

L'impact de l'éthique sur la conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur au Maroc : une revue systématique

The Impact of Ethics on Change Management in Higher Education Institutions in Morocco: A Systematic Review.

Auteur 1 : HAMIM Jaouhara,

Auteur 2 : ELKACHRADI Rachid,

HAMIM Jaouhara¹, Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Marrakech, Université Cadi Ayyad

Laboratoire de Recherche sur la Qualité, le Marketing, le Management des PME et le Transfert de Technologies (L-QUALIMAT)

ELKACHRADI Rachid², Professeur d'enseignement supérieur, École Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech, Université Cadi Ayyad

Laboratoire de Recherche sur la Qualité, le Marketing, le Management des PME et le Transfert de Technologies (L-QUALIMAT)

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 : HAMIM .J & ELKACHRADI .R (2026) « L'impact de l'éthique sur la conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur au Maroc : une revue systématique », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 024.



DOI : 10.5281/zenodo.22675404

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La gouvernance des ressources humaines (GRH) constitue un dispositif institutionnel majeur permettant de garantir que le capital humain d'une organisation respecte des normes éthiques exigeantes tout en disposant des compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Les établissements d'enseignement supérieur public investies d'une responsabilité particulière dans la formation des futures élites, accordent une attention croissante à la dimension éthique de leur gouvernance. Dans un environnement marqué par l'incertitude et par des impératifs de transformation continus, la conduite du changement organisationnel constitue un enjeu stratégique majeur pour ces institutions, dont la réussite dépend largement du degré d'adhésion des différentes parties prenantes. Cet article propose une revue systématique de la littérature visant à examiner, à partir d'un corpus de publications académiques et institutionnelles couvrant la période 1988-2023, la manière dont l'éthique, appréhendée comme pratique de gouvernance des ressources humaines, influence la conduite du changement au sein des établissements d'enseignement supérieur. La démarche suit un protocole structuré en quatre étapes (identification, sélection, éligibilité, inclusion) inspiré des recommandations PRISMA, et mobilise les principaux cadres théoriques relatifs au changement organisationnel (modèles de Lewin et de Kotter) et à l'éthique organisationnelle. Les résultats mettent en évidence trois catégories de déterminants relationnels, procéduraux et axiologiques, ainsi que six mécanismes complémentaires confiance et engagement, transparence et communication, respect des droits et des valeurs, gestion participative, durabilité et réputation institutionnelle par lesquels l'éthique agit sur l'acceptation, l'appropriation et la pérennisation du changement organisationnel. Ces déterminants sont articulés au sein d'un modèle conceptuel intégrateur assorti d'une boucle de rétroaction, selon laquelle la réussite du changement renforce à son tour la légitimité de la gouvernance éthique. L'article se conclut par une discussion des limites de la revue, principalement liées au caractère majoritairement conceptuel du corpus mobilisé, et par l'identification de pistes de recherche empirique, en particulier pour le contexte universitaire marocain, où la gouvernance éthique de l'enseignement supérieur demeure un champ de recherche émergent.

Mots-clés : gouvernance des ressources humaines ; éthique organisationnelle ; conduite du changement ; établissements d'enseignement supérieur ; revue systématique de littérature.

Abstract

Human resources governance (HRG) is a key institutional mechanism ensuring that an institution's human capital adheres to rigorous ethical standards while possessing the competencies required to perform its mission effectively. Public higher education institutions, entrusted with shaping future leaders, place growing emphasis on the ethical dimension of their governance. In an environment characterised by uncertainty and continuous transformation pressures, change management constitutes a major strategic challenge for these institutions, the success of which largely depends on the degree of commitment shown by the various stakeholders involved. This article presents a systematic literature review examining, on the basis of a corpus of academic and institutional publications covering the period 1988-2023, how ethics, understood as a human resources governance practice, influences change management within higher education institutions. The review follows a four-stage protocol (identification, screening, eligibility, inclusion) inspired by PRISMA guidelines, and draws on the main theoretical frameworks relating to organisational change (Lewin's and Kotter's models) and to organisational ethics. The findings highlight three categories of determinants relational, procedural and axiological as well as six complementary mechanisms trust and commitment, transparency and communication, respect for rights and values, participative management, sustainability and institutional reputation through which ethics shapes the acceptance, appropriation and sustainability of organisational change. These determinants are articulated within an integrative conceptual model featuring a feedback loop, whereby the successful implementation of change in turn reinforces the legitimacy of ethical governance. The article concludes with a discussion of the review's limitations, mainly related to the largely conceptual nature of the corpus mobilised, and identifies avenues for future empirical research, particularly within the Moroccan university context, where the ethical governance of higher education remains an emerging field of research.

Keywords: human resources governance; organisational ethics; change management; higher education institutions; systematic literature review.

Introduction

La gouvernance des ressources humaines (GRH) est un processus institutionnel qui vise à garantir que le capital humain d'une organisation adhère à des normes éthiques rigoureuses tout en disposant des compétences nécessaires à l'accomplissement efficace de sa mission. Les procédures de gestion du personnel sélection, rémunération, engagement comportemental, gestion de la performance sont mobilisées pour assurer une approche cohérente et éthique de la gestion des ressources humaines (Mercier, 2000).

Au sein des organisations publiques comme privées, les valeurs éthiques occupent une place croissante, et les établissements d'enseignement supérieur public, en tant qu'institutions de service public, n'échappent pas à cette tendance. Ces établissements jouent un rôle déterminant dans la formation des futurs cadres et professionnels, ce qui leur confère une responsabilité éthique particulière dans leur fonctionnement (HCCAF, 2019).

Dans le champ de l'enseignement supérieur, le changement est permanent et inévitable, porté par l'évolution de l'environnement socio-économique, technologique et réglementaire. Or, la mise en œuvre de projets de transformation d'envergure peut engendrer instabilité, perturbation et incertitude au sein de la communauté universitaire (Kezar & Eckel, 2004). Dans ce contexte, l'existence d'un cadre éthique explicite peut constituer un point d'ancrage permettant de fédérer le personnel autour d'une identité commune et de valeurs partagées, favorisant ainsi une meilleure conduite des changements organisationnels.

Plusieurs travaux, notamment ceux de Mercier (1997, 2000), ont montré que l'éthique, en tant que pratique de gouvernance RH, exerce une influence significative sur la conduite du changement : en consolidant un système éthique cohérent, les organisations favorisent l'engagement des parties prenantes, l'acceptation du changement et la transparence des processus de transformation. Cette approche contribue en outre à aligner le changement sur les valeurs fondamentales de l'institution, renforçant la confiance des membres de la communauté envers les décisions prises.

Ces travaux fondateurs peuvent être mis en perspective avec les grands cadres théoriques mobilisés par la littérature sur le changement organisationnel, en particulier le modèle séquentiel de Lewin (1947), qui distingue les phases de dégel, de mouvement et de regel, et le modèle de Kotter (2012), qui décline la conduite du changement en huit étapes opérationnelles. Ces modèles

trouvent un écho dans les typologies relatives à l'articulation entre éthique et gouvernance, notamment la distinction proposée par Lépineux (2003) entre éthique ignorée, éthique périphérique et éthique intégrée, ainsi que dans les grandes approches de l'éthique organisationnelle éthique des vertus, éthique conséquentialiste et éthique déontologique et dans la théorie des parties prenantes, qui invite à considérer l'ensemble des acteurs concernés par le changement au-delà des seuls organes de direction. C'est à la lumière de ces cadres théoriques complémentaires que la présente revue systématique interroge le rôle de l'éthique, entendue comme pratique de gouvernance des ressources humaines, dans la conduite du changement au sein des établissements d'enseignement supérieur public.

Notre sujet de recherche porte sur l'éthique comme pratique de gouvernance des ressources humaines et son impact sur la conduite du changement au sein des établissements d'enseignement supérieur public dans le contexte marocain.

L'objectif de cet article est d'élaborer une revue systématique de la littérature à trois volets ; comme premier volet les caractéristiques de l'éthique comme pratique de gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur public, puis dans le deuxième volet le lien conceptuel et empirique entre éthique organisationnelle et conduite du changement, et pour le troisième volet l'impact de l'éthique comme pratique de gouvernance sur la conduite du changement dans les établissements.

Pour aborder notre sujet nous allons commencer par une section qui expose la problématique et les questions de recherche qui structurent cette revue, puis une section qui présente le protocole méthodologique suivi, la troisième section repose sur l'état de l'art qui se structure et mobilise cinq axes notamment ; les principaux modèles théoriques de la conduite du changement ; les grandes approches de l'éthique organisationnelle, la quatrième section présente une synthèse intégrative sous forme d'un modèle conceptuel, la dernière section porte sur la discussion des limites de la revue et ouvre des pistes de recherche future, en dernier lieu, une conclusion vient clore notre article par une synthèse générale des éléments théoriques, méthodologiques, et empiriques développés.

1. Problématique et questions de recherche

Si l'articulation entre éthique, gouvernance et changement organisationnel a été largement documentée dans le champ général des sciences de gestion, la littérature demeure plus fragmentée lorsqu'il s'agit de son application spécifique aux établissements d'enseignement supérieur, et plus encore au contexte marocain. Cette revue systématique se propose de répondre à la question centrale suivante : **dans quelle mesure l'éthique influence-t-elle la conduite du changement au sein des établissements d'enseignement supérieur public ?**

Cette question centrale se décline en trois sous-questions de recherche :

- Quelles sont les caractéristiques de l'éthique en tant que pratique de gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur public ?
- Quel est le lien conceptuel et empirique entre éthique organisationnelle et conduite du changement ?
- Par quels mécanismes l'éthique, comme pratique de gouvernance RH, agit-elle sur la conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur public ?

2. Méthodologie de la revue systématique de littérature

Conformément aux standards méthodologiques des revues systématiques en sciences de gestion (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003), cette recherche repose sur une épistémologie positiviste et suit un protocole structuré en quatre étapes identification, sélection, éligibilité et inclusion inspiré des lignes directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses ; Page et al., 2021). Cette démarche vise à garantir la transparence, la reproductibilité et la rigueur du processus de revue, par opposition à une revue narrative traditionnelle.

Notre choix méthodologique se justifie par la nature du sujet traité : dans la mesure où ce travail vise à objectiver, par un corpus existant, des mécanismes récurrents qui relient l'éthique à la conduite du changement, puis une épistémologie positiviste fondée sur une recherche de régularités observables et sur la reproductibilité du protocole apparaît la plus appropriée. Concernant le mode de raisonnement, la démarche adoptée porte principalement sur le mode inductif vu que l'analyse part de l'observation systématique du corpus pour en dégager les catégories des déterminants et le modèle conceptuel intégrateur proposé.

2.1. Sources documentaires et équation de recherche

La recherche documentaire a été conduite dans les bases de données et portails académiques suivants : Cairn.info, ScienceDirect, Google Scholar, JSTOR, ainsi que les répertoires institutionnels marocains (portail des thèses, revues académiques marocaines en libre accès). Les mots-clés ont été combinés en français et en anglais à l'aide des opérateurs booléens ET/OU, selon l'équation générique suivante :

(« éthique » OU « ethics ») ET (« gouvernance RH » OU « HR governance » OU « gouvernance des ressources humaines ») ET (« conduite du changement » OU « change management » OU « changement organisationnel ») ET (« enseignement supérieur » OU « higher education » OU « université »).

2.2. Critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères d'inclusion et d'exclusion ci-dessous ont encadré la sélection des documents :

Tableau 1. Critères d'inclusion et d'exclusion

Critères	
Critères d'inclusion	Publications académiques (articles, chapitres, thèses) et rapports institutionnels traitant de l'éthique, de la gouvernance RH et/ou de la conduite du changement en contexte organisationnel ou universitaire ; textes en français ou en anglais ; période 1988–2023.
Critères d'exclusion	Documents sans lien direct avec la gouvernance, l'éthique ou le changement organisationnel ; contributions dépourvues d'ancrage théorique ou de référencement académique ; doublons entre bases de données.

Source: Auteurs

2.3. Processus de sélection des documents

Le processus de sélection a suivi la logique en quatre phases du modèle PRISMA : (1) l'identification des documents potentiellement pertinents à partir des bases de données mentionnées ; (2) la sélection sur la base des titres et résumés, après élimination des doublons ; (3) l'évaluation de l'éligibilité par lecture intégrale des textes présélectionnés, au regard des

critères d'inclusion ; (4) l'inclusion finale des documents retenus dans le corpus d'analyse, constitué in fine d'ouvrages, d'articles scientifiques, de thèses et de rapports institutionnels relatifs à la gouvernance, à l'éthique organisationnelle et à la conduite du changement, avec une attention particulière portée aux travaux mobilisant le contexte de l'enseignement supérieur, marocain notamment.

2.4. Analyse et synthèse des données

L'analyse du corpus a été conduite selon une approche qualitative et thématique. Chaque document a été codé selon trois axes correspondant aux questions de recherche (gouvernance/gouvernance RH, éthique organisationnelle, conduite du changement), ce qui a permis d'identifier les convergences théoriques, les zones de tension dans la littérature, ainsi que les déterminants récurrents reliant l'éthique à la conduite du changement. Cette exploration théorique a également conduit à mobiliser les grands cadres explicatifs du changement organisationnel (modèle de Lewin, 1947 ; modèle de Kotter, 2012) et de l'éthique organisationnelle (éthique des vertus, éthique conséquentialiste, éthique déontologique) afin de situer les résultats de la revue dans les débats théoriques existants.

3. État de l'art

3.1. De la gouvernance à la gouvernance des ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur

Le concept de gouvernance dans l'enseignement supérieur trouve son origine dans la complexification progressive du contexte social dans lequel évoluent les universités, celles-ci étant passées d'institutions réservées à une élite restreinte à des organisations accueillant une population étudiante massifiée et diversifiée. Cette mutation a rendu nécessaire une refonte des modes de gestion et d'administration des universités. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la gouvernance universitaire désigne les formes et processus par lesquels les universités gèrent leurs affaires en interaction avec leurs parties prenantes internes et externes, dans une perspective d'équilibre dynamique et de réponse aux attentes sociétales.

Dans une perspective plus englobante, la gouvernance universitaire peut être définie comme un concept global couvrant les processus de définition des missions de l'enseignement supérieur recherche, formation, service à la société , ainsi que le contrôle, l'évaluation et la gestion des

établissements dans leur ensemble. L'application réussie de cette gouvernance revêt une importance cruciale dans la mesure où les universités évoluent dans un environnement compétitif, mondialisé et en mutation constante, tout en étant confrontées à des interrogations essentielles sur leur rôle sociétal.

Kezar et Eckel (2004) soulignent la difficulté à circonscrire précisément la notion de « gouvernance », en raison de la pluralité des interprétations théoriques qui lui sont associées. La gouvernance dans l'enseignement supérieur recouvre un large éventail de réalités, depuis les processus macro de décision stratégique jusqu'aux organes de gouvernance eux-mêmes conseils d'administration, sénats de faculté, instances représentatives étudiantes, qui forment un système de prise de décision influençant l'ensemble de la vie universitaire, de la planification stratégique à la mise en œuvre des programmes académiques.

Le rapport de la Banque mondiale de 2012 met en évidence le rôle déterminant de la gouvernance universitaire dans les réformes engagées à l'échelle mondiale dans l'enseignement supérieur : les universités, longtemps repliées sur elles-mêmes, sont devenues des acteurs à part entière du développement économique et social, ce qui confère à leur gouvernance une importance stratégique croissante.

Malgré les avancées observées, des défis persistent : le manque de transparence, d'honnêteté, de redevabilité, voire des pratiques de corruption, demeurent des obstacles majeurs à une gouvernance efficace. Le renforcement de la gouvernance universitaire suppose ainsi l'instauration d'un cadre éthique solide, garant du respect des règles et porteur d'une culture institutionnelle fondée sur l'intégrité et la responsabilité.

C'est dans ce cadre institutionnel global que s'inscrit la gouvernance des ressources humaines (GRH), qui en constitue une composante centrale. Elle joue en effet un rôle déterminant dans l'attraction, le développement et la fidélisation des talents académiques et administratifs, la promotion de l'inclusion et de la diversité, et la création d'un environnement de travail motivant. Une gouvernance RH efficace renforce la capacité des universités à atteindre leurs objectifs académiques, à stimuler l'innovation et à maintenir une position de leadership dans un enseignement supérieur mondialisé.

3.2. L'éthique comme composante de la gouvernance organisationnelle

L'éthique constitue l'un des piliers fondamentaux d'une gouvernance de qualité au sein des établissements. Beaufort (2006) souligne que l'étude de la gouvernance d'une organisation ne saurait se limiter à l'analyse de ses mécanismes et de ses règles formelles ; elle requiert également l'intégration de la dimension éthique, prise en compte dans l'ensemble des composantes de l'établissement.

La notion d'éthique est intrinsèquement présente dans la définition même de la gouvernance d'entreprise. Deux modèles de gouvernance peuvent être distingués selon la vision qui les sous-tend : le modèle actionnarial, centré sur la création de valeur pour les actionnaires, et le modèle partenarial, plus récent, qui vise la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Dans cette perspective, Lépineux (2003, cité par Benbrahim, 2006) distingue trois postures reliant l'éthique et la gouvernance des organisations :

- **L'éthique ignorée** : la responsabilité de l'organisation se limite au respect des lois et normes en vigueur, sans considération pour son rôle sociétal élargi.
- **L'éthique périphérique** : l'organisation s'ouvre à son environnement sociétal sans modifier sa logique de fonctionnement ; les actions éthiques se traduisent par des initiatives ponctuelles (mécénat, fondations).
- **L'éthique intégrée** : l'éthique est incorporée à la politique générale de l'organisation, conciliant les intérêts de celle-ci avec les dimensions sociétales dans l'ensemble des domaines de gestion.

Les travaux mobilisant la théorie des parties prenantes ont contribué à approfondir les liens entre éthique et gestion des organisations, en soulignant la nécessité d'intégrer la dimension humaine à la gouvernance, sans se limiter à la seule satisfaction des intérêts actionnariaux (Parrat, 2015). Le management par les valeurs illustre cette intégration : les valeurs organisationnelles expriment non seulement le positionnement de l'organisation dans la société, mais aussi ce qu'elle attend de son personnel et ce qu'elle lui offre en retour.

Selon Mercier (1997), trois catégories de valeurs doivent être diffusées par une organisation bien gouvernée : la responsabilité à l'égard des conséquences de ses actes, la capacité à remettre en question ses pratiques pour s'adapter à un environnement changeant, ainsi que l'écoute et le

compromis, essentiels à la dynamique des échanges organisationnels. Ces valeurs ne sauraient demeurer de simples déclarations d'intention : leur mise en pratique passe par la définition de principes d'action précis, notamment dans la relation de l'organisation avec ses différentes parties prenantes.

L'éthique et la gouvernance entretiennent ainsi des rapports étroits, sans pour autant se confondre. Leur articulation opérationnelle suppose la définition d'un cadre, d'un ton et d'outils permettant de soutenir des démarches d'amélioration continue au service du développement de l'organisation dans son environnement.

3.3. Éthique et conduite du changement organisationnel

La question éthique revêt une importance croissante dans un contexte organisationnel marqué par des transformations technologiques rapides, des mutations démographiques, des enjeux environnementaux et sociaux, ainsi que des pressions accrues des parties prenantes en matière de responsabilité sociale. Face à ces évolutions, de nombreuses organisations, notamment dans les pays développés, ont opté pour la formalisation de l'éthique, entendue comme « un document de référence rédigé par l'entreprise énonçant ses valeurs, principes et croyances » (Mercier, 2000).

Cette formalisation vise à établir un cadre éthique clair et transparent, guidant les comportements et les décisions de l'ensemble des membres de l'organisation. Élaboré en collaboration avec les parties prenantes internes et externes, ce document exprime l'engagement de l'organisation envers des pratiques responsables et met en évidence les valeurs fondamentales servant de repère pour la prise de décision, la résolution des problèmes et la gestion des conflits.

Dans un contexte d'incertitude et de complexité croissantes, le changement organisationnel devient inévitable. Or, la mise en œuvre de projets de transformation d'envergure peut générer instabilité, perturbation et insécurité. La présence d'un cadre éthique explicite peut alors constituer un point de repère collectif, favorisant l'unité et l'identité de l'organisation, et permettant d'éviter que celle-ci ne perde ses repères lors du changement. En explicitant les valeurs qui sous-tendent la démarche de transformation, les dirigeants disposent d'un outil pour donner du sens au changement et en légitimer les orientations.

La formalisation éthique contribue également à rassurer les parties prenantes internes et externes quant à la protection de leurs intérêts, et légitime l'action du porteur de changement. Elle peut

prendre différentes formes, dont les projets qui accompagnent fréquemment le changement organisationnel et véhiculent une culture dans laquelle la dimension éthique occupe une place centrale (Mercier, 2000).

Dans un environnement de plus en plus turbulent, les organisations sont amenées à faire évoluer en permanence leurs procédures et leurs pratiques pour assurer leur pérennité (Tahri & Elkadiri, 2016). Le changement organisationnel peut être qualifié d'éthique dès lors que son porteur prend en considération les intérêts et les droits de l'ensemble des parties concernées. Toutefois, trois obstacles doivent être pris en compte : la représentativité toujours limitée des intérêts d'autrui par un acteur donné, le caractère parfois antagoniste des intérêts des différentes parties prenantes, et la recherche, par l'acteur du changement, de la satisfaction de ses propres intérêts. Un arbitrage s'impose alors, fondé sur la hiérarchisation des intérêts en présence selon leur degré de légitimité (Courrent, 2003).

Lorsque le changement intègre les intérêts des parties prenantes et repose sur des pratiques telles que la communication, la transparence et l'implication du personnel, il est généralement mieux accepté par les acteurs de l'organisation et se met en œuvre plus aisément. En se sentant impliqués et valorisés, les collaborateurs adhèrent au projet de changement et peuvent contribuer activement à sa réussite. La prise en compte de la dimension éthique renforce par ailleurs la crédibilité du porteur de changement, réduit les résistances et accroît la réceptivité du projet.

Enfin, dans certains cas, les projets de transformation stratégique échouent lorsque la nouvelle structure entre en conflit avec la culture organisationnelle préexistante (Allaire & Firsirotu, 1988) ; une révision des valeurs organisationnelles devient alors elle-même un projet de changement planifié, ce qui illustre la porosité entre formalisation éthique et conduite du changement.

3.4. Éthique, gouvernance RH et conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur : synthèse intégrative

La mise en relation des trois corpus précédents permet de dégager les mécanismes par lesquels l'éthique, en tant que pratique de gouvernance des ressources humaines, influence la conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur. Six impacts principaux se dégagent de la littérature analysée :

Tableau 2. Mécanismes d'influence de l'éthique en gouvernance RH sur la conduite du changement

Mécanisme	Effet sur la conduite du changement
Confiance et engagement	Une gouvernance RH éthique instaure la confiance entre direction, personnel enseignant, personnel administratif et étudiants ; un personnel traité équitablement soutient davantage les initiatives de changement et s'y engage activement.
Transparence et communication	L'éthique en GRH suppose une communication ouverte sur les décisions, les politiques et les processus de changement, ce qui réduit les rumeurs et favorise une meilleure compréhension des objectifs poursuivis.
Respect des droits et des valeurs	Le respect des droits fondamentaux des employés et des étudiants, ainsi que des valeurs institutionnelles, accroît la probabilité que le changement soit accepté et adopté par la communauté universitaire.
Gestion participative du changement	L'éthique en GRH favorise l'inclusion des parties prenantes dans le processus de changement, atténuant les résistances et facilitant l'émergence de solutions innovantes.
Durabilité et responsabilité sociale	Une gouvernance RH éthique intègre les enjeux sociaux et environnementaux, orientant la conduite du changement vers des pratiques durables et socialement responsables.
Réputation et attractivité	Une gestion éthique des ressources humaines renforce l'attractivité de l'établissement pour les talents et pour les étudiants soucieux des valeurs institutionnelles.

Source : Auteurs

Pris ensemble, ces mécanismes montrent que l'éthique, loin d'être une simple déclaration de principes, agit comme un dispositif structurant de la gouvernance des ressources humaines

susceptible de conditionner l'acceptation, l'appropriation et la pérennisation du changement organisationnel au sein des établissements d'enseignement supérieur.

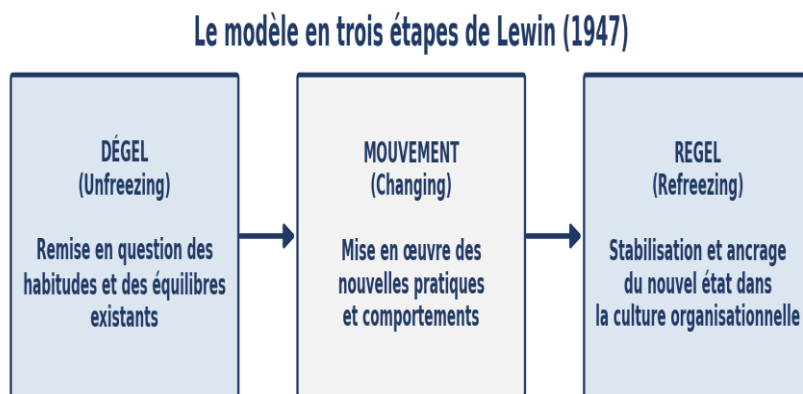
3.5. Les principaux modèles théoriques mobilisés dans la littérature

Au-delà des cadres conceptuels relatifs à l'éthique et à la gouvernance, la littérature sur la conduite du changement mobilise plusieurs modèles de référence, dont deux occupent une place centrale dans le corpus analysé : le modèle de Lewin (1947) et le modèle de Kotter (2012). Leur présentation permet de situer, dans les sections suivantes, les mécanismes par lesquels l'éthique interagit avec ces processus.

3.5.1. Le modèle de Lewin (1947)

Le modèle de Kurt Lewin demeure l'un des cadres fondateurs de la conduite du changement organisationnel. Il décompose le processus de changement en trois phases séquentielles : le dégel (unfreezing), qui consiste à remettre en cause les équilibres et habitudes établis afin de créer une ouverture au changement ; le mouvement (changing), correspondant à la mise en œuvre effective des nouvelles pratiques ; et le regel (refreezing), qui vise à stabiliser et à ancrer durablement le nouvel état dans la culture organisationnelle. Ce modèle met en évidence l'importance d'un cadre de référence stable que l'éthique formalisée peut précisément fournir pour sécuriser la phase de regel et éviter un retour aux pratiques antérieures.

Figure 1. Le modèle en trois étapes de Lewin (1947).

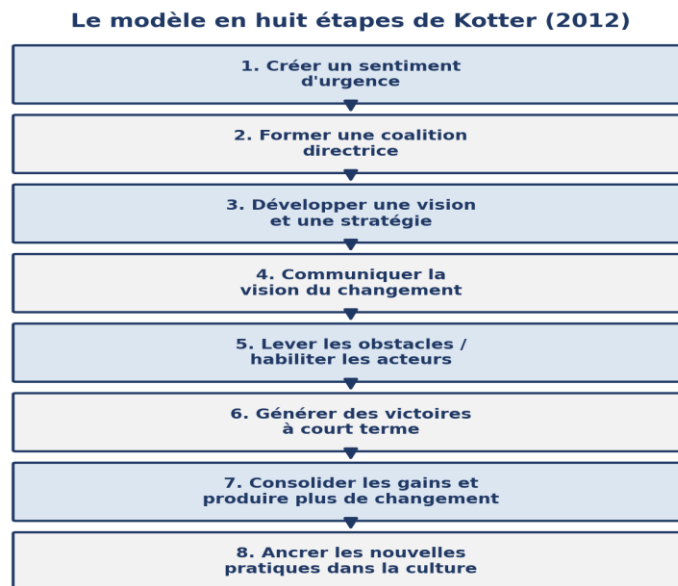


Source: Lewin, (1947)

3.5.2. Le modèle de Kotter (2012)

Le modèle de John Kotter propose une lecture plus opérationnelle du changement organisationnel, structurée en huit étapes : créer un sentiment d'urgence, former une coalition directrice suffisamment puissante, développer une vision et une stratégie claires, communiquer cette vision, lever les obstacles et habiliter les acteurs à agir, générer des victoires à court terme, consolider les gains pour produire davantage de changement, et enfin ancrer les nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle. Plusieurs de ces étapes, en particulier la communication de la vision (étape 4) et l'ancrage culturel (étape 8), recourent directement les mécanismes de transparence et de formalisation éthique identifiés dans la littérature (Mercier, 2000), ce qui suggère une porosité forte entre gouvernance éthique et conduite structurée du changement.

Figure 2. Le modèle en huit étapes de Kotter (2012).



Source: Kotter (2012).

3.5.3. Les modèles d'articulation entre éthique et gouvernance

À ces modèles de conduite du changement s'ajoutent les modèles théoriques reliant éthique et gouvernance, en particulier la typologie de Lépineux (2003) présentée en section 3.2 (éthique ignorée, éthique périphérique, éthique intégrée), ainsi que les grandes approches de l'éthique organisationnelle mobilisées dans la littérature : l'éthique des vertus, centrée sur le caractère et les dispositions morales des acteurs ; l'éthique conséquentialiste, qui évalue une décision à l'aune

de ses conséquences pour les parties prenantes ; et l'éthique déontologique, fondée sur le respect de règles et de devoirs. Ces trois approches offrent des grilles de lecture complémentaires pour interpréter la manière dont un établissement d'enseignement supérieur formalise et met en œuvre sa gouvernance éthique dans un contexte de changement.

4. Discussion : vers un modèle conceptuel intégrateur

La synthèse du corpus analysé permet de proposer une lecture des déterminants de l'éthique en gouvernance RH selon trois catégories complémentaires, qui structurent leur influence sur la conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur :

- Déterminants relationnels

Ils renvoient à la qualité des relations entre la direction, le personnel et les étudiants ; confiance, reconnaissance, équité perçue et conditionnent le degré d'adhésion des parties prenantes au projet de changement.

- Déterminants procéduraux

Ils concernent les processus de gestion des ressources humaines eux-mêmes ; transparence des décisions, communication, participation, gestion équitable de la performance qui structurent la manière dont le changement est conduit et perçu par les acteurs.

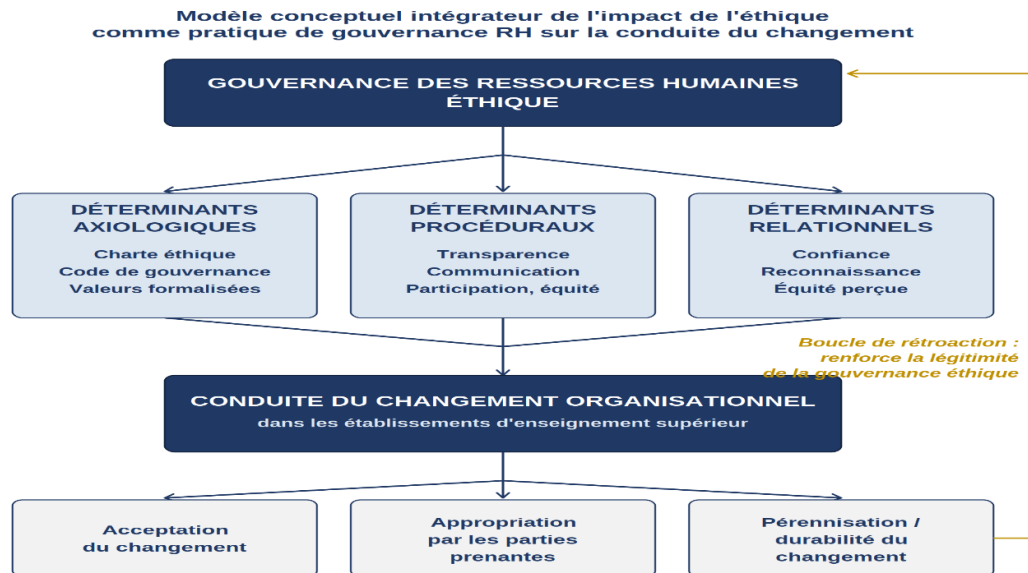
- Déterminants axiologiques

Ils renvoient au système de valeurs formalisé par l'institution (charte éthique, système de gouvernance, projet d'établissement) et à son rôle de cadre de référence permettant d'aligner les initiatives de changement sur l'identité et la mission de l'établissement.

4.1. Schéma du modèle conceptuel intégrateur

La figure 3 propose une représentation synthétique de l'articulation entre ces trois catégories de déterminants, la conduite du changement et ses résultantes. Ce modèle constitue la principale contribution conceptuelle de cette revue systématique.

Figure 3 : Modèle conceptuel intégrateur de l'impact de l'éthique comme pratique de gouvernance RH sur la conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur.



Source : Auteurs

4.2. Analyse du modèle

Le modèle proposé se lit en trois temps. En amont, la gouvernance des ressources humaines éthique constitue le socle institutionnel : elle se décline en trois catégories de déterminants qui, bien que conceptuellement distinctes, s'articulent de manière cumulative dans la pratique. La dimension axiologique, les valeurs formalisées dans une charte éthique ou un code de gouvernance fournit le cadre de sens dans lequel s'inscrivent les pratiques procédurales telles que la transparence et la communication (Mercier, 2000). Ces pratiques procédurales conditionnent à leur tour la qualité des relations entre les parties prenantes, confiance, reconnaissance, équité perçue, qui constituent le déterminant le plus proximal de l'adhésion au changement (Kezar & Eckel, 2004).

Au centre du modèle, ces trois catégories de déterminants convergent vers la conduite du changement organisationnel proprement dite, qui peut elle-même être analysée à la lumière des modèles de Lewin (1947) et de Kotter (2012) présentés en section 3.5 : la dimension axiologique sécurise notamment la phase de regel du modèle de Lewin, tandis que les déterminants procéduraux recoupent les étapes de communication et de mobilisation du modèle de Kotter.

En aval, le modèle distingue trois résultantes de la conduite du changement : l'acceptation, entendue comme l'absence de résistance manifeste des acteurs ; l'appropriation, qui traduit un engagement actif des parties prenantes dans la mise en œuvre du changement ; et la pérennisation, qui renvoie à l'ancrage durable des nouvelles pratiques. Ces trois résultantes ne sont pas de simples étapes successives mais des degrés d'intensité croissants de l'adhésion au changement, l'acceptation constituant une condition nécessaire mais non suffisante de l'appropriation, elle-même nécessaire à la pérennisation.

Enfin, le modèle intègre une boucle de rétroaction : la réussite de la conduite du changement lorsqu'elle se traduit par une pérennisation effective renforce en retour la légitimité et la crédibilité de la gouvernance RH éthique auprès des parties prenantes, consolidant ainsi les conditions de succès des changements futurs. Cette boucle traduit le caractère dynamique et cumulatif du lien entre éthique et changement organisationnel déjà souligné dans la littérature (Courrent, 2003), et invite à concevoir la gouvernance éthique non comme un état statique mais comme un processus renforcé par ses propres résultats.

Ce modèle intégrateur, construit inductivement à partir du corpus de la revue systématique, présente un caractère exploratoire et mériterait d'être testé empiriquement, notamment au moyen d'enquêtes quantitatives ou d'études de cas menées auprès des établissements d'enseignement supérieur marocains, afin d'objectiver le poids relatif de chaque catégorie de déterminants dans la réussite de la conduite du changement.

5. Limites de la revue et perspectives

Cette revue systématique présente plusieurs limites qu'il convient de souligner. En premier lieu, le corpus mobilisé repose essentiellement sur des travaux conceptuels et normatifs ; le manque de données empiriques directes portant spécifiquement sur les établissements d'enseignement supérieur marocains a rendu plus difficile l'établissement de conclusions généralisables. En second lieu, une partie des sources mobilisées, notamment sur l'articulation entre éthique et gouvernance, est relativement ancienne, ce qui invite à actualiser cette revue à la lumière de travaux plus récents, en particulier ceux portant sur la gouvernance éthique de l'enseignement supérieur au Maroc.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche future, notamment la conduite d'une étude empirique quantitative ou mixte auprès des différentes parties prenantes des universités

marocaines (personnel enseignant, personnel administratif, étudiants, instances de gouvernance), afin de tester le modèle conceptuel proposé et d'objectiver le poids relatif des déterminants relationnels, procéduraux et axiologiques dans la réussite de la conduite du changement.

Conclusion

Cette revue systématique de la littérature s'est proposée d'examiner dans quelle mesure l'éthique, appréhendée comme pratique de gouvernance des ressources humaines, influence la conduite du changement au sein des établissements d'enseignement supérieur public. L'analyse du corpus a permis de situer cette problématique à l'intersection de trois champs conceptuels : la gouvernance universitaire, entendue comme l'ensemble des processus par lesquels les établissements gèrent leurs affaires en interaction avec leurs parties prenantes (OCDE ; Banque mondiale, 2012 ; Kezar & Eckel, 2004) ; la gouvernance des ressources humaines et l'éthique organisationnelle, articulées notamment autour de la typologie de Lépineux (2003) distinguant éthique ignorée, périphérique et intégrée, ainsi qu'autour des travaux de Mercier (1997, 2000) sur la formalisation éthique ; et les grands modèles de conduite du changement, en particulier ceux de Lewin (1947) et de Kotter (2012), qui offrent des grilles de lecture complémentaires du processus de transformation organisationnelle.

Ainsi, la revue a suivi un protocole structuré en quatre étapes identification, sélection, éligibilité et inclusion inspiré des recommandations PRISMA (Page et al., 2021), appliqué à un corpus de publications académiques et institutionnelles couvrant la période 1988-2023, puis analysé selon une approche qualitative et thématique organisée autour de trois axes correspondant aux questions de recherche. Cette démarche a permis de garantir la transparence et la reproductibilité du processus de sélection et d'analyse des sources mobilisées.

Concernant la synthèse des résultats issus du corpus analysé, la revue a mis en évidence trois catégories de déterminants relationnels, procéduraux et axiologiques ainsi que six mécanismes confiance et engagement, transparence et communication, respect des droits et des valeurs, gestion participative, durabilité et réputation institutionnelle par lesquels l'éthique, en tant que pratique de gouvernance des ressources humaines, influence la conduite du changement dans les établissements d'enseignement supérieur. Ces déterminants ont été articulés au sein d'un modèle conceptuel intégrateur, assorti d'une boucle de rétroaction selon laquelle la réussite de la conduite du changement renforce en retour la légitimité de la gouvernance éthique.

Notre modèle conceptuel intégrateur proposé, articulant déterminants relationnels, procéduraux et axiologiques, offre un cadre d'analyse mobilisable pour de futures recherches empiriques, en particulier dans le contexte des universités marocaines, où la question de la gouvernance éthique

de l'enseignement supérieur demeure un chantier de recherche encore émergent. Il ouvre ainsi la voie à des travaux quantitatifs ou qualitatifs susceptibles d'objectiver le poids relatif de chacune de ces catégories de déterminants dans la réussite des projets de changement organisationnel.

Références bibliographiques

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1988). Révolutions culturelles dans les grandes organisations : la gestion des stratégies radicales. Dans La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques (pp. 197-225). Gaëtan Morin.
- Banque mondiale. (2012). Higher education governance and university reform. World Bank Group.
- Beaufort, V. de. (2006). Gouvernance et éthique : intégrer la dimension éthique dans l'analyse de la gouvernance des organisations. Revue de gestion.
- Benbrahim, Z. (2006). Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques. Management & Avenir, (7), 43-58.
- Courrent, J.-M. (2003). L'éthique comme déterminant de la décision managériale : proposition d'un modèle. Revue de gestion des ressources humaines, (48), 2-14.
- Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. Presses de l'Université Laval / Cairn.info.
- Haute Commission de Contrôle Administratif et Financier [HCCAF]. (2019). Guide des bonnes pratiques pour une meilleure gouvernance des établissements et entreprises publics. HCCAF.
- Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, Cellule des Jeunes Membres. (2008). Guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes. IACE.
- Investment Climate and Business Environment Research Fund [ICBE-RF]. (2011). Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA. ICBE-RF.
- Kezar, A., & Eckel, P. (2004). Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. The Journal of Higher Education, 75(4), 371-399.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Kourilsky, F. (2014). L'éthique et l'esthétique du changement. Lépineux, F. (2003). Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? [Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers].

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Mercier, S. (1997). Une contribution à la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine].
- Mercier, S. (2000). La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pour l'entreprise ,*Finance Contrôle Stratégie*, 3(3), 101-123.
- Ministère de l'Économie et des Finances (Maroc). (2008). Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises. Royaume du Maroc.
- Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]. (2003). *Éducation Policy Analysis: Higher education governance*. OCDE.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71
- Parrat, F. (2015). *La gouvernance d'entreprise* (2e éd.). Dunod.
- Andriantsara.M, Gagné.D, (2021). Revoir la gouvernance et la gestion des ressources humaines dans une perspective d'amélioration des institutions d'études supérieures publiques malgaches dans le XXIe siècle. Référence à compléter par les auteurs.
- Ayad.K, Elhachloufi.M (2023). Vers Une Gouvernance éthique De l'enseignement supérieur Au Maroc . *Revue Française d'Economie et de Gestion* 4, no.3
- Nafzaoui , m.a. , Belakbira , f. & Kobiyh , M. (2020). La pratique de l'éthique et la performance de l'entreprise .
- Nemar. H. (2021). La dimension éthique de l'université marocaine. *Revue Marocaine de la Pensée Contemporaine*,
- Nouiker.F, Komat,A (2017). Changement organisationnel et éthique : quelle relation ? *Revue Repères et Perspectives Économiques*.
- Tahri, N., & Elkadiri, K. (2016). Le changement organisationnel : entre nécessité stratégique et résistance des acteurs. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management.