

De la charte RSE à la réalité du terrain : Une revue de littérature de l'intégration des migrants dans les entreprises marocaines

From CSR Policies to Organizational Reality: A Literature Review of Migrant Integration in Moroccan Companies.

Auteur 1 : BENMOUSSA Yasmine.

Auteur 2 : BENMIRA Jihane.

Auteur 3 : ELMORCHID Brahim.

BENMOUSSA Yasmine Doctorante en sciences économique , Laboratoire La référence, Université Cadi Ayyad, Marrakech Maroc

BENMIRA Jihane Docteur en sciences de gestion , Laboratoire LIRE-MD Université Cadi Ayyad, Marrakech Maroc

ELMORCHID Brahim, Professeur de l'enseignement supérieur, Laboratoire La référence, Université Cadi Ayyad, Marrakech Maroc

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

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

Pour citer cet article : BENMOUSSA .Y BENMIRA .J & EL ELMORCHID .B (2026) « De la charte RSE à la réalité du terrain : Une revue de littérature de l'intégration des migrants dans les entreprises marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 0161 – 0183.



DOI : 10.5281/zenodo.19097494

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un contexte marqué par la transformation du Maroc en pays d'installation migratoire, les entreprises sont de plus en plus appelées à jouer un rôle actif dans l'intégration socio- économique des populations migrantes. Si la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue un cadre normatif structurant en matière d'inclusion et de diversité, un décalage persiste entre les engagements formels affichés et leur mise en œuvre effective au sein des organisations. Cette recherche propose un modèle conceptuel visant à analyser les mécanismes de traduction organisationnelle de la RSE dans l'intégration des migrants. En mobilisant la théorie des régimes d'engagement de Thévenot (2006) et le concept de Street-Level Bureaucracy de Lipsky (1980), l'étude met en évidence le rôle central des managers de proximité dans la transformation des engagements stratégiques en pratiques situées. Le modèle proposé articule trois niveaux d'analyse - institutionnel, organisationnel et interactionnel - et montre que l'intégration des migrants dépend moins de l'existence de dispositifs formels que de leur appropriation par les acteurs organisationnels. Cette recherche contribue à la littérature sur la RSE dans les contextes africains émergents en proposant une lecture processuelle et multi- niveaux de la mise en œuvre des engagements sociétaux.

Mots clés : RSE, migrants, intégration, théorie des régimes d'engagement, street level bureaucracy, Maroc, contexte africain émergent

Abstract

In a context marked by Morocco's transformation into a country of migrant settlement, companies are increasingly expected to contribute to the socio-economic integration of migrant populations. While Corporate Social Responsibility (CSR) provides a normative framework promoting diversity and inclusion, a persistent gap remains between formal commitments and their effective implementation within organizations. This article proposes a conceptual model to analyze the organizational translation of CSR commitments into migrant integration practices. Drawing on Thévenot's (2006) regimes of engagement theory and Lipsky's (1980) Street-Level Bureaucracy framework, the study highlights the central role of frontline managers in transforming strategic commitments into situated practices. The proposed model articulates three analytical levels- institutional, organizational, and interactional-and demonstrates that migrant integration depends less on the existence of formal policies than on their appropriation by organizational actors. This research contributes to the CSR literature in emerging African contexts by offering a processual and multi-level perspective on the implementation of societal commitments.

Keywords : CSR, migrants, integration, commitment regimes theory, street level bureaucracy, Morocco, emerging African context

Introduction

Au cours de la dernière décennie, le Maroc s'est progressivement affirmé comme un espace migratoire majeur, passant d'un pays de transit à un pays d'installation durable pour des populations migrantes, notamment originaires d'Afrique subsaharienne. Selon les données publiées par le Haut-Commissariat au Plan (HCP), le nombre de résidents étrangers au Maroc a augmenté de plus de 76%, passant d'environ 84 000 à 148 000 personnes, et près de 60% de ces résidents sont originaires d'Afrique subsaharienne. Cela souligne non seulement un changement significatif dans la composition migratoire du pays, mais aussi un flux notable à absorber notamment dans le milieu professionnel. La politique migratoire initiée en 2013 a marqué un tournant décisif en favorisant la régularisation et l'intégration socio-professionnelle des migrants. Dans ce contexte de transformation, les entreprises sont appelées à jouer un rôle actif dans la cohésion sociale, notamment à travers leurs politiques de responsabilité sociétale (Cherkaoui, 2019). L'intégration des migrants au sein des organisations constitue en effet un processus multidimensionnel, reposant sur l'articulation entre dispositifs formels (politiques organisationnelles, cadre légal) et dynamiques informelles (interactions sociales, pratiques managériales) (Abdollahzadeh & Sharifzadeh, 2024).

Dans un environnement économique globalisé, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'impose comme un cadre structurant intégrant des préoccupations sociales telles que la diversité, l'équité et l'inclusion (Boubaker et al., 2018). Les initiatives de RSE contribuent à renforcer la légitimité organisationnelle et la confiance des parties prenantes, tout en répondant à des enjeux sociétaux majeurs, notamment l'intégration des populations migrantes (Asif et al., 2025). Les entreprises apparaissent ainsi comme des acteurs clés dans la mise en œuvre concrète de politiques inclusives, à travers l'accès à l'emploi, la formation et l'intégration organisationnelle. Toutefois, malgré l'adoption croissante de politiques RSE et l'adhésion à des dispositifs institutionnels tels que le label RSE de la CGEM, un décalage persiste entre les engagements formels affichés et leur traduction effective dans les pratiques organisationnelles. Ce paradoxe souligne que la RSE ne peut être réduite à un cadre stratégique ou normatif, mais qu'elle repose sur des dynamiques organisationnelles et interactionnelles qui conditionnent sa mise en œuvre effective. La traduction des engagements RSE en pratiques concrètes d'intégration dépend ainsi largement des acteurs chargés de leur application, en particulier les managers de proximité (Benmira, 2025 ; Thévenot, 2006).

Or, la littérature sur la RSE a principalement analysé ces engagements à un niveau institutionnel ou stratégique, en se concentrant sur leurs déterminants et leurs effets organisationnels (Wood, 1991 ; Gond et al., 2017 ; Cherkaoui, 2018). Cette approche tend à négliger les dynamiques micro-organisationnelles à travers lesquelles les engagements sont interprétés, appropriés et traduits dans les pratiques quotidiennes. Ce manque apparaît particulièrement problématique dans le contexte de l'intégration des migrants, où les interactions quotidiennes jouent un rôle déterminant (Nardi & Huysentruyt, 2022 ; Magallanes-Gonzalez, 2021). Il subsiste ainsi un angle mort théorique concernant les mécanismes organisationnels par lesquels les engagements éthiques de la RSE sont transformés en pratiques effectives d'inclusion.

Dans ce contexte, cette recherche vise à répondre à la question suivante : **Comment les managers traduisent-ils les engagements éthiques de la RSE en pratiques concrètes d'intégration des migrants dans les entreprises marocaines ?**

Afin d'y répondre, cet article mobilise la théorie des régimes d'engagement développée par Thévenot (2006), qui permet d'analyser le passage d'un engagement formel, inscrit dans des dispositifs organisationnels, à un engagement situé, incarné dans les interactions quotidiennes. En adoptant une approche conceptuelle, cette recherche propose un modèle théorique de la traduction organisationnelle de la RSE dans l'intégration des migrants. Elle apporte trois contributions principales : une lecture micro-organisationnelle de la RSE mettant en évidence le rôle central des managers ; une mobilisation des régimes d'engagement pour expliquer le passage du plan formel à la pratique située ; et une conceptualisation de l'intégration des migrants comme processus organisationnel structuré par des dynamiques d'engagement multi-niveaux, ouvrant des perspectives pour des validations empiriques futures.

Dans cette perspective, l'objectif de cette recherche est de proposer un cadre d'analyse permettant de comprendre les mécanismes organisationnels par lesquels les engagements de responsabilité sociétale des entreprises sont traduits en pratiques concrètes d'intégration des migrants dans les organisations. Plus précisément, l'article vise à analyser le rôle des managers de proximité dans la mise en œuvre effective des politiques d'inclusion, en mobilisant une approche théorique articulant la responsabilité sociétale des entreprises, la théorie des régimes d'engagement et la perspective de la Street-Level Bureaucracy.

Afin de répondre à cette problématique, l'article est structuré en plusieurs sections. La première section présente le cadre théorique de la recherche en mobilisant la littérature relative à la RSE, à la théorie des régimes d'engagement et à la Street-Level Bureaucracy. La deuxième section

propose une articulation conceptuelle entre ces approches et développe un modèle théorique de la traduction organisationnelle de la RSE dans l'intégration des migrants.

La troisième section discute les contributions théoriques et managériales de ce modèle. Enfin, l'article présente les limites de la recherche et les perspectives de travaux empiriques futurs.

1. Cadre Théorique

1.1. Positionnement épistémologique

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste. Cette perspective considère les phénomènes organisationnels comme des réalités socialement construites à travers les interactions entre les acteurs. Dans cette optique, l'intégration des migrants au sein des organisations n'est pas appréhendée comme un phénomène uniquement déterminé par des dispositifs formels, mais comme un processus dynamique résultant de l'interprétation et de l'appropriation des engagements organisationnels par les acteurs organisationnels.

Dans cette perspective interprétativiste, l'objectif de la recherche n'est pas de mesurer des relations causales entre variables, mais de comprendre les mécanismes organisationnels par lesquels les engagements de responsabilité sociétale des entreprises sont traduits en pratiques effectives d'inclusion.

Cette approche permet d'analyser la mise en œuvre de la RSE comme un processus social situé, structuré par les interactions quotidiennes entre managers et employés.

1.2. La RSE au Maroc : Entre impératif de légitimité et éthique de la diversité

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est progressivement institutionnalisée au Maroc, notamment à travers des dispositifs tels que le label RSE de la CGEM. Si ces mécanismes traduisent une volonté d'alignement sur les attentes sociétales croissantes en matière d'éthiques et de responsabilité sociale (Cherkaoui, 2019) leur existence ne garantit pas nécessairement leur mise en œuvre effective. L'analyse des dynamiques organisationnelles apparaît dès lors essentielle pour comprendre comment ces engagements sont traduits dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise. Dans cette perspective, la RSE ne constitue pas uniquement un outil de performance ou de réputation, mais également un cadre normatif structurant les comportements organisationnels et les interactions sociales.

Dans le contexte migratoire, cet engagement revêt une importance particulière. La littérature souligne que les initiatives de RSE contribuent à promouvoir l'inclusion sociale des populations

migrantes, notamment en réduisant les préjugés, en favorisant l'intégration professionnelle et en renforçant la cohésion sociale (Asif et al., 2025). L'intégration des migrants au sein des entreprises ne repose pas uniquement sur des dispositifs formels ou des politiques organisationnelles, mais implique également des mécanismes sociaux et relationnels qui facilitent leur insertion dans l'environnement professionnel (Abdollahzadeh & Sharifzadeh, 2024). Ainsi, la RSE peut être interprétée comme un levier permettant aux entreprises de répondre à des enjeux sociétaux plus larges, notamment en matière d'inclusion, de diversité et de justice sociale.

Cependant, l'existence de politiques formelles ou de labels RSE ne garantit pas nécessairement leur mise en œuvre effective dans les pratiques quotidiennes. Il existe souvent un décalage entre les engagements déclarés au niveau organisationnel et leur traduction concrète sur le terrain. Ce décalage souligne l'importance d'analyser les processus d'engagement des acteurs organisationnels, et en particulier la manière dont les principes éthiques et les engagements sociétaux sont interprétés, appropriés et mis en œuvre dans les situations concrètes.

1.3. La théorie des régimes d'engagement : un cadre d'analyse de la traduction des engagements organisationnels

Afin de comprendre la manière dont les engagements RSE se traduisent concrètement dans les pratiques organisationnelles, il est nécessaire de mobiliser la théorie des régimes d'engagement développée par Thévenot (2006), qui constitue un cadre analytique pertinent pour analyser l'articulation entre les engagements organisationnels et les actions individuelles. Cette théorie permet de comprendre comment les acteurs s'engagent dans l'action en fonction de leur relation à l'environnement, aux autres et aux objectifs poursuivis (Thévenot, 2006 ; Benmira, 2025).

Selon Thévenot (2006), l'engagement peut prendre différentes formes, notamment le régime d'engagement en plan et le régime d'engagement en familiarité. Le régime d'engagement en plan correspond à une forme d'engagement fondée sur des objectifs formalisés, des règles explicites et des dispositifs organisationnels structurés. Dans le contexte de la RSE, ce régime se traduit par l'élaboration de politiques, de chartes éthiques ou de programmes d'inclusion, qui définissent les engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Cet engagement repose sur une logique stratégique et organisationnelle, visant à atteindre des objectifs collectifs définis à l'avance (Benmira, 2025).

Toutefois, ce type d'engagement demeure souvent abstrait et distant des interactions sociales concrètes. À l'inverse, le régime d'engagement en familiarité renvoie à une forme d'engagement plus personnelle, fondée sur des relations de proximité, des interactions quotidiennes et des

ajustements pratiques (Thévenot, 2006). Dans ce régime, l'engagement repose sur des relations interpersonnelles, des gestes de reconnaissance et des pratiques informelles qui facilitent la coordination et la coopération entre les acteurs.

Dans le contexte de l'intégration des migrants, cette distinction est particulièrement pertinente. Si les entreprises peuvent afficher des engagements formels en faveur de l'inclusion à travers des politiques RSE, leur mise en œuvre effective dépend largement des interactions quotidiennes entre les acteurs organisationnels. L'intégration des migrants ne repose pas uniquement sur des dispositifs formels, mais également sur des processus relationnels et interactionnels qui permettent de créer un environnement favorable à leur inclusion (Abdollahzadeh & Sharifzadeh, 2024).

Ainsi, la théorie des régimes d'engagement permet de comprendre le passage d'un engagement formel, inscrit dans des dispositifs organisationnels, à un engagement concret, incarné dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Elle met en évidence le rôle central des interactions sociales dans la traduction des engagements organisationnels en pratiques effectives (Benmira, 2025 ; Thévenot, 2006).

1.4. La Street-Level Bureaucracy en entreprise : Le manager de proximité comme véritable décideur de l'intégration des migrants

La mise en œuvre effective des politiques organisationnelles repose largement sur les acteurs de terrain, qui jouent un rôle central dans leur interprétation et leur application. Cette perspective peut être analysée à travers le concept de *Street-Level Bureaucracy*, développé par Lipsky (1984), qui met en évidence le rôle déterminant des acteurs de première ligne dans la traduction des orientations institutionnelles en pratiques concrètes. Selon cette approche, les politiques, qu'elles soient publiques ou organisationnelles, ne prennent véritablement forme qu'à travers les actions et les décisions des acteurs chargés de leur mise en œuvre.

Dans le contexte organisationnel, les managers de proximité occupent une position stratégique à l'interface entre les orientations formelles définies par l'organisation et leur application concrète dans les situations de travail. Ils disposent d'une marge d'interprétation qui leur permet d'adapter les principes organisationnels aux réalités quotidiennes auxquelles ils sont confrontés. Ainsi, les politiques organisationnelles ne sont pas appliquées de manière uniforme, mais font l'objet d'un processus d'appropriation et d'ajustement en fonction du contexte, des contraintes organisationnelles et des interactions sociales. Les travaux de May et Winter (2009) confirment cette perspective en montrant que les acteurs de première ligne jouent un rôle central dans la mise en œuvre effective des politiques, leur comportement étant influencé par leur compréhension des

objectifs organisationnels, leurs connaissances professionnelles et leurs dispositions individuelles. Ces auteurs soulignent que la traduction des orientations institutionnelles en pratiques concrètes dépend largement de la manière dont les acteurs de terrain interprètent ces orientations et les intègrent dans leurs pratiques quotidiennes. Ainsi, la mise en œuvre des politiques organisationnelles ne constitue pas un processus mécanique, mais un processus interprétatif, au cours duquel les acteurs contribuent activement à la construction des pratiques organisationnelles tout en laissant une marge importante aux cohésions humaines.

Dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises, ce processus est particulièrement significatif. Les politiques RSE définissent un cadre normatif et stratégique visant à orienter les comportements organisationnels en faveur d'objectifs sociaux, éthiques et environnementaux. Toutefois, leur mise en œuvre effective dépend largement des acteurs organisationnels chargés de leur application, notamment les managers de proximité. Ces derniers participent activement à la traduction des engagements organisationnels en pratiques concrètes, à travers leurs décisions, leurs comportements et leurs interactions quotidiennes avec les employés (Benmira, 2025). Cette capacité d'interprétation confère aux managers un pouvoir discrétionnaire qui leur permet d'adapter les engagements organisationnels aux réalités du terrain. Ce pouvoir ne constitue pas une déviation des orientations organisationnelles, mais un élément constitutif de leur mise en œuvre effective. En effet, comme le souligne Lipsky (1980), les acteurs de première ligne contribuent activement à façonner les pratiques organisationnelles, en transformant les principes abstraits en actions concrètes adaptées aux situations spécifiques. Ce processus permet d'expliquer les écarts souvent observés entre les engagements organisationnels formels et leur mise en œuvre effective dans les pratiques quotidiennes.

Dans le contexte de l'intégration des migrants, ce rôle apparaît particulièrement déterminant. Si les entreprises peuvent afficher des engagements formels en faveur de l'inclusion à travers des politiques RSE, leur mise en œuvre effective repose largement sur les interactions quotidiennes entre les managers et les employés. L'intégration des migrants ne dépend pas uniquement de l'existence de dispositifs formels, mais également de la manière dont ces dispositifs sont appropriés et mis en œuvre par les acteurs organisationnels. Les travaux récents soulignent que les initiatives de RSE peuvent contribuer à promouvoir l'inclusion sociale, notamment en réduisant les préjugés, en favorisant l'intégration professionnelle et en renforçant la cohésion organisationnelle (Asif et al., 2025). Toutefois, leur efficacité dépend largement de leur traduction effective dans les pratiques quotidiennes.

Dans cette perspective, les managers apparaissent comme des acteurs centraux dans la mise en œuvre de l'intégration organisationnelle des migrants. À travers leurs interactions quotidiennes, ils participent à la construction d'un environnement organisationnel plus ou moins inclusif, influençant directement les conditions d'intégration des employés migrants. Leur rôle consiste à traduire les engagements organisationnels en pratiques situées, en mobilisant leurs compétences professionnelles, leurs valeurs et leur compréhension des objectifs organisationnels.

Ainsi, l'intégration des migrants peut être interprétée comme le résultat d'un processus d'engagement situé, qui repose sur les interactions entre les acteurs organisationnels. Les managers apparaissent comme des intermédiaires essentiels entre les engagements organisationnels formels et leur mise en œuvre effective, contribuant à transformer les principes abstraits de la responsabilité sociétale des entreprises en pratiques organisationnelles concrètes. Cette perspective permet de comprendre que l'efficacité des politiques RSE en matière d'intégration ne dépend pas uniquement de leur formulation stratégique, mais également de leur appropriation et de leur mise en œuvre par les acteurs de terrain.

1.5. Les limites de la RSE dans l'intégration des migrants

Si la littérature souligne le rôle potentiel de la responsabilité sociétale des entreprises comme levier d'inclusion sociale, plusieurs travaux mettent en évidence ses limites structurelles et ses effets ambivalents, en particulier, la perspective néo-institutionnelle. Cette dernière a montré que les organisations peuvent adopter des dispositifs formels de responsabilité sociale sans pour autant transformer substantiellement leurs pratiques internes (Meyer & Rowan 1977). Dans cette logique, les engagements RSE peuvent viser à répondre aux attentes institutionnelles, sans être réellement intégrés dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Dans le champ spécifique de la RSE environnementale, Walker et Wan (2012) démontrent que les stratégies symboliques, consistant à communiquer des engagements sans transformation substantielle des pratiques peuvent produire des effets négatifs en termes de crédibilité et de réputation. Bien que leur étude porte sur le greenwashing, la logique d'actions symboliques peut être transposée aux politiques d'inclusion sociale, notamment lorsque les entreprises affichent des engagements en faveur de la diversité sans modification réelle des dynamiques organisationnelles.

Cette critique rejoint les travaux sur la communication performative de la diversité, qui soulignent que les politiques de diversité peuvent relever d'une logique de "diversity-washing" lorsqu'elles privilégient la visibilité externe au détriment de transformations internes profondes (Ahmed, 2012;

Benschop & Verloo, 2011). Dans ces cas, la RSE devient un instrument de gestion de l'image plutôt qu'un vecteur de changement organisationnel effectif.

Par ailleurs, les recherches empiriques sur l'efficacité des dispositifs de gestion de la diversité invitent à nuancer leur impact. Dans une étude de grande ampleur portant sur les entreprises américaines, Kalev, Dobbin et Kelly (2006) montrent que certains programmes formels de diversité, tels que les formations obligatoires ou les procédures standardisées, produisent des effets limités, voire contre-productifs, lorsqu'ils ne sont pas accompagnés d'un engagement organisationnel réel et de mécanismes participatifs. Ces résultats suggèrent que la formalisation des engagements ne garantit pas leur efficacité en matière d'inclusion. Enfin, des travaux récents mettent en évidence le risque de backlash organisationnel lorsque les initiatives d'inclusion sont perçues comme opportunistes ou imposées.

Dans ces contextes, les politiques de diversité peuvent susciter des résistances internes, alimenter le cynisme organisationnel et affaiblir la cohésion collective (Dover, Kaiser & Major, 2020). Ainsi, loin de produire mécaniquement des effets positifs, la RSE peut, dans certaines configurations, renforcer les tensions internes si elle n'est pas appropriée par les acteurs organisationnels.

Ces travaux invitent à considérer la RSE non comme un mécanisme intrinsèquement efficace d'intégration des migrants, mais comme un dispositif contingent, dont l'impact dépend des dynamiques organisationnelles, des rapports de pouvoir et des processus d'appropriation situés. Cette perspective renforce la pertinence d'une analyse multi-niveaux centrée sur la traduction organisationnelle des engagements formels en pratiques effectives.

Tableau 1 : Synthèse des approches mobilisées :

Approche théorique	Auteurs principaux	Contribution à la recherche
Responsabilité sociétale des entreprises	Wood (1991), Cherkaoui (2019)	Cadre institutionnel structurant les engagements organisationnels en matière d'inclusion
Régimes d'engagement	Thévenot (2006)	Analyse du passage entre engagements organisationnels formels et pratiques situées
Street-Level Bureaucracy	Lipsky (1980), May & Winter (2009)	Rôle des managers de proximité dans la mise en œuvre et l'interprétation des politiques organisationnelles

Approche théorique	Auteurs principaux	Contribution à la recherche
Littérature sur migration et entreprises	Nardi & Huysentruyt (2022)	Compréhension du rôle des entreprises dans l'intégration socio-économique des migrants

2. Articulation conceptuelle : vers un modèle d'analyse de la traduction organisationnelle de la RSE dans l'intégration des migrants

2.1. La RSE comme cadre organisationnel d'intégration socio-économique des migrants

L'intégration des migrants au sein des organisations peut être appréhendée comme un processus structuré par des dispositifs organisationnels et des pratiques situées, dans lesquels la responsabilité sociétale des entreprises constitue un cadre d'engagement orientant les actions organisationnelles. Si les entreprises adoptent des politiques RSE visant à promouvoir l'inclusion et la diversité, leur efficacité dépend de leur traduction effective dans les pratiques quotidiennes des acteurs organisationnels (Thévenot, 2006 ; Benmira, 2025 ; Nardi & Huysentruyt, 2022). Dans cette perspective, la RSE ne se limite pas à un ensemble de dispositifs formels, mais constitue un cadre organisationnel dont la portée dépend des dynamiques interactionnelles et des processus d'appropriation qui conditionnent l'intégration effective des migrants.

Cette approche permet d'analyser la RSE comme un processus organisationnel dynamique, structuré par l'articulation entre engagements formels, contextes institutionnels et pratiques situées (Cherkaoui, 2018 ; Gond et al., 2017).

Dans cette perspective, la littérature souligne que les entreprises jouent un rôle déterminant dans l'intégration économique et sociale des migrants, notamment à travers l'accès à l'emploi, la formation et la participation à la vie organisationnelle (Nardi & Huysentruyt, 2022). En effet, l'emploi constitue un levier fondamental d'intégration, permettant aux migrants de développer des ressources économiques, sociales et symboliques facilitant leur inclusion dans la société d'accueil. Les entreprises ne se limitent ainsi pas à un rôle économique, mais participent activement à la structuration des trajectoires d'intégration des migrants, en contribuant à réduire leur vulnérabilité socio-économique et à renforcer leur autonomie (Elmorchid et al., 2024).

Par ailleurs, la RSE peut être interprétée comme un mécanisme permettant aux organisations de répondre aux défis posés par les crises migratoires contemporaines, en articulant leurs objectifs

économiques avec des responsabilités sociales élargies (Yoldas.D ,2019). Dans ce cadre, les initiatives de RSE favorisent le développement de politiques organisationnelles inclusives, visant à promouvoir l'égalité des opportunités, à réduire les discriminations et à faciliter l'intégration professionnelle des migrants. Ces initiatives contribuent non seulement à améliorer les conditions d'intégration des migrants, mais également à renforcer la légitimité sociale des entreprises et leur ancrage dans leur environnement institutionnel et sociétal (Cherkaoui, 2018 ; Igalens & Sahraoui, 2022).

Dans le contexte marocain, cette dynamique revêt une importance particulière, dans la mesure où les entreprises évoluent dans un environnement marqué par des transformations migratoires significatives et par l'émergence progressive de cadres institutionnels favorisant la responsabilité sociétale (Cherkaoui, 2019). La mise en place du label RSE de la CGEM et l'adoption croissante de dispositifs de reporting extra-financier témoignent d'une volonté croissante des entreprises marocaines d'intégrer des préoccupations sociales dans leur stratégie (Benraiss-Noailles & Bentaleb, 2014 ; Igalens & Sahraoui, 2022). Toutefois, comme le soulignent Elmorchid et al. (2024), l'intégration professionnelle des migrants demeure un processus complexe, influencé par des facteurs institutionnels, organisationnels et interactionnels, ce qui souligne la nécessité d'analyser les mécanismes par lesquels les engagements RSE sont traduits en pratiques concrètes au sein des organisations.

2.2. Le rôle médiateur des managers dans la traduction organisationnelle de la RSE

Si la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constitue un cadre normatif structurant au niveau institutionnel et organisationnel, sa mise en œuvre effective repose largement sur les acteurs chargés de son application au sein des organisations. La littérature souligne que les engagements organisationnels ne produisent pas automatiquement des effets concrets, mais nécessitent d'être interprétés, appropriés et traduits par les acteurs situés au plus près des situations d'action (Thévenot, 2006 ; Benmira, 2025). Dans cette perspective, les managers de proximité occupent une position centrale, en agissant comme des médiateurs entre les orientations stratégiques de l'entreprise et leur mise en œuvre effective dans les pratiques quotidiennes.

Dans le contexte de l'intégration des migrants, ce rôle médiateur revêt une importance particulière. Les politiques organisationnelles définissent un cadre formel d'inclusion, mais leur traduction concrète dépend largement des interactions quotidiennes entre les managers et les employés migrants. Ces interactions contribuent à structurer l'expérience organisationnelle des migrants et à faciliter, ou au contraire à entraver, leur intégration professionnelle et sociale (Magallanes-González, 2021). Les managers participent ainsi activement à la construction de l'environnement

organisationnel, en influençant les opportunités d'accès aux ressources, les dynamiques relationnelles et les conditions de participation des migrants à la vie organisationnelle.

Cette perspective rejoint les travaux de Nardi et Huysentruyt (2022), qui montrent que les entreprises peuvent contribuer à l'intégration des migrants en développant des environnements organisationnels favorisant leur inclusion économique et sociale. Toutefois, ces effets ne résultent pas uniquement de l'existence de politiques formelles, mais dépendent de la manière dont ces politiques sont concrètement mises en œuvre par les acteurs organisationnels. Les managers disposent en effet d'une marge d'interprétation qui leur permet d'adapter les orientations organisationnelles aux situations spécifiques auxquelles ils sont confrontés, conférant ainsi à leur action un rôle déterminant dans la structuration des pratiques organisationnelles (Thévenot, 2006; Benmira, 2025).

Les managers apparaissent ainsi comme des acteurs clés dans la traduction organisationnelle de la RSE, dans la mesure où ils assurent l'articulation entre les engagements formels de l'organisation et les pratiques effectives d'inclusion. Leur action ne se limite pas à l'application mécanique des politiques organisationnelles, mais participe à leur interprétation, leur adaptation et leur mise en œuvre située, contribuant ainsi à transformer les principes abstraits de la RSE en réalités organisationnelles concrètes.

2.3. La traduction organisationnelle de la RSE comme processus d'engagement situé

Au-delà du rôle des acteurs organisationnels, la traduction effective des engagements RSE doit être appréhendée comme un processus dynamique, structuré par les interactions sociales et les pratiques quotidiennes. La théorie des régimes d'engagement développée par Thévenot (2006) offre un cadre analytique particulièrement pertinent pour analyser ce processus, en distinguant différentes formes d'engagement qui permettent de comprendre comment les acteurs s'approprient et mettent en œuvre les dispositifs organisationnels dans des situations concrètes.

Comme présenté précédemment, l'engagement en plan correspond aux dispositifs organisationnels formalisés, tandis que l'engagement en familiarité renvoie aux dynamiques interactionnelles situées. Dans le contexte de l'intégration des migrants, ces interactions jouent un rôle déterminant, en facilitant leur insertion dans l'environnement organisationnel, en favorisant la construction de relations de confiance et en contribuant à leur reconnaissance en tant que membres à part entière de l'organisation (Nardi & Huysentruyt, 2022).

L'intégration des migrants apparaît ainsi comme le résultat d'un processus d'engagement situé, dans lequel les dispositifs organisationnels formels sont traduits, adaptés et réinterprétés à travers les pratiques interactionnelles des acteurs. Cette perspective met en évidence le caractère fondamentalement relationnel de la traduction organisationnelle de la RSE, qui repose sur l'articulation entre des structures formelles et des dynamiques interactionnelles. Comme le souligne Cherkaoui (2018), les pratiques RSE ne peuvent être pleinement comprises sans prendre en compte les processus organisationnels et interactionnels qui structurent leur mise en œuvre effective.

La traduction organisationnelle de la RSE apparaît ainsi comme un processus multidimensionnel, dans lequel les engagements institutionnels et organisationnels sont transformés en pratiques effectives à travers les actions situées des acteurs organisationnels. Ce processus d'engagement situé constitue un mécanisme central permettant de comprendre comment les engagements RSE contribuent concrètement à l'intégration des migrants au sein des organisations.

Dans cette perspective, le modèle conceptuel proposé met en évidence que la RSE ne constitue pas uniquement un cadre institutionnel ou stratégique, mais qu'elle repose sur un processus organisationnel de traduction structuré par les interactions entre les différents niveaux de l'organisation. L'efficacité des engagements RSE dépend ainsi moins de leur formalisation que de leur appropriation et de leur mise en œuvre effective par les acteurs organisationnels. Ce cadre analytique permet de dépasser une conception strictement normative de la RSE, en soulignant son caractère fondamentalement relationnel, situé et dynamique. Il met en évidence que l'intégration des migrants ne résulte pas uniquement de l'existence de dispositifs organisationnels formels, mais repose sur un processus d'engagement construit à travers les interactions quotidiennes, au sein duquel les managers jouent un rôle central dans la traduction des engagements organisationnels en pratiques effectives d'inclusion.

2.4. Proposition d'une schématisation conceptuelle de traduction organisationnelle de la RSE dans l'intégration des migrants

Sur la base des développements précédents, nous proposons une schématisation conceptuelle visant à analyser la traduction organisationnelle de la RSE dans l'intégration des migrants. Ce modèle articule trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et interactionnelle. Au niveau institutionnel la RSE constitue un cadre normatif structurant qui définit les attentes en matière d'inclusion sociale et oriente les stratégies organisationnelles (Commission européenne, 2011; Cherkaou, 2019). Ces engagements sont ensuite traduits, au niveau organisationnel, en

dispositifs formalisés tels que les politiques de diversité les programmes d'inclusion ou les mécanismes de gestion des ressources humaines (Elmorchid et al., 2024).

Toutefois, la mise en œuvre effective de ces dispositifs dépend du niveau interactionnel, ou les managers de proximité jouent un rôle déterminant. Conformément à la perspective de la Street-Level Bureaucracy (Lipsky, 1980; May 8 Winter, 2009), ces acteurs disposent d'une marge d'interprétation qui leur permet d'adapter les engagements formels aux réalités organisationnelles concrètes. La théorie des régimes d'engagement (Thévenot, 2006) permet d'éclairer ce processus, en distinguant l'engagement en plan fondé sur des dispositifs formalisés, et l'engagement en familiarité, ancré dans les interactions quotidiennes. L'intégration des migrants apparaît ainsi comme le résultat d'un passage du cadre formel aux pratiques situées.

Afin de rendre compte de cette dynamique multi-niveaux, nous proposons une schématisation conceptuel de la traduction organisationnelle de la RSE en pratiques d'intégration des migrants, articulant le niveau institutionnel, organisationnel et micro-organisationnel, et mobilisant la théorie des régimes d'engagement comme cadre explicatif des mécanismes de passage du plan formel à la pratique située.

La Figure 1 synthétise cette dynamique multi-niveaux. Elle montre que les engagements institutionnels influencent les stratégies organisationnelles, lesquelles sont traduites en pratiques concrètes à travers les interactions entre managers et employés (dont les migrants). Les résultats organisationnels (inclusion professionnelle, stabilité de l'emploi, intégration sociale) produisent en retour des effets de rétroaction susceptibles d'ajuster et de transformer les stratégies RSE dans une logique d'apprentissage organisationnel (Petronela, 2024).

Figure 1 : Modèle conceptuel de la traduction organisationnelle de la RSE en pratiques d'intégration des migrants : articulation multi-niveaux (institutionnel–organisationnel–micro) et régimes d'engagement



Source : l'auteur

Ainsi, ce modèle met en évidence que la RSE ne constitue pas un ensemble de dispositifs statiques, mais un processus dynamique, dans lequel les engagements institutionnels sont traduits, interprétés et transformés par les acteurs organisationnels à travers leurs pratiques quotidiennes. En articulant les dimensions institutionnelles, organisationnelles et interactionnelles, ce modèle permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la RSE peut contribuer à l'intégration effective des migrants, en mettant en lumière le rôle central des managers dans la transformation des engagements organisationnels en réalités sociales concrètes.

Tableau 2 : Traduction organisationnelle de la RSE

Niveau d'analyse	Acteurs principaux	Mécanismes
Institutionnel	État, normes ESG, politiques migratoires	Cadre normatif structurant les engagements RSE
Organisationnel	Entreprises, politiques RH, programmes d'inclusion	Formalisation des engagements et dispositifs organisationnels
Interactionnel	Managers, employés	Traduction des engagements RSE en pratiques situées
Résultats organisationnels	Entreprises et migrants	Inclusion professionnelle et intégration organisationnelle

3. Discussion théorique et implications

Les résultats de cette analyse conceptuelle permettent d'apporter plusieurs contributions significatives à la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises, l'intégration des migrants et la mise en œuvre organisationnelle des engagements éthiques. Alors que les recherches existantes ont principalement appréhendé la RSE comme un cadre stratégique ou institutionnel, cette étude souligne le rôle central des acteurs organisationnels dans la traduction des engagements formels en pratiques effectives (Thévenot, 2006 ; May & Winter, 2009).

Premièrement, cette recherche contribue à la littérature sur la RSE en proposant une lecture dynamique de sa mise en œuvre, fondée sur la théorie des régimes d'engagement. La RSE ne peut être réduite à un ensemble de politiques formelles ou de dispositifs normatifs, mais doit être comprise comme un processus d'engagement qui se construit dans l'interaction entre les structures organisationnelles et les pratiques quotidiennes des acteurs (Benmira, 2025 ; Thévenot, 2006). Cette perspective permet de dépasser les approches institutionnelles traditionnelles de la RSE, qui se concentrent principalement sur les motivations stratégiques et les pressions externes (Wood, 1991 ; Cherkaoui, 2018), en mettant en évidence les mécanismes par lesquels les engagements organisationnels sont appropriés, interprétés et transformés dans les contextes organisationnels concrets.

Deuxièmement, cette étude apporte une contribution importante à la littérature sur l'intégration des migrants dans les organisations, en identifiant la RSE comme un levier potentiel d'inclusion organisationnelle. Les travaux existants ont montré que les initiatives de RSE peuvent favoriser la réduction des discriminations, renforcer la confiance organisationnelle et améliorer l'intégration professionnelle des populations migrantes (Asif et al., 2025 ; Nardi & Huysentruyt, 2022). Toutefois, ces recherches ont accordé une attention limitée aux mécanismes organisationnels permettant de traduire ces engagements en pratiques effectives.

Le modèle proposé dans cette recherche met en évidence le rôle médiateur des managers dans ce processus, en montrant que l'intégration des migrants dépend largement de la manière dont les engagements organisationnels sont mis en œuvre au niveau des interactions quotidiennes.

Cette contribution s'inscrit dans la continuité des travaux sur la Street-Level Bureaucracy, qui soulignent que les acteurs de première ligne jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre effective des politiques organisationnelles (Lipsky, 1980 ; May & Winter, 2009). Dans le contexte de la RSE, les managers de proximité apparaissent comme des acteurs clés dans la traduction des engagements organisationnels, disposant d'une marge d'interprétation qui leur permet d'adapter

les politiques aux réalités organisationnelles spécifiques. Cette capacité d'interprétation influence directement la qualité de l'intégration organisationnelle des migrants, notamment à travers la mise en place de pratiques inclusives, la facilitation des interactions sociales et la création d'un environnement organisationnel favorable à leur inclusion (Elmorchid et al., 2024).

Troisièmement, cette recherche contribue à la littérature sur la RSE dans les pays émergents, et plus particulièrement dans le contexte marocain. Les travaux existants ont montré que la RSE au Maroc s'inscrit dans un processus d'institutionnalisation progressive, influencé à la fois par les pressions institutionnelles internationales et les dynamiques socioculturelles locales (Cherkaoui, 2018 ; Igalens & Sahraoui, 2022). Toutefois, ces recherches ont également mis en évidence l'existence d'un décalage entre les engagements formels des entreprises et leur mise en œuvre effective dans les pratiques organisationnelles. Le modèle proposé permet de mieux comprendre ce décalage, en montrant que la mise en œuvre effective de la RSE dépend de sa traduction au niveau des pratiques organisationnelles, à travers l'action des managers et les interactions quotidiennes.

Sur le plan managérial, cette recherche met en évidence plusieurs implications importantes pour les entreprises souhaitant renforcer l'efficacité de leurs politiques de RSE en matière d'intégration des migrants. Tout d'abord, elle souligne l'importance de dépasser une approche purement formelle de la RSE, fondée sur l'adoption de chartes ou de labels, pour privilégier une approche plus opérationnelle, centrée sur les pratiques organisationnelles. L'adoption de politiques formelles constitue une condition nécessaire, mais non suffisante, pour garantir leur mise en œuvre effective (Benmira, 2025).

Ensuite, les résultats soulignent le rôle central des managers dans la mise en œuvre effective des engagements organisationnels. Les entreprises doivent reconnaître les managers comme des acteurs stratégiques de la RSE et investir dans leur formation,

afin de renforcer leur capacité à mettre en œuvre des pratiques inclusives. Cette formation peut inclure le développement de compétences interculturelles, la sensibilisation aux enjeux liés à la diversité et l'intégration, ainsi que le renforcement des compétences relationnelles.

Enfin, cette recherche met en évidence le rôle potentiel de la RSE comme levier d'intégration socio-économique des migrants. En facilitant leur accès à l'emploi et en favorisant leur inclusion organisationnelle, les entreprises peuvent contribuer à réduire leur vulnérabilité socio-économique et renforcer leur intégration dans la société d'accueil (Magallanes-Gonzalez, C., 2021; Nardi & Huysentruyt, 2022). Ainsi, la RSE apparaît non seulement comme un outil de

performance organisationnelle, mais également comme un mécanisme contribuant à la cohésion sociale et au développement durable.

4. Limites et perspectives de recherche

Malgré ses contributions théoriques et managériales, cette recherche présente certaines limites qui ouvrent des perspectives pour des recherches futures. Tout d'abord, cette étude repose sur une approche conceptuelle, qui vise à proposer un modèle théorique permettant de comprendre les mécanismes de traduction organisationnelle de la RSE dans l'intégration des migrants. Bien que cette approche permette de développer un cadre analytique structuré, elle nécessite d'être validée empiriquement à travers des études de terrain, afin d'examiner la manière dont ces mécanismes se manifestent concrètement dans les organisations.

Ensuite, cette recherche s'inscrit principalement dans le contexte marocain, caractérisé par des spécificités institutionnelles, culturelles et socio-économiques particulières (Cherkaoui, 2018 ; Igalens & Sahraoui, 2022). Bien que ces spécificités offrent un terrain particulièrement pertinent pour analyser la mise en œuvre de la RSE dans un contexte migratoire, elles peuvent limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes nationaux. Des recherches futures pourraient ainsi adopter une approche comparative, en examinant la mise en œuvre de la RSE dans l'intégration des migrants dans différents contextes institutionnels.

Par ailleurs, des recherches empiriques pourraient examiner plus précisément le rôle des managers dans la mise en œuvre de la RSE, en analysant leurs pratiques, leurs perceptions et les contraintes organisationnelles auxquelles ils sont confrontés. Une approche qualitative, fondée sur des études de cas ou des entretiens, permettrait notamment de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les engagements organisationnels sont traduits en pratiques concrètes.

Enfin, des recherches futures pourraient également examiner le rôle d'autres acteurs organisationnels et institutionnels, tels que les ONG, les institutions publiques ou les organisations intermédiaires, dans la facilitation de l'intégration des migrants. Ces acteurs peuvent jouer un rôle important dans la mise en relation entre les migrants et les entreprises, contribuant ainsi à renforcer l'efficacité des initiatives de RSE dans ce domaine.

5. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser la manière dont les engagements de responsabilité sociétale des entreprises sont traduits en pratiques effectives d'intégration des migrants au sein des organisations. En mobilisant la théorie des régimes d'engagement (Thévenot, 2006) et la perspective de la Street-Level Bureaucracy (Lipsky, 1980 ; May & Winter, 2009), cet article met en évidence le rôle central des managers de proximité dans ce processus de traduction organisationnelle.

Le schéma conceptuel proposé montre que la mise en œuvre effective de la RSE ne dépend pas uniquement de l'existence de dispositifs formels, tels que les chartes éthiques ou les politiques d'inclusion, mais repose sur leur interprétation et leur appropriation par les acteurs organisationnels. Les managers apparaissent ainsi comme des acteurs clés dans la transformation des engagements organisationnels en pratiques concrètes, en raison de leur position intermédiaire entre les orientations stratégiques de l'entreprise et les interactions quotidiennes avec les employés. La RSE apparaît dès lors non comme un dispositif statique, mais comme un processus dynamique, structuré par les pratiques situées et les dynamiques interactionnelles.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature en proposant une lecture processuelle et micro-organisationnelle de la RSE, en la conceptualisant comme un processus de traduction organisationnelle. Elle enrichit également les travaux sur la RSE et la migration en conceptualisant l'intégration des migrants comme un processus organisationnel situé, reposant sur l'articulation entre dispositifs formels et pratiques interactionnelles. Ce cadre permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les engagements RSE peuvent contribuer concrètement à l'intégration socio-économique des migrants.

Sur le plan managérial, ces résultats soulignent que l'efficacité des politiques RSE dépend largement de leur appropriation par les managers de proximité. Les organisations doivent ainsi dépasser une approche formelle de la RSE pour favoriser des pratiques inclusives intégrées dans les interactions quotidiennes.

Enfin, cette recherche présente les limites inhérentes à son approche conceptuelle, qui ouvre des perspectives pour des recherches empiriques futures visant à examiner les mécanismes de traduction organisationnelle de la RSE dans différents contextes organisationnels et institutionnels.

BIBLIOGRAPHIE

Abdollahzadeh, G., Damalas, C. A., & Sharifzadeh, M. S. (2024). Integrated pest management adoption among citrus growers in Iran: an application of the protection motivation theory. *Pest Management Science*, 80(12), 6287-6297.

Ahmed, S. (2020). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

Asif, M., & Sheikh, M. J. (2025). Climate Change and Displacement in Pakistan: Resettlement Policy Challenges and Multisectoral Impacts. *Zakariya Journal of Social Science*, 4(1), 17-26.

Asif, D., Imtiaz, S., Ehsan, R., & Kamran, H. (2025). Corporate Social Responsibility and Social Inclusion: Reducing Prejudice and Advancing Immigrant Education in Global Business. *Minhaj International Journal of Economics and Organization Sciences*, 5(1), 87-108.

Benmira, J. (2025). *La responsabilité sociétale des entreprises : un engagement entre éthique individuelle et actions collectives* [Thèse de doctorat soutenue à l'Université Cadi Ayyad, Marrakech]. Non publiée.

Benraïss-Noailles, L., & Bentaleb, C. (2014). Chapitre 26. État des lieux de la RSE au Maroc. In *Ressources humaines et responsabilités sociétales* (pp. 253-261). EMS Éditions.

Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies¹. *Handbook of gender, work and organization*, 277.

Bouanani, E. I. J., & Ben Moussa, M. (2019). Les pratiques de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise au Maroc: Etude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la CGEM. *Revue Internationale Du Marketing et Management Stratégique*, 1(2), 173.

Boubaker, S. & Derouiche, I. (2018). Corporate Social Responsibility and Ethics in Corporate Governance. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 1-6.

Boutakhnift, y., chekrouni, a., verwimp, p., & benchekara, m. (2022). Les déterminants de l'intégration sur le marché d'emploi des personnes migrantes et réfugiées au Maroc: Cas du projet AMUDDU. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 3(4-1), 115-131.

Cherkaoui A., Belgaid A. (2018), Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas, *Revue internationale des sciences de l'organisation*.

Cherkaoui A. (2019), *La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales*, Paris, L'Harmattan.

Cherkaoui, A. (2020). Chapitre 18. Intégrer la RSE par les PME au Maroc : quelle déclinaison opérationnelle ? Retour rétrospectif de l'expérience réussie d'une imprimerie casablancaise. Dans: Soufyane Frimousse éd., *Africa Positive Impact: Agir pour un meilleur impact sociétal*.

Commission Européenne (2011). *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions - Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011- 2014*.

Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(1), 1–20.

Elmorchid, b., Ounaceur, a. H., & Benmoussa, y. (2024). The emergence of temporary and circular labor migration: a focus on the Moroccan experience. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(8), 577-591.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838–849.

Igalens, J., & Sahraoui, D. (2022). Chapitre XI. L'information extra-financière au Maroc, état des lieux et perspectives. In *Recherches en sciences de gestion au Maroc* (pp. 231-242). Éditions EMI.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.

Lipsky, M. (1984). Bureaucratic disentanglement in social welfare programs. *Social Service Review*, 58(1), 3-27.

Magallanes-Gonzalez, C. (2021). Sub-Saharan leaders in Morocco's migration industry: activism, integration, and smuggling. *The Journal of North African Studies*, 26(5), 993-1012.

-
- May, P. J., & Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 453-476.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Nardi, L., & Huysentruyt, M. (2022). *Corporate Social Responsibility and forced migration*.
- Nardi, L., & Huysentruyt, M. (2022). Corporate Social Responsibility, Financial Materiality, and the Challenges of Forced Migration. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 11023). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Petronela, L. M. (2024). Labor Market and CSR. *Revista Universitară de Sociologie*, 10(2), 523-532.
- Stock, I. (2022). The impact of migration policies on civil society actors' efforts to improve migrants' access to social and economic rights in Morocco. *The Journal of North African Studies*, 27(3), 505-526.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. La découverte.
- Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227–242.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Yoldas, D. (2019). A New Sense of CSR in the Age of Ecological and Migration Crisis. *Economic Alternatives*, (2), 215-226.