

Impact stratégique du management responsable appliqué à la fonction ressources humaines sur la performance institutionnelle des universités publiques marocaines : Approche conceptuelle

Strategic role of responsible human resource management in strengthening institutional performance in Moroccan public universities: A conceptual framework

Maria HABI

LAREMSO, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Mohammedia, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.

Mohamed LAHMOUCHI

LAREMSO, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Mohammedia, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.

Résumé. Cet article propose une analyse conceptuelle approfondie du rôle stratégique du management responsable appliqué à la fonction Ressources Humaines (RH) dans le renforcement de la performance institutionnelle des universités publiques marocaines. Confrontées à des exigences croissantes de qualité, d'efficacité, de transparence et de redevabilité sociale, ces institutions sont appelées à repenser leurs modes de gouvernance et leurs pratiques managériales (Hood, 1991 ; OECD, 2015). Dans ce contexte, les pratiques de gestion responsable des ressources humaines apparaissent comme un levier structurant de transformation organisationnelle, permettant d'articuler performance, éthique et engagement des parties prenantes (Carroll, 1991 ; Greenwood, 2007). S'appuyant sur une revue de littérature pluridisciplinaire portant sur le management responsable, la gestion des ressources humaines, la gouvernance universitaire et la performance institutionnelle, cette recherche développe un cadre conceptuel intégrateur. Quatre leviers fondamentaux de la GRH responsable sont identifiés : l'équité et la justice organisationnelle, la transparence et la redevabilité, la participation et le dialogue social, ainsi que le développement continu des compétences (Ulrich & Brockbank, 2005 ; Paillé, 2017). Ces leviers sont analysés à travers leurs effets attendus sur les dynamiques organisationnelles internes, notamment l'engagement des personnels, la confiance institutionnelle, la qualité du climat social et l'efficacité des processus administratifs et académiques (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano & Ambrose, 2015).

Mots-clés : *Management responsable ; Ressources humaines ; Performance institutionnelle ; Université publique ; Gouvernance ; Maroc.*

Abstract. This paper provides an in-depth conceptual analysis of the strategic role of responsible management as applied to the Human Resources (HR) function in enhancing the institutional performance of Moroccan public universities. Faced with increasing demands for quality, efficiency, transparency, and social accountability, these institutions are required to reconsider their governance models and managerial practices (Hood, 1991; OECD, 2015). In this context, responsible human resource management practices emerge as a key driver of organizational transformation, enabling the alignment of performance objectives with ethical principles and stakeholder engagement (Carroll, 1991; Greenwood, 2007). Drawing on a multidisciplinary literature review encompassing responsible management, human resource management, university governance, and institutional performance, this study develops an integrative conceptual

framework. Four core levers of responsible HRM are identified: fairness and organizational justice, transparency and accountability, participation and social dialogue, and continuous skills development (Ulrich & Brockbank, 2005; Paillé, 2017). These levers are examined through their expected effects on internal organizational dynamics, particularly staff engagement, institutional trust, the quality of the social climate, and the efficiency of administrative and academic processes (Colquitt et al., 2001; Cropanzano & Ambrose, 2015).

Keywords: *Responsible management; Human resource management; Institutional performance; Public university; Governance; Morocco.*

1. Introduction

Les universités publiques marocaines évoluent dans un environnement institutionnel marqué par des transformations profondes liées à la massification de l'enseignement supérieur, à l'internationalisation des standards académiques et à l'intensification des exigences de qualité et de reddition des comptes (OECD, 2015). Ces mutations s'inscrivent dans un contexte de réformes successives visant la modernisation de la gouvernance universitaire et l'amélioration de la performance des établissements publics, conformément aux principes de la Nouvelle Gestion Publique (Hood, 1991).

Dans ce cadre, la gestion des ressources humaines constitue un enjeu stratégique majeur. Longtemps cantonnée à une fonction administrative, la fonction RH est désormais appelée à jouer un rôle central dans l'accompagnement du changement organisationnel, la mobilisation des compétences et la consolidation de la performance institutionnelle (Ulrich & Brockbank, 2005). Le management responsable, en tant qu'approche intégrant les dimensions éthiques, sociales et institutionnelles dans les processus de décision, apparaît ainsi comme une réponse pertinente aux défis contemporains des universités publiques (Carroll, 1991 ; Greenwood, 2007). En effet, des pratiques RH responsables fondées sur l'équité, la transparence, la participation et le développement des compétences sont susceptibles de renforcer la légitimité managériale, la cohésion interne et la capacité de l'institution à atteindre ses objectifs de service public.

Malgré l'intérêt croissant porté au management responsable et à la performance organisationnelle, la littérature scientifique demeure encore limitée quant à l'analyse intégrée de ces dimensions dans le contexte spécifique des universités publiques marocaines. Les travaux existants abordent souvent séparément la gouvernance universitaire, la réforme du secteur public ou la GRH, sans expliciter les mécanismes par lesquels des pratiques RH responsables peuvent se traduire en performance institutionnelle, notamment via des variables organisationnelles et psychosociales telles que l'engagement, la confiance et le climat social.

À partir de ce constat, la problématique centrale de cet article peut être formulée ainsi : comment le management responsable appliqué à la fonction Ressources Humaines contribue-t-il à l'amélioration de la performance institutionnelle des universités publiques marocaines, et par quels mécanismes internes cet effet s'opère-t-il ? Cette interrogation générale se décline en questions de recherche complémentaires : (1) quelles dimensions des pratiques RH responsables (équité et justice organisationnelle, transparence et redevabilité, participation et dialogue social, développement des compétences) sont les plus déterminantes dans le contexte universitaire ? (2) dans quelle mesure l'engagement organisationnel, la confiance institutionnelle et la qualité du climat social médiatisent-ils la relation entre pratiques RH responsables et performance institutionnelle ? (3) comment appréhender la performance institutionnelle des universités

publiques à partir d'une lecture multidimensionnelle intégrant à la fois l'efficacité organisationnelle, la qualité du service rendu et la création de valeur publique ?

Dans cette perspective, l'objectif de l'étude est de proposer un cadre conceptuel intégrateur permettant d'analyser, de manière systémique, les relations entre management responsable de la fonction RH et performance institutionnelle au sein des universités publiques marocaines, en mettant explicitement en évidence les mécanismes médiateurs susceptibles d'expliquer cette relation. Plus précisément, l'article vise à (i) clarifier les principaux déterminants théoriques du management responsable appliqué aux pratiques RH, (ii) identifier et justifier les variables médiatrices pertinentes au regard de la littérature, et (iii) formuler un modèle conceptuel susceptible d'orienter de futures investigations empiriques.

L'originalité et la valeur ajoutée de cette recherche résident dans une double contribution. Sur le plan théorique, l'article articule de façon cohérente les apports de la responsabilité sociale des organisations (Carroll, 1991), de l'approche parties prenantes (Greenwood, 2007) et des travaux relatifs à la justice organisationnelle et à ses effets (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano & Ambrose, 2015) afin d'expliquer la performance institutionnelle par des mécanismes internes de mobilisation et de régulation sociale. Sur le plan contextuel et managérial, il transpose ces cadres d'analyse au champ des universités publiques marocaines, encore peu exploré sous cet angle, et propose un modèle pouvant servir de référentiel d'aide à la décision pour concevoir et évaluer des politiques RH plus responsables, en cohérence avec les exigences de gouvernance, de qualité et de reddition des comptes (OECD, 2015).

La suite de cet article est organisée comme suit. D'abord, le contexte et les principaux concepts mobilisés (le management responsable appliqué à la fonction RH et la performance institutionnelle dans les universités publiques). Ensuite, un modèle conceptuel est proposé, suivi des principaux apports théoriques et managériaux de celui-ci ; pour finir avec la conclusion qui synthétise les apports, les limites et les perspectives de recherche.

2. Le management responsable appliqué à la fonction Ressources Humaines

Le management responsable s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la responsabilité sociale des organisations et la gouvernance éthique. Il peut être défini comme une approche managériale visant à intégrer simultanément les dimensions économiques, juridiques, éthiques et sociétales dans les processus décisionnels et les pratiques organisationnelles (Carroll, 1991). Cette conception dépasse une vision strictement normative de la responsabilité pour mettre l'accent sur l'intégration effective des attentes des parties prenantes dans le pilotage stratégique des organisations (Greenwood, 2007).

Appliqué à la fonction Ressources Humaines, le management responsable se traduit par l'adoption de pratiques de gestion orientées vers le respect des individus, l'équité des décisions, la transparence des procédures et la participation des acteurs aux processus organisationnels (Ulrich & Brockbank, 2005 ; Paillé, 2017). La GRH responsable vise ainsi à concilier performance organisationnelle et responsabilité sociale interne, en reconnaissant les ressources humaines comme un capital stratégique et non comme un simple facteur de production.

Plusieurs travaux soulignent que les pratiques RH responsables constituent un levier déterminant de la justice organisationnelle, entendue comme la perception par les individus de l'équité des règles, des décisions et des interactions au sein de l'organisation (Colquitt et al., 2001). La justice distributive, procédurale et interactionnelle joue un rôle central dans la construction de la confiance

organisationnelle et de l'engagement des employés (Cropanzano & Ambrose, 2015). Dans cette perspective, la transparence des décisions RH et la clarté des critères d'évaluation et de promotion renforcent la légitimité des pratiques managériales et réduisent les tensions internes.

Dans les organisations publiques, et plus particulièrement dans les administrations à forte intensité institutionnelle telles que les universités, le management responsable des ressources humaines revêt une importance accrue. Les travaux en gestion publique montrent que l'intégration de pratiques responsables favorise l'amélioration de la qualité des services, la responsabilisation des acteurs et la légitimité des institutions publiques (Hood, 1991 ; OECD, 2015). La GRH responsable contribue ainsi à dépasser une logique bureaucratique pour s'inscrire dans une dynamique de création de valeur publique.

Les universités publiques se caractérisent par la coexistence de logiques académiques, administratives et politiques, générant des attentes parfois divergentes de la part des parties prenantes internes. Dans ce contexte, la fonction RH joue un rôle de médiation stratégique entre les exigences institutionnelles, les attentes des enseignants-chercheurs et du personnel administratif, et les missions de service public assignées à l'université (Ulrich & Brockbank, 2005). Le management responsable permet alors de structurer des pratiques RH cohérentes, favorisant le dialogue social, la reconnaissance professionnelle et le développement des compétences, autant de facteurs susceptibles de soutenir durablement la performance institutionnelle.

3. La performance institutionnelle dans les universités publiques

La performance institutionnelle des universités publiques ne peut être appréhendée à travers une approche exclusivement quantitative ou financière. Elle renvoie à la capacité d'un établissement à atteindre durablement ses missions fondamentales d'enseignement, de recherche et de service à la société, tout en assurant l'efficacité de ses processus internes et la satisfaction des parties prenantes internes et externes (Kaplan & Norton, 1996 ; OECD, 2015). Cette conception s'inscrit dans une approche élargie de la performance publique, intégrant à la fois la création de valeur publique et la légitimité institutionnelle.

Dans le prolongement des travaux sur la Nouvelle Gestion Publique, la performance institutionnelle est désormais associée à des principes de responsabilisation, de reddition des comptes et d'amélioration continue de la qualité des services rendus (Hood, 1991). Toutefois, plusieurs auteurs soulignent les limites d'une transposition mécanique des outils de performance issus du secteur privé vers les organisations publiques, en particulier les universités, en raison de la spécificité de leurs missions et de la pluralité de leurs parties prenantes (OECD, 2015).

La littérature met ainsi en évidence le caractère fondamentalement multidimensionnel de la performance universitaire. Celle-ci intègre des dimensions académiques (qualité de l'enseignement et de la recherche), administratives (efficacité des processus de gestion), organisationnelles (coordination et gouvernance internes) et sociales (climat organisationnel, confiance et engagement des personnels) (Kaplan & Norton, 1996 ; Hood, 1991). La prise en compte de ces dimensions permet d'appréhender la performance institutionnelle comme un construit global et systémique.

Dans cette perspective, les pratiques managériales jouent un rôle central dans la structuration de la performance institutionnelle. Les travaux en gestion des ressources humaines montrent que les modes de management influencent directement la motivation, l'engagement et le comportement

des personnels, lesquels conditionnent la qualité des services et la performance collective (Colquitt et al., 2001). En particulier, la qualité des pratiques RH agit sur la perception de justice organisationnelle et sur la confiance accordée à l'institution.

Plusieurs études soulignent que la justice organisationnelle et la qualité du climat social constituent des déterminants majeurs de la performance organisationnelle dans les organisations publiques. Lorsque les règles de gestion sont perçues comme équitables, transparentes et cohérentes, les individus développent des attitudes positives à l'égard de l'institution, favorisant la coopération, la réduction des conflits et l'efficacité des processus internes (Cropanzano & Ambrose, 2015). Dans les universités publiques, ces mécanismes sont particulièrement déterminants compte tenu de la forte interdépendance entre acteurs académiques et administratifs.

Ainsi, la performance institutionnelle universitaire apparaît étroitement dépendante de la qualité du management et, plus spécifiquement, des pratiques de gestion des ressources humaines. Une GRH responsable, fondée sur l'équité, la participation et la reconnaissance, constitue dès lors un levier stratégique pour renforcer la performance globale des universités publiques et soutenir leur légitimité institutionnelle dans un contexte de réformes et de transformation continue.

4. Proposition d'un modèle conceptuel intégré

Sur la base des apports théoriques mobilisés dans les sections précédentes, un modèle conceptuel intégrateur est proposé afin d'analyser de manière systémique les relations entre le management responsable appliqué à la fonction Ressources Humaines et la performance institutionnelle des universités publiques marocaines. Ce modèle s'inscrit dans une logique de causalité organisationnelle, largement mobilisée en sciences de gestion, selon laquelle les pratiques managériales influencent des variables attitudeles et relationnelles, lesquelles conditionnent les résultats organisationnels (Kaplan & Norton, 1996).

Les pratiques RH responsables constituent les variables explicatives centrales du modèle. Elles regroupent notamment l'équité et la justice organisationnelle, la transparence et la redevabilité des décisions, la participation des acteurs et le dialogue social, ainsi que le développement continu des compétences. Ces dimensions s'inscrivent dans les principes fondamentaux du management responsable et de la responsabilité sociale interne des organisations (Carroll, 1991 ; Paillé, 2017). Dans le contexte universitaire, ces pratiques contribuent à structurer des règles de gestion perçues comme légitimes et cohérentes par les personnels.

La littérature souligne que l'impact des pratiques RH sur la performance organisationnelle n'est généralement pas direct, mais médiatisé par des mécanismes intermédiaires de nature psychosociale et organisationnelle (Colquitt et al., 2001). À cet égard, le modèle proposé intègre trois variables médiatrices clés : l'engagement organisationnel, la confiance institutionnelle et la qualité du climat social. Ces dimensions jouent un rôle central dans la mobilisation des acteurs et dans la régulation des relations professionnelles, en particulier dans les organisations publiques complexes telles que les universités (Cropanzano & Ambrose, 2015).

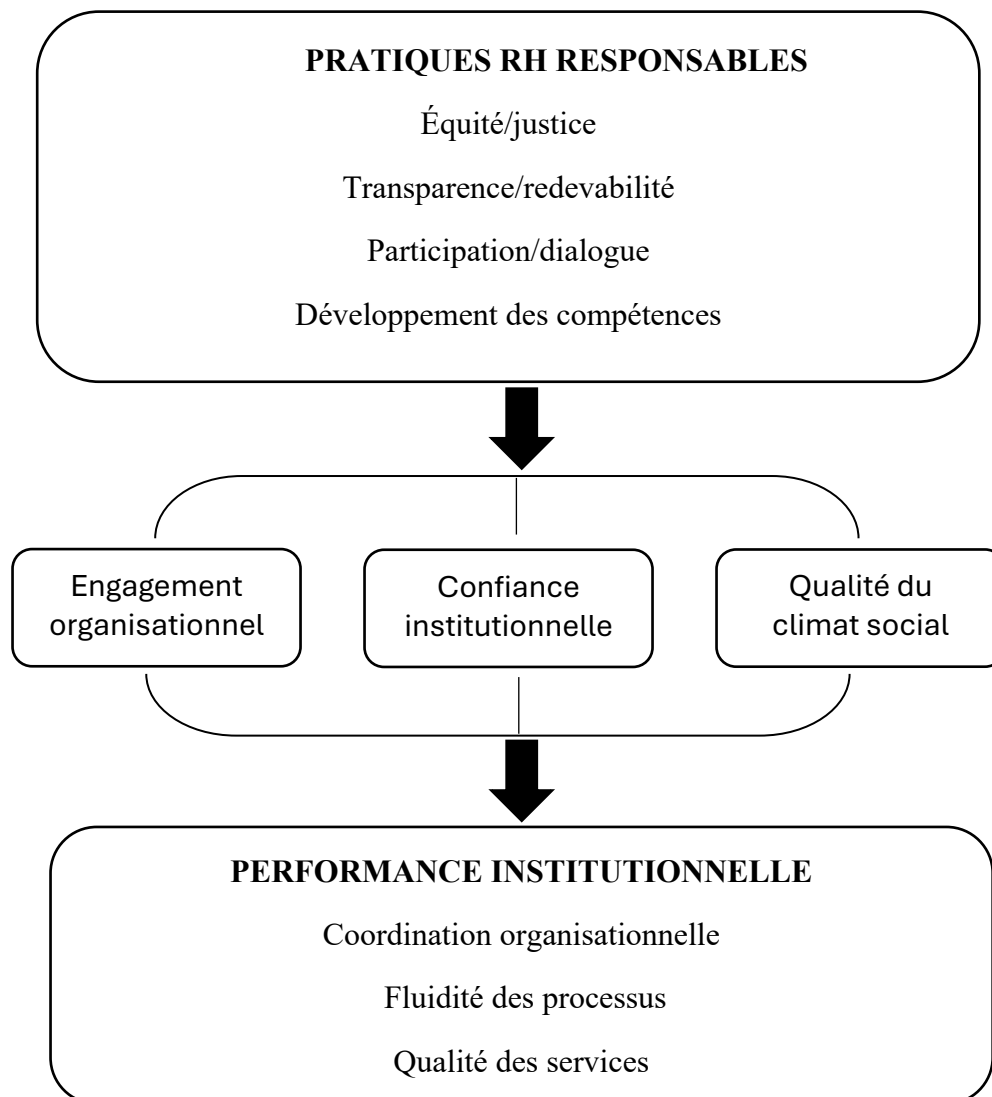
L'engagement organisationnel renvoie au degré d'attachement des individus à leur institution et à leur volonté de contribuer à l'atteinte de ses objectifs. De nombreux travaux montrent que des pratiques RH perçues comme justes et transparentes renforcent significativement l'engagement des employés et leur implication dans les activités collectives (Colquitt et al., 2001). La confiance institutionnelle, quant à elle, repose sur la perception de la fiabilité, de l'intégrité et de la

compétence des instances dirigeantes, dimensions fortement influencées par la cohérence et la lisibilité des pratiques managériales (Greenwood, 2007).

Ces mécanismes intermédiaires contribuent, à leur tour, au renforcement de la performance institutionnelle. Un niveau élevé d'engagement, de confiance et de qualité du climat social favorise la coordination organisationnelle, la fluidité des processus administratifs et académiques, ainsi que l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers (Kaplan & Norton, 1996 ; OECD, 2015). Dans les universités publiques, ces effets sont particulièrement déterminants compte tenu de l'interdépendance entre les acteurs académiques et administratifs et de la nécessité d'une coopération durable.

Ainsi, le modèle conceptuel proposé offre une lecture intégrée des interactions entre pratiques RH responsables, dynamiques organisationnelles internes et performance institutionnelle. Il constitue un cadre analytique pertinent pour orienter de futures recherches empiriques et pour accompagner la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines responsables au sein des universités publiques marocaines.

Schéma conceptuel :



5. Apports théoriques et managériaux

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à l'enrichissement de la littérature relative au management responsable, à la gestion des ressources humaines et à la performance des organisations publiques. En mobilisant conjointement les apports de la responsabilité sociale des organisations (Carroll, 1991), de l'approche parties prenantes (Greenwood, 2007) et des travaux sur la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano & Ambrose, 2015), l'article propose une lecture intégrée des mécanismes par lesquels les pratiques RH responsables influencent la performance institutionnelle. Cette articulation permet de dépasser les approches fragmentées de la GRH dans le secteur public, souvent centrées soit sur l'efficacité administrative, soit sur des considérations normatives, pour mettre en évidence des relations causales fondées sur des processus organisationnels et psychosociaux.

Plus spécifiquement, l'apport théorique réside dans l'identification du rôle médiateur de variables telles que l'engagement organisationnel, la confiance institutionnelle et la qualité du climat social dans la relation entre pratiques RH responsables et performance institutionnelle. Cette approche s'inscrit dans la continuité des travaux soulignant que la performance organisationnelle est indissociable des perceptions de justice, de reconnaissance et de légitimité managériale (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano & Ambrose, 2015). Appliquée au contexte universitaire public, elle contribue à combler un déficit de la littérature, encore largement dominée par des études menées dans des organisations privées ou dans des contextes nationaux différents.

Sur le plan managérial, le modèle conceptuel proposé constitue un outil d'aide à la décision stratégique pour les responsables universitaires, les dirigeants d'établissements publics et les gestionnaires des ressources humaines. Il met en évidence l'importance d'une GRH fondée sur l'équité, la transparence, la participation et le développement des compétences comme levier de performance institutionnelle durable (Ulrich & Brockbank, 2005 ; OECD, 2015). Ces résultats rejoignent les travaux en gestion publique qui soulignent que la qualité du management interne conditionne la capacité des organisations publiques à créer de la valeur publique et à renforcer leur légitimité auprès des parties prenantes (Hood, 1991).

Dans le contexte des universités publiques marocaines, ces apports managériaux revêtent une importance particulière. Les réformes en cours en matière de gouvernance universitaire et de reddition des comptes exigent des pratiques de gestion plus responsables et plus inclusives. En ce sens, le modèle proposé fournit un cadre de référence opérationnel permettant d'orienter la conception et l'évaluation des politiques RH universitaires, en cohérence avec les objectifs de performance, de qualité du service public et de responsabilité institutionnelle (OECD, 2015).

6. Conclusion

Cet article a proposé une analyse conceptuelle approfondie du rôle stratégique du management responsable appliqué à la fonction Ressources Humaines dans le renforcement de la performance institutionnelle des universités publiques marocaines. En s'appuyant sur une revue de littérature structurée et pluridisciplinaire, il a permis de mettre en évidence que les pratiques RH responsables – fondées sur l'équité, la transparence, la participation et le développement des compétences – constituent des leviers déterminants de l'engagement des personnels, de la confiance institutionnelle et de la qualité du climat organisationnel (Carroll, 1991 ; Ulrich & Brockbank, 2005 ; Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano & Ambrose, 2015).

Les résultats conceptuels de cette recherche confirment les apports de la littérature en gestion publique selon lesquels la performance des organisations publiques ne peut être dissociée de la qualité de leur gouvernance interne et de leurs pratiques managériales (Hood, 1991 ; OECD, 2015). Dans le contexte universitaire, marqué par la pluralité des parties prenantes et la complexité des missions académiques et administratives, le management responsable des ressources humaines apparaît ainsi comme un facteur clé de cohérence organisationnelle et de légitimité institutionnelle (Greenwood, 2007).

Le modèle conceptuel développé met en évidence le rôle central des mécanismes médiateurs – engagement organisationnel, confiance institutionnelle et climat social – dans la relation entre pratiques RH responsables et performance institutionnelle. Cette approche s’inscrit dans la continuité des travaux soulignant que les effets des pratiques de gestion sur la performance sont largement conditionnés par les perceptions et les attitudes des acteurs organisationnels (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano & Ambrose, 2015). Elle permet ainsi de dépasser une vision strictement instrumentale de la GRH pour adopter une lecture systémique et processuelle de la performance universitaire.

Sur le plan prospectif, ce travail ouvre plusieurs pistes de recherche empirique. Des études de terrain, quantitatives ou qualitatives, pourraient permettre de tester empiriquement les relations proposées par le modèle conceptuel, notamment à travers des analyses comparatives entre universités publiques marocaines. L’intégration d’indicateurs objectifs et subjectifs de performance, inspirés des approches multidimensionnelles telles que le Balanced Scorecard, renforcerait la robustesse des résultats futurs (Kaplan & Norton, 1996).

Enfin, cette recherche fournit un cadre de référence pertinent pour accompagner les dynamiques de modernisation, de réforme de la gouvernance et de responsabilisation managériale des universités publiques marocaines. En mettant l’accent sur le rôle stratégique de la fonction Ressources Humaines dans la création de valeur publique, elle contribue à éclairer les décisions des responsables universitaires et des décideurs publics soucieux d’améliorer durablement la performance et la légitimité des établissements d’enseignement supérieur (OECD, 2015). En mobilisant une revue de littérature structurée, il a permis de mettre en évidence les leviers RH responsables susceptibles de favoriser l’engagement des personnels, la qualité du climat organisationnel et l’efficacité institutionnelle (Ulrich & Brockbank, 2005 ; Colquitt et al., 2001).

Le modèle conceptuel développé ouvre des perspectives de recherche empiriques futures, notamment à travers des études de terrain, quantitatives ou / et qualitatives. Il constitue également un cadre de référence pour accompagner les dynamiques de modernisation et de gouvernance responsable des universités publiques marocaines.

7. Références

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. Oxford University Press.

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Public Governance Reviews: Morocco*. OECD Publishing.
- Paillé, P. (2017). *La justice organisationnelle*. De Boeck Supérieur.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.