

**La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) revisitée par le
management des ressources humaines (MRH). Nouveau paradigme
de développement durable entre approche théorique et pratique**

**Corporate social responsibility (CSR) revisited by the human
resources management (HRM). New paradigm of sustainable
development between theoretical and practical approach.**

FERAR Driss

Docteur en science de gestion.

Enseignant chercheur et consultant senior en MRH et gestion stratégique des entreprises.

Chercheur associé NIMEC Université Basse Normandie de Caen,

Chercheur associé Essec Chaire du changement ESSEC Business School

Chercheur associé LAREGO Université Cadi Ayyad de Marrakech

Chercheur associé LAMIE Université Hassan II de Casablanca. MAROC

fesdrissferar@yahoo.fr

Date de soumission : 29/01/2020

Date d'acceptation : 19/03/2020

Pour citer cet article :

FERAR D. (2020), « La RSE revisitée par le MRH. Nouveau paradigme de développement durable entre approche théorique et réalisation pratique ». Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 796 – 814

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3743243>

Résumé

Notre papier propose une responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) revisitée par le management des ressources humaines (MRH) et vise à montrer la relation qui existe entre la fonction du management stratégique et la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Dans cette perspective de management stratégique, chercheurs et praticiens affichent des divergences relatives au fossé qui existe entre théorie et pratique et qui sépare universitaires et professionnels. Nous examinons dans quelle mesure, le management stratégique des ressources humaines (MSRH) peut réduire ce fossé et rendre service à la RSE par le biais d'une gestion des connaissances et du développement durable. Le contexte actuel en pleine mutation et de changement implique en effet un renouveau dans le MRH, une nouvelle forme d'organisations, et un nouveau paradigme de la RSE.

Il ne s'agit pas dans ce papier d'une étude qualitative ou quantitative, mais une approche réflexive basée sur une littérature croisée et des expériences de terrain. En nous basant sur une littérature non exhaustive, nous expliquons, comment le nouveau paradigme que nous défendons peut constituer une nouvelle forme de la RSE appelée Responsabilité de Développement Durable de l'Entreprise (RDE) qui chercherait à se positionner dans le paradoxe persistant des théoriciens et praticiens.

Mots clés : RSE ; MRH ; développement durable ; RDE; Connaissance

Abstract

Our paper offers corporate social responsibility (CSR) revisited by human resources management (HRM) and aims to show the relationship between the function of strategic management and corporate social and environmental responsibility. In this perspective of strategic management, researchers and practitioners display divergences relating to the gap which exists between theory and practice and which separates academics and professionals. We are examining the extent to which strategic human resource management (MSRH) can reduce this gap and render service to CSR. The current context in full mutation and change indeed implies a renewal in the HRM, a new form of organizations, a new civilization and therefore a new paradigm of CSR.

It is not a question of mounting in this paper a qualitative or quantitative study, but a reflexive approach based on cross-literature and field experiences. Based on a non-exhaustive literature, we explain, how the new paradigm that we defend can constitute a new form of CSR that we have called Responsibility for sustainable Development of the Company (RDC) who would seek to position themselves in the persistent paradox of theoreticians and practitioners/

Keywords: CSR; sustainable development; HRM; RSDC; Knowledge

Introduction

Le management des ressources humaines appelé management stratégique des ressources humaines (Beaumont, 1993) ou management de la connaissance (Brown, 1999) peut — être considéré comme un management responsable dont la finalité est d'assurer le développement durable pour les générations actuelles et futures. Le développement durable dont il s'agit ici est celui qui est défini dans le rapport des Nations unies de 1987 par la commission onusienne Brundtland comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs... et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis... »

Nous pensons aux trois composantes du développement durable qui sont la composante économique, sociale et environnementale.

Si le MRH vise dans sa finalité un développement durable, la responsabilité environnementale et sociale de l'entreprise ne vise — t — elle pas aussi une finalité de développement durable ? Les deux concepts ont-ils une même finalité de développement durable, ou connaissent-ils en pratique, une divergence dévoilant un fossé millénaire entre discours managériaux et pratiques des entreprises ?

La distance entre les experts qui conçoivent les outils de gestion et les agents chargés de leur mise en œuvre devient en effet croissante. Les connaissances de gestion apparaissent plus orientées vers la construction d'outils opérationnels que vers une compréhension réelle du vécu des organisations et des personnes qui y travaillent (Gaulejac 2005). La cohérence entre le vécu et le discours, entre le prescrit et le réalisable fait « cruellement défaut » dans les entreprises où la prescription de l'idéal installe un univers d'exigences sans limites (Gaulejac ; Mercier, 2012, p. 130) dans lequel « le salarié est coupable de n'en faire jamais assez ».

Dans cette perspective nous tenterons d'expliquer cette fracture entre la connaissance théorique et le réel vécu et montrer comment le management stratégique des ressources humaines peut rendre service aux pratiques de la RSE. Nous voulons de ce point de vue défendre un nouveau paradigme pour un renouveau de la RSE que nous avons appelée Responsabilité de Développement durable de l'Entreprise (RDE).

Il ne s'agit pas de monter dans ce papier une étude qualitative ou quantitative, mais une approche réflexive basée sur une littérature croisée et des expériences de terrain. Nous

cherchons à savoir dans notre propos, si le concept de la RSE bénéficiant de l'apport du management stratégique des ressources humaines (MSRH) peut évoluer vers un nouveau paradigme appelé Responsabilité de Développement durable de l'Entreprise (RDE) et si le nouveau concept ainsi formulé peut se traduire par une application de bonnes pratiques RH dans les entreprises marocaines.

Pour répondre à notre questionnement, nous analysons dans une première partie comment le MSRH peut rendre service à la RSE par le biais d'une approche de gestion de la connaissance. Nous développons ensuite l'apport du MSRH à la RSE par le biais du développement durable (2). Nous montrons enfin dans une troisième partie la nouvelle forme de la RSE, c'est-à-dire la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE), qui se heurtera au paradoxe persistant des théoriciens et praticiens (3).

1. Le MRH au service de la RSE par une approche de gestion des connaissances

Les dirigeants de plus en plus convaincus de l'avantage concurrentiel d'un management de connaissance performant tentent de changer alors leur comportement en utilisant un mode de gestion centré non plus sur le pouvoir, mais sur les valeurs d'éthique et de sens et sur une cohérence entre leur discours et leurs actions (Porcedda, Lapiere, 2008). Face aux diverses crises d'entreprise engendrées par des défaillances dans la pratique des valeurs des personnes, Gehman et al. (2013), préconisent en effet dans un article paru dans la revue de l'Academy of Management Journal, une nouvelle approche d'éthique permettant de passer de la compréhension cognitive des valeurs des personnes en tant que principes abstraits vers une compréhension performative des valeurs en tant que pratiques dans les faits et gestes. Le processus de compréhension des valeurs des personnes demeure en effet important et utile pour faire avancer le management des connaissances (Langley et al 2013) dans les entreprises et les organisations.

Dans notre approche par un management de la connaissance expliquant la relation entre MSRH et RSE, nous ne nous visons pas la connaissance matérielle scientifique réduite à l'acquisition de l'information, car « la connaissance scientifique n'est pas une connaissance prouvée, mais elle représente une connaissance qui est probablement vraie » (Chalmer, 1987).

Nous ciblons plutôt une approche par un management de la connaissance « knowledge management » (Brown, 1999), l'innovation, l'intelligence, la valeur du savoir qui est une valeur universelle visant un développement durable pour les générations actuelles et futures. L'entreprise tend à devenir en effet le lieu du travail où se révèlent la dignité de l'homme, la valeur de la personne dans un modèle économique capitaliste caractérisé par une concurrence accrue et dominé par la loi du marché. C'est ce qui a fait dire à certains penseurs économistes comme Jacques Delors¹ (1925) que « Le modèle économique européen doit se fonder sur trois principes : la concurrence qui stimule, la coopération qui renforce et la solidarité qui unit »,

L'entreprise qui se trouve confrontée aux conséquences de la mondialisation et de la responsabilité sociale et environnementale est amenée à faire appel au management stratégique des ressources humaines (MSRH) qui lui procure la créativité, l'intelligence des collaborateurs pour passer de la gestion des connaissances abstraites au management des savoirs concrets notamment sous l'effet de l'évolution des technologies.

La connaissance et le savoir, sont rapidement devenus la ressource clé et nécessaires dans tous les secteurs de l'économie. Si le savoir est le pouvoir « Knowledgeis Power » selon l'expression de Bacon (1561–1626), la finalité du « knowledge management » qui est né de cette nécessité, est avant tout d'optimiser l'aide à la décision des chefs d'entreprises en favorisant la disponibilité de l'intelligence et en facilitant les analyses stratégiques visant le développement durable. Le nouveau management de la connaissance, de la compréhension et du respect des valeurs des personnes poursuivant une finalité de développement durable économique, social et environnemental, serait en effet le contre poids modérateur du Nouveau Monde de la mondialisation de l'individualisme, de l'exclusion et de la vénération du profit. Le nouveau management peut être considéré comme dans d'autres horizons comme le management éthique de plus en plus utilisé dans les discours managériaux des décideurs ces jours-ci après la crise financière. Le nouveau management doit créer ce que Hamel (2009) appelle des plans lunaires visant une dimension sociale et des objectifs nobles dans un monde interdépendant.

La RSE maintenant appelée la RDE (responsabilité de développement durable de l'entreprise), demeure de ce fait un choix, une décision, un engagement vis-à-vis de l'éthique,

¹Jacques Delors, né le 20 juillet 1925 à Paris, originaire du Lonzac en Corrèze, est un économiste et homme politique français.

de l'écologie, de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, très enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

Dans les pays en développement comme le Maroc, si l'innovation apparaît primordiale dans le domaine des théories et le management de la performance, Gray (2002) relève que les entreprises marocaines perçoivent cet esprit de créativité et d'innovation comme similaire à l'imitation. Benson et Al-Arkoubi (2006) tiennent le même propos et estiment que l'innovation au Maroc se heurte à la prédominance des intérêts individuels des responsables d'entreprises marocaines. Ceux-ci affichent en effet une peur du changement et se sentent plus à l'aise dans leur situation actuelle jugée plus confortable.

Un sondage montre que l'innovation n'est pas une priorité des entreprises PME, car une étude récente (Brette, Chappoz, Dussuc et Poivret, 2011) révèle que le management de l'innovation est en décalage avec les problématiques des entreprises marocaines notamment les PME qui ont du mal à appréhender les atouts bénéfiques de l'innovation. En s'appuyant sur une perspective systémique de Hansen et Birkinshaw (2007), des chercheurs comme Brette et al (2011) soutiennent que l'évolution du management de l'innovation des entreprises PME serait tributaire de leur passage d'un « business modèle » de sous-traitance à un « business modèle » de co-conception et de co-développement.

Aussi, les préoccupations des universités marocaines sont essentiellement académiques, les carrières sont unidimensionnelles et il n'y a guère de collaboration avec le monde des affaires, constate le rapport onusien (2007). Les entreprises marocaines n'arrivent pas à trouver des compétences sur le marché, car les sociétés interrogées par le CNUCED ont indiqué que les universités n'enseignent pas suffisamment les organisations et la gestion, qui sont des capacités nécessaires requises dans le travail des entreprises.

Après cet éclairage du service rendu par le MSRH à la RSE par le biais d'une approche de gestion des connaissances, voyons maintenant comment la RSE peut bénéficier de l'apport du MSRH par le biais du développement durable.

2. le MSRH au service de la RSE par le biais du développement durable

Le développement durable est une vision moderne du management permettant de remettre en cause les pratiques antérieures de l'entreprise (Porcedda et Lapierre, 2008).

Cette remise en cause ne peut réussir, selon les auteurs, que si elle est suivie d'un réel changement culturel, structurel et relationnel. Porcedda et Lapierre (2008) se demandent si finalement le développement durable permettrait de penser la gestion, ou deviendrait-il lui-même une autre théorie de gestion ?

Mais le développement ne sera durable que si l'effacement des frontières entre public et privé devient aujourd'hui plus effectif comme mode de gestion constituant ce que Fray (2011) appelle le « managérialisme », issu du New public Management anglo-saxon. Le développement durable en entreprise implique ainsi selon Asselineau et Piré-Lechalard (2009), « une réflexion en matière de temporalité, d'espace, de besoin collectif, de bien-être et de croissance ».

À un niveau microéconomique, les auteurs avancent trois dimensions : « l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement auxquels s'ajoute la gouvernance » (Elkington, 1998). Aujourd'hui le développement durable est sur la voie de supplanter le terme de responsabilité sociétale sous la pression de l'opinion publique, des médias, et des Organisations non gouvernementales. Fondé sur un concept moral et éthique, le développement durable serait pour Bon (2009) un phénomène de mode managérial dans de très nombreuses recherches universitaires. Bon (2009), défend en effet l'idée que la RSE et la durabilité sont reliées et que le recours au concept de la RSE permet l'intégration de la durabilité. La définition usuelle de la durabilité amène les entreprises à évaluer en effet leur impact sociétal à très long terme.

Des chercheurs plus près de nous (Massa, Tucciand Afuah, 2017), soutiennent dans un article de l'Academy of Management Annals, cette même idée de durabilité qui ne se réfère pas nécessairement à un avantage concurrentiel durable ou des concepts similaires dans le lexique de la stratégie. Au contraire, la durabilité pour ces auteurs anglo-saxons se réfère largement à l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie des entreprises, et des modèles d'affaires, visant la création de valeur de l'environnement au profit du développement durable.

Cette explication sur l'apport du développement durable au profit de la RSE, nous permet d'opérer la transition vers le renouveau de la RSE que nous défendons sous le nom de la RDE, la responsabilité de développement durable de l'entreprise.

Nous partons de cette hypothèse que le nouveau paradigme de RDE trouvera une application dans de bonnes pratiques RH au sein des entreprises marocaines. Notre deuxième hypothèse est que le nouveau paradigme RDE ne se traduira pas par de bonnes pratiques et demeurera plus théorique que pratique, car la réalisation du nouveau paradigme du développement durable de l'entreprise se heurte au fossé séculaire qui sépare théoriciens et praticiens.

Notre modèle conceptuel élaboré après des allers et retours dans la littérature, peut être construit par une représentation nuancée des deux hypothèses pour éviter les positions radicales opposées et se prémunir des risques de généralisation et d'absolutisme rejetés dans la littérature par Burns et Stalker (1966).

3. la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) devant le paradoxe séparant théoriciens et praticiens.

Il convient de rappeler succinctement le débat sur la RSE, préliminaire au nouveau paradigme de la RSE que nous défendons sous l'appellation de la Responsabilité de Développement durable de l'entreprise (RDE). Nous expliquons en effet, les portés des débats provocateurs de la RSE (31) et nous confrontons le nouveau paradigme du développement durable avec des théoriciens et praticiens du management (32) visant des pratiques meilleures et gagnantes (33).

3.1. Les débats provocateurs de la RSE

Au plan scientifique, Carroll (1979) nous livre une première définition de ce que peut être la responsabilité sociétale de l'entreprise : une responsabilité à la fois, juridique, économique, éthique et discrétionnaire (ou volontaire). Cette définition élargie aux parties non contractuelles conduit l'entreprise à prendre en compte les attentes des collectivités, de riverains, d'organisations associatives, de parties muettes telles que l'environnement. La définition de la RSE a été encore élargie au développement humain que Chaouki (2009) défend dans une démarche systémique conciliant responsabilité et développement humain pour une démocratie plus participative rejoignant quelque peu l'idée de compromis entre l'individu et la société au sens de Bec (2003). Vatteville (2009) considère que le concept de l'Initiative nationale de Développement durable (L'INDH) est une rupture avec l'idéologie d'un monde libéral caractérisé par la compétition et le rationalisme. Et c'est à ce titre

seulement relatif aux enjeux sociétaux, que les notions de RSE et de développement durable ont fini par converger. Et à ce titre aussi que le MSRH a pu rendre service à la RSE par le biais du développement durable.

En termes de gestion d'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise a-t-elle une signification pratique pour le chef d'entreprise marocain ? En réalité un chef ne se disculpe pas, mais assume sa responsabilité. Être un chef c'est être responsable. De même une entreprise, c'est d'abord une responsabilité. L'entreprise est en effet un choix, un engagement vis-à-vis des employés qu'Ouassal (2019) appelle « des actions socialement responsables prises en interne, c'est-à-dire des salariés de l'entreprise ». Ouassal (2019) va plus loin dans sa recherche, en se focalisant sur « l'impact de l'engagement de l'entreprise dans la (RSE) et sa perception sur l'implication organisationnelle... ». L'auteur conclut par sur une « bidimensionnalité » du concept de l'implication organisationnelle : l'implication affective et l'implication continue. Anouar & Khihel (2019) se demandent quant à elles, si la RSE constituait un levier de compétitivité des entreprises. L'entreprise demeure ainsi, un choix, une décision vis-à-vis des employés certes, mais aussi vis-à-vis de leurs familles et de l'environnement. Il s'agit d'un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie et de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, et enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

Depuis le boom de l'Internet du milieu des années 1990, les entreprises ont expérimenté de nouvelles façons de faire des affaires et d'atteindre leurs objectifs. Pour Massa, Tucci et Afuah (2017), trois interprétations de la signification et de la fonction des « modèles d'affaires » sont apparues dans la littérature de gestion : 1) les modèles d'affaires comme attributs d'entreprises réelles ; 2) les modèles d'affaires comme schémas cognitifs/linguistiques ; 3) modèles d'affaires comme simples représentations du fonctionnement d'une entreprise.

Le débat provocateur sur la relation entre la RSE, les modèles d'affaires et la stratégie d'entreprise a fasciné de nombreux chercheurs notamment anglo-saxons (Massa, Tucci et Afuah, 2017), qui proposent un examen critique de cette vaste littérature sur le modèle d'affaires, dans le but de mieux permettre aux entreprises de repenser et redéfinir la façon dont ils atteignent leurs objectifs comme la rentabilité, la croissance, et la performance sociale.

Notre réflexion théorique s'inscrit dans la continuité de cet élan évolutif de la responsabilité de l'entreprise. Le nouveau paradigme de la conception d'entreprise responsable que nous soutenons réside dans une nouvelle forme de responsabilité plus large et complète que nous appelons la responsabilité de l'entreprise pour le développement durable, ou la responsabilité de développement durable de l'entreprise (EDD). En effet depuis longtemps les gestionnaires et les chercheurs en management la définissaient comme une entreprise créée pour une responsabilité de profit, ensuite une responsabilité sociale, une responsabilité d'éthique, aujourd'hui une responsabilité de l'environnement et maintenant une responsabilité de développement durable. C'est dire que l'entreprise est amenée à assumer les trois composantes du développement durable qui sont la performance économique sociale et environnementale. De ce point de vue, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est supplantée par une responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE).

Les nouvelles pratiques de gestion RH que la nouvelle entreprise de développement durable est amenée à mettre en œuvre sont initiées par l'apport du Management stratégique des ressources humaines dont la finalité est le développement durable. Les pratiques dont il s'agit ici sont des pratiques qui s'inscrivent dans la durée.

L'autre débat non moins provocateur oppose la nouvelle forme de la RDE aux pratiques effectives de développement durable.

Il convient en effet de se demander si les pratiques poursuivies par la nouvelle entreprise responsable RDE, sont des pratiques gagnantes de développement durable ou s'agit-il de simples rituelles érigés en institutions relevant du mimétisme direct, c'est-à-dire la réitération de ce qui a été observé ou vécu (Pesqueux, 2007), ou s'agit-il de pratiques servant de vitrine pour un simple fonctionnement de l'entreprise (Massa, Tucci et Afuah, 2017). D'où le débat houleux sur la nécessité de comprendre la fracture entre discours et pratiques.

Nous soulignons aussi que les pratiques de gestion, qu'elles soient définies de rationnelles (Meric, 2009), de dynamisme permanent (Pentland et Feldman, 2005), ou de rituels érigés en institutions (Pesqueux, 2007), la question pertinente est de savoir si les pratiques ont un apport scientifique enrichissant pour la théorie ? Les pratiques dont il s'agit constituent-elles une consolidation ou une fracture entre la pratique et la théorie ? La littérature consultée à ce sujet apporte quelques réponses à la question.

3.2. Les pratiques entre consolidation et fracture avec la théorie

Les pratiques du nouveau paradigme de RDE confrontées au paradoxe des théoriciens et praticiens

Dans un article « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », Avenier (2009), pense que depuis près de 20 ans, les chercheurs en management dénoncent toujours le paradoxe qui sépare la recherche et la pratique. Plusieurs revues internationales comme *Academy of Management*, *Journal Academy of Management Executive* (Bailey, 2002) ont également dénoncé selon Avenier (2009), le fossé qui sépare la recherche et la pratique, la théorie et la pratique ou encore la rigueur et la pertinence. D'autres chercheurs dans la littérature récente comme Dietrich et Weppe (2010) préfèrent parler de divorce persistant entre théorie et pratique (Demil et al, 2007). Au niveau de l'enseignement, le débat est centré sur la question de l'utilité des connaissances scientifiques pour les entreprises (Augier & March, 2007). Des chercheurs comme Schmitt (2004) ont essayé depuis lors de combler ce fossé qui sépare théorie et pratique en valorisant, aux yeux des praticiens, les savoirs élaborés dans la recherche.

Les auteurs de ces démarches considèrent que ces méthodes permettent d'appréhender des savoirs d'intention scientifique qui ont un intérêt évident pour la pratique (David, 2008). Pourtant, le fossé entre scientificité et pertinence pratique continue à être infranchissable pour certains auteurs comme Kieser et Leiner (2009). Ces auteurs remettent en question la légitimité d'une science du management qui n'apporte pas de savoirs scientifiques pertinents pour la pratique managériale.

En effet ce point de vue est toujours d'actualité du moins en ce qui concerne la situation managériale marocaine où des chefs d'entreprises interrogés lors d'une recherche qualitative prospective (Ferar, 2016) continuent à dénoncer l'inutilité des recherches de gestion perçues comme purement théoriques, destinées à être rangées dans les tiroirs et bibliothèques sans aucune portée pratique pour les entreprises.

Pour les partisans de l'infranchissable fossé entre théorie et pratique (Kieser et Leiner, 2009), le fossé réside dans le fait paradoxal que le savoir scientifique fonctionne toujours sur une logique de vrai/faux. Or dans cette conception de la science intégrée dans un paradigme épistémologique de type positiviste, les savoirs ne sont que des hypothèses plausibles. Ils ne

sont pas considérés comme des règles, mais simplement comme des guides heuristiques destinés à susciter la réflexion sur le problème posé. Cependant, il peut y avoir un décalage entre la manière dont des chercheurs et des praticiens apprécient le caractère actionnable du savoir (Jarzabkowski et Wilson, 2006). Pour résoudre cette discordance dans l'appréciation, Avenier (2009) suggère d'impliquer les praticiens dans l'appréciation du caractère actionnable des savoirs et de la définition de la question de recherche.

Si théorie et pratique sont deux formes distinctes d'une même réalité (Van de VEN et Johnson, 2006), il demeure évident que les enseignants-chercheurs ne détiennent pas le monopole de la création de connaissances (Van de VEN, 2002). Les praticiens produisent eux aussi de la connaissance. C'est ce qui a fait dire à Girin (1989,) que les praticiens « savants ordinaires », sont producteurs de théories.

3.3. Tendance vers des pratiques meilleures et gagnantes

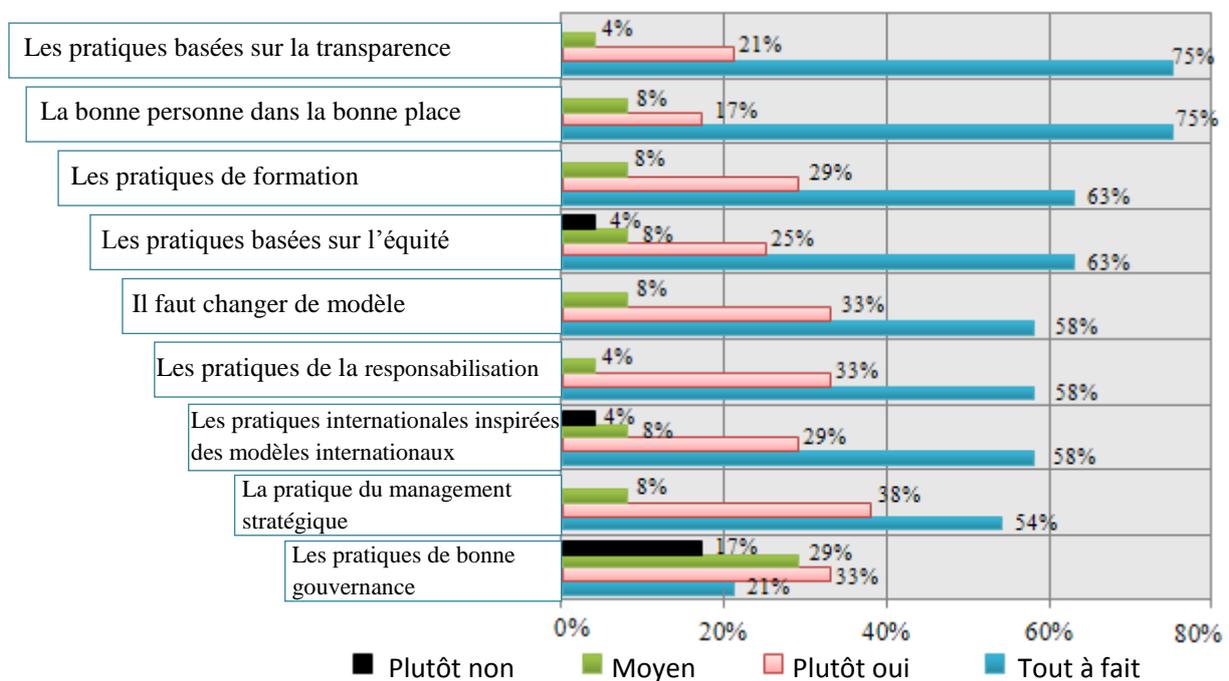
D'autres chercheurs encore plus près de nous ne parlent pas de pratiques qui sont alimentées par la théorie (David, 2008), ou distancées par rapport à la théorie (Kieser et Leiner, 2009), mais préfèrent insister plutôt sur les pratiques qualifiées de gagnantes. Nous pensons ici aux chercheurs Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010), qui voient que les pratiques de GRH gagnantes sont regroupées sous une dizaine de thèmes susceptibles d'exercer une influence positive sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers l'organisation et sur la fidélisation des employés

Ces meilleures pratiques représentent des éléments essentiels de divers concepts, comme le concept du « travail intelligent » (smart Works). En effet « travailler intelligemment » représente une nouvelle approche britannique de l'organisation du travail qui peut avoir un impact réel sur la performance de l'organisation. Un autre concept « magnetorganizations » défendu par Johnson et Al (2004) représente dans la même perspective quelques éléments des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines. Les auteurs désignent par « magnetorganizations » une organisation aimant convoitée pour les organismes de soins de santé. L'application d'un aimant est liée selon les auteurs à des principes fondamentaux du développement de l'organisation vers une réflexion de leadership et de valeur créée par la participation au programme de l'aimant. Cette nouvelle pratique « aimant » a été récemment confirmée par Peretti (2017) lorsqu'il parle d'une « entreprise magnétique » comme un objectif stratégique pour fidéliser à la fois les clients et les collaborateurs.

En contexte marocain une recherche qualitative (Ferar, 2016) auprès de 45 experts a permis d'identifier neuf thèmes de bonnes pratiques managériales qui sont représentées dans le graphique suivant :

Graphique : Les bonnes pratiques MRH sur les 9 thèmes pour lesquels

les experts sont tout à fait d'accord (évaluation 5/5)



Source : Ferar D. (2016), *construire des pratiques de Management RH*

durable au Maroc ; édition l'Harmattan Paris 583 pages

Les résultats de notre étude (Ferar, 2016), montrent que parmi les bonnes pratiques de développement durable privilégiées par les acteurs experts interrogés, figurent ce qui suit :

- Les pratiques basées sur la transparence
- La bonne personne dans la bonne place
- Les pratiques de formation
- Les pratiques basées sur l'équité
- Changement de modèle
- Les pratiques de la responsabilisation
- Les pratiques internationales inspirées des modèles internationaux
- La pratique du management stratégique
- Les pratiques de bonne gouvernance

Aujourd'hui, et plus près de nous encore, El ghazi & Bahyaoui (2020) définissent les bonnes pratiques comme un savoir ou savoir faire qui a fait ses preuves et donnent comme exemple, l'adoption du plan Maroc vert dans le secteur de l'agriculture et la mise en place de la Centrale solaire Noor à Ouarzazate dans le secteur du développement des énergies renouvelables.

En conclusion, nous avons montré dans ce papier le management stratégique des ressources humaines (MSRH) au service de la RSE par une approche de la gestion des connaissances et par le biais du développement durable. La mondialisation et l'évolution des pratiques obligent la RSE de changer de formes et d'approches et d'évoluer vers de plus en plus de responsabilités envers des salariés, la société et l'environnement. En nous fondant sur une littérature non exhaustive, nous avons apporté une analyse réflexive sur l'évolution de la RSE en l'érigeant au stade d'une nouvelle forme de responsabilité, que nous avons appelée une responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE). Le nouveau paradigme de la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) continue cependant à se heurter au paradoxe séculaire séparant théoriciens et praticiens. Il demeure évident que les chercheurs ne détiennent pas le monopole de la création de connaissances (Van de VEN, 2002) et que les praticiens produisent eux aussi de la connaissance. (Girin, 1989).

Notre apport théorique, est de considérer dans cette perspective dualiste séparant théoriciens et praticiens, que les théories et les pratiques sont certes, deux manières différentes d'appréhender la réalité, mais poursuivant un même objectif. Le but commun poursuivi est le développement durable sous-tendu par le nouveau paradigme de RDE que nous avons défendu dans le sens des pratiques estimées meilleures et gagnantes.

Notre apport managérial consiste à apporter des pistes de réflexion, de prise de conscience et de compréhension mutuelle que le développement durable est un objectif commun poursuivi d'une manière différente, mais complémentaire, par des chercheurs et managers qui détiennent un savoir et un savoir-faire et qui connaissent la réalité managériale des entreprises marocaines.

Les limites de ce papier peuvent être théoriques méthodologiques et pratiques en ce sens que des études quantitatives qualitatives peuvent contribuer à enrichir, compléter et confronter davantage le nouveau paradigme de de RDE avec la réalité que vivent ou que vivront les entreprises marocaines. La science et le management progressent en effet par des erreurs, des essais évitant les risques de généralisation et d'absolutisme rejetés par Burns et Stalker (1966). La connaissance scientifique « n'est pas une connaissance prouvée, mais elle représente une connaissance qui est probablement vraie » (Chalmer, 1987). Les savoirs ne sont que des hypothèses plausibles des guides heuristiques destinés à susciter la réflexion des chercheurs potentiels qui ambitionnent de s'inscrire dans le prolongement possible de ce papier et dans le sillage de l'évolution du management par le management.

Références bibliographiques

Anouar H. & Khihel F. (2019) « La responsabilité sociétale des entreprises, élément influant sur leur compétitivité » Revue internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : octobre 2019/Volume 2 : numéro 4 » p : 174 - 189

Asselineau À, et Lechalard (2009) « Le développement durable : Une voie de rupture stratégique », *revue management et Avenir* N° 26, p 280-299

Avenier MJ (2009), « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », in *Revue management et avenir*, n° 30, p. 188 - 206.

Augier M., March J.G. (2007), “The Pursuit of Relevance in Management Education”, in *California. Management review*, vol. 49, n ° 3,2007, pp. 129–146.

Beaumont P.B. (1993), *human resource management: key concepts and skills*. London, Sage Publications Ltd. Arkoubi

Bec C., Procacci G. (2003), *la responsabilité solidaire*. Édition Syllepse collection le présent avenir, 288 pages Bailey, 2002

Benson P.G., Al K. (2006), *Human ressource management in Morocco*, in Mellahi K. et Budhwar P, *Managing Human Resources In The Middle East*, NY, Routledge, p. 273-290.

Bon. V (2009). « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *revue management et avenir*, N° 29, page 172-190 è

Brette O., Chappoz Y., Dussuc B., Poivret C. (2011), *Management de l'innovation et Business Models des PMI. Le cas de l'industrie plasturgiste*, in *Management & Avenir*, vol. 41, p. 194-211.

Brown John S. (1999), *Le Knowledge Management. Préface*, Paris, Éditions d'Organisation.

Burns T., Stalker G.M. (1966), *the management of Innovation*, London, Tavistock Publications.

Chalmers, aF (1987), *qu'est-ce que la science ?* Paris : Le livre de poche, 286 pages.

Chaouki M. (2009), « l'INDH, la RSE, une gouvernance plus démocratique ? », in colloque sur la journée d'étude internationale sous le thème, *INDH et stratégie des ressources humaines, un défi managérial*, Fès 20 mai

David G. (2008), *contre insurrection : Théorie et pratique*. Edition Economica, Collection : Strategies & Doctrines, 215 pages.

Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2007), « Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre ? », In *Revue française de gestion*, n° 171, p. 31-48.

Dietrich A., Weppe X. (2010), « Les frontières entre théorie et pratique dans les dispositifs d'enseignement en apprentissage », in *revue Management et Avenir*, n° 40, p. 36-47.

El ghazi. I. & Bahyaoui S. (2020) « De l'ajustement structurel à la transformation structurelle : bonnes pratiques africaines », *Revue internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6/Volume 3 : numéro 1 » PP : 492 - 508

Fabi B., Lacoursière R., Morin M. & Raymond L. (2009), « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », in *revue internationale de gestion*, vol. 34, n° 4, p. 21-29.

Fray A.M. (2011), « la réorganisation des services publics : Désorganisation ou reconstruction des acteurs », actes du colloque de la 13e Université de printemps de l'audit social, sous le thème « audit social, valeur (s) et meilleures pratiques », Agadir 2-3 juin, p. 211 — 220.

Ferar D. (2016), *construire des pratiques de management RH durable au Maroc* ; édition l'Harmattan Paris 583 pages

Gaulejac V. (2005), *la société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, éditions du Seuil, Paris.

Gaulejac V., Mercier A. (2012), *Manifeste pour sortir du mal être au travail*, Paris, Édition Desclée de Brouwer.

Gehman J. et coll. (2013), “Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices”, *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, pp. 84–112.

- Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », communication à la journée d'étude de la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989
- Gray K., Amine S. (2002), « Doing Business in Morocco. Thunderbird International Business Review », *Wiley Periodicals*, vol. 44, n° 3, p. 379-398.
- Hamel G. (2009) « Moon shots for management », *Harvard Business Review*, vol. 87, ne ° 2, pp. 91–98.
- Hansen M T., Birkinshaw J. (2007), “The Innovation Value Chain, in *Harvard Business Review*”, *Review*, vol. 85, n ° 6, pp. 121–130.
- Jarzabkowski P., Wilson, D.C. (2006), “Actionable strategy knowledge: A practice perspective”, in *European Management Journal*, vol. 24, n ° 5, pp. 348–367.
- Jacques Delors, né le 20 juillet 1925 à Paris, est un économiste et homme politique français. Il a dirigé depuis 1996 le groupement d'études et de recherches "Notre Europe", présidé le Collège d'Europe de Bruges de 1995 à 1999, et le Conseil pour l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (CERC). Il est également docteur honoris causa de 24 universités en Europe, aux États-Unis et au Canada, et citoyen d'honneur de l'Europe le 26 juin 2015
- Johnson J., Billingsley M., May C., Costa L.L., Hanson K. (2004), ‘Cause celebre: Georgetown University Hospital’s journey to the magnet,’ in *Policy, Politics & Nursing Practice*, vol. 5, n ° 4, pp. 217–227.
- Kieser A., Leiner L. (2009), ‘Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable’, in *Journal of Management Studies*, vol. 46, n ° 3, pp. 516–533.
- Langley A. et al. (2013), ‘Process Studies of Change in Organization and Management: unveiling temporality, activity and flox, in *Academy of Management Journal*, vol 56 n ° 1, pp. 1–13.
- Massa L., Tucci C.L., and Afuah A. (2017), “a critical assessment of business models research in *Academy of Management Annals*, 2017; 11:73–104
- Méric J. (2009), ‘Rationalité managériale et tradition compagnonnique : la tension polémique comme dynamique d’institutionnalisation dans un cabinet de conseil », in *revue management et avenir*, n° 29, p. 110-131.

- OUASSAL. L'(2019) "L'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle des salariés : Description contextuelle de l'OCP site de SAFI", *Revue internationale des Sciences de Gestion* "Numéro 6/Volume 3 : numéro 1" PP : 831 – 850
- Pentland B. T., Feldman MS (2005), "Organizational routines as a unit of analysis", in *Industrial and Corporate change*, vol. 14, n° 5, p. 793-815 Pesqueux, 2007
- Porcedda A. et Lapierre L. (2008), "Leadership et développement durable", *revue de Gestion*, vol 33, n° 3, p. 41-44.
- Schmitt C. (2004), "Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens", in *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 3-4, p.43-68.
- Van de Ven A. H. (2002), "presidential address—strategic directions for the academy of management: this academy id for you!" in *the academy of management review*, n ° 27, pp. 174–181.