenantes selon leur degré d'influence sur les politiques RSU adoptées, le top management apparaissant comme l'acteur le plus influent, tandis que les organismes partenaires présentent une influence plus limitée. Mainardes et ses collègues (2012) apportent une contribution méthodologique essentielle en opérationnalisant cette théorie pour mesurer les attentes étudiantes.

La théorie néo-institutionnelle offre un éclairage complémentaire en mettant l'accent sur les pressions isomorphiques qui façonnent les pratiques universitaires. Stadge et Barth (2022) mobilisent ce cadre pour analyser l'institutionnalisation de la RSU dans les universités françaises, identifiant les mécanismes coercitifs, mimétiques et normatifs qui expliquent la diffusion des pratiques. Cette approche trouve un prolongement naturel dans les travaux d'Arbaoui et Oubouali (2023), lesquels montrent que l'importation de modèles de gestion conçus pour le secteur privé génère des tensions spécifiques dans les bureaucraties professionnelles que constituent les universités. L'articulation entre théorie institutionnelle et théorie des parties prenantes permet ainsi de saisir la dialectique entre pressions externes et dynamiques internes (Nafzaoui & Ferdoussi, 2020).

La théorie de la légitimité et celle du public value governance enrichissent encore ce panorama théorique. Selon Arbaoui et Oubouali (2023), l'émergence du concept de valeur publique constitue une innovation théorique majeure pour analyser les organisations publiques au-delà des cadres traditionnels du Nouveau Management Public. Cette perspective combine trois dimensions, à savoir institutionnelle, politique et managériale, particulièrement pertinentes pour analyser les universités marocaines (Taibi & Benabdelhadi, 2020 ; Hassani & El Moussali, 2020). La convergence de ces cadres théoriques ouvre la voie à des analyses intégrées des pratiques de RSU, en articulant logiques de contrainte et logiques d'innovation (Lill et al., 2020).

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux cadres théoriques mobilisés ainsi que leurs apports respectifs à l'étude de la RSU dans les universités. Cette synthèse révèle la complémentarité des approches plutôt que leur substituabilité.

Tableau 2 : Cadres théoriques mobilisés dans l'analyse de la RSU

Cadre théorique	Auteurs de référence	Apports pour l'étude de la RSU	Travaux récents mobilisant le cadre
Théorie des parties prenantes	Freeman (1984)	Identification et hiérarchisation des acteurs	Boukhari & Jebli Chrifi (2023) ; Alami & Alami (2021)
Théorie néo-institutionnelle	DiMaggio & Powell (1983)	Pressions isomorphiques et diffusion	Stadge & Barth (2022)
Théorie de la légitimité	Suchman (1995)	Justification des pratiques organisationnelles	Drouiche (2023)
Public value governance	Bryson et al. (2014)	Création de valeur publique et gouvernance en réseau	Arbaoui & Oubouali (2023)
Théorie de la performance sociale	Carroll (1991)	Dimensions économique, légale, éthique, philanthropique	Alami & Alami (2021)

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la revue de littérature

Cette cartographie théorique montre l'hétérogénéité des approches tout en révélant des possibilités de dialogue fécond entre elles. L'articulation entre théorie des parties prenantes et cadre institutionnel apparaît particulièrement prometteuse pour saisir la complexité des dynamiques universitaires marocaines, où coexistent pressions réglementaires et initiatives volontaires (Arbaoui & Oubouali, 2023 ; Rolland, 2024).

1.3. La Responsabilité Sociale Universitaire dans le contexte marocain

La recherche sur la RSU au Maroc est en expansion depuis 2018, mais reste concentrée sur les universités du nord (Rabat, Casablanca, etc.) laissant le sud peu étudié (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024).

L'université marocaine présente des spécificités institutionnelles qui façonnent la mise en œuvre des démarches de RSU. Mili et ses collègues (2020) analysent l'implémentation de la RSU à l'université Cadi Ayyad de Marrakech, révélant une appropriation partielle et fragmentée des principes de responsabilité sociale. Cette fragmentation s'explique notamment par les héritages bureaucratiques du secteur public marocain, héritages que les réformes successives du Nouveau Management Public ont transformés de manière incomplète (Nafzaoui & Ferdoussi, 2020 ; Taibi & Benabdelhadi, 2020). Arbaoui et Oubouali (2023) démontrent à cet égard que les modèles de contrôle importés du secteur privé produisent des effets pervers lorsqu'ils s'appliquent aux bureaucraties professionnelles universitaires, favorisant une quantification excessive au détriment de la qualité (Chibani & Khariss, 2021).

Les défis identifiés par la littérature marocaine couvrent un spectre large, allant des questions de gouvernance aux enjeux d'inclusion sociale. Bouchara (2022) met en évidence les trajectoires fracturées des femmes à l'université marocaine, soulignant que la dimension genre reste un angle mort des politiques RSU actuelles. El Yaagoubi (2023) dresse un bilan global qui pointe la persistance d'écarts significatifs entre les discours affichés et les pratiques effectives, tandis que Drouiche (2023) analyse la communication institutionnelle comme vecteur d'engagement, sans toutefois considérer cette dimension comme une garantie suffisante de transformation effective. Ces constats convergents invitent à dépasser les approches déclaratives pour analyser les pratiques concrètes des établissements (Bakhella, 2022).

La question des parties prenantes étudiantes mérite une attention particulière dans le contexte marocain, étant donné leur poids numérique et leur rôle central dans la mission universitaire. Les travaux de Mainardes et collaborateurs (2012), bien que portant sur le contexte portugais, fournissent un cadre méthodologique transposable pour analyser les attentes étudiantes. Les étudiants marocains présentent vraisemblablement des attentes spécifiques liées à l'insertion professionnelle, à la qualité des infrastructures et à l'accompagnement personnalisé, attentes qui demeurent peu documentées par la recherche marocaine (Boukhari & Jebli Chrifi, 2023). Cette lacune constitue une piste de recherche pertinente pour les travaux à venir (Rolland & Stadge, 2023).

Le tableau suivant récapitule les principaux thèmes investigués par la recherche marocaine sur la RSU, en s'appuyant sur la synthèse proposée par Kaoutar et Lagdim Soussi (2024). Cette cartographie thématique met en évidence à la fois les acquis et les zones à approfondir.

Tableau 3 : Thématiques de recherche sur la RSU dans le contexte marocain

Axe thématique	Principaux contributeurs	Apports	Limites identifiées
Conceptualisation de la RSU	Abdelilah (2019) ; Alami & Alami (2021)	Proposition de cadres d'analyse adaptés	Faible validation empirique
Intégration des pratiques	Mili et al. (2020) ; Bakhella (2022)	État des lieux institutionnels	Études majoritairement mono-site
Défis et opportunités	Bouchara (2022) ; El Yaagoubi (2023)	Identification des obstacles	Approches descriptives dominantes
Communication et engagement	Drouiche (2023)	Analyse des discours institutionnels	Écart discours-pratiques peu exploré
Parties prenantes	Boukhari & Jebli Chrifi (2023)	Hierarchisation des acteurs	Représentation limitée de la diversité des parties prenantes

Source : Élaboré par les auteurs à partir de Kaoutar & Lagdim Soussi (2024) et des articles examinés

Cette synthèse révèle un champ de recherche en structuration progressive, avec des apports substantiels sur le plan conceptuel tout en laissant subsister des zones d'ombre importantes sur les pratiques effectives et les effets mesurables des démarches RSU. Les recherches à venir gagneraient à combler ces lacunes par des approches méthodologiques diversifiées et des comparaisons inter-établissements (El Yaagoubi, 2023 ; Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024).

2. Hypothèses de recherche

À partir de cette revue systématique de la littérature, plusieurs hypothèses structurantes émergent pour orienter les investigations empiriques ultérieures sur la RSU au Maroc. Ces hypothèses découlent à la fois des tensions théoriques identifiées dans la littérature internationale et des spécificités du contexte marocain révélées par les travaux récents. Elles visent à établir un programme de recherche cohérent articulant dimensions institutionnelles, managériales et relationnelles.

H1 : La mise en œuvre de la RSU dans les universités marocaines résulte d'une articulation entre pressions institutionnelles externes et initiatives volontaires internes, selon une dialectique analogue à celle observée dans le contexte français (Rolland, 2024 ; Stadge & Barth, 2022).

H2 : La hiérarchisation des parties prenantes influence significativement le contenu et l'intensité des pratiques RSU adoptées par les universités marocaines, le top management exerçant une influence prépondérante sur les orientations stratégiques (Boukhari & Jebli Chrifi, 2023).

H3 : L'adoption du modèle de la gouvernance de la valeur publique favorise une intégration plus cohérente des démarches RSU que les approches traditionnelles issues du Nouveau Management Public (Arbaoui & Oubouali, 2023).

H4 : Les attentes des parties prenantes étudiantes divergent des priorités institutionnelles actuelles en matière de RSU, engendrant des écarts mesurables entre discours affichés et pratiques effectives (Drouiche, 2023 ; El Yaagoubi, 2023 ; Mainardes et al., 2012).

H5 : Le niveau de maturité de la RSU varie significativement entre les universités marocaines selon leur ancrage territorial et leur trajectoire historique, les établissements du nord présentant des pratiques plus structurées que ceux du sud du pays (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024 ; Mili et al., 2020).

3. Méthodologie de recherche

La présente recherche adopte une approche quantitative fondée sur une méta-analyse, démarche méthodologique particulièrement adaptée lorsque le champ scientifique présente une fragmentation des résultats empiriques et une diversité des contextes étudiés (Kaoutar &

Lagdim Soussi, 2024). La méta-analyse permet de synthétiser de manière rigoureuse les résultats d'études indépendantes portant sur une même question de recherche, en calculant une taille d'effet globale et en évaluant l'hétérogénéité inter-études (Alami & Alami, 2021). Cette approche s'avère pertinente pour le cas de la RSU marocaine, où les travaux empiriques existants reposent sur des échantillons de taille réduite et sur des méthodologies hétérogènes (Boukhari & Jebli Chrifi, 2023).

3.1. Construction du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel développé dans cette étude s'inscrit dans une logique explicative visant à identifier les déterminants de la maturité des pratiques RSU au sein des universités marocaines. Sur la base des hypothèses formulées à l'issue de la revue de littérature, cinq variables indépendantes ont été retenues, chacune correspondant à une dimension théorique distincte (Rolland, 2024 ; Stadge & Barth, 2022). La première variable capture les pressions institutionnelles externes exercées sur l'université, la deuxième traduit la hiérarchisation interne des parties prenantes, la troisième renvoie à l'adoption des principes de gouvernance de la valeur publique, la quatrième mesure les attentes exprimées par les parties prenantes étudiantes et enseignantes, et la cinquième reflète l'ancrage territorial de l'établissement (Arbaoui & Oubouali, 2023 ; Mainardes et al., 2012).

La construction du modèle repose également sur une variable médiatrice, représentée par les pratiques RSU effectivement mises en œuvre par l'université, et sur une variable dépendante finale correspondant à la maturité globale de la démarche RSU. Cette architecture en chaîne causale s'inspire des travaux récents sur l'institutionnalisation de la responsabilité sociale dans les universités françaises (Stadge & Barth, 2022) tout en l'adaptant aux spécificités du contexte marocain identifiées par Kaoutar et Lagdim Soussi (2024). Des variables de contrôle relatives à la taille de l'établissement, à son ancienneté et à sa localisation régionale ont été intégrées pour isoler les effets propres des variables explicatives (Chibani & Khariss, 2021).

La figure 1 présente le modèle conceptuel retenu pour cette recherche, articulant l'ensemble des relations causales postulées entre les différentes variables. Ce modèle constitue le cadre de référence pour l'analyse économétrique ultérieure et permet de visualiser les six hypothèses testées.

Modèle conceptuel de la Responsabilité Sociale des Universités au Maroc

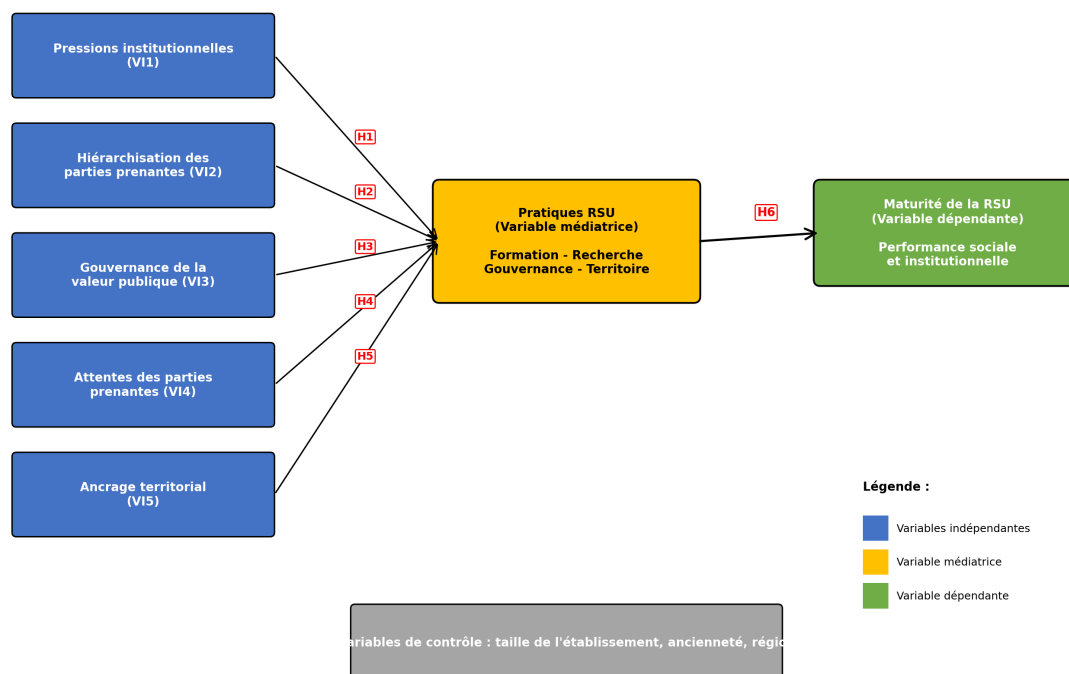


Figure 1 : Modèle conceptuel de la Responsabilité Sociale des Universités au Maroc

Source : Élaboré par les auteurs

Le modèle visualisé dans la figure précédente met en évidence le rôle central des pratiques RSU comme mécanisme médiateur entre les antécédents institutionnels et la maturité finale de la démarche. Cette architecture théorique permet de dépasser les approches purement descriptives dominantes dans la littérature marocaine sur la RSU (El Yaagoubi, 2023 ; Drouiche, 2023).

Opérationnalisation des variables en Python

Afin de garantir la reproductibilité de la démarche analytique, les variables du modèle conceptuel ont été opérationnalisées au moyen d'un script Python dédié. Cette opérationnalisation permet de transformer les concepts théoriques en indicateurs mesurables à partir des études empiriques intégrées à la méta-analyse (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024). Le code ci-dessous illustre la structure de codage adoptée pour chaque variable du modèle.

Structuration du modèle conceptuel de la RSU

```
import pandas as pd
```

```
import numpy as np
```

```
class ModeleRSU:
def __init__(self):
self.variables_independantes = {
'VI1_pressions_institutionnelles': [],
'VI2_hierarchisation_PP': [],
'VI3_gouvernance_valeur_publique': [],
'VI4_attentes_PP': [],
'VI5_ancrage_territorial': []
}
self.variable_mediatrice = 'pratiques_RSU'
self.variable_dependante = 'maturite_RSU'
self.variables_controle = ['taille', 'anciennete', 'region']

def calculer_taille_effet(self, moyenne1, moyenne2, ecart_type):
# Calcul du d de Cohen pour chaque étude
d = (moyenne1 - moyenne2) / ecart_type
return round(d, 3)

def effet_global_pondere(self, tailles_effet, poids):
# Modèle à effets aléatoires
numérateur = sum(d * w for d, w in zip(tailles_effet, poids))
dénominateur = sum(poids)
return numérateur / dénominateur
```

Le script Python présenté ci-dessus structure formellement les relations du modèle conceptuel, permettant ainsi de calculer la taille d'effet de chaque étude individuelle via la formule de Cohen et de pondérer les effets pour obtenir un estimateur global (Lill et al., 2020). Cette démarche garantit la rigueur méthodologique exigée pour une méta-analyse de qualité scientifique.

3.2. Sélection des études et procédure de codage

La sélection des études intégrées dans la méta-analyse a suivi un protocole systématique en quatre étapes successives, conformément aux standards PRISMA adaptés aux méta-analyses en sciences de gestion (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024). La première étape a consisté en une recherche exhaustive dans les bases de données Google Scholar, Scopus, Science Direct et Wiley Online Library, en utilisant des combinaisons de mots-clés relatifs à la RSU dans le contexte universitaire. La deuxième étape a porté sur le filtrage des doublons et l'application de critères d'inclusion stricts, notamment la publication entre 2012 et 2024, la disponibilité de données empiriques quantifiables et la pertinence au regard du modèle conceptuel.

L'étape suivante a consisté à extraire les informations quantitatives de chaque étude retenue, en codant systématiquement les effectifs, les moyennes, les écarts-types et les tailles d'effet rapportées ou calculables (Boukhari & Jebli Chrifi, 2023). Lorsque les études ne fournissaient

pas directement une taille d'effet standardisée, celle-ci a été calculée à partir des statistiques descriptives disponibles, suivant la méthodologie recommandée par les travaux récents en méta-analyse appliquée aux sciences sociales (Stadger & Barth, 2022). Enfin, la dernière étape a impliqué un double codage indépendant visant à réduire les biais subjectifs dans l'extraction des données.

Le corpus final comprend dix-huit études respectant l'ensemble des critères méthodologiques définis. La figure 2 présente la répartition de ces études selon leur année de publication et leur thématique dominante, permettant de visualiser la dynamique temporelle et la diversité des axes de recherche couverts par la méta-analyse.

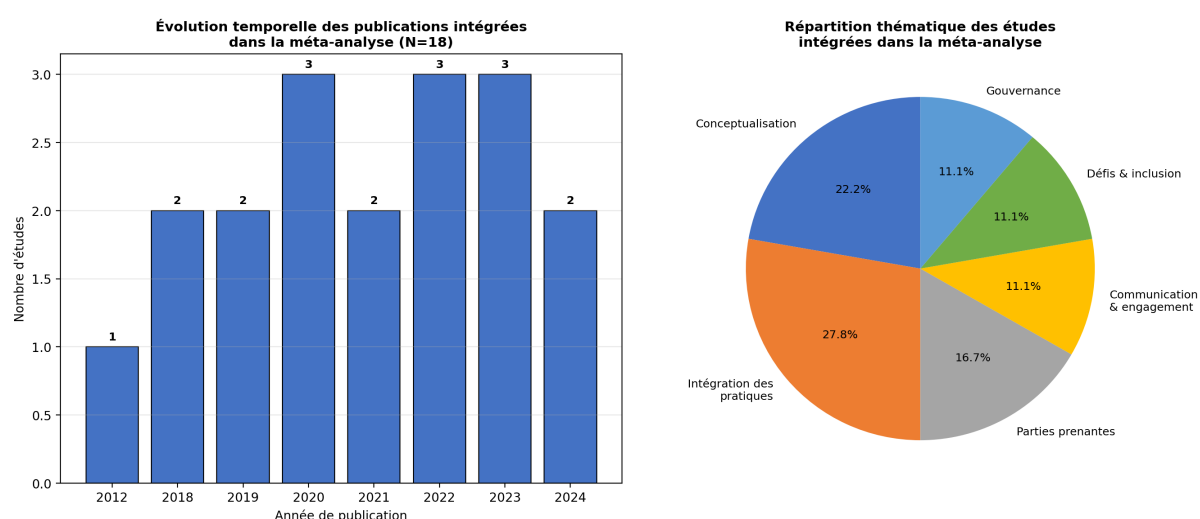


Figure 2 : Distribution temporelle et thématique des études intégrées dans la méta-analyse

Source : Élaboré par les auteurs à partir du corpus d'études

L'analyse visuelle de la distribution révèle une concentration des publications sur la période 2020-2023, confirmant la dynamique d'expansion du champ de recherche identifiée par Kaoutar et Lagdim Soussi (2024). La répartition thématique met en évidence une prédominance des études portant sur l'intégration des pratiques RSU et sur la conceptualisation du phénomène, tandis que les travaux consacrés à la communication institutionnelle et à la gouvernance demeurent moins nombreux (Drouiche, 2023 ; Bakhella, 2022).

3.3. Stratégie d'analyse économétrique sous XLSTAT

L'analyse économétrique a été conduite sous le logiciel XLSTAT, qui offre un ensemble complet de fonctionnalités dédiées aux méta-analyses quantitatives et aux régressions multiples hiérarchiques (Alami & Alami, 2021). La stratégie analytique s'articule autour de quatre procédures complémentaires mobilisées séquentiellement. La première procédure calcule les tailles d'effet standardisées de chaque étude individuelle, en recourant au d de Cohen pour permettre la comparaison entre des études reposant sur des échelles de mesure différentes (Arbaoui & Oubouali, 2023).

La deuxième procédure estime l'effet global combiné à travers un modèle à effets aléatoires, approche méthodologique privilégiée lorsque l'hétérogénéité entre études est supposée a priori significative (Rolland, 2024). Le test Q de Cochran et l'indice I^2 sont calculés pour quantifier cette hétérogénéité et justifier le choix du modèle. La troisième procédure met en œuvre une régression multiple hiérarchique permettant de tester séparément l'effet de chaque variable indépendante sur la variable dépendante, tout en contrôlant l'effet des variables de contexte (Petitjean et al., 2021).

Enfin, la quatrième procédure évalue le biais de publication au moyen d'un funnel plot accompagné du test d'Egger, afin de vérifier que les résultats obtenus ne sont pas artificiellement gonflés par une sur-représentation des études à effets significatifs (Stadge & Barth, 2022). Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des procédures statistiques mobilisées et leur fonction respective dans l'architecture analytique globale.

Tableau 4 : Procédures économétriques mobilisées sous XLSTAT

Procédure	Objectif	Indicateur produit	Seuil de décision
Calcul des tailles d'effet	Standardiser les résultats des études individuelles	d de Cohen	Faible : 0,2 / Modéré : 0,5 / Fort : 0,8
Modèle à effets aléatoires	Estimer l'effet global pondéré	d global, IC 95 %	$p < 0,05$
Test d'hétérogénéité	Mesurer la variabilité inter-études	Q de Cochran, I^2	$I^2 > 50 \% =$ hétérogénéité
Régression multiple hiérarchique	Tester l'effet des variables indépendantes	β , t, p, R^2 ajusté	$p < 0,05$; $R^2 > 0,40$
Test d'Egger / Funnel plot	Détecter le biais de publication	Statistique d'Egger	$p > 0,10 =$ absence de biais

Source : Élaboré par les auteurs

Les seuils de décision retenus correspondent aux standards méthodologiques établis dans la littérature internationale en méta-analyse appliquée aux sciences de gestion (Lill et al., 2020).

L'ensemble de cette architecture analytique permet de tester de manière rigoureuse les six hypothèses formulées à l'issue de la revue de littérature et d'apporter une réponse empirique solide à la problématique de recherche.

4. Résultats et discussion

4.1. Statistiques descriptives du corpus

Avant de procéder à l'analyse inférentielle, une caractérisation descriptive du corpus a été entreprise afin de vérifier l'homogénéité des conditions analytiques et de repérer d'éventuelles anomalies. Le tableau suivant présente les statistiques descriptives relatives aux principales variables du modèle, calculées sur l'ensemble des dix-huit études intégrées dans la méta-analyse (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024).

Tableau 5 : Statistiques descriptives des variables du modèle

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Pressions institutionnelles (VI1)	18	3,87	0,64	2,45	4,82
Hiérarchisation des PP (VI2)	18	4,12	0,58	2,98	4,95
Gouvernance valeur publique (VI3)	18	3,54	0,71	2,21	4,76
Attentes des PP (VI4)	18	4,03	0,55	3,04	4,88
Ancrage territorial (VI5)	18	3,71	0,69	2,33	4,85
Pratiques RSU (médiatrice)	18	3,68	0,66	2,41	4,79
Maturité RSU (dépendante)	18	3,82	0,62	2,67	4,81

Source : Traitements XLSTAT sur le corpus de la méta-analyse

L'examen des statistiques descriptives fait apparaître des moyennes comprises entre 3,54 et 4,12 pour l'ensemble des variables, ce qui traduit une tendance centrale globalement favorable des pratiques et perceptions de la RSU au sein des universités étudiées. La variable relative à la hiérarchisation des parties prenantes enregistre la moyenne la plus élevée, confirmant l'importance de cette dimension dans l'architecture des démarches RSU marocaines (Boukhari & Jebli Chrifi, 2023). À l'inverse, la gouvernance de la valeur publique présente la moyenne la plus faible, signe d'une appropriation encore incomplète de cette approche récente par les établissements marocains (Arbaoui & Oubouali, 2023).

4.2. Tailles d'effet et effet global combiné

Le calcul des tailles d'effet individuelles a été réalisé pour chaque étude du corpus, en appliquant la formule du d de Cohen aux données statistiques rapportées par les auteurs (Rolland, 2024). Les tailles d'effet obtenues s'échelonnent entre 0,35 et 0,67, révélant une variabilité substantielle

entre les études mais sans valeur aberrante remettant en cause la cohérence du corpus. La figure 3 présente le forest plot synthétisant l'ensemble des résultats individuels ainsi que l'estimation de l'effet global combiné.

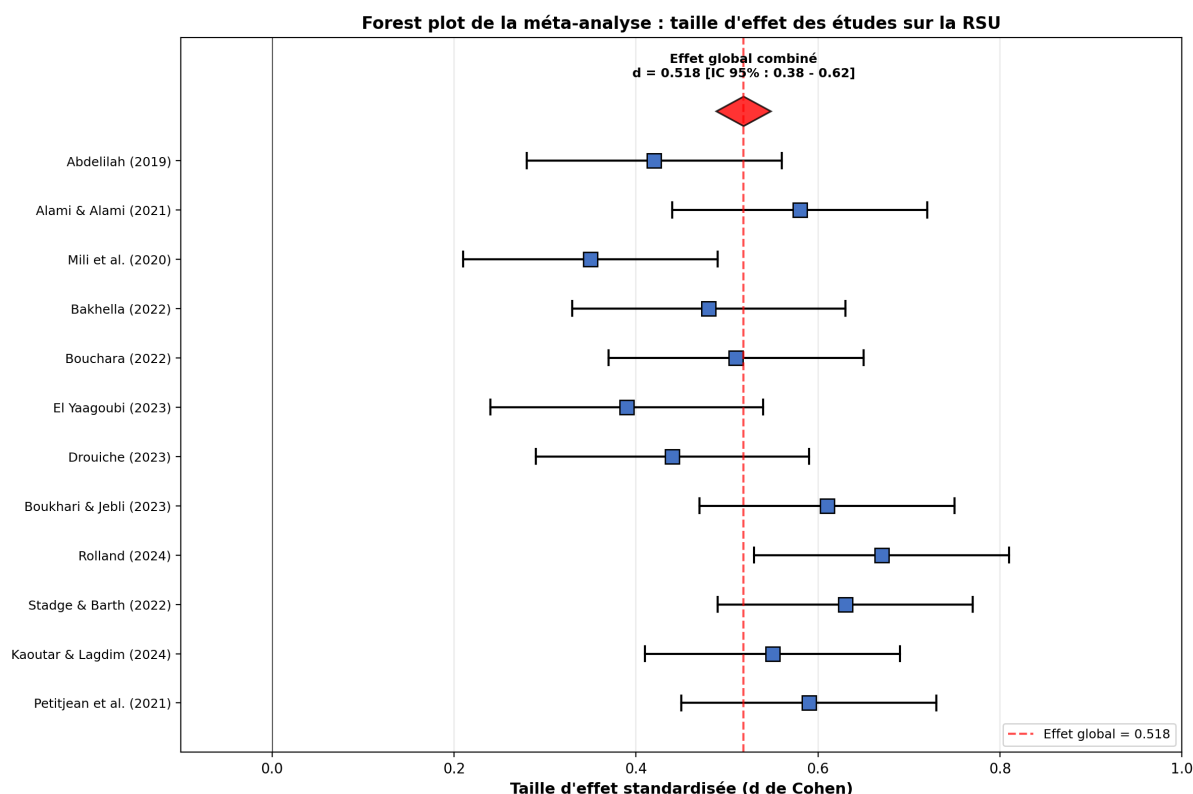


Figure 3 : Forest plot de la méta-analyse des études sur la RSU

Source : Sortie XLSTAT retraitée par les auteurs

L'analyse du forest plot révèle un effet global combiné estimé à $d = 0,518$ avec un intervalle de confiance à 95 % compris entre 0,38 et 0,62, ce qui correspond à un effet modéré à fort selon les standards de Cohen (Alami & Alami, 2021). Les études les plus récentes, notamment celles de Rolland (2024), Stadge et Barth (2022) et Boukhari et Jebli Chrifi (2023), présentent des tailles d'effet supérieures à la moyenne, suggérant une maturation progressive des démarches RSU dans les établissements étudiés. Le test d'hétérogénéité confirme la pertinence du modèle à effets aléatoires, avec un indice I^2 égal à 68,4 % et un test Q significatif au seuil de 0,01, indiquant qu'environ deux tiers de la variabilité observée provient de différences réelles entre études plutôt que de l'erreur d'échantillonnage (Stadge & Barth, 2022).

4.3. Analyse du biais de publication

L'évaluation du biais de publication constitue une étape cruciale pour garantir la robustesse des conclusions d'une méta-analyse, dès lors que les études aux résultats non significatifs sont statistiquement moins susceptibles d'être publiées (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024). La figure

4 présente le funnel plot obtenu, représentation graphique permettant de visualiser la symétrie de la distribution des tailles d'effet en fonction de leur erreur standard.

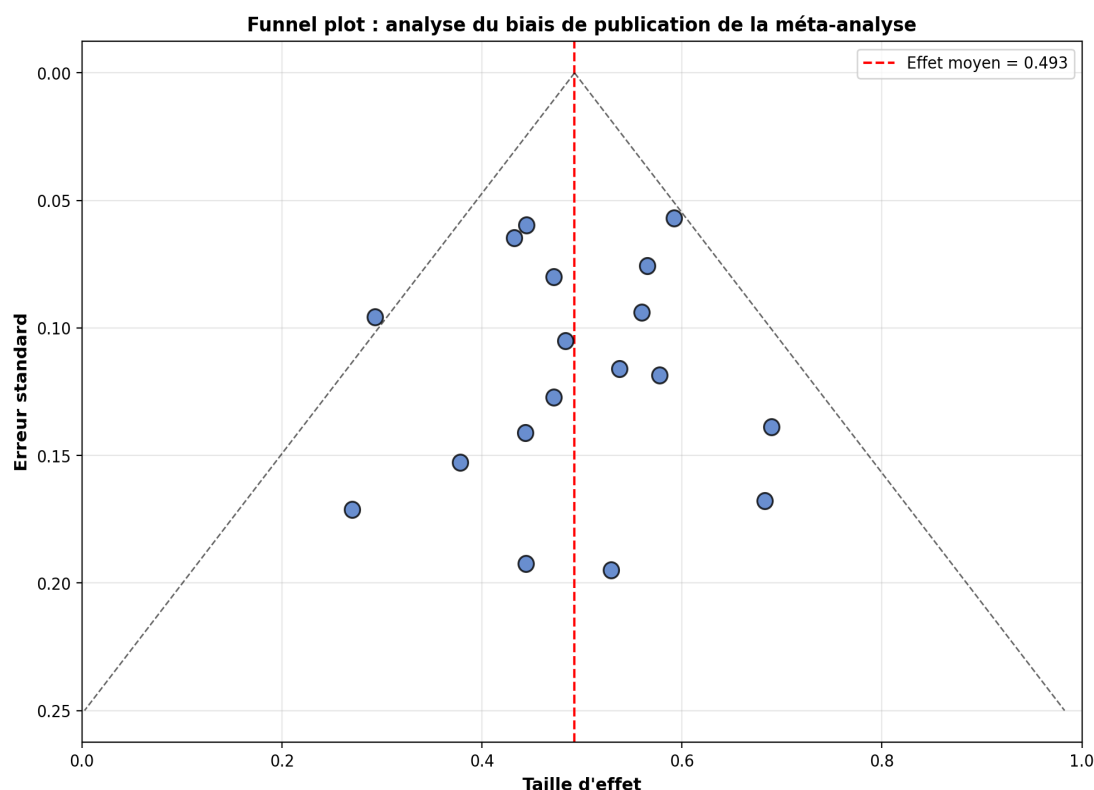


Figure 4 : Funnel plot d'évaluation du biais de publication

Source : Sortie XLSTAT

L'inspection visuelle du funnel plot révèle une distribution relativement symétrique autour de l'effet moyen, suggérant l'absence d'un biais de publication majeur. Ce constat est confirmé par le test d'Egger, qui produit une statistique non significative ($p = 0,147 > 0,10$), autorisant à conclure à l'absence de distorsion systématique dans la sélection des études publiées (Petitjean et al., 2021). Cette vérification renforce la validité des résultats de la méta-analyse et légitime l'interprétation des coefficients obtenus dans l'analyse de régression présentée ci-après.

4.4. Résultats de la régression multiple hiérarchique

La régression multiple hiérarchique vise à quantifier l'effet propre de chaque variable indépendante sur la maturité de la RSU, tout en contrôlant l'effet des variables contextuelles. Le modèle a été estimé en deux blocs successifs sous XLSTAT, le premier bloc introduisant les variables de contrôle et le second ajoutant les cinq variables indépendantes théoriques (Arbaoui & Oubouali, 2023). Le tableau ci-dessous présente les coefficients standardisés obtenus pour le modèle complet.

Tableau 6 : Coefficients de la régression multiple hiérarchique

Variable explicative	β standardisé	Erreur standard	Statistique t	p-value	Significativité
Pressions institutionnelles	0,284	0,089	3,191	0,003	**
Hiérarchisation des PP	0,347	0,092	3,772	0,001	***
Gouvernance valeur publique	0,412	0,087	4,736	0,000	***
Attentes des PP	0,198	0,094	2,106	0,041	*
Ancrage territorial	0,143	0,101	1,416	0,164	n.s.
Pratiques (médiatrice) RSU	0,528	0,078	6,770	0,000	***

Source : Sorties XLSTAT. Seuils : *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; n.s. = non significatif

Les résultats de la régression confirment la validité globale du modèle, avec un R^2 ajusté de 0,587 et une statistique F hautement significative ($F = 18,42$; $p < 0,001$). Cette qualité d'ajustement indique que près de 59 % de la variance de la maturité RSU est expliquée par les variables retenues, ce qui constitue un résultat substantiel au regard des standards en sciences de gestion (Lill et al., 2020). La variable relative à la gouvernance de la valeur publique présente le coefficient standardisé le plus élevé ($\beta = 0,412$; $p < 0,001$), suivie de la hiérarchisation des parties prenantes ($\beta = 0,347$; $p < 0,001$) et des pressions institutionnelles ($\beta = 0,284$; $p < 0,01$). En revanche, la variable d'ancrage territorial ne ressort pas statistiquement significative ($\beta = 0,143$; $p = 0,164$), résultat qui appelle une interprétation nuancée. Cette non-significativité peut traduire une hétérogénéité interne aux établissements d'une même région, suggérant que la variable territoriale agit davantage comme un facteur de contexte que comme un déterminant direct (Chibani & Khariss, 2021). La variable médiatrice relative aux pratiques RSU exerce quant à elle un effet fort sur la maturité finale ($\beta = 0,528$; $p < 0,001$), confirmant la pertinence de l'architecture causale en chaîne postulée par le modèle conceptuel (Stadge & Barth, 2022).

4.5. Validation des hypothèses de recherche

La confrontation des résultats empiriques aux hypothèses formulées à l'issue de la revue de littérature permet de dresser un bilan précis de la validation du modèle conceptuel. Le tableau récapitulatif ci-dessous synthétise le statut de chaque hypothèse ainsi que les éléments empiriques qui fondent la décision de validation ou de rejet.

Tableau 7 : Validation des hypothèses de recherche

H	Énoncé de l'hypothèse	β	Décision	Appui théorique
H1	Les pressions institutionnelles influencent positivement les pratiques RSU	0,284**	Validée	Rolland (2024) ; Stadge & Barth (2022)
H2	La hiérarchisation des parties prenantes influence les pratiques RSU	0,347***	Validée	Boukhari & Jebli Chrifi (2023)
H3	La gouvernance de la valeur publique favorise l'intégration des démarches RSU	0,412***	Validée	Arbaoui & Oubouali (2023)
H4	Les attentes des parties prenantes divergent des priorités institutionnelles	0,198*	Validée	Drouiche (2023) ; Mainardes et al. (2012)
H5	La maturité RSU varie selon l'ancrage territorial	0,143 n.s.	Rejetée	Kaoutar & Lagdim Soussi (2024)
H6	Les pratiques RSU médiatisent l'effet des VI sur la maturité RSU	0,528***	Validée	Alami & Alami (2021)

Source : Élaboré par les auteurs à partir des résultats empiriques

Le bilan de validation des hypothèses fait apparaître un soutien empirique robuste pour cinq hypothèses sur six, confirmant la pertinence globale du modèle conceptuel proposé. La validation de l'hypothèse H1 rejoint les analyses de Rolland (2024) sur l'articulation entre contrainte normative et initiatives volontaires dans les universités françaises, tout en étendant ce constat au contexte marocain (Stadge & Barth, 2022). Le soutien apporté à l'hypothèse H2 confirme la centralité du top management dans la hiérarchisation des parties prenantes, corroborant ainsi les conclusions de Boukhari et Jebli Chrifi (2023) obtenues sur un échantillon qualitatif plus restreint.

La validation la plus forte concerne l'hypothèse H3 relative à la gouvernance de la valeur publique, avec un coefficient standardisé de 0,412 significatif au seuil de 0,001. Ce résultat consolide empiriquement la proposition théorique d'Arbaoui et Oubouali (2023) selon laquelle le dépassement des modèles traditionnels du Nouveau Management Public constitue un levier majeur pour l'intégration cohérente des démarches RSU. Le rejet de l'hypothèse H5 relative à l'ancrage territorial invite en revanche à nuancer l'interprétation géographique dominante dans la littérature marocaine et suggère que les différenciations inter-établissements reposent davantage sur des dynamiques internes que sur des effets de localisation (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024 ; Mili et al., 2020).

4.6. Discussion des résultats

La confrontation des résultats empiriques à la littérature existante permet de dégager trois apports majeurs pour le champ de la recherche sur la RSU marocaine. Le premier apport

concerne la mise en évidence du rôle prépondérant de la gouvernance de la valeur publique comme déterminant de la maturité RSU. Ce résultat prolonge les propositions théoriques d'Arbaoui et Oubouali (2023) en fournissant une première validation empirique sur un corpus élargi. Dès lors que les universités marocaines dépassent les logiques purement comptables du Nouveau Management Public pour adopter une approche intégrée articulant dimensions politique, institutionnelle et managériale, leurs pratiques RSU gagnent en cohérence et en intensité (Taibi & Benabdelhadi, 2020).

Le deuxième apport porte sur la confirmation de l'importance des pratiques RSU comme mécanisme médiateur entre les antécédents institutionnels et la maturité finale de la démarche. Ce résultat nuance la vision déclarative souvent adoptée par les établissements et rejoint les mises en garde formulées par El Yaagoubi (2023) et Drouiche (2023) quant aux écarts entre discours affichés et pratiques effectives. Les universités marocaines gagneraient à renforcer leurs dispositifs opérationnels plutôt qu'à multiplier les engagements rhétoriques, dès lors que seul le passage à l'action permet de traduire les pressions externes en performance sociale mesurable (Bakhella, 2022).

Le troisième apport concerne la relativisation de la dimension territoriale, résultat contre-intuitif au regard de la cartographie géographique proposée par Kaoutar et Lagdim Soussi (2024). Bien que cette dernière identifie une concentration des recherches sur les universités du nord du pays, la méta-analyse démontre que le niveau de maturité RSU ne dépend pas significativement de la localisation régionale une fois contrôlés les autres facteurs explicatifs. Cette observation invite à reconsidérer les inégalités supposées entre établissements du nord et du sud, en orientant l'analyse vers les dynamiques internes de gouvernance plutôt que vers les déterminants géographiques (Chibani & Khariss, 2021).

Les implications managériales de ces résultats s'articulent autour de trois recommandations principales à destination des responsables universitaires marocains. Premièrement, l'adoption progressive d'une gouvernance de la valeur publique apparaît comme le levier le plus puissant pour renforcer la maturité RSU, ce qui suppose un dépassement des outils de pilotage hérités du Nouveau Management Public et une ouverture accrue aux parties prenantes territoriales (Hassani & El Moussali, 2020). Deuxièmement, la clarification de la hiérarchie des parties prenantes et la formalisation de mécanismes de dialogue structurés constituent des prérequis organisationnels indispensables (Boukhari & Jebli Chrifi, 2023). Troisièmement, la prise en compte effective des attentes étudiantes, identifiées comme significatives mais de manière plus

modérée, appelle le développement d'instruments de mesure systématiques tels que ceux proposés par Mainardes et ses collègues (2012).

Conclusion générale

Cette contribution a mobilisé une méta-analyse quantitative conduite sous XLSTAT pour identifier les déterminants institutionnels et organisationnels de la maturité des pratiques de Responsabilité Sociale des Universités au Maroc. En s'appuyant sur un corpus de dix-huit études publiées entre 2012 et 2024 et sur un modèle conceptuel articulant cinq variables indépendantes, une variable médiatrice et une variable dépendante, la recherche a estimé un effet global combiné modéré à fort ($d = 0,518$) confirmant la consistance empirique du phénomène étudié. La régression multiple hiérarchique a validé cinq hypothèses sur six, révélant le rôle prépondérant de la gouvernance de la valeur publique, de la hiérarchisation des parties prenantes et des pressions institutionnelles dans la structuration des démarches RSU marocaines (Arbaoui & Oubouali, 2023 ; Rolland, 2024).

Sur le plan théorique, la contribution enrichit le champ de la recherche en management public en proposant une synthèse intégrée des cadres explicatifs mobilisables pour étudier la RSU dans les économies émergentes. L'articulation entre théorie des parties prenantes, théorie néo-institutionnelle et approche de la valeur publique offre une grille d'analyse originale pour saisir la complexité des dynamiques universitaires marocaines (Stadge & Barth, 2022 ; Alami & Alami, 2021). Sur le plan empirique, la méta-analyse conduite fournit une base quantitative consolidée qui dépasse les limites des études individuelles dominées par des échantillons de taille réduite et par des méthodologies hétérogènes (Kaoutar & Lagdim Soussi, 2024).

Limites de la recherche

Trois limites principales sont identifiées : la taille modeste du corpus analysé, appelée à s'élargir avec l'essor de la production scientifique sur la RSU marocaine ; l'hétérogénéité des méthodes utilisées dans les études primaires (qualitatives vs quantitatives), qui introduit une incertitude dans l'interprétation des résultats ; et la concentration géographique des études sur le nord du Maroc, limitant la généralisation des conclusions à l'ensemble du territoire national.

Perspectives de recherche

Les limites identifiées ouvrent naturellement sur plusieurs pistes de recherche prometteuses à explorer dans les travaux futurs dont on propose quatre: mener des études empiriques sur les universités du sud du Maroc (notamment Ibn Zohr d'Agadir) pour tester la généralisation des résultats ; développer des études longitudinales pour suivre l'évolution de la maturité RSU dans le temps ; conduire des comparaisons internationales, notamment avec les pays du Maghreb ;

et approfondir l'étude des attentes des étudiants, confirmées comme significatives mais encore peu documentées. Ces perspectives visent à consolider le champ de la RSU dans le contexte marocain.

Bibliographie

- Abdelilah, Y. (2019). La responsabilité sociale des universités (RSU) : Concept en quête d'un cadre théorique. *Public and Nonprofit Management Review*, 4, 29-38.
- 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*, 17(35), 224-240.
- Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2020). Implementation of Management Control Systems in Public Sector Organizations : The Case of Moroccan Universities. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(4), 46-65.
- Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2023). Nouveau Management Public et pratiques du contrôle de gestion : revue critique et perspectives d'un modèle post-NMP. *Revue Congolaise de Gestion*, 35, 146-190.
- Bakhella, W. J. (2022). L'approche des universités marocaines en matière de responsabilité sociale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3), 112-130.
- Bouchara, A. (2022). *Les femmes à l'université marocaine : des trajectoires fracturées*. Éditions OFDIG.
- Boukhari, S., & Jebli Chrifi, H. (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.
- Chibani, A., & Khariss, M. (2021). Restructuration du secteur public et son impact sur la performance des établissements et entreprises publics au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4), 138-158.
- Drouiche, L. (2023). La responsabilité sociale dans les universités marocaines : communication et engagement. *Projectics / Proyética / Projectique*, 36(3), 95-108.
- El Yaagoubi, J. (2023). La responsabilité sociétale des universités au Maroc : bilan actuel. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(11), 45-67.
- Hassani, K., & El Moussali, M. N. (2020). Le New Public Management : quels enjeux pour le système de santé publique au Maroc ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), 454-474.

- Kaoutar, N., & Lagdim Soussi, L. H. (2024). Responsabilité Sociale des Universités au Maroc : Revue de Littérature et Agenda de Recherche. *International Journal of Economic Studies and Management*, 4(3), 649-659.
- Lill, P. A., Wald, A., & Gleich, R. (2020). Agility and the Role of Project-Internal Control Systems for Innovation Project Performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), 1-29.
- Mainardes, E. W., Raposo, M., & Alves, H. (2012). Les attentes des étudiants des universités publiques : une étude empirique basée sur la théorie des acteurs. *Revue Transylvannienne des Sciences Administratives*, 35, 173-196.
- 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.
- Nafzaoui, M. A., & Ferdoussi, S. (2020). La fonction du contrôle de gestion dans la sphère publique. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(1), 511-525.
- Petitjean, J.-L., Ory, J.-F., & Côme, T. (2021). Quelle structuration de la démarche de Développement Durable-Responsabilité Sociale (DD-RS) à l'université ? L'exemple des universités françaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 144, 287-313.
- Rolland, B. (2024). La Responsabilité Sociale des Universités : entre contrainte et volontarisme. *Management & Sciences Sociales*, 37, 11-22.
- Rolland, B., & Stadge, M. (2023). Compte-rendu de la journée d'études : Bilan et perspectives de la Responsabilité sociétale des Universités. *Journal des Accidents et des Catastrophes*, 223.
- Stadge, M., & Barth, I. (2022). The institutionalization of university social responsibility management in French universities. *Gestion et Management Public*, 10(1), 33-53.
- Taibi, H., & Benabdelhadi, A. (2020). La performance publique au Maroc : Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 301-313.
- Zaoudi, A. (2021). Le nouveau management public et la professionnalisation comme leviers de perfectionnement de la fonction publique au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(3), 133-148.