

Développement durable organisationnel : une revue narrative structurée des pratiques RSE, GDRH et modèles d'affaires

Organizational Sustainable Development: A Structured Narrative Review of CSR, Sustainable HRM, and Business Model Practices

Zineb EL KHAOULI, (doctorante)

Laboratoire de Recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable,

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Souissi

Université Mohamed V de Rabat, Maroc

Soufiane AGUIDA, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire de Recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable,

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Souissi

Université Mohamed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Souissi, BP : 6430, Avenue Mohamed Ben Abdallah Ragraoui, Madinat Al Irfane, Rabat, Maroc, 0537-671719
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Finalement :	Recherche élaborée dans le cadre du programme « PhD-Associate Scholarship - PASS » du CNRST (Maroc)
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL KHAOULI, Z., & AGUIDA, S. (2025). Développement durable organisationnel : une revue narrative structurée des pratiques RSE, GDRH et modèles d'affaires. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 107–124. https://doi.org/10.5281/zenodo.17344943
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 09/2025

Accepted: 10/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 11 (2025)

Développement durable organisationnel : une revue narrative structurée des pratiques RSE, GDRH et modèles d'affaires

Résumé :

Le développement durable s'impose aujourd'hui comme une priorité stratégique incontournable pour les organisations publiques et privées, dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources, la montée en puissance des enjeux climatiques et l'accroissement des attentes sociétales en matière de transparence et de responsabilité. Cette étude propose une revue narrative et intégrative de la littérature scientifique portant sur la mise en œuvre du développement durable dans les organisations, en s'appuyant sur des travaux académiques récents et des cadres conceptuels éprouvés. L'analyse est structurée autour de trois dimensions principales : d'abord, l'ancrage des principes de durabilité dans la vision, la stratégie et la gouvernance organisationnelle ; ensuite, l'identification des variables de contingence qui influencent les choix et modalités de mise en œuvre (taille, secteur d'activité, contexte institutionnel, culture organisationnelle) ; enfin, le recours aux instruments de gestion tels que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la gestion durable des ressources humaines (GDRH) et le cadre du *Triple Bottom Line*. Inscrite dans une démarche critique, la revue souligne la richesse mais également la dispersion des travaux existants, marqués par des approches fragmentées et parfois contradictoires. Elle met en évidence la nécessité de dépasser les analyses sectorielles ou purement normatives, afin de proposer des lectures plus globales, intégrées et situées, capables de concilier impératifs économiques, exigences sociales et contraintes environnementales. L'article conclut sur la pertinence d'un agenda de recherche renouvelé, visant à mieux outiller les décideurs pour intégrer la durabilité au cœur des processus organisationnels et de leurs dispositifs de pilotage.

Mots clés : Développement durable organisationnel ; Revue de littérature ; RSE ; GDRH ; Triple Bottom Line.

Classification JEL : M14

Type de papier : Revue narrative

Abstract:

Sustainable development has emerged as a strategic imperative for both public and private organizations, especially in a context characterized by resource scarcity, growing climate-related challenges, and rising societal expectations regarding transparency, accountability, and ethical responsibility. This article presents a narrative and integrative literature review on the implementation of sustainable development within organizational settings, drawing on recent academic contributions and established conceptual frameworks. The analysis is structured around three main dimensions. The first concerns the integration of sustainability principles into organizational vision, strategy, and governance practices, highlighting the extent to which sustainability becomes embedded in decision-making and long-term orientation. The second dimension focuses on contingency variables that shape implementation, including organizational size, industry sector, institutional environment, and cultural dynamics, all of which significantly influence the scope and form of sustainable initiatives. The third dimension examines the managerial tools and mechanisms mobilized to operationalize sustainability, such as Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainable Human Resource Management (SHRM), and the widely used *Triple Bottom Line* framework. Adopting a critical approach, the review underscores both the richness and fragmentation of existing studies, which often suffer from disciplinary silos and limited contextualization. It emphasizes the need to move beyond narrowly defined or purely normative perspectives in order to build more comprehensive, integrated, and context-sensitive approaches. Ultimately, the article calls for a renewed research agenda that can better support decision-makers in embedding sustainability at the core of organizational processes and performance management systems, thus reconciling economic viability with social equity and environmental stewardship.

Keywords: Organizational sustainable development; Literature review; CSR; Sustainable HRM; Triple Bottom Line.

JEL Classification: M14

Paper type: Narrative Review

1. Introduction

Face aux bouleversements environnementaux, sociaux et économiques contemporains, les organisations sont de plus en plus appelées à repenser en profondeur leurs modèles de fonctionnement pour contribuer activement au développement durable (UNEP, 2011 ; IPCC, 2022). Cette dynamique ne relève plus uniquement de la conformité réglementaire ou de la communication institutionnelle, mais s'inscrit dans une exigence d'intégration systémique des enjeux sociaux, environnementaux et économiques au cœur des pratiques managériales. Dans ce contexte, le développement durable organisationnel (DDO) émerge comme un champ de recherche interdisciplinaire en expansion, mobilisant des cadres théoriques issus de la stratégie, de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de la gestion des ressources humaines (GRH), ainsi que de l'innovation organisationnelle.

La montée des enjeux climatiques, la pression accrue des parties prenantes et l'adoption de politiques publiques favorables à la durabilité imposent aujourd'hui aux organisations une transformation structurelle et stratégique. Des entreprises telles que Patagonia, Unilever, ou des institutions publiques comme l'Université de Montréal ont illustré comment l'intégration proactive de la durabilité dans leurs pratiques managériales peut générer de la valeur économique et renforcer la légitimité sociale.

La présente revue de littérature adopte une approche **narrative intégrative**, visant à organiser de manière critique et thématique les connaissances relatives à la durabilité dans les organisations. Plutôt qu'une simple accumulation d'études, elle cherche à proposer une synthèse réflexive et analytique, à partir d'un cadre structurant en trois axes

- a. L'intégration des enjeux de durabilité dans la gestion des organisations ;
- b. Les facteurs de contingence expliquant la diversité des pratiques observées ;
- c. Les dispositifs managériaux intégrés tels que la RSE et la gestion durable des ressources humaines (GDRH) ;
- d. Les modèles d'affaires durables orientés vers la création de valeur à long terme.

Cependant, malgré une abondance croissante de publications sur chacun de ces axes, la littérature existante présente plusieurs limites notables. Elle demeure souvent fragmentée, caractérisée par des approches sectorielles, conceptuelles et méthodologiques hétérogènes. Une part significative des travaux se focalise sur un seul pilier du développement durable, en négligeant les tensions, arbitrages ou synergies potentielles entre les dimensions sociale, environnementale et économique (Bansal & DesJardine, 2014 ; Hahn et al., 2010). Par ailleurs, la prise en compte des contextes organisationnels, institutionnels ou culturels reste parcellaire, limitant ainsi la portée explicative et la transférabilité des modèles proposés.

De plus, la question du changement organisationnel vers la durabilité demeure insuffisamment examinée sous l'angle de la transformation culturelle et des capacités dynamiques (Teece, 2007). Or, la durabilité organisationnelle ne peut émerger sans une évolution des valeurs, des routines et des modes de gouvernance, rendant nécessaire une approche holistique et systémique.

En outre, la littérature souffre d'un déficit de synthèse critique et d'articulation entre les dimensions sociales, environnementales et économiques. Les travaux existants se limitent souvent à des études de cas isolées ou à des analyses descriptives, laissant un vide pour des modèles conceptuels intégrateurs. La problématique s'étend également à l'évaluation de la performance organisationnelle durable : peu d'études établissent des liens clairs entre les pratiques de RSE, la GDRH et les modèles d'affaires, et la valeur créée à long terme, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale.

Dans ce contexte, une question centrale se pose : ***dans quelle mesure la littérature actuelle sur le développement durable des organisations permet-elle de penser une intégration cohérente, contextualisée et opérationnelle des trois dimensions de la durabilité ?*** Cet article vise

précisément à répondre à cette interrogation en proposant une cartographie critique du champ, capable d'identifier les acquis tout en mettant en exergue les lacunes et les zones d'ombre.

L'originalité de cette revue réside dans sa volonté de dépasser la juxtaposition des approches pour articuler trois piliers majeurs de la durabilité organisationnelle : la RSE comme logique d'engagement sociétal, la GDRH comme levier de transformation interne, et les modèles d'affaires durables comme vecteur d'innovation stratégique. Ce positionnement transversal permet d'ancrer la réflexion dans une perspective à la fois critique et constructive.

Par ailleurs, cette revue s'inscrit dans un contexte actuel de mutation accélérée des organisations. Les crises sanitaires et environnementales récentes, telles que la pandémie de COVID-19 ou les événements climatiques extrêmes, ont renforcé la nécessité d'intégrer résilience, adaptation et innovation dans les stratégies organisationnelles. Ainsi, la compréhension de la manière dont les pratiques managériales peuvent simultanément soutenir la durabilité économique, sociale et environnementale devient un enjeu majeur pour les chercheurs et praticiens.

L'objectif principal de cette revue de littérature est ainsi double :

- Clarifier les fondements, évolutions et tensions qui traversent les démarches organisationnelles de durabilité à partir d'une synthèse structurée ;
- Proposer une lecture critique des angles morts ou redondances dans la littérature, afin d'ouvrir des pistes de recherche à la fois théoriques et pratiques.

En s'inscrivant dans une perspective constructiviste et interdisciplinaire, cette revue cherche également à mettre en exergue la manière dont les organisations co-construisent leurs trajectoires de durabilité à travers des processus d'apprentissage, d'innovation et de légitimation sociale.

L'article est structuré comme suit : la section 1 détaille la méthodologie retenue pour identifier, sélectionner et analyser les contributions mobilisées. La section 2 constitue le cœur de l'analyse, organisée selon une logique en entonnoir, allant des fondements conceptuels aux modèles opérationnels. En dernier lieu, la conclusion revient sur les principaux enseignements conceptuels issus de la littérature, en mettant en évidence les tensions, les leviers et les dynamiques d'intégration propres au développement durable organisationnel.

2. Méthodologie de la revue de littérature

La présente revue adopte une approche narrative de type intégratif, structurée autour d'axes thématiques définis en amont. Cette structuration repose sur une première exploration des travaux existants ainsi que sur les orientations formulées par les institutions en matière de durabilité organisationnelle. Elle vise à permettre une analyse approfondie et cohérente des contributions identifiées, tout en maintenant une flexibilité interprétative, caractéristique des revues de type narratif.

2.1 Démarche de recherche documentaire

La recherche documentaire a été menée entre mai et juillet 2025, en mobilisant plusieurs bases de données scientifiques reconnues dans les domaines du management, du développement durable et des sciences de gestion, notamment **Scopus, Web of Science, Business Source Premier, ScienceDirect** et **SpringerLink**.

La sélection des sources a privilégié les publications parues entre **janvier 2010 et avril 2025**, tout en intégrant certains travaux antérieurs ayant un **apport théorique ou conceptuel structurant**, tels que les contributions de **Elkington (1997, 1999)** sur le Triple Bottom Line ou **DiMaggio & Powell (1983)** sur la théorie institutionnelle.

Les critères d'inclusion ont été les suivants :

- Pertinence du thème (RSE, GRH durable, modèle d'affaires durable).
- Publications dans des **revues scientifiques à comité de lecture**.

- Langue : **français ou anglais**.
- Disponibilité en texte intégral.

Les critères d'exclusion concernaient :

- Les études non académiques ou issues de sources non validées.
- Les travaux antérieurs à 2010 **sans contribution théorique majeure** ou sans valeur structurante pour la problématique étudiée.

Cette approche a permis de **couvrir la période 2010–2025**, tout en intégrant des références antérieures jugées essentielles pour la construction du cadre théorique et la compréhension des modèles durables dans les organisations.

La recherche a été guidée par des mots-clés combinés selon leur pertinence thématique : *"sustainable development" AND "organization", "corporate social responsibility" AND "value creation", "HRM" AND "sustainability", "Triple Bottom Line" OR "SDGs"*.

2.2 Structuration thématique et méthode d'analyse

Dans le cadre de cette revue, les articles retenus ont été organisés selon quatre axes thématiques majeurs, définis en amont sur la base des objectifs de recherche et des principales dimensions du développement durable en contexte organisationnel. Cette structuration permet de regrouper les contributions autour de problématiques convergentes, tout en révélant les spécificités de chaque approche. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de cette analyse thématique, en précisant, pour chaque axe, les principaux thèmes abordés, le nombre d'articles traités, ainsi que quelques références illustratives.

Tableau 1: Synthèse thématique des contributions analysées selon les axes de durabilité organisationnelle.

<i>Axe thématique</i>	<i>Nombre d'articles</i>	<i>Thèmes principaux</i>	<i>Références</i>
Intégration DD	5	Triple Bottom Line, performance globale, enjeux environnementaux et sociaux	Elkington (1997, 1999), INSEE (s.d.), Vaillancourt (s.d.)
Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	7	Engagement sociétal, impact local, perception des dirigeants, label RSE	Abbassi & Ouriqua (2018), Elbousserghini et al. (2019), Cherkaoui (2016), (Mulya, 2025), (Asif et al., 2025).
GRH & développement durable	4	Bien-être au travail, leadership éthique, responsabilité managériale	Beaupré et al. (2008), El Allaoui & Elgueddar (2024), Poissonnier & Drillon (s.d.).
Modèles d'affaires durables	7	Innovation durable, risque et incertitude, création de valeur à long terme	Brillinger et al. (2019), Rave (2024), Smith & Lewis (2011), (Mulya, 2025), (Asif et al., 2025).

Source : élaboré par nos soins.

Cette synthèse thématique permet de visualiser les grandes lignes de structuration du champ, tout en identifiant les articulations possibles entre les axes. Elle révèle une pluralité de perspectives, allant des approches globales de la durabilité à des focus plus ciblés sur la responsabilité sociétale, les pratiques RH ou encore les modèles économiques.

2.3 Limites de la méthodologie

Cette revue narrative, qui adopte une approche globale et exploratoire, s'est appuyée sur une méthode rigoureuse mais comporte néanmoins certaines limites. En effet, la sélection limitée des bases de données et l'utilisation d'un ensemble fixe de mots-clés ont pu restreindre la portée des travaux identifiés, excluant ainsi des études pertinentes exprimées différemment ou publiées dans d'autres sources. De plus, la restriction aux articles rédigés en français et en anglais crée un biais linguistique, réduisant la diversité des perspectives examinées. Finalement, la

combinaison d'études récentes avec des références plus anciennes, bien que justifiée par leur importance historique, entraîne une certaine hétérogénéité sur le plan temporel et conceptuel.

3. Fondements théoriques du développement durable organisationnel

Le développement durable s'est imposé comme une notion clé en management, articulant des dimensions économiques, sociales et environnementales. Cette section en retrace l'évolution conceptuelle, expose les cadres théoriques mobilisés et présente les principaux référentiels normatifs qui structurent son intégration dans les pratiques organisationnelles.

3.1 Origines et définition du développement durable

Le concept de développement durable s'est imposé dans le débat international à partir du rapport Brundtland publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1987). Ce rapport le définit comme « *un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Brundtland, 1987). Cette définition, aujourd'hui largement reprise dans la littérature académique, met en évidence deux idées fondatrices : la reconnaissance des besoins essentiels, en particulier ceux des plus démunis, et les limites écologiques imposées par la capacité de la planète à satisfaire ces besoins.

L'émergence de cette notion résulte de plusieurs décennies de prise de conscience des tensions entre croissance économique et préservation des écosystèmes. Déjà en 1972, le rapport Meadows (Les limites à la croissance) alertait sur l'impossibilité d'une croissance illimitée dans un monde aux ressources finies (Meadows et al., 1972). La même année, la Conférence de Stockholm posait les premières bases d'une conciliation entre environnement et développement. C'est cependant au cours des années 1990, notamment lors du Sommet de la (Organisation des Nations Unies [ONU], 1992) ou Conférence de Rio (1992), que le concept prend une ampleur politique et institutionnelle globale.

3.2 Intégration des enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans la gestion des organisations

Elkington (1997) propose le modèle du Triple Bottom Line (TBL), qui élargit la performance des organisations à trois dimensions fondamentales : économique, sociale et environnementale. Ces piliers, souvent désignés par l'acronyme « *People, Planet, Profit* », constituent une matrice d'analyse des impacts organisationnels et un cadre structurant pour l'action.

- **Le pilier social** concerne les droits humains, les conditions de travail, l'équité, la diversité, le dialogue avec les parties prenantes et le développement du capital humain. Il s'agit pour les organisations de contribuer positivement aux communautés dans lesquelles elles opèrent.
- **Le pilier environnemental** vise la gestion responsable des ressources naturelles, la réduction des externalités négatives (émissions, déchets, pollution) et la préservation des écosystèmes.
- **Le pilier économique** renvoie non seulement à la rentabilité financière, mais aussi à la viabilité à long terme, en intégrant la notion de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011), c'est-à-dire une performance qui bénéficie à la fois à l'entreprise et à la société.

Ce triptyque constitue aujourd'hui la base des politiques de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans de nombreuses organisations. Toutefois, la littérature souligne des tensions persistantes entre ces trois dimensions, notamment en cas d'arbitrage entre rentabilité et impact environnemental (Hahn et al., 2010).

3.3 Enjeux du développement durable au niveau organisationnel

Dans un contexte marqué par des crises écologiques, sociales et économiques systémiques, les

organisations sont désormais appelées à intégrer ces trois dimensions dans leur stratégie, leur gouvernance et leurs pratiques. Les enjeux du développement durable organisationnel sont multiples :

- **Sur le plan économique**, il s'agit de promouvoir une croissance responsable, d'intégrer l'économie circulaire, de limiter les externalités négatives et de s'adapter aux nouvelles attentes des parties prenantes en matière d'éthique et de transparence.
- **Sur le plan social**, les organisations doivent garantir des conditions de travail décentes, promouvoir la diversité, dialoguer avec leurs parties prenantes, et contribuer à l'inclusion sociale.
- **Sur le plan environnemental**, la réduction de l'empreinte carbone, l'éco-conception, la gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique deviennent des impératifs stratégiques.

La performance organisationnelle ne peut donc plus se penser indépendamment des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qui influencent désormais la réputation, l'accès au financement et la résilience des entreprises (Eccles & Klimenko, 2019).

3.4 Les Objectifs de Développement Durable comme cadre normatif

Adoptés en 2015 par l'Assemblée générale des Nations unies, les Objectifs de Développement Durable (ODD) forment un cadre international structurant, à la fois ambitieux et universel. Les 17 ODD et leurs 169 cibles visent à « *éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici à 2030* » (ONU, 2015). Leur caractère transversal permet aux organisations, quelle que soit leur taille ou leur secteur, d'aligner leurs stratégies et leurs actions sur des priorités globales telles que la lutte contre le changement climatique, l'égalité entre les sexes, ou encore la consommation responsable.

Les ODD servent également de levier pour évaluer et piloter la performance durable, dans une logique d'amélioration continue. Plusieurs travaux (Scheyvens et al., 2016; Szennay et al., 2020) soulignent l'importance d'un engagement organisationnel authentique et stratégique vis-à-vis des ODD, qui dépasse une approche cosmétique ou instrumentale.

3.5 Cadres théoriques d'analyse de l'intégration durable

Le cadre théorique retenu vise à analyser la capacité de la littérature à penser une intégration cohérente et opérationnelle des trois dimensions du développement durable dans les organisations. Pour ce faire, il mobilise quatre approches complémentaires qui permettent, ensemble, de comprendre comment ces dimensions peuvent être articulées, prises en compte par les parties prenantes, confrontées à des tensions internes, et traduites en performance durable. Ce cadre servira de grille de lecture pour structurer la revue de littérature et en évaluer les apports comme les limites.

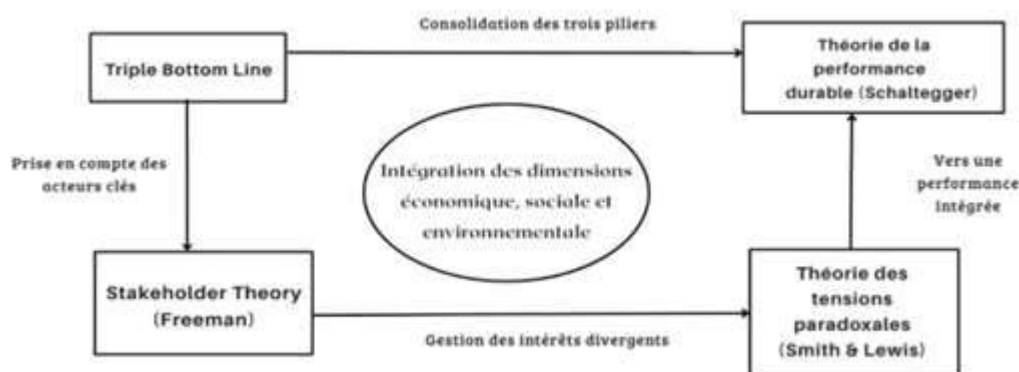
Pour appréhender de manière rigoureuse l'intégration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans les organisations, il est indispensable de construire un cadre théorique cohérent, fondé non sur la simple juxtaposition de concepts, mais sur leur articulation progressive. Ce socle analytique repose sur quatre approches complémentaires, qui s'imbriquent selon une logique ascendante allant de la définition des finalités à l'opérationnalisation stratégique.

En premier lieu, la **Triple Bottom Line** (Elkington, 1997) propose une redéfinition des critères de performance. Elle incite les organisations à ne plus raisonner exclusivement en termes de rentabilité économique, mais à intégrer bel et bien les dimensions sociale et environnementale dans leurs objectifs. Autrement dit, la performance ne se mesure plus uniquement en bénéfices financiers, mais aussi en retombées positives pour la société et la planète.

Cependant, cette perspective normative, bien qu'indispensable, demeure abstraite si elle n'est pas rattachée à une réflexion sur la gouvernance. C'est en ce sens que la **théorie des parties**

prenantes (Freeman, 1984) complète utilement ce cadre. Elle rappelle que l'entreprise ne peut ignorer les intérêts des multiples acteurs qu'elle affecte ou dont elle dépend. Dès lors, intégrer les attentes des salariés, des clients, des collectivités locales ou encore des ONG devient une condition nécessaire pour légitimer l'action organisationnelle dans un environnement complexe.

Figure 1: Fondements théoriques de l'intégration durable dans les organisations.



Source : élaboré par nos soins.

Or, cette diversité d'acteurs génère inévitablement des tensions, voire des contradictions. La **théorie des paradoxes** (Smith et Lewis, 2011) invite justement à ne pas fuir ces dilemmes, mais à les considérer comme des dynamiques potentiellement fécondes. En effet, concilier la recherche de profit avec la préservation de l'environnement ou l'équité sociale impose une posture managériale ambivalente, capable de tenir ensemble des logiques parfois opposées. Enfin, la **théorie de la performance durable** (Schaltegger et Wagner, 2006) propose une voie de synthèse en traduisant ces exigences en leviers stratégiques. Ainsi, la durabilité devient non plus une contrainte, mais bel et bien un facteur de compétitivité à long terme. Cette approche insiste sur la nécessité d'intégrer les objectifs sociaux et environnementaux au cœur même du modèle économique, dans une perspective de création de valeur partagée.

3.6. Articulation des approches théoriques et mise en évidence du gap

Les trois approches théoriques retenues la théorie des parties prenantes, la Triple Bottom Line (TBL) et la théorie institutionnelle offrent des perspectives complémentaires permettant une lecture systémique de la gouvernance durable. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) met l'accent sur la dimension sociale et participative, en soulignant la nécessité d'intégrer les attentes des acteurs internes et externes à l'organisation pour légitimer ses actions. La TBL (Elkington, 1997) apporte une vision holistique de la performance, en articulant les dimensions économique, sociale et environnementale, et en cherchant un équilibre entre ces trois piliers. Ainsi que, la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) éclaire les logiques de légitimité et de conformité auxquelles les organisations doivent répondre dans leur environnement socio-économique et réglementaire.

En les combinant, ces approches permettent de comprendre comment les organisations publiques, telles que les universités, tentent de concilier performance, responsabilité sociale et légitimité institutionnelle. Ainsi, le croisement des perspectives sociale, environnementale et économique, associé à la considération des parties prenantes et à la conformité institutionnelle, fournit un cadre conceptuel robuste pour analyser la gouvernance durable dans le secteur public. Cependant, malgré leur complémentarité, ces théories restent souvent mobilisées de manière fragmentée dans la littérature. Peu d'études proposent un modèle intégratif qui articule pleinement ces dimensions dans le contexte spécifique de la gouvernance publique durable.

Cette limitation souligne un besoin persistant de recherche : il s'agit de développer un cadre théorique capable de relier durabilité, performance et management public de manière cohérente. Le présent travail ambitionne de répondre à ce besoin en proposant une approche intégrée fondée sur le croisement de ces trois théories. Cette articulation permet non seulement de combler le vide conceptuel identifié, mais également de fournir un outil analytique pertinent pour évaluer la gouvernance durable au sein des universités publiques marocaines.

4. Facteurs contingents et variété des pratiques

L'incorporation du développement durable dans les structures organisationnelles ne présente pas un parcours homogène. En revanche, les études soulignent une variété considérable de stratégies employées, généralement influencées par des facteurs contextuels particuliers qui ont un impact crucial sur la façon dont les entreprises élaborent et appliquent leurs engagements (Arjaliès & Mundy, 2013; Lozano, 2015).

4.1 Impact des variables contextuelles

La taille de l'organisation, son secteur d'activité, son pays d'implantation et sa structure de gouvernance influencent fortement son engagement dans une stratégie de développement durable (Bansal, 2005; Delmas & Toffel, 2008). Par exemple, les grandes entreprises, soumises à une pression institutionnelle accrue, tendent à formaliser davantage leurs engagements, tandis que les PME adoptent souvent une approche plus intuitive et informelle, bien que potentiellement innovante (Jenkins, 2006).

Il a également été noté qu'il existe des disparités sectorielles significatives, particulièrement entre les secteurs industriels très polluants, régis par des normes strictes, et les secteurs de services, où les considérations éthiques ou sociales peuvent avoir la priorité (Buysse & Verbeke, 2003). Le cadre national est aussi déterminant : les sociétés opérant dans des pays avec des réglementations écologiques rigoureuses ou une culture de responsabilité sociale plus avancée ont tendance à implémenter plus rapidement les concepts du développement durable (Matten & Moon, 2008).

4.2 Variété des méthodes et niveaux de maturité

Outre les aspects structurels, la littérature souligne les écarts dans le niveau de maturité des organisations en matière de développement durable. Certaines sociétés adoptent une stratégie unifiée, alignant complètement leurs opérations sur les normes de durabilité, alors que d'autres opèrent dans des logiques plus éparpillées ou opportunistes (Hahn et al., 2010). La décision de privilégier une stratégie globale, englobant toutes les dimensions (éthique, sociale, environnementale), ou une stratégie de niche, qui se concentre sur un secteur précis, représente un enjeu stratégique crucial (Porter & Kramer, 2011).

La littérature identifie un large éventail d'actions stratégiques : politiques d'emploi éthique, organisation du temps de travail, gestion écologique des ressources, développement local, mécénat, collaborations avec des ONG, entre autres (Gond, Igalens & Swaen, 2011). Cependant, cette variété pose la question de l'uniformité globale et de la compétence des structures à intégrer ces initiatives dans une stratégie claire et économiquement viable.

4.3 Leadership et culture organisationnelle

Le leadership apparaît comme un levier important pour un engagement durable. Les leaders visionnaires sont capables d'aligner les valeurs de l'organisation avec les objectifs de développement durable et sont souvent les initiateurs d'initiatives ambitieuses (Egri & Herman, 2000; Waldman et al., 2006). De même, une culture organisationnelle propice à l'apprentissage, à la transparence et à l'innovation contribue à consolider les pratiques durables (Schein, 2010).

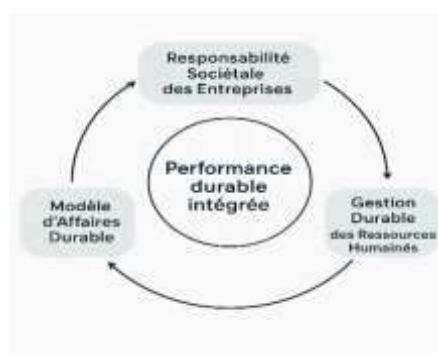
La culture de l'entreprise doit être compatible avec les ambitions durables formulées. Sans compréhension partagée et mobilisation interne, les efforts restent superficiels et difficiles à pérenniser. Certains auteurs recommandent ainsi des audits internes, des formations ou des dispositifs participatifs pour aligner culture, stratégie et pratiques durables (Bertels, Papania & Papania, 2010).

4.4 Une absence de systématisation dans les modèles en place

Bien qu'il existe une littérature riche sur les pratiques durables, des études soulignent l'absence de systématisation. Les modèles suggérés ont généralement un caractère contextuel, descriptif ou prescriptif, mais rencontrent des difficultés à intégrer de façon méthodique la pluralité des variables organisationnelles (Bansal & Song, 2017). Cette dispersion rend ardu le transfert des meilleures pratiques d'un environnement à un autre et complique l'analyse comparative des performances relatives au développement durable.

Pour remédier à cette fragmentation, il est utile de proposer un modèle conceptuel illustrant les liens entre les principaux leviers de durabilité organisationnelle : la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la Gestion des Ressources Humaines (GRH) durable et les modèles d'affaires durables. Même sous forme textuelle, ce modèle permet de visualiser les interactions et interdépendances entre ces dimensions :

Figure 2: Vers une systématisation des pratiques durables : un modèle conceptuel intégré.



Source : élaboré par nos soins.

Dans ce schéma, la RSE constitue le cadre directeur, la GRH durable représente le levier opérationnel permettant de mobiliser le capital humain, et le modèle d'affaires durable traduit ces engagements en stratégie concrète. Les flèches bidirectionnelles illustrent la rétroaction et l'interdépendance, soulignant qu'aucune dimension ne peut fonctionner isolément. Ce type de représentation vise à offrir une lecture systémique et intégrée, répondant au besoin d'un cadre unifiant encore trop peu présent dans la littérature existante.

5. Pratiques de gestion intégrées : RSE et Gestion durable des ressources humaines

Avant d'aborder les pratiques managériales, il est important de rappeler la définition même de l'organisation. Selon Mintzberg (1982), une organisation est une « *action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune* ». Il précise que la structure d'une organisation correspond à « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (Mintzberg, 1982, p. 3). Cette définition souligne la nature coordonnée et structurée des organisations, fondement sur lequel reposent leurs pratiques managériales. L'opérationnalisation des principes éthiques, sociaux et environnementaux par le biais des pratiques managériales constitue le fondement du développement durable organisationnel.

Deux éléments essentiels parmi ceux-ci sont la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et la Gestion Durable des Ressources Humaines (GDRH). Bien qu'elles aient été longtemps examinées de façon distincte, leur incorporation progressive dans les méthodes de gestion met en évidence leur interdépendance dans la recherche d'une performance durable (Ehnert, 2009; Zaugg et al., 2001).

5.1 Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

La Responsabilité Sociétale des Organisations, également connue sous le nom de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), fait référence à la reconnaissance volontaire ou obligatoire par les organisations des conséquences sociales, écologiques et économiques de leurs actions. D'après la norme ISO 26000 (2010), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se définit comme « *la responsabilité d'une organisation face aux conséquences de ses décisions et actions sur la société et l'environnement* », et va plus loin que les obligations strictement légales.

Les initiatives RSE se distinguent par une dualité entre approches volontaristes et réglementaires. D'un côté, certaines sociétés adoptent la RSE de façon proactive dans le but d'améliorer leur réputation, d'attirer des talents ou de prévoir les risques (Carroll & Shabana, 2010). Par ailleurs, divers cadres légaux (par exemple, le reporting extra-financier, la loi sur le devoir de vigilance) imposent des exigences minimales, incorporant la RSE dans le domaine réglementaire (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

Toutefois, la RSE est souvent critiquée : le greenwashing (Delmas & Burbano, 2011), soit l'exagération excessive des actions environnementales marginales ; l'absence de normalisation des normes RSE, qui complique les comparaisons ; et la superficialité de certaines méthodes, confinées à des initiatives périphériques sans réel bouleversement stratégique (Gond & Igalens, 2014).

5.2 Gestion Durable des Ressources Humaines (GDRH)

La GDRH cherche effectivement à incorporer les concepts du développement durable dans les processus RH, en équilibrant la performance économique, le bien-être au travail et la responsabilité sociétale (Ehnert, 2009; Zibarras & Coan, 2015). Cette démarche va au-delà de la simple adhésion éthique : elle vise une refonte radicale des processus RH en vue de satisfaire de manière pérenne les exigences des parties intéressées, tant internes qu'externes.

En pratique, la GDRH se déploie via divers outils complémentaires. Elle s'appuie principalement sur une gestion prospective des emplois et des compétences (GPEC) axée sur le long terme, prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux naissants. En outre, un engagement constant en termes de formation continue est mis en avant, notamment concernant les défis de la RSE, la santé et sécurité au travail ainsi que l'éco-conception (Daily & Huang, 2001).

De plus, la concordance entre les valeurs individuelles des employés et celles de l'entreprise représente un élément crucial pour une stratégie cohérente et un engagement collectif (Bourhis & Mekkaoui, 2010). Ce processus de convergence identitaire stimule l'engagement envers les initiatives durables de l'entreprise et renforce la motivation intrinsèque.

Finalement, la qualité de vie au travail (QVT) est au cœur de cette approche durable. Elle est considérée non seulement comme un moyen de fidélisation et d'efficacité, mais également comme un élément fondamental de la résilience organisationnelle (ANACT, 2013). Selon Baltazar et al. (2007), la QVT est « *un concept multidimensionnel qui repose sur la satisfaction, à travers l'emploi, d'une gamme de besoins personnels* », représentant par conséquent une condition fondamentale pour toute performance durable.

5.3 Relations entre la RSO et la GDRH : Vers une intégration des pratiques de gestion managériale

L'interrelation entre la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et la Gestion Durable des Ressources Humaines (GDRH) stimule l'apparition de méthodes de gestion intégrées, mettant l'accent sur l'éthique et les aspects humains dans les directives stratégiques de la société Brammer et al. (2007). Ce parallèle n'est pas anodin : il fait partie d'une tendance visant à modifier les modèles de gouvernance pour plus de cohérence et de durabilité. Par conséquent, les responsabilités sociétales d'entreprise ont un impact grandissant sur les départements des ressources humaines. Cette influence se traduit, entre autres, par :

- En intégrant des critères socio-environnementaux dans les processus de recrutement, de formation, de gestion des talents et même de rémunération ;
- En privilégiant des méthodes de gestion participatives, justes et inclusives, qui renforcent l'engagement des employés et la justice organisationnelle (Gond et al., 2011) ;
- Par l'évolution du dialogue social, en particulier concernant les défis liés aux transitions sociales et environnementales.

En revanche, la Gestion des Ressources Humaines joue un rôle clé dans l'appui aux initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Elle contribue à instaurer un environnement organisationnel favorable à l'implication collective, à promouvoir le développement des compétences en matière de durabilité et à diffuser une culture fondée sur la responsabilité partagée. Ce processus bidirectionnel génère une dynamique vertueuse qui peut déboucher sur une synergie stratégique, porteuse d'un véritable avantage concurrentiel.

Dans cette perspective, intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de la stratégie globale de l'entreprise est perçu comme une source d'opportunités créatrices de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011). Selon Bauman et Skitka (2012), la reconnaissance de principes d'équité et de justice à travers des politiques RH éthiques renforce la légitimité des actions RSE auprès des collaborateurs. Cette cohérence entre les intentions affichées et les pratiques concrètes constitue un levier essentiel pour instaurer un climat de confiance organisationnelle et assurer une performance durable.

Des recherches récentes soulignent l'importance d'une intégration stratégique entre la GDRH et la RSO. Par exemple, une étude de 2025 met en évidence que l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et de la culture du leadership dans les initiatives de RSO améliore la réputation organisationnelle, renforce le moral des employés et consolide les relations avec les parties prenantes. Cette étude souligne également le rôle crucial du leadership dans l'établissement de normes éthiques et dans l'intégration des objectifs de RSO au sein des stratégies organisationnelles (Mulya, 2025).

De plus, une revue systématique de la littérature sur la gestion des ressources humaines socialement responsable (SRHRM) identifie des pratiques clés telles que le recrutement éthique, la formation axée sur la durabilité et l'évaluation de la performance éthique, qui favorisent la création de valeur sociale et environnementale au sein des organisations (Asif et al., 2025).

Ces recherches confirment que l'intégration des pratiques de GDRH et de RSO ne se limite pas à une démarche philanthropique, mais constitue un levier stratégique pour la performance organisationnelle durable.

6. Modèles d'affaires durables et création de valeur à long terme

Dans un cadre de transition écologique, de tensions sociales grandissantes et d'instabilité économique en hausse, la faculté des entreprises à générer de la valeur sur le long terme est désormais une problématique majeure dans les recherches en gestion stratégique et en développement durable. Cette question pousse à revisiter en détail la notion de modèle

d'affaires, habituellement caractérisée comme le processus par lequel une organisation génère, fournit et saisit de la valeur (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010). Or, des travaux récents soulignent que les modèles d'affaires durables intègrent explicitement des mécanismes pour anticiper et gérer les risques et les incertitudes, s'appuyant sur des cadres formels adaptés à ces enjeux complexes (Brillinger et al., 2019).

Si cette définition conserve sa pertinence, elle s'avère aujourd'hui insuffisante pour rendre compte de la complexité des défis environnementaux et sociaux auxquels sont confrontées les organisations. Elle doit être enrichie par une réflexion sur la durabilité des processus de création de valeur, en intégrant non seulement les parties prenantes économiques, mais également les enjeux éthiques, sociaux, environnementaux et temporels.

La littérature récente souligne l'émergence de modèles d'affaires dits « durables », qui visent à concilier performance économique, équité sociale et respect des limites planétaires (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2016). Ces modèles se distinguent par leur capacité à élargir la notion de valeur, au-delà de la seule rentabilité financière, en intégrant les « *capitaux multiples* » (financier, naturel, social, humain, intellectuel), conformément au cadre conceptuel du capital élargi promu par l'International Integrated Reporting Council (IIRC, 2013). La création de valeur devient alors un processus systémique, co-construit avec les parties prenantes et pensé sur le long terme. Elle se manifeste à travers des logiques de circularité, de mutualisation des ressources, de résilience organisationnelle, et de contribution aux objectifs de développement durable.

Diverses stratégies de modèles d'affaires durables ont été suggérées. Le Sustainable Business Model Canvas (Joyce & Paquin, 2016), qui est une progression du modèle d'Osterwalder et Pigneur, se distingue par l'incorporation explicite des aspects sociaux et environnementaux dans les éléments de création de valeur, d'interaction avec les parties prenantes ainsi que la structure des coûts et des revenus. Quant à Porter et Kramer (2011), ils avancent avec leur notion de « *valeur partagée* » (Creating Shared Value) l'idée d'intégrer les problématiques sociales dans la stratégie des entreprises, en insistant sur le fait que celles-ci peuvent améliorer leur compétitivité tout en s'attaquant aux besoins sociaux essentiels.

De plus, les recherches concernant l'économie circulaire (Geissdoerfer et al., 2017) ont abouti à des modèles comprenant des cycles de production fermés, dans le but de dissocier la création de valeur de l'épuisement des ressources naturelles. Ces modèles convergent vers des objectifs communs tels que la minimisation des impacts négatifs, l'optimisation de l'utilisation des ressources actuelles et l'extension de la durée de vie des produits.

Toutefois, la promesse d'une valeur durable ne repose pas uniquement sur une refonte du modèle économique. Elle s'appuie aussi sur une révision radicale des logiques organisationnelles et temporelles. Il est essentiel de considérer la création de valeur non seulement en tant qu'objectif à court terme, mais aussi comme un processus évolutif qui vise la régénération des écosystèmes, le renforcement des communautés locales et la résilience face aux éventuels chocs futurs (Bocken et al., 2014). Cette méthode nécessite l'incorporation des risques et des incertitudes directement dans la conception du modèle commercial.

En outre, bien que ces modèles mettent en avant la durabilité environnementale et économique, ils intègrent encore rarement de manière explicite la dimension humaine et sociale à travers les pratiques RH responsables. La littérature récente suggère que l'efficacité d'un modèle d'affaires durable dépend fortement de l'engagement des collaborateurs, de la culture organisationnelle et de l'alignement des politiques RH sur les principes de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) (Asif, Hussain, Shahin, & Haider, 2025; Mulya, 2025). Cette intégration permet non seulement de renforcer la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes, mais aussi de soutenir la motivation, la créativité et la performance collective, éléments essentiels pour assurer une valeur durable à long terme.

Des initiatives telles que le Sustainable HRM ou les pratiques de « Green HR » illustrent cette tendance : elles intègrent les considérations sociales et environnementales dans la gestion des talents, la formation, l'évaluation et la rémunération, contribuant ainsi à la création de valeur partagée pour l'entreprise et ses parties prenantes (Asif et al., 2025). Par ailleurs, certaines entreprises combinent ces pratiques avec des modèles d'affaires circulaires ou régénératifs, démontrant que durabilité économique et engagement humain ne sont pas antagonistes, mais peuvent se renforcer mutuellement.

En réponse aux crises environnementales, aux frictions sociales et à l'instabilité géopolitique, il est impératif pour les entreprises d'adopter des modèles qui peuvent anticiper, absorber et s'ajuster aux perturbations. Cela implique de privilégier la souplesse stratégique, l'innovation économique et l'apprentissage organisationnel (Weick & Sutcliffe, 2007). Cependant, de nombreuses limites sont mises en évidence dans la littérature actuelle. Il convient tout d'abord de noter que nombre des modèles suggérés demeurent à un stade normatif ou théorique, sans validation pratique réelle ni examen critique des tensions entre durabilité et rentabilité.

Parfois, les contradictions inhérentes aux modèles d'affaires durables sont sous-évaluées dans la littérature, en particulier en termes de compromis entre le court terme et le long terme, ou entre les parties prenantes économiques et non économiques (Evans et al., 2017). De plus, l'application universelle de ces modèles dans des contextes sectoriels ou géographiques variés peut s'avérer inappropriée. Il existe alors le danger de créer des cadres trop génériques pour être fonctionnels, ou trop idéalisés pour être appliqués.

Face à ces constats, une proposition émergente consiste à penser le modèle d'affaires durable non comme un gabarit fixe, mais comme un **système dynamique, contextuel et évolutif**. Ce système peut être conceptualisé selon trois dimensions interdépendantes :

- Une **dimension stratégique**, centrée sur la vision à long terme, les finalités de l'organisation et les arbitrages entre différentes formes de valeur ;
- Une **dimension opérationnelle**, intégrant les processus circulaires, la symbiose industrielle, la collaboration avec les parties prenantes et les technologies soutenables ;
- Une **dimension adaptative**, qui inclut la capacité à gérer l'incertitude, à expérimenter, à apprendre collectivement, et à ajuster le modèle en fonction des transformations de l'environnement.

Ce modèle repose sur une logique de **co-crédation de valeur durable**, dans laquelle l'entreprise n'est plus un simple producteur de biens ou de services, mais un acteur *embedded* dans des systèmes sociaux et écologiques dont elle dépend et qu'elle influence.

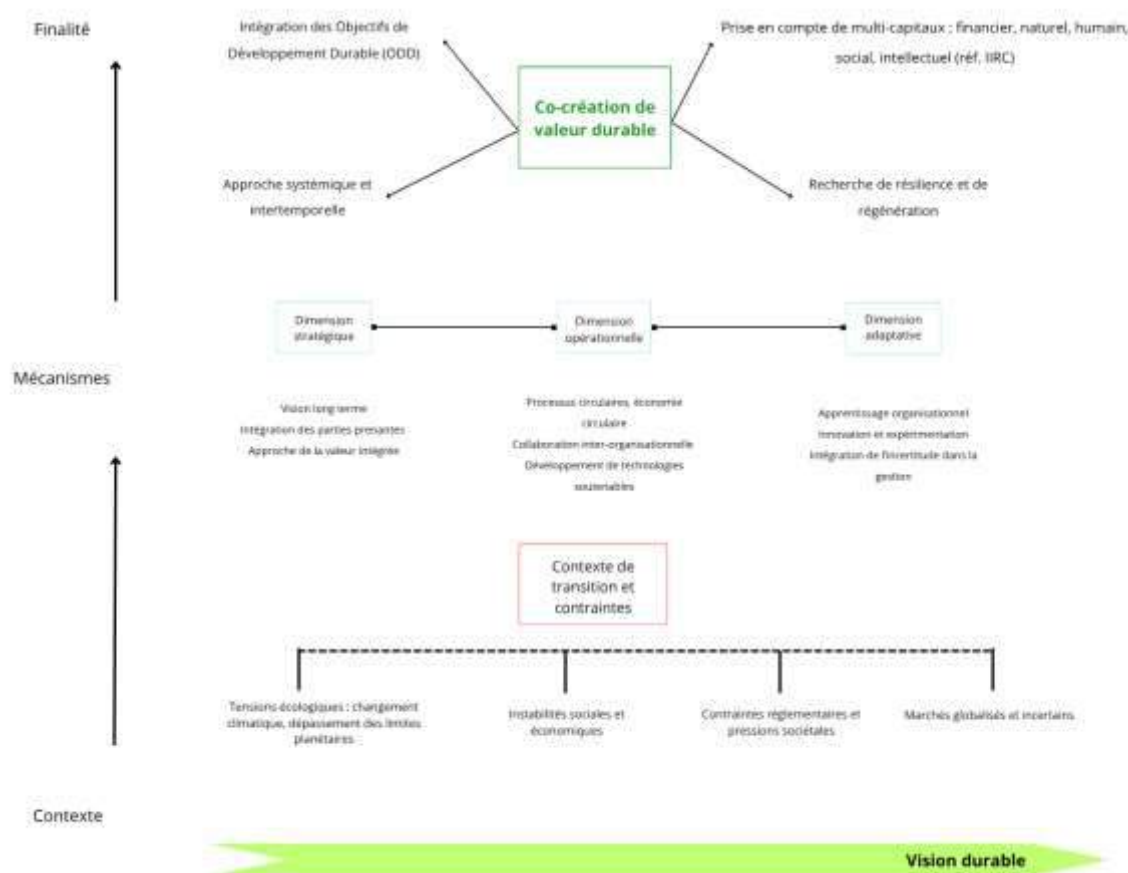
→ *Synthèse structurée : un cadre intégré de création de valeur durable*

Afin de structurer les principaux enseignements issus de cette revue narrative, nous proposons un schéma de synthèse illustrant une lecture intégrée du développement durable organisationnel, articulée autour de trois niveaux interdépendants : le contexte, les mécanismes d'action, et les finalités visées.

Ce schéma permet de visualiser comment les organisations peuvent passer d'une logique réactive ou fragmentée à une démarche proactive et systémique de création de valeur durable. Il s'agit ici d'une tentative de modélisation conceptuelle des dynamiques relevées dans la littérature, en tenant compte à la fois des contraintes contextuelles, des logiques managériales activables et des finalités transformatives attendues.

Le schéma propose une lecture ascendante et intégrée du développement durable organisationnel. À partir d'un contexte de transition marqué par des contraintes systémiques (écologiques, sociales, économiques, normatives), il identifie trois dimensions managériales clés : stratégique, opérationnelle et adaptative.

Figure 3: Schéma intégré pour une vision durable : du contexte aux finalités.



Source : élaboré par nos soins.

Ces dimensions structurent les réponses organisationnelles nécessaires pour faire face à la complexité des enjeux et amorcer une transformation durable. Au sommet, la co-création de valeur durable émerge comme finalité centrale, portée par l'intégration des ODD, la prise en compte des capitaux multiples, et une recherche de résilience.

Ce cadre permet ainsi de saisir la durabilité comme un processus dynamique et systémique, fondé sur une interaction entre contraintes contextuelles, leviers d'action managériaux et finalités transformatives.

7. Conclusion

Ce travail a permis de clarifier les fondements, tensions et évolutions du développement durable organisationnel à travers trois axes principaux : la responsabilité sociétale (RSE), la gestion durable des ressources humaines (GDRH) et les modèles d'affaires durables. Par une analyse qualitative et transversale, l'étude met en exergue la richesse des travaux existants, tout en soulignant leur dispersion thématique, le cloisonnement disciplinaire et un manque d'articulation opérationnelle entre ces trois dimensions de la durabilité.

L'apport principal de cette revue réside dans l'articulation intégrée de ces dimensions souvent étudiées séparément. En croisant plusieurs théories : Triple Bottom Line, théorie des parties prenantes, théorie des paradoxes et performance durable, l'étude propose une lecture systémique du développement durable comme levier stratégique, traversé par des tensions internes mais porteur d'une dynamique transformatrice. Cette approche permet d'interroger la

capacité réelle des organisations à concilier les impératifs économiques, sociaux et environnementaux dans leurs structures, leur gouvernance et leur modèle économique.

Sur le plan managérial, cette revue suggère plusieurs implications concrètes. Les résultats soulignent la nécessité d'aller au-delà d'une approche instrumentale ou cosmétique du développement durable, en favorisant une gouvernance plus inclusive, contextualisée et co-construite. Managers et professionnels RH peuvent ainsi identifier des leviers pour aligner les pratiques internes aux enjeux globaux : dialogue social, pilotage éthique, qualité de vie au travail, reporting intégré ou formation aux compétences durables. La reconnaissance de la complémentarité entre RSE et GDRH apparaît comme une piste majeure pour structurer une performance globale dépassant les seuls indicateurs financiers.

Cette étude présente toutefois certaines limites. Le corpus analysé, bien qu'analysé de manière approfondie, reste restreint (25 articles) et limité aux publications francophones et anglophones accessibles en texte intégral. De plus, l'approche qualitative et thématique adoptée, sans recours à des techniques quantitatives telles que la méta-analyse ou l'analyse textuelle assistée, limite la portée généralisable des résultats.

Pour prolonger cette recherche, plusieurs pistes semblent pertinentes. Un premier prolongement consisterait à examiner empiriquement les configurations organisationnelles intégrant RSE, GDRH et durabilité stratégique dans des contextes spécifiques (secteurs à fort impact, administrations publiques, PME marocaines, etc.). Un second prolongement pourrait viser à concevoir et tester des indicateurs de performance intégrée, combinant les volets humains, sociaux et environnementaux. De manière complémentaire, un troisième axe mériterait d'étudier les profils de leadership et les formes de gouvernance favorisant cette intégration durable, dans une logique de transformation culturelle et stratégique. Ces pistes pourraient nourrir des recherches futures, qualitatives comme quantitatives, combinant observation, modélisation et accompagnement du changement.

Références :

- (1). **Abbassi, A., & Ouriqua, A.** (2018). L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc [The impact of CSR on the performance of SMEs in Morocco]. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, (7), 286–303.
- (2). **Asif, S., Hussain, A., Shahin, S., Haider, S., & al.** (2025). *Sustainable HRM and employee motivation: Investigating the role of green HR practices in enhancing workforce commitment and organizational citizenship behavior*. ResearchGate. <https://doi.org/10.59075/rgthcy78>
- (3). **Bansal, P., & Song, H.-C.** (2017). *Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility*. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- (4). **Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D.** (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(32), 77–140. <https://doi.org/10.3917/rips.032.0077>
- (5). **Billaudot, B.** (2021). Les problématiques du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. In *Société, économie et civilisation : Vers une seconde modernité écologique et solidaire ?* (Chap. 18). Éditions des maisons des sciences de l'homme associées. <https://books.openedition.org/emsha/6854>
- (6). **Brillinger, A.-S., Els, C., Schäfer, B., & Bender, B.** (2019). Business model risk and uncertainty factors: Toward building and maintaining profitable and sustainable business models. *Business Horizons*, 62(6), 729–739. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.009>

- (7). **Cadiou, C., & Morvan, J.** (2007). R. Edward Freeman : de la gestion stratégique à l'éthique des affaires. In Les grands auteurs en stratégie (pp. [pages non précisées]). EMS. <https://hal.science/hal-01528058v1>
- (8). **Cambien, A.** (2008). Une introduction à l'approche systémique : appréhender la complexité [Rapport de recherche]. Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU). <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02150426v1>
- (9). **Cherkaoui, A.** (2016, novembre). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais [CSR practices of SMEs in Morocco: A perceptual analysis among Casablanican leaders]. Question(s) de Management?, 14(3), 13–26. <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>
- (10). **Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.** (2019). Réunion d'experts pluriannuelle sur l'investissement, l'innovation et l'entrepreneuriat pour le renforcement des capacités productives et un développement durable : Septième session, Genève, 17–19 juin 2019 (TD/B/C.II/MEM.4/20). Nations Unies. https://unctad.org/system/files/official-document/ciiem4d20_fr.pdf
- (11). **Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J.** (2023). *Corporate social responsibility in practice: Learning from Patagonia*. *Business Ethics: A European Review*, 32(2), 345–359. <https://doi.org/10.1111/beer.12495>
- (12). **Denyer, D., & Tranfield, D.** (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671–689).
- (13). **Dyllick, T., & Muff, K.** (2016). *Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability*. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- (14). **El Allaoui, I., & Elgueddar, O.** (2024). Étude des pratiques de développement durable dans les organisations éducatives : la qualité de vie au travail. *African Scientific Journal*, 3(27), 783–805.
- (15). **Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y.** (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain [The CSR of SMEs: The study of the Moroccan context] [La RSE de las PyME: el estudio del contexto marroquí]. *Revue Internationale P.M.E.*, 32(1), 1–28. <https://doi.org/10.7202/1059179ar>
- (16). **Elkington, J.** (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- (17). **Elkington, J.** (1999). Enter the Triple Bottom Line. In J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Chapitre d'archive). JohnElkington.com. <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- (18). **INSEE.** (s. d.). Développement durable – Définition. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>
- (19). **Kwan Hong Tan.** (2025). *Integrating sustainability into the corporate strategy: A critical analysis of Unilever's Sustainable Living Plan*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20946.47040>
- (20). **Lozano, R.** (2015). *A holistic perspective on corporate sustainability drivers*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- (21). **Mandard, M., & Allain, É.** (2024). Les revues narratives de la littérature en sciences de gestion : principes, portée et applications. *Revue Française de Gestion*. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.38>

- (22). **Medias24.** (2024, 9 février). La CGEM octroie le label RSE à 33 entreprises. <https://medias24.com/2024/02/09/la-cgem-octroie-le-label-rse-a-33-entreprises/>
- (23). **Mulya, F.** (2025). *Integration of human resource management and leadership culture in corporate social responsibility.* *International Journal of Social Sciences*, 6(2). <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1691>
- (24). **Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ).** (s. d.). Histoire et description du développement durable. https://gpp.oiq.qc.ca/Histoire_description_developpement_durable.htm
- (25). **Ou-Mellal, B., & Oubrahimi, M.** (2025). La performance organisationnelle : Une revue de littérature des approches théoriques et des modèles structurants. *International Journal of Applied Management and Economics*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14756174>
- (26). **Pacte Mondial Réseau France.** (s. d.). Le développement durable en 12 dates clés. <https://pactemonial.org/rse-mode-d-emploi/le-developpement-durable-en-12-dates-cles/>
- (27). **Poissonnier, H., & Drillon, D.** (s. d.). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : Un éclairage par les outils de pilotage des performances. Grenoble École de Management & Montpellier Business School.
- (28). **Rave, S.** (2024, 3–6 juin). Modèle d'affaires, modèle d'affaires durable et innovation : quel lien ? Une analyse par étude de cas. XXXIIIe Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.
- (29). **Smith, W. K., & Lewis, M. W.** (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- (30). **Snyder, H.** (2019). Literature reviews as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- (31). **Teece, D. J.** (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.* *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- (32). **Université de Montréal.** (2024). *Plan d'action en développement durable 2024–2029.* <https://durable.umontreal.ca>
- (33). **Vaillancourt, J.** (s. d.). Évolution conceptuelle et historique du développement durable. L'Atelier d'aménagement, d'urbanisme et d'environnement.