

VERS UN MODÈLE DE MATURITÉ DE LA RESPONSABILITÉ NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : L'AUDIT SOCIAL COMME DISPOSITIF DE PILOTAGE

TOWARDS A MATURITY MODEL OF ORGANIZATIONAL DIGITAL RESPONSIBILITY IN THE PUBLIC SECTOR: SOCIAL AUDITING AS A STEERING MECHANISM.

Auteur 1 : EL MEDAKER Reda.

Auteur 2 : HASSANI Nada

Auteur 3 : BAAKIR Houssam

EL MEDAKER Reda

Professeur

ESLSCA Business School Rabat Laboratoire de Recherche en Finance, Management et Innovation

HASSANI Nada

Professeur universitaire

Université Internationale HEM

BAAKIR Houssam

Maître de conférences

Université Cadi Ayyad, Maroc

Laboratoire de Recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable (INREDD)

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 : EL MEDAKER .R, HASSANI .N & BAAKIR .H (2026) «VERS UN MODÈLE DE MATURITÉ DE LA RESPONSABILITÉ NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : L'AUDIT SOCIAL COMME DISPOSITIF DE PILOTAGE», African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 015.



DOI : 10.5281/zenodo.23161367

Copyright © 2026 – ASJ



RÉSUMÉ

La responsabilité numérique des organisations (RNO) s'est imposée, depuis le début des années 2020, comme un prolongement de la responsabilité sociétale des organisations appliqué à la sphère numérique. Si la littérature récente en documente les principes, elle demeure largement silencieuse sur la question du pilotage : comment une organisation publique passe-t-elle d'initiatives numériques dispersées et non formalisées à une démarche structurée, gouvernée et évaluable ? Cet article conceptuel propose de répondre à cette lacune en construisant un modèle de maturité de la RNO à quatre niveaux informel, sensibilisé, structuré et piloté spécifiquement adapté aux établissements et entreprises publics (EEP) marocains. Il positionne l'audit social non comme un simple outil de contrôle a posteriori, mais comme le dispositif de transition qui permet à l'organisation de progresser d'un niveau de maturité au suivant. Prolongeant un travail empirique antérieur qui avait mis en évidence le caractère spontané et peu coordonné des pratiques numériques responsables dans les EEP marocains, l'article articule une revue de la littérature, une modélisation théorique et un ensemble de propositions de recherche destinées à être testées empiriquement. La contribution est double : sur le plan théorique, elle enrichit le champ émergent de la RNO d'une grille de lecture développementale ; sur le plan managérial, elle offre aux dirigeants publics un référentiel d'auto-positionnement et de progression.

Mots clés : *responsabilité numérique des organisations ; audit social ; modèle de maturité ; secteur public ; établissements et entreprises publics ; gouvernance numérique.*

ABSTRACT

Organizational Digital Responsibility (ODR) has emerged, since the early 2020s, as an extension of corporate social responsibility applied to the digital sphere. While recent scholarship documents its principles, it remains largely silent on the question of steering: how does a public organization move from scattered, informal digital initiatives towards a structured, governed and measurable approach? This conceptual paper addresses this gap by building a four-level ODR maturity model informal, aware, structured and steered specifically tailored to Moroccan public establishments and enterprises (PEE). It positions social auditing not as a mere ex-post control tool, but as the transition mechanism that enables an organization to progress from one maturity level to the next. Extending prior empirical work that highlighted the spontaneous and poorly coordinated nature of responsible digital practices in Moroccan PEEs, the paper combines a literature review, a theoretical model and a set of research propositions intended for future empirical testing. The contribution is twofold: theoretically, it enriches the emerging ODR field with a developmental lens; managerially, it offers public managers a self-assessment and progression framework.

Keywords: *organizational digital responsibility; social auditing; maturity model; public sector; public establishments and enterprises; digital governance.*

1. INTRODUCTION

La transformation numérique du secteur public marocain s'est constituée, au cours de la dernière décennie, en priorité stratégique nationale. Portée par les politiques de modernisation administrative (Khanfor & El Maniani, 2019 ; Bouferas & Chakir, 2023) et déployée à travers les établissements et entreprises publics (EEP), cette dynamique ne se réduit pas à un déploiement d'outils : elle engage des choix qui touchent à la protection des données personnelles, à l'équité d'accès, à la sobriété environnementale des infrastructures et aux conditions de travail des agents. C'est précisément cet ensemble d'enjeux que recouvre la notion de responsabilité numérique des organisations (RNO), formalisée à partir de 2020 comme un prolongement de la responsabilité sociétale des organisations (RSO) à la sphère numérique (Merlet, 2020 ; Stratégie, 2021).

La recherche récente a permis de circonscrire le contenu de la RNO et d'en documenter les principes (Charolles, 2021 ; Rugeviciute & Courboulay, 2023). Un premier travail empirique conduit auprès d'EEP marocains a notamment mis en évidence un constat récurrent : les initiatives numériques responsables y existent, mais demeurent spontanées, dispersées et peu formalisées, faute d'un cadre de pilotage explicite (El Medaker et al., 2025). Ce constat, riche sur le plan descriptif, ouvre une question qui reste, à ce jour, largement non traitée : par quel mécanisme une organisation publique peut-elle faire évoluer ces pratiques éparses vers une démarche structurée, gouvernée et susceptible d'amélioration continue ?

Autrement dit, la littérature nous dit ce qu'est la RNO, mais peu de travaux nous disent comment une organisation y progresse. Cette absence d'une perspective développementale — d'une grille qui décrirait les étapes de la montée en maturité et le dispositif qui permet d'en franchir les paliers — constitue le point de départ du présent article. Nous soutenons que l'audit social, entendu comme démarche systématique d'évaluation de l'impact social des pratiques organisationnelles, offre précisément ce dispositif de transition.

La question de recherche qui structure cet article est donc la suivante : comment l'audit social peut-il constituer le dispositif de pilotage permettant aux établissements et entreprises publics marocains de progresser dans leur maturité de responsabilité numérique ?

Pour y répondre, l'article adopte une démarche conceptuelle. Il ne présente pas de nouvelles données empiriques, mais mobilise la littérature existante et un travail empirique antérieur pour construire un artefact théorique : un modèle de maturité de la RNO articulé à l'audit social. Cette posture est courante et légitime dans les sciences de gestion, où l'article conceptuel a pour vocation de proposer des cadres, des typologies et des propositions destinés à orienter la recherche empirique ultérieure (Husted & Allen, 2007 ; Visser, 2014). La contribution visée est double. Sur le plan théorique, l'article introduit une lecture par niveaux de maturité dans un champ celui de la

RNO qui en est encore dépourvu. Sur le plan managérial, il fournit aux dirigeants d'EEP un référentiel d'auto-positionnement et un levier de progression.

L'article est organisé en cinq temps. Une revue de la littérature (section 2) précise les fondements de la RNO, de l'audit social et des modèles de maturité. La section 3 expose la démarche conceptuelle retenue. La section 4 construit le modèle proprement dit et en dérive un ensemble de propositions de recherche. La section 5 en discute les apports, les limites et les implications, avant que la conclusion ne dégage les perspectives.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. De la responsabilité sociétale à la responsabilité numérique des organisations

La responsabilité numérique des organisations s'inscrit dans le prolongement direct de la responsabilité sociétale (Merlet, 2020). Là où la RSO engage l'organisation à assumer les conséquences sociales et environnementales de son activité (Visser, 2014 ; Zheng et al., 2014), la RNO en étend le périmètre aux effets propres de la transformation numérique : traitement des données personnelles, empreinte environnementale des infrastructures et des usages, effets sur l'emploi et les conditions de travail, risques d'exclusion liés à la fracture numérique (Charolles, 2021 ; Rugeviciute & Courboulay, 2023). Cette filiation n'est pas seulement thématique ; elle est axiologique : transparence, redevabilité et dialogue avec les parties prenantes constituent le socle commun des deux démarches (Stratégie, 2021).

Les travaux institutionnels, en particulier ceux de la Plateforme RSE française, ont contribué à stabiliser le contenu de la RNO autour de plusieurs registres de responsabilité : une responsabilité organisationnelle et juridique, centrée sur la protection des données et la conformité réglementaire ; une responsabilité éthique, particulièrement mobilisée par le déploiement de l'intelligence artificielle (Duguet et al., 2019) ; une responsabilité sociale, attentive à l'inclusion et aux conditions de travail ; et une responsabilité environnementale, soucieuse de la sobriété des usages (Stratégie, 2021). Ces registres dessinent un objet riche, mais dont la littérature restitue davantage le contenu que la dynamique d'appropriation.

Dans les économies émergentes, l'appropriation de ces principes est par ailleurs fortement médiatisée par les institutions nationales. Les travaux comparatifs montrent que les pratiques de responsabilité varient significativement selon les contextes institutionnels (El Baz et al., 2016), ce qui justifie une lecture située de la RNO dans le secteur public marocain plutôt qu'une transposition mécanique des cadres conçus dans les économies avancées.

2.2. L'audit social : du contrôle de conformité au pilotage de l'amélioration

L'audit social a longtemps été appréhendé comme un instrument de vérification de la conformité des pratiques sociales de l'organisation à un référentiel donné. Cette conception, utile, en sous-

estime toutefois la portée. Dans une acception plus large, l'audit social constitue une démarche systématique et périodique d'évaluation de l'impact social des pratiques organisationnelles, orientée non vers la sanction mais vers l'amélioration continue (Laaribi, 2019). Il produit un diagnostic objectif, identifie les écarts entre pratiques observées et pratiques attendues, et formule des recommandations actionnables.

Cette évolution s'inscrit dans le mouvement plus large de la gestion publique par les résultats, qui a fait de l'évaluation un levier de performance et de redevabilité des organisations de l'État (Mazouz, 2019 ; Misoid et al., 2019). C'est cette dimension prospective et développementale de l'audit social qui nous intéresse ici. Appliqué à la RNO, l'audit social ne se contente pas de vérifier la conformité d'une pratique numérique à une norme ; il évalue le degré de structuration de la démarche, en repère les angles morts et trace un chemin de progression. Il devient, en ce sens, moins un juge qu'un instrument de pilotage.

2.3. Les modèles de maturité comme grille de lecture développementale

Les modèles de maturité constituent, dans les sciences de gestion et les systèmes d'information, une famille d'outils conçus pour décrire la progression d'une organisation le long d'un continuum de capacités. Issus des travaux sur la qualité logicielle puis largement diffusés à la gouvernance des systèmes d'information, ils partagent une architecture commune : une succession de niveaux ordonnés, allant d'un état initial peu maîtrisé à un état optimisé et piloté, chaque niveau se caractérisant par des attributs observables et par les conditions de passage au niveau suivant.

Ces modèles présentent un double intérêt. Descriptif, ils offrent un langage partagé pour situer une organisation. Normatif, ils indiquent une trajectoire d'amélioration. Or, si la RSO et la gouvernance numérique ont donné lieu à de tels modèles, la RNO en tant que telle n'en dispose pas encore. C'est cette absence que le présent article entend combler, en construisant un modèle de maturité propre à la RNO et en y intégrant l'audit social comme mécanisme de transition entre niveaux.

2.4. Synthèse et positionnement du gap théorique

La littérature établit donc trois constats convergents. Premièrement, la RNO est un objet désormais circonscrit dans son contenu mais peu étudié dans sa dynamique d'appropriation (Charolles, 2021). Deuxièmement, l'audit social possède une capacité de pilotage encore sous-exploitée lorsqu'il est appliqué au numérique responsable (Laaribi, 2019). Troisièmement, les modèles de maturité offrent une grille développementale éprouvée, mais non encore transposée à la RNO. Le gap théorique se situe à l'intersection de ces trois constats : il manque un cadre qui articule maturité de la RNO et audit social comme dispositif de progression, a fortiori dans le contexte du secteur public d'un pays émergent (El Baz et al., 2016). La section suivante précise la démarche par laquelle nous construisons ce cadre.

3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La recherche conceptuelle vise à produire, à partir de la littérature existante et de connaissances empiriques antérieures, un artefact théorique nouveau modèle, typologie ou ensemble de propositions dont la valeur tient à sa cohérence interne et à sa capacité à orienter la recherche future (Husted & Allen, 2007). Elle ne se substitue pas au travail empirique ; elle le prépare et le structure.

Le choix d'une démarche conceptuelle se justifie par le caractère émergent du champ étudié et par l'absence, dans la littérature actuelle, d'un cadre structuré permettant d'expliquer les trajectoires de progression des organisations en matière de responsabilité numérique.

Notre démarche procède en trois mouvements successifs, synthétisés dans la figure 1. Le premier consiste à mobiliser, comme point d'ancrage empirique, les enseignements d'une étude qualitative antérieure conduite auprès d'EEP marocains (El Medaker et al., 2025). Cette étude avait établi, par analyse thématique d'entretiens non directifs (Drury et al., 2011), que les pratiques numériques responsables des EEP demeuraient spontanées et peu formalisées. Nous ne réutilisons pas ici ce matériau empirique ; nous en retenons le constat comme prémisse justifiant la nécessité d'un modèle de progression.

Le deuxième mouvement consiste à transposer l'architecture générique des modèles de maturité aux quatre registres de la RNO identifiés dans la littérature (Stratégie, 2021). Chaque niveau du modèle est défini par des attributs observables sur ces registres, de manière à ce que le positionnement d'une organisation puisse, à terme, être opérationnalisé. Le troisième mouvement consiste à intégrer l'audit social comme mécanisme de transition (Laaribi, 2019) : plutôt que de traiter la maturité comme un état statique, nous modélisons la manière dont l'audit social, par son diagnostic et ses recommandations, crée les conditions du passage d'un niveau au suivant. La méthodologie retenue ne vise donc pas à tester empiriquement un modèle existant, mais à élaborer un cadre conceptuel susceptible d'être validé ultérieurement par des recherches empiriques quantitatives ou qualitatives. Cette posture correspond aux objectifs des recherches conceptuelles en sciences de gestion, qui cherchent à produire des modèles explicatifs et des propositions théoriques destinées à orienter les investigations futures. De cette modélisation découle un ensemble de propositions de recherche formulées de façon à pouvoir être ultérieurement testées.

Démarche conceptuelle de construction du modèle

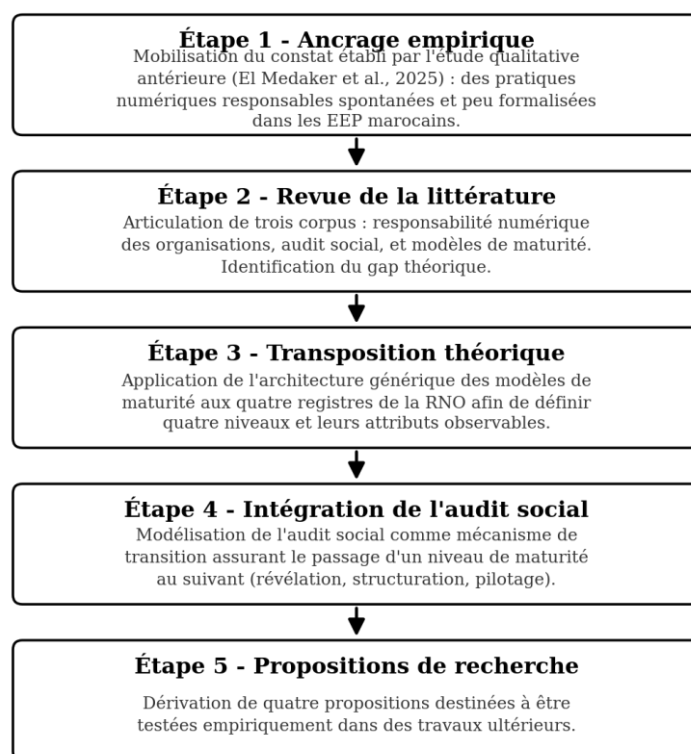


Figure 1 : Démarche conceptuelle de construction du modèle (élaboration propre).

4. UN MODÈLE DE MATURITÉ DE LA RESPONSABILITÉ NUMÉRIQUE PILOTÉ PAR L'AUDIT SOCIAL

4.1. Les quatre niveaux de maturité

Le modèle proposé distingue quatre niveaux de maturité de la RNO, ordonnés du moins au plus abouti. Chaque niveau se caractérise par le degré de formalisation des pratiques, la nature de la gouvernance numérique responsable, le rapport aux parties prenantes et la place de l'évaluation. Le niveau 1, dit informel, correspond à des initiatives numériques responsables isolées, portées par des individus ou des équipes, sans coordination ni traçabilité. La responsabilité numérique n'y est pas nommée comme telle ; elle se manifeste par des gestes épars. C'est, précisément, l'état que décrivait l'étude empirique antérieure pour la majorité des EEP observés (El Medaker et al., 2025). Le niveau 2, dit sensibilisé, se caractérise par une prise de conscience explicite des enjeux de la RNO au sein de l'organisation, sans que celle-ci se traduise encore par des dispositifs structurés. Des actions de sensibilisation existent, un vocabulaire commun émerge, mais les pratiques restent largement discrétionnaires (El Medaker et al., 2023).

Le niveau 3, dit structuré, marque le passage à la formalisation : la RNO fait l'objet de politiques écrites, de responsabilités attribuées et d'indicateurs. La gouvernance numérique responsable est identifiée dans l'organigramme et les parties prenantes sont associées de manière régulière.

Le niveau 4, dit piloté, correspond à un état où la RNO est intégrée à la culture organisationnelle et fait l'objet d'une amélioration continue fondée sur des données. L'évaluation y est systématique, les objectifs sont alignés sur les orientations nationales et internationales, et l'organisation ajuste ses pratiques sur la base de diagnostics réguliers (Mazouz, 2019).

4.2. Grille synthétique du modèle

Niveau	Attributs des pratiques	Gouvernance & parties prenantes	Rôle de l'audit social
1. Informel	Initiatives isolées, non tracées, portées par des individus.	Absente ou implicite ; parties prenantes non associées.	Révéler l'existant et objectiver la dispersion des pratiques.
2. Sensibilisé	Prise de conscience, actions de sensibilisation, pratiques discrétionnaires.	Émergente ; sensibilisation des acteurs internes.	Diffuser une culture commune et cartographier les écarts.
3. Structuré	Politiques écrites, responsabilités attribuées, premiers indicateurs.	Formalisée dans l'organigramme ; parties prenantes associées.	Évaluer la conformité et consolider la formalisation.
4. Piloté	RNO intégrée à la culture ; amélioration continue fondée sur des données.	Intégrée et transversale ; dialogue régulier.	Assurer l'amélioration continue et l'alignement stratégique.

Tableau 1 : Modèle de maturité de la RNO piloté par l'audit social (élaboration propre).

4.3. L'audit social comme mécanisme de transition entre niveaux

Le cœur du modèle réside moins dans la description des niveaux que dans l'identification du mécanisme qui permet de les franchir. Nous soutenons que ce mécanisme est l'audit social, dont la fonction varie selon le palier considéré (figure 2). Au passage du niveau 1 au niveau 2, l'audit social joue un rôle de révélation : en objectivant des pratiques jusque-là invisibles, il crée les conditions d'une prise de conscience collective. Au passage du niveau 2 au niveau 3, il joue un rôle de structuration : ses recommandations orientent la formalisation des politiques et l'attribution des responsabilités. Au passage du niveau 3 au niveau 4, il joue un rôle de pilotage : par sa

périodicité, il alimente l'amélioration continue et vérifie l'alignement des pratiques sur les objectifs stratégiques (Mazouz, 2019).

Ainsi conçu, l'audit social n'est pas un simple contrôle terminal ; il est l'énergie qui met le modèle en mouvement. Cette conception dynamique constitue l'apport central de l'article et fonde les propositions de recherche formulées ci-après.

L'audit social comme mécanisme de transition entre les niveaux de maturité de la RNO

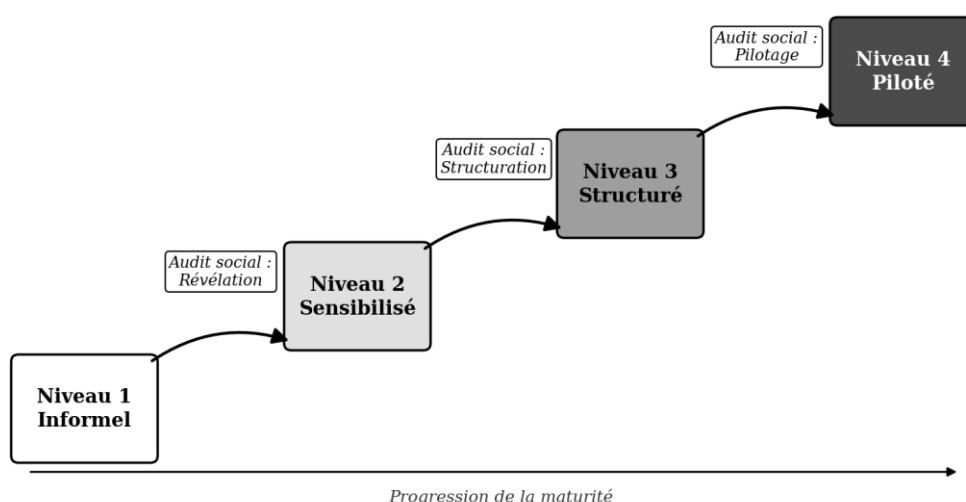


Figure 2 : L'audit social comme mécanisme de transition entre niveaux de maturité (élaboration propre).

4.4. Propositions de recherche

De la modélisation précédente découlent quatre propositions, formulées de manière à pouvoir être ultérieurement testées empiriquement dans le contexte des EEP marocains :

Proposition 1. Plus le recours à l'audit social est régulier et formalisé, plus le niveau de maturité de la RNO de l'établissement public est élevé.

Proposition 2. L'effet de l'audit social sur la maturité de la RNO est médiatisé par le degré d'intégration des pratiques de responsabilité sociétale : l'audit social élève la maturité numérique d'autant plus fortement que l'organisation dispose déjà d'une culture RSO structurée (El Medaker et al., 2023).

Proposition 3. La fonction assurée par l'audit social varie selon le niveau de maturité : révélation aux niveaux initiaux, structuration au niveau intermédiaire, pilotage au niveau avancé.

Proposition 4. L'alignement des recommandations d'audit social sur les orientations nationales de modernisation du secteur public renforce la vitesse de progression de l'organisation le long du continuum de maturité (Khanfor & El Maniani, 2019 ; Bouferas & Chakir, 2023).

5. DISCUSSION

5.1. Apports théoriques

Le modèle proposé apporte une réponse conceptuelle à une lacune identifiée dans la littérature : l'absence d'une grille développementale de la RNO. En transposant l'architecture des modèles de maturité aux registres propres de la responsabilité numérique (Stratégie, 2021), et en y intégrant l'audit social comme mécanisme de transition, il offre à la fois un langage descriptif et une trajectoire normative. Il déplace ainsi le regard : la question n'est plus seulement de savoir si une organisation « fait » de la RNO, mais à quel degré de maturité elle la pratique et par quel dispositif elle peut progresser.

Le premier apport tient à la requalification de l'audit social. Souvent réduit à une fonction de contrôle a posteriori, il est ici reconceptualisé comme dispositif de pilotage développemental (Laaribi, 2019 ; Mazouz, 2019). Cette relecture ouvre un dialogue entre deux littératures : celle de l'audit social et celle de la RNO qui se sont jusqu'ici peu croisées. Elle inscrit également l'audit social dans la filiation des approches stratégiques de la responsabilité, où les dispositifs de responsabilité ne sont pas de simples coûts de conformité mais des sources de création de valeur organisationnelle (Husted & Allen, 2007 ; Visser, 2014).

Le deuxième apport tient à la mise en évidence d'un rôle médiateur de la culture RSO. En posant que l'effet de l'audit social sur la maturité numérique est d'autant plus fort que l'organisation dispose déjà d'une culture de responsabilité sociétale structurée (proposition 2), le modèle articule RSO et RNO non comme deux champs juxtaposés mais comme un continuum de maturité. Ce point rejoint les travaux qui montrent que les bonnes pratiques de RSO dans les EEP marocains, telles que la sensibilisation environnementale des ressources humaines, constituent des terrains favorables à l'extension numérique de la responsabilité (El Medaker et al., 2023).

Le troisième apport est contextuel. En situant explicitement le modèle dans le secteur public d'un pays émergent, l'article prend au sérieux le fait que l'appropriation des dispositifs de responsabilité dépend étroitement des institutions nationales (El Baz et al., 2016). La montée en maturité de la RNO ne se joue pas dans un vide institutionnel : elle s'inscrit dans la trajectoire de modernisation administrative du Royaume et dans le mouvement de gestion publique par les résultats qui l'accompagne (Khanfor & El Maniani, 2019 ; Bouferas & Chakir, 2023 ; Misoid et al., 2019).

5.2. Implications managériales

Sur le plan managérial, le modèle fournit aux dirigeants d'EEP un référentiel d'auto-positionnement. En situant leur organisation sur le continuum, ils peuvent identifier les attributs manquants et le type d'audit social pertinent pour progresser. Le modèle transforme ainsi un constat

de dispersion celui qu'avait établi l'étude empirique antérieure (El Medaker et al., 2025) en feuille de route opérationnelle.

Cette feuille de route est différenciée. À un établissement situé au niveau informel, le modèle recommande d'abord un audit social de révélation, destiné à rendre visibles et traçables des pratiques éparses, plutôt qu'un dispositif lourd de reporting qui serait prématuré. À un établissement déjà sensibilisé, il recommande un audit orienté vers la structuration des politiques et l'attribution claire des responsabilités. À un établissement structuré, enfin, il recommande un audit de pilotage périodique, articulé aux indicateurs de performance extra-financière et au dialogue avec les parties prenantes. La valeur pratique du modèle tient précisément à cette gradation : il évite l'écueil consistant à appliquer indistinctement les mêmes exigences à des organisations de maturité très différente.

Pour les autorités de tutelle et les décideurs publics, le modèle offre par ailleurs une grille de lecture agrégée. Il permet d'apprécier la maturité numérique responsable du portefeuille d'EEP, d'orienter les efforts de sensibilisation et de formation là où ils sont le plus nécessaires (Duguet et al., 2019), et d'aligner les dispositifs d'accompagnement sur les paliers effectivement atteints par chaque établissement.

5.3. Limites et agenda de recherche

Ces apports doivent être appréciés au regard de plusieurs limites. La première tient à la nature conceptuelle du travail : le modèle n'a pas encore été soumis à l'épreuve des données. Les quatre propositions constituent précisément l'agenda de validation, qui pourrait combiner des études de cas comparatives et une opérationnalisation quantitative des construits.

La deuxième limite tient à la spécificité du terrain : conçu pour les EEP marocains et adossé à leurs institutions (El Baz et al., 2016), le modèle demande à être éprouvé avant toute généralisation à d'autres contextes institutionnels ou à d'autres secteurs. La troisième tient au caractère linéaire de la représentation par niveaux, qui simplifie des trajectoires organisationnelles réelles souvent non linéaires, faites d'avancées et de reculs. Une organisation peut ainsi régresser d'un niveau sous l'effet d'un changement de gouvernance ou d'une rotation des compétences clés.

Ces limites dessinent en creux un programme de recherche. Trois pistes paraissent prioritaires. La première consisterait à opérationnaliser les attributs de chaque niveau sous forme d'une grille d'audit validée, testée auprès d'un échantillon élargi d'EEP. La deuxième consisterait à examiner empiriquement le rôle médiateur de la culture RSO (proposition 2) et le rôle modérateur de l'alignement institutionnel (proposition 4). La troisième consisterait à explorer les conditions de non-linéarité et de régression, afin d'enrichir un modèle aujourd'hui délibérément stylisé.

6. CONCLUSION

Cet article est parti d'un constat établi empiriquement : dans les établissements et entreprises publics marocains, les pratiques numériques responsables existent mais demeurent spontanées et peu structurées (El Medaker et al., 2025). De ce constat, il a tiré une question restée sans réponse dans la littérature celle du pilotage de la montée en maturité de la responsabilité numérique et y a répondu par la construction d'un modèle.

Ce modèle, à quatre niveaux, décrit la progression d'une organisation de l'informel au piloté et identifie dans l'audit social le mécanisme qui permet d'en franchir les paliers. Il enrichit ainsi le champ émergent de la RNO d'une lecture développementale qui lui faisait défaut, tout en requalifiant l'audit social en dispositif de pilotage plutôt qu'en simple outil de contrôle (Laaribi, 2019 ; Mazouz, 2019).

La contribution reste conceptuelle et appelle sa validation. Les quatre propositions formulées constituent l'ossature de cet agenda empirique. En invitant chercheurs et praticiens à les éprouver, l'article espère contribuer à faire de la responsabilité numérique, dans le secteur public des économies émergentes, non plus une somme de gestes épars mais une démarche consciente, gouvernée et durable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bouferas, N., & Chakir, N. (2023). Le Nouveau Management Public dans l'Administration Publique Marocaine. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(3).
- Charolles, V. (2021). La responsabilité numérique des entreprises à l'heure du Big Data : des enjeux conceptuels aux conséquences pratiques (II). *ADERSE 2020 : 17ème Congrès de l'ADERSE*.
- Drury, R., Homewood, K., & Randall, S. (2011). Less is more: the potential of qualitative approaches in conservation research. *Animal Conservation*, 14(1), 18-24.
- Duguet, J., Chassang, G., & Béranger, J. (2019). Enjeux, répercussions et cadre éthique relatifs à l'Intelligence Artificielle en santé : vers une Intelligence Artificielle éthique en médecine. *Droit, Santé et Société*, 6(3), 30-39.
- El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Staglianò, R. (2016). Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of small- and medium-sized enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134, 117-133.
- El Medaker, R., Mchich, R., & Loukil, S. (2023). La sensibilisation environnementale des ressources humaines dans les EEP marocains, une bonne pratique de RSE à retenir. *SHS Web of Conferences*, 175, 01028.
- El Medaker, R., Loukil, S., & Mchich, R. (2025). Social auditing of organizational digital responsibility: extending the scope of corporate social responsibility in the Moroccan public sector. *International Journal of Trade and Management*, 2(4), 316-329.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 40(6), 594-610.
- Khanfor, A., & El Maniani, M. (2019). Effet de la modernisation du service public sur la performance de l'administration fiscale. *Public & Nonprofit Management Review*, 4(1).
- Laaribi, A. (2019). Éthique et performance dans le secteur public. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(3).
- Mazouz, B. (2019). *Gestion par résultats : concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec.
- Merlet, J. (2020). *Transformation numérique des entreprises, innovation et Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)* (Thèse de doctorat, Université de Rennes).
- Misoid, M., Elbahlouli, L., & Salehddine, A. (2019). La contribution de la télédéclaration dans l'amélioration de la performance de la Direction générale des impôts au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(1).

Rugeviciute, A., & Courboulay, V. (2023). Vers la conceptualisation du périmètre de la Responsabilité Numérique des Entreprises.

Stratégie, F. (2021). Avis de la Plateforme RSE — Responsabilité numérique des entreprises (2) : enjeux environnementaux et sociaux.

Visser, W. (2014). CSR 2.0: Transforming corporate sustainability and responsibility. Springer.

Zheng, Q., Luo, Y., & Wang, S. L. (2014). Moral degradation, business ethics, and corporate social responsibility in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 120, 405-421.