ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND

Le rôle des compétences managériales numériques et éthiques dans le développement de la responsabilité numérique des entreprises : proposition d'un cadre conceptuel

The Role of Digital and Ethical Managerial Competencies in the Development of Corporate Digital Responsibility: A Conceptual Framework

Fatima-zahra ROUGUI, (*Doctorante*)
Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Abdelaali ABBASSI, (*Professeur d'Enseignement Supérieur*)
Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Adresse de correspondance :	Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
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.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ROUGUI, F.- zahra, & ABBASSI, A. (2026). Le rôle des compétences managériales numériques et éthiques dans le développement de la responsabilité numérique des entreprises : proposition d'un cadre conceptuel. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(14), 194–213. https://doi.org/10.5281/zenodo.24038855
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 24/09/2026 *Accepted: 07/11/2026*

Le rôle des compétences managériales numériques et éthiques dans le développement de la responsabilité numérique des entreprises : proposition d'un cadre conceptuel

Résumé

La transformation numérique place les entreprises devant des responsabilités qui dépassent la conformité technique : protection des données, sécurité des systèmes, équité des décisions automatisées, accessibilité, transparence et sobriété. La responsabilité numérique des entreprises (RNE), traduction retenue ici de Corporate Digital Responsibility (CDR), désigne l'orientation qui encadre ces usages, tandis que les pratiques de RNE en constituent la traduction observable. Les cadres existants ont éclairé les principes, les activités et les niveaux de responsabilité, mais explicitent de manière inégale la contribution conjointe des compétences numériques et éthiques des managers aux mécanismes organisationnels qui permettent leur mise en œuvre. La question posée est la suivante : comment et par quels mécanismes les compétences managériales numériques et éthiques peuvent-elles favoriser les pratiques de RNE ? L'étude propose une synthèse narrative à visée conceptuelle fondée sur les travaux académiques et les référentiels institutionnels cités, complétée par une actualisation bibliographique ciblée jusqu'en octobre 2026. La démarche privilégie l'analyse critique des travaux et la construction de relations théoriques, conformément aux objectifs d'une revue narrative à visée conceptuelle. Deux familles de compétences sont articulées aux arrangements de gouvernance numérique responsable et à la culture éthique numérique. Ces deux mécanismes sont considérés comme des médiateurs partiels potentiels, sans exclure des trajectoires croisées. La maturité numérique et la pression des parties prenantes sont envisagées comme conditions contextuelles, et non comme effets démontrés. Le cadre formule huit propositions de recherche et distingue les compétences au niveau des managers, les mécanismes collectifs et les pratiques à l'échelle de l'organisation. Il propose ainsi une explication testable du passage des dispositions individuelles aux routines responsables, tout en précisant ses limites : portée conceptuelle des propositions, sélection raisonnée des références et possibilité de relations réciproques. Des voies de vérification par enquêtes multiniveaux, études de cas et analyses longitudinales sont discutées.

Mots clés : responsabilité numérique des entreprises ; compétences managériales dynamiques ; leadership éthique ; gouvernance numérique responsable ; transformation numérique.
Classification JEL : M12 ; M15 ; M14.
Type du papier : Recherche théorique.

Abstract

Digital transformation confronts organizations with responsibilities that extend beyond technical compliance, including data protection, cyber resilience, fairness in automated decisions, accessibility, transparency and digital sustainability. Corporate digital responsibility (CDR) refers here to the values and norms guiding responsible digital practices, while CDR practices refer to their observable implementation. Existing frameworks have clarified principles, activities and levels of responsibility, yet they offer uneven explanations of how managers' digital and ethical capabilities jointly become organizational mechanisms supporting implementation. This paper asks: how, and through which organizational mechanisms, can digital and ethical managerial competencies foster CDR practices? It develops a conceptual model through a narrative, theory-oriented synthesis of the academic and institutional materials cited in the paper, complemented by a targeted bibliographic update through October 2026. The narrative synthesis uses a reasoned selection of academic and institutional sources to compare theoretical perspectives and articulate a testable conceptual framework. The framework connects two families of managerial competencies with responsible digital governance and a digital ethical culture. These are proposed as potentially partial mediators, while cross-pathways remain plausible. Digital maturity and stakeholder pressure are discussed as contextual moderators whose effects must be tested rather than assumed. Eight research propositions distinguish individual managerial resources from collective organizational mechanisms and organizational-level responsible practices. The article's distinctive contribution is not to establish causal effects, but to specify a testable explanation of the translation of managerial judgment and digital literacy into rules, shared routines, monitoring and stakeholder-responsive actions. It also makes explicit the risks of construct overlap, reverse causality and different regulatory environments. Future testing could combine multilevel surveys, longitudinal observations and case studies with structural equation and conditional-process analyses. The proposed relationships form a theoretical research agenda and remain open to empirical examination and competing explanations.

Keywords: corporate digital responsibility; dynamic managerial capabilities; ethical leadership; responsible digital governance; digital transformation.
JEL Classification: M12; M15; M14.
Paper type: Theoretical Research.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

La mutation vers le numérique ne se résume pas à la modernisation technique des moyens de gestion. Elle reconfigure simultanément les modèles économiques, les formes du travail, la relation aux clients, le contrôle, la décision et la valeur. Les organisations mobilisent de plus en plus des systèmes d'information, des solutions d'intelligence artificielle, des plateformes, l'automatisation, le cloud computing et des infrastructures connectées. Cette dynamique crée des opportunités en matière d'efficacité, d'innovation et de personnalisation des services, mais elle transforme aussi la nature des risques organisationnels et des responsabilités managériales (Kane et al., 2015 ; Vial, 2019 ; Hanelt et al., 2021).

La question du risque numérique ne se résume ni à la conformité légale ni à la sécurité informatique. Elle touche à la vie privée, à l'automatisation des décisions, aux biais algorithmiques, à la cyber-résilience, à l'accessibilité des services, à la surcharge informationnelle, à la surveillance au travail, à la dépendance aux plateformes et à l'impact environnemental des infrastructures numériques. Les cadres récents relatifs à l'intelligence artificielle responsable, notamment les principes de l'OCDE actualisés en 2024, le NIST AI Risk Management Framework et le règlement européen sur l'intelligence artificielle, confirment que la confiance numérique passe par la gouvernance des risques, la transparence des usages et la prise en compte des conséquences sociétales des technologies (Mittelstadt et al., 2016 ; Martin, 2019 ; NIST, 2023 ; OCDE, 2024 ; Parlement européen et Conseil de l'Union européenne, 2024).

Dans l'espace européen, le RGPD et le règlement (UE) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle donnent des repères pour situer les responsabilités en matière de données et de systèmes d'IA. Ils ne se substituent toutefois ni au jugement des décideurs ni aux dispositifs internes de contrôle. Leur pertinence pour d'autres contextes, notamment africains et francophones, dépend des règles nationales, des ressources disponibles et de la maturité des organisations. Le modèle défendu est donc de portée analytique générale ; il ne prétend pas décrire empiriquement les entreprises d'un pays déterminé.

À titre de comparaison institutionnelle, le Maroc dispose de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, dont l'application relève notamment de la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP). La stratégie « Digital Morocco 2030 » souligne simultanément les enjeux de transformation, d'inclusion et de montée en compétences. Ces références rendent particulièrement visible une tension managériale : l'existence d'orientations publiques et d'obligations juridiques ne renseigne pas, à elle seule, sur leur traduction en routines de gouvernance dans les entreprises. Le présent article n'effectue pas de comparaison empirique entre le Maroc et l'Union européenne. Il utilise ces contextes pour situer des conditions d'application potentiellement différentes du même cadre conceptuel (CNDP, s. d. ; Ministère chargé de la Transition numérique, 2024).

C'est dans ce contexte que prend son sens la responsabilité numérique des entreprises (RNE), traduction française retenue ici de Corporate Digital Responsibility (CDR). Lobschat et al. (2021) envisagent la responsabilité numérique à partir de valeurs et de normes communes encadrant les activités de l'organisation lorsqu'elle mobilise des technologies et des données. Herden et al. (2021) examinent les responsabilités nouvelles associées aux risques, aux possibilités et aux effets de la numérisation. Carl et Hinz (2024) recensent, pour leur part, des activités susceptibles de concrétiser cette responsabilité dans les systèmes d'information. Le point commun de ces contributions est l'exigence de dépasser les engagements généraux pour identifier des modalités d'action ; leur objet ne se confond toutefois pas avec la mesure des compétences individuelles des managers.

Plusieurs travaux reconnaissent déjà la contribution des acteurs individuels à la responsabilité numérique. Trier et al. (2023) situent déjà la responsabilité numérique à plusieurs niveaux, dont le niveau individuel ; Wirtz et al. (2023) analysent la culture et les dispositifs de responsabilité dans les entreprises de services. Des recherches plus récentes développent des échelles de CDR du point de vue des consommateurs (Yang et al., 2025 ; Fazli, 2025) et étudient des relations avec les capacités numériques et la performance (Wang & Aw, 2026). La lacune retenue ici est donc plus circonscrite : l'explication simultanée des compétences numériques et éthiques des managers, de leurs médiations organisationnelles et de conditions de contexte demeure à approfondir, en particulier au regard de leur opérationnalisation conjointe et de leur testabilité.
La confrontation des travaux met au jour trois angles de traitement distincts. Les études fondatrices définissent les domaines de responsabilité et les principes de conduite ; les cadres multiniveaux situent les acteurs, leurs interactions et les structures ; les travaux de mesure récents s'attachent davantage à identifier les dimensions perçues par les consommateurs et les effets associés à ces perceptions. Wang et Aw (2026), dans le secteur bancaire, examinent par exemple des relations entre différentes composantes de la CDR, gestion des relations par l'IA et performance durable. Ces résultats ne démontrent cependant pas que la seule compétence d'un manager produit une pratique organisationnelle responsable. La contribution proposée consiste à expliciter ce passage, les médiations nécessaires et les explications rivales, plutôt qu'à affirmer l'absence de toute recherche antérieure sur la dimension humaine.
La question principale est la suivante : comment les compétences managériales numériques et éthiques peuvent-elles se traduire en pratiques de responsabilité numérique ? Trois interrogations la précisent : quels rôles jouent les dispositifs formels de gouvernance et les normes éthiques partagées ; dans quelle mesure la maturité numérique et les attentes des parties prenantes infléchissent-elles ces relations ; comment l'articulation des compétences et les apprentissages organisationnels contribuent-ils à inscrire la RNE dans les choix stratégiques ? Ces interrogations structurent les propositions P1 à P8, qui ne sont pas des résultats empiriques.
La contribution théorique consiste à proposer des liens à tester entre trois niveaux : compétences des managers, mécanismes collectifs de gouvernance et de culture, puis pratiques de RNE à l'échelle de l'entreprise. Elle articule des construits existants plutôt qu'elle ne prétend découvrir une nouvelle théorie générale. La contribution managériale réside dans la distinction entre formation individuelle, structuration des responsabilités et suivi des pratiques. Suivant l'approche de Jaakkola (2020), il s'agit d'une construction de modèle par synthèse et adaptation théoriques.
L'article présente d'abord la démarche documentaire, puis clarifie la RNE et ses fondements, analyse les compétences managériales, construit le modèle et ses huit propositions, avant de discuter ses apports, ses limites et les conditions d'une vérification empirique.

2. Démarche méthodologique et positionnement de la recherche

2.1. Nature de la revue et périmètre documentaire

La littérature mobilisée dans ce travail relève d'une sélection raisonnée de publications scientifiques et de documents institutionnels. La méthode correspond à une revue narrative de confrontation conceptuelle. La sélection raisonnée des travaux vise à mettre en relation les définitions de la RNE, les compétences des managers et les mécanismes organisationnels. Sa qualité est appréciée au regard de la pertinence des sources, de la distinction des statuts documentaires et de la cohérence des rapprochements théoriques, plutôt qu'au moyen d'indicateurs bibliométriques (Snyder, 2019 ; Jaakkola, 2020).
Le périmètre documentaire a fait l'objet d'une actualisation ciblée arrêtée au 28 octobre 2026, afin d'inclure des travaux de 2023 à 2026 sur la responsabilité numérique et son opérationnalisation, notamment Wirtz et al. (2023), Yang et al. (2025), Fazli (2025) et Wang et

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Aw (2026). Cette actualisation complète les travaux fondateurs par des contributions récentes pertinentes pour le modèle. Le choix d'une revue narrative permet une mise en perspective critique des concepts et de leurs articulations ; une revue systématique ou bibliométrique poursuivrait un objectif distinct, centré sur l'exhaustivité et la traçabilité quantitative du corpus.

2.2. Logique de comparaison et statut des sources

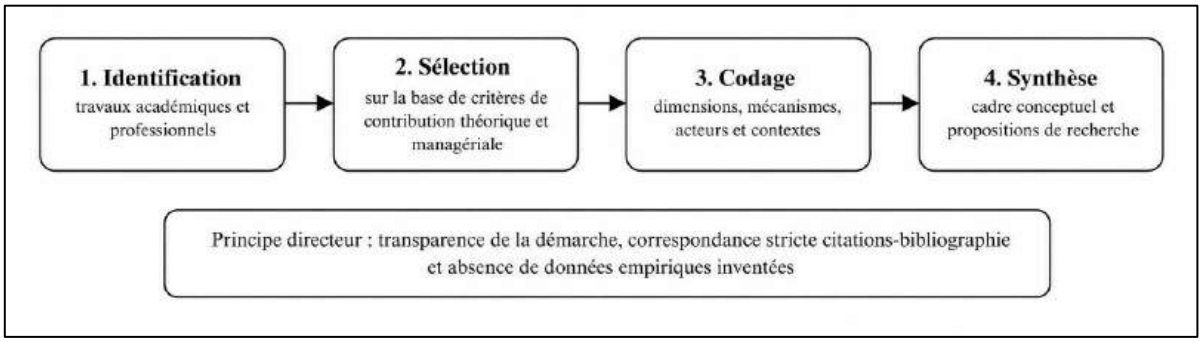
La synthèse conceptuelle opère à partir de quatre thèmes de lecture, choisis pour organiser l'argumentation : (i) principes et pratiques de RNE, (ii) compétences numériques, (iii) compétences éthiques et (iv) mécanismes organisationnels. Ces axes constituent une grille de lecture théorique destinée à rapprocher les contributions des différents courants. Le raisonnement est déductif dans le choix des construits, puis abductif dans le rapprochement des travaux afin de formuler des relations plausibles. Les articles scientifiques soutiennent les propositions théoriques ; les normes, règlements et recommandations servent à décrire des exigences ou des outils de pilotage, sans être assimilés à des preuves empiriques de causalité.
La distinction entre source théorique, preuve empirique et texte normatif évite une assimilation trompeuse de leurs apports. Ainsi, les référentiels de l'OCDE ou du NIST orientent la définition de pratiques possibles, sans prouver qu'une formation managériale accroît leur adoption ; les publications théoriques fondent des relations plausibles, sans établir l'ampleur d'un effet ; les études empiriques permettent d'observer des associations dans des configurations déterminées, mais ne valent pas validation automatique du modèle présenté ici. Les propositions P1 à P8 sont dès lors appréciées selon leur cohérence conceptuelle, leur cohésion avec les niveaux du modèle et leur réfutabilité, et non selon un nombre de citations accumulées.
Pour rendre ce rapprochement intelligible, chaque famille de sources remplit une fonction identifiable. Les textes consacrés à la RNE délimitent les pratiques et les objets de responsabilité ; ceux sur les capacités managériales précisent les ressources cognitives, sociales et organisationnelles ; les recherches en leadership et en éthique comportementale expliquent comment une norme peut être discutée, partagée et incorporée aux décisions ; les études sur la gouvernance renseignent enfin le rôle des contrôles, des procédures et de la coordination. Le raisonnement suit ainsi une séquence explicite : définition du construit, détermination du niveau d'analyse, identification d'un mécanisme possible, formulation d'une proposition, puis examen d'une condition limite. Cette grille de lecture rend explicite la manière dont les éléments de littérature sont mobilisés pour justifier les relations proposées.

Tableau 1 : Synthèse ciblée des travaux mobilisés et de leur apport au modèle

Référence	Nature et objet	Apport mobilisé dans l'article
Lobschat et al. (2021)	Article conceptuel sur la CDR	Définition de l'orientation et des normes de responsabilité numérique
Herden et al. (2021)	Analyse conceptuelle avec enquête exploratoire	Extension des responsabilités et effets des technologies
Trier et al. (2023)	Cadre conceptuel multiniveau	Distinction des niveaux individuels, organisationnels et sociétaux
Wirtz et al. (2023)	Article conceptuel, entreprises de services	Culture, gouvernance et arbitrages dans les écosystèmes de service
Carl & Hinz (2024)	Revue et conceptualisation d'activités CDR	Répertoire des activités de responsabilité numérique
Yang et al. (2025) ; Fazli (2025)	Travaux de développement d'échelles	Exemples de mesures, principalement orientées consommateurs
Wang & Aw (2026)	Étude empirique en management	Relations entre dimensions de CDR, capacité liée à l'IA et performance
Helfat & Martin (2015) ; Teece (2007)	Travaux sur les capacités dynamiques	Passage des ressources individuelles aux capacités organisationnelles
Brown et al. (2005) ; Treviño et al. (2006)	Leadership et éthique organisationnelle	Normes, jugement et exemplarité managériale

Source : synthèse analytique des publications citées ; catégories et rapprochements proposés par les auteurs.

Figure 1 : Démarche de revue de littérature



Source : élaboration de l'auteur à partir de Snyder (2019), Tranfield et al. (2003), Webster & Watson (2002) et Wolfswinkel et al. (2013).

2.3. Portée épistémologique et exigences de reproductibilité

Le modèle adopte un positionnement théorique explicatif et propose des associations conditionnelles entre construits. Une proposition de relation ne vaut ni mesure d'effet ni preuve de médiation. Le rapprochement de sources académiques et institutionnelles appelle une lecture attentive de leur portée respective. La vérification future des propositions pourra s'appuyer sur une collecte empirique documentée, des mesures distinctes des construits et des comparaisons entre organisations.

3. Cadre conceptuel de la responsabilité numérique des entreprises

3.1. De la responsabilité sociale à la responsabilité numérique

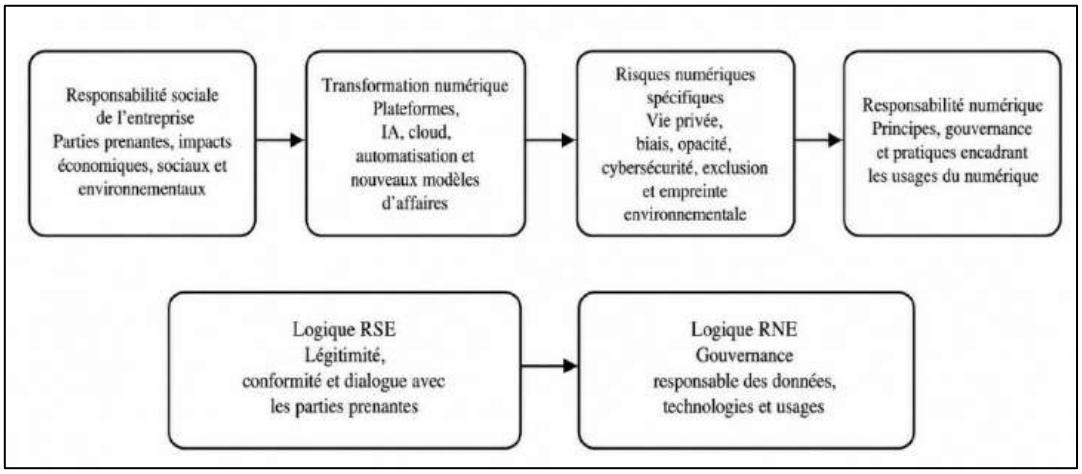
La responsabilité numérique des entreprises prolonge la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sans s'y substituer. La RSE prend en compte les effets de l'activité sur les parties prenantes ; la RNE applique cette vigilance aux données, aux infrastructures, aux systèmes algorithmiques et aux environnements connectés. Les deux démarches partagent le souci des conséquences sociales, mais la seconde se distingue par la médiation technique, l'échelle potentielle des traitements et l'évolution rapide des risques (Freeman, 1984 ; Carroll, 1991 ; Lobschat et al., 2021).

Le caractère spécifique de la RNE tient à ce que les décisions organisationnelles sont aujourd'hui médiatisées par des systèmes techniques, des infrastructures de données et des dispositifs algorithmiques. Les conséquences d'une décision peuvent donc apparaître de manière indirecte, comme le produit d'une architecture numérique, d'un modèle de calcul, d'une base de données, d'un prestataire cloud ou d'une plateforme. De ce fait, la responsabilité concerne non seulement la décision finale, mais aussi les conditions de conception, de mise en œuvre, d'exploitation, de contrôle et de retrait des outils technologiques (Mittelstadt et al., 2016 ; Martin, 2019 ; Van der Merwe & Al Achkar, 2022).

Cette continuité n'implique pas la substitution d'un dispositif de RSE par un dispositif de RNE, celle-ci étant une extension de celle-là dans un environnement où les données sont devenues une ressource précieuse, où le numérique tend à gouverner toutes les interactions, y compris celles qui engendrent les risques informationnels. Van der Merwe et Al Achkar (2022) rapprochent ici la responsabilité liée aux données de la démarche RSE tout en la plaçant au cœur des pratiques actuelles de collecte, de traitement, de partage et de gouvernance des données. La RNE apparaît dans cette perspective comme une réponse managériale à la digitalisation sur fond d'enjeux organisationnels, sociaux et environnementaux.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure 2 : Évolution conceptuelle de la RSE vers la RNE



Source : élaboration de l'auteur à partir de Freeman (1984), Carroll (1991), Lobschat et al. (2021), Herden et al. (2021) et Carl & Hinz (2024).

3.2. Définition, dimensions et variable expliquée

Lobschat et al. (2021) envisagent la CDR comme un ensemble de valeurs et normes partagées encadrant les activités organisationnelles liées aux technologies numériques et aux données. Cette définition est paraphrasée, sans guillemets, car il ne s'agit pas d'une citation littérale. Pour éviter toute ambiguïté, quatre niveaux sont distingués : l'orientation de responsabilité (valeurs et engagements), les compétences disponibles (ressources des acteurs), les mécanismes organisationnels (rôles, procédures, routines) et les pratiques de RNE (actes effectivement mis en œuvre). Seul ce dernier niveau constitue la variable expliquée du modèle. Les impacts sur la confiance ou la performance sont des conséquences possibles, non mesurées ici.

Les six domaines regroupés dans le tableau suivant forment une grille analytique construite pour cette étude, et non une taxonomie universelle validée. Les travaux de Herden et al. (2021), Wirtz et al. (2023) et Carl et Hinz (2024) montrent des découpages différents ; les outils de l'OCDE (2024) et du NIST (2023) éclairent les usages normatifs, mais ne suffisent pas, à eux seuls, à établir une classification scientifique. Les dimensions d'inclusion et d'accessibilité peuvent en outre être rapprochées des mesures proposées par Fazli (2025) et Yang et al. (2025). Cette distinction permet également de préciser ce que l'on chercherait à observer : pour les données personnelles, la réalisation d'analyses de risques et la documentation des finalités ; pour l'IA, la traçabilité d'évaluations et l'existence d'une supervision humaine ; pour la cybersécurité, des procédures d'alerte et de remédiation ; pour l'inclusion, des contrôles d'accessibilité ; pour la sobriété, le suivi de certains usages de ressources ; pour la transparence, des informations adressées aux personnes concernées. Ces manifestations ne sont pas interchangeables et leur pertinence varie selon l'activité. Une même entreprise peut progresser en protection des données tout en restant faible en accessibilité ou en soutenabilité des infrastructures. Le construit « pratiques de RNE » doit donc être envisagé comme multidimensionnel plutôt que comme une appréciation globale unique.

Tableau 2 : Dimensions analytiques des pratiques de RNE

Dimension	Sens managérial	Exemples de pratiques (propositions opérationnelles)
Données et vie privée	Garantir que la collecte et l'usage des données sont nécessaires, proportionnés, sécurisés et compréhensibles par les parties prenantes.	Cartographie des données sensibles, minimisation, consentement explicite, contrôle des accès, information claire des utilisateurs.
IA et décisions automatisées	Encadrer les systèmes algorithmiques afin de limiter les biais, l'opacité et les effets discriminatoires.	Évaluation des risques, documentation des modèles, tests de biais, supervision humaine, mécanismes de contestation.
Cybersécurité et résilience	Préserver la continuité, l'intégrité et la confiance dans les systèmes numériques.	Plans de réponse aux incidents, sensibilisation, audits, sauvegardes, gestion des fournisseurs critiques.
Inclusion et accessibilité	Éviter que la digitalisation exclue des clients, salariés ou partenaires moins équipés ou moins compétents numériquement.	Interfaces accessibles, alternatives non numériques, accompagnement des usagers, formation interne.
Sobriété numérique	Réduire les impacts environnementaux associés aux équipements, données, infrastructures et usages.	Éco-conception, rationalisation du stockage, durée de vie des équipements, choix d'hébergement responsable.
Transparence et redevabilité	Rendre les choix numériques explicables, discutables et contrôlables.	Rapports de responsabilité numérique, indicateurs, comités d'éthique, procédures d'alerte et dialogue parties prenantes.

Source : dimensions rapprochées de Herden et al. (2021), Wirtz et al. (2023) et Carl & Hinz (2024) ; exemples de pratiques construits par les auteurs.

Ces dimensions sont interdépendantes sans être interchangeables. La protection des données peut réduire certains risques sans éliminer les biais algorithmiques ; une interface accessible peut coexister avec des traitements opaques. Leur combinaison doit donc être analysée en tenant compte du secteur, des partenaires technologiques et des arbitrages de ressources (Wirtz et al., 2023).

3.3. Capacités dynamiques et articulation des niveaux d'analyse

Une approche strictement normative de la RNE est insuffisante. Les entreprises peuvent mettre en place des chartes, des politiques de confidentialité et des engagements publics sans transformer véritablement les pratiques. La question de l'opérationnalisation devient alors centrale : comment donner du contenu aux principes de responsabilité numérique afin qu'ils structurent effectivement les décisions, les routines et les arbitrages ? C'est à ce niveau que les théories des capacités dynamiques apportent un éclairage utile (Teece et al., 1997 ; Herden et al., 2021 ; Lobschat et al., 2021).

Pour Teece, Pisano et Shuen (1997), les capacités dynamiques représentent la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources de façon à s'adapter aux environnements changeants. Appliquée à la RNE, cette approche permet de penser cette dernière comme une capacité d'adaptation responsable : il s'agira alors d'identifier les risques numériques, de repérer les opportunités concilables avec les attentes des parties prenantes, puis de reconfigurer les processus de gouvernance, les compétences internes. La RNE apparaît alors, dans un environnement technologique tourmenté, comme un processus d'apprentissage continu, non pas comme un état stabilisé.

Teece (2007) précise les processus d'identification des opportunités, de mobilisation des ressources et de reconfiguration, utiles pour penser les ajustements liés au numérique. Warner et Wäger (2019) analysent ces capacités dans la transformation numérique. Les microfondements constituent ici un point de passage : le jugement d'un manager ne devient pas mécaniquement une capacité organisationnelle. Il doit être partagé, soutenu par des ressources, codifié dans des procédures et reproduit dans les interactions. La distinction entre compétences

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

individuelles et capacités collectives est essentielle pour ne pas attribuer au seul manager un résultat dépendant de l'organisation (Helfat & Martin, 2015 ; Felin et al., 2015).
La théorie des échelons supérieurs apporte un complément utile à cette perspective. Hambrick et Mason (1984) soulignent que les caractéristiques des dirigeants peuvent infléchir les choix stratégiques, mais leur analyse concerne d'abord la haute direction. Transposer cette idée à l'ensemble des managers suppose d'identifier les marges de décision effectives de chaque niveau hiérarchique : les cadres intermédiaires participent souvent à la mise en œuvre, sans décider seuls des investissements ou des seuils de risque. La perspective institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983) conduit, pour sa part, à envisager l'adoption des dispositifs en réponse à des pressions extérieures, indépendamment du niveau de compétences individuelles. Ces approches ne sont pas absorbées sans réserve dans la théorie des capacités dynamiques ; elles offrent des mécanismes concurrents, qui permettront d'évaluer si le modèle attribue un rôle excessif au manager.

4. Les compétences managériales numériques et éthiques

4.1. Compétences numériques des managers

Les compétences numériques ne doivent pas être confondues avec des compétences exclusivement techniques. Le manager n'a pas vocation à programmer un algorithme, à administrer une infrastructure cloud ou à réaliser lui-même un audit de cybersécurité. Il doit en revanche comprendre suffisamment la logique technologique pour poser les bonnes questions, dialoguer avec les experts, évaluer les risques, arbitrer les priorités et convertir les enjeux du numérique en décisions organisationnelles (Kane et al., 2015 ; Vial, 2019 ; Hanelt et al., 2021). Les travaux sur la transformation numérique expliquent les changements de stratégie et d'organisation (Vial, 2019 ; Hanelt et al., 2021) : ils ne constituent pas en eux-mêmes des mesures des compétences éthiques. À l'échelle des dirigeants et des cadres, les compétences numériques pertinentes consistent notamment à comprendre l'usage et les limites des données et de l'IA, à interpréter les risques de cybersécurité, à organiser le dialogue avec les experts et à arbitrer les ressources. Le référentiel DigComp 2.2 de Vuorikari et al. (2022), destiné aux citoyens, est mobilisé comme repère général de littératie et non comme échelle validée des aptitudes stratégiques des managers.
Au sein de la RNE, ces compétences prennent une coloration singulière. Il ne s'agit pas seulement d'entrer dans l'usage des technologies, mais d'évaluer les impacts de ces usages sur la protection des parties prenantes, la qualité des décisions, la sécurité des systèmes et la non-exclusion des usagers. La littératie numérique managériale mobilise donc la compréhension des données, de l'intelligence artificielle, des risques cyber, des plateformes, de l'architecture des systèmes et des conséquences sociales des choix technologiques (Commission européenne, 2022 ; NIST, 2023 ; Carl & Hinz, 2024).

4.2. Compétences éthiques et leadership

Les compétences éthiques recouvrent la capacité à identifier, analyser et arbitrer des dilemmes dans lesquels plusieurs valeurs entrent en tension. Dans le secteur numérique, ces dilemmes sont fréquents : service personnalisé versus respect de la vie privée ; automatisation versus maintien d'un contrôle humain ; efficacité algorithmique versus justice ; collecte des données versus minimisation ; rapidité d'innovation versus prudence ; performance économique versus sobriété numérique (Brown et al., 2005 ; Floridi & Cowls, 2019 ; Jobin et al., 2019).
Le leadership éthique est un ancrage théorique majeur. Brown, Treviño et Harrison (2005) définissent le leadership éthique comme la conduite de comportements normativement appropriés, en raison de son action individuelle et de ses relations interpersonnelles, au bénéfice du collectif, et la promotion de ses comportements auprès de ses collaborateurs. Cette définition

s'avère particulièrement pertinente pour la RNE, car les pratiques responsables requièrent des règles, certes, mais aussi une exemplarité managériale, entre autres, en rendant explicites les attentes et en rendant discutables les dilemmes.
La compétence éthique ne se résume pas à la connaissance de chartes. Elle comporte l'identification de dilemmes, le jugement, la capacité à justifier une décision et l'animation d'espaces de discussion. Brown et al. (2005) éclairent le leadership éthique, tandis que Treviño et al. (2006) examinent les déterminants de l'éthique comportementale dans les organisations. Les principes de l'IA responsable (Floridi & Cowls, 2019 ; Jobin et al., 2019) renseignent les enjeux, sans mesurer directement le comportement des dirigeants. Cette distinction réduit la confusion entre principes normatifs et ressources managériales.
Les critiques de l'éthique des principes soulignent que l'affichage d'engagements ne garantit pas leur mise en pratique (Mittelstadt, 2019). Des mécanismes de signalement, de contrôle, de formation et de délibération sont donc nécessaires pour limiter le risque d'un discours responsable sans transformation des routines. Le modèle ne postule pas que toute formalisation est positive : une procédure trop complexe peut aussi accroître la charge de conformité.
La formation du jugement moral n'est pas équivalente à l'existence d'un climat éthique collectif. Victor et Cullen (1988) montrent que les perceptions partagées des critères de décision constituent un phénomène organisationnel spécifique. Dans un environnement numérique, le manager peut reconnaître un risque de discrimination algorithmique sans que son équipe dispose du droit de le signaler ni de procédures lui permettant de suspendre un usage problématique. Inversement, des règles exigeantes peuvent exister sans permettre une délibération réelle. La distinction entre compétence éthique individuelle, climat d'équipe et culture de l'organisation doit donc être maintenue dans l'opérationnalisation. Ce point constitue également une limite aux généralisations trop rapides d'une échelle mesurée uniquement auprès des dirigeants.

4.3. Typologie intégrée et complémentarité

Le Tableau 3 hiérarchise six compétences déjà évoquées dans la version initiale en deux familles. Le dialogue avec les parties prenantes est rattaché à la famille éthique, car il suppose l'écoute et la délibération ; la conduite du changement responsable est transversale, car elle exige à la fois l'appropriation des outils et l'accompagnement éthique. Ce rattachement est analytique et pourra être révisé à l'issue de tests empiriques.
L'intérêt de cet article est de réfléchir aux articulations possibles entre compétences numériques et compétences éthiques. Une compétence numérique sans compétence éthique peut favoriser une adoption rapide mais risquée des technologies ; inversement, une compétence éthique sans compréhension numérique peut produire des intentions responsables peu opérantes. La RNE doit donc être pensée comme un assemblage : il faut comprendre les objets techniques pour saisir leurs implications et disposer d'un jugement éthique pour orienter leurs usages (Mittelstadt et al., 2016 ; Floridi & Cowls, 2019 ; Martin, 2019).
L'agrégation entre niveaux doit être observée plutôt que supposée. Les compétences peuvent être mesurées auprès des managers, les dispositifs de gouvernance et la culture auprès de plusieurs salariés par organisation, et les pratiques à partir de traces documentaires vérifiables. Le degré de convergence entre répondants conditionnera la pertinence d'un score collectif.
Un mécanisme d'agrégation peut être envisagé sans être tenu pour acquis. Des managers disposant de compétences complémentaires peuvent contribuer à l'apprentissage collectif en traduisant les exigences abstraites en consignes, en répartissant les responsabilités, puis en organisant un retour d'expérience à partir des incidents ou des réclamations. La répétition de ces pratiques est susceptible de stabiliser des routines indépendantes des personnes qui les ont initiées. Cette séquence reste néanmoins fragile lorsque les changements de responsables interrompent les apprentissages ou lorsque les fonctions conformité, sécurité et métiers

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

travaillent en silos. Pour établir une relation véritablement multiniveau, les recherches futures devront distinguer les appréciations individuelles, les normes d'équipes et les traces d'action de l'organisation (Felin et al., 2015 ; Helfat & Martin, 2015).

Tableau 3 : Typologie hiérarchisée des compétences managériales

Famille principale	Sous-compétence	Définition opérationnelle indicative
Numérique	Vision stratégique numérique	Comprendre comment les technologies transforment la création de valeur, les métiers, les risques et les attentes des parties prenantes.
Numérique	Littératie data et IA	Savoir dialoguer avec les experts, interpréter les limites d'un modèle, questionner la qualité des données et les usages algorithmiques.
Numérique	Culture cyber et gestion des risques	Identifier les vulnérabilités, anticiper les incidents et comprendre les responsabilités liées à la sécurité numérique.
Éthique	Leadership éthique	Agir avec exemplarité, expliciter les valeurs, ouvrir la discussion sur les dilemmes et soutenir les comportements responsables.
Éthique	Capacité de dialogue parties prenantes	Écouter les attentes des clients, salariés, partenaires, régulateurs et société civile concernant les usages numériques.
Transversale (numérique et éthique)	Conduite du changement responsable	Former, accompagner, expliquer et ajuster les pratiques numériques au rythme des apprentissages organisationnels.

Source : typologie des auteurs fondée sur Helfat & Martin (2015), Brown et al. (2005), Vial (2019) et Treviño et al. (2006).

5. Proposition d'un cadre conceptuel intégrateur

5.1. Construits, niveaux d'analyse et schéma des relations

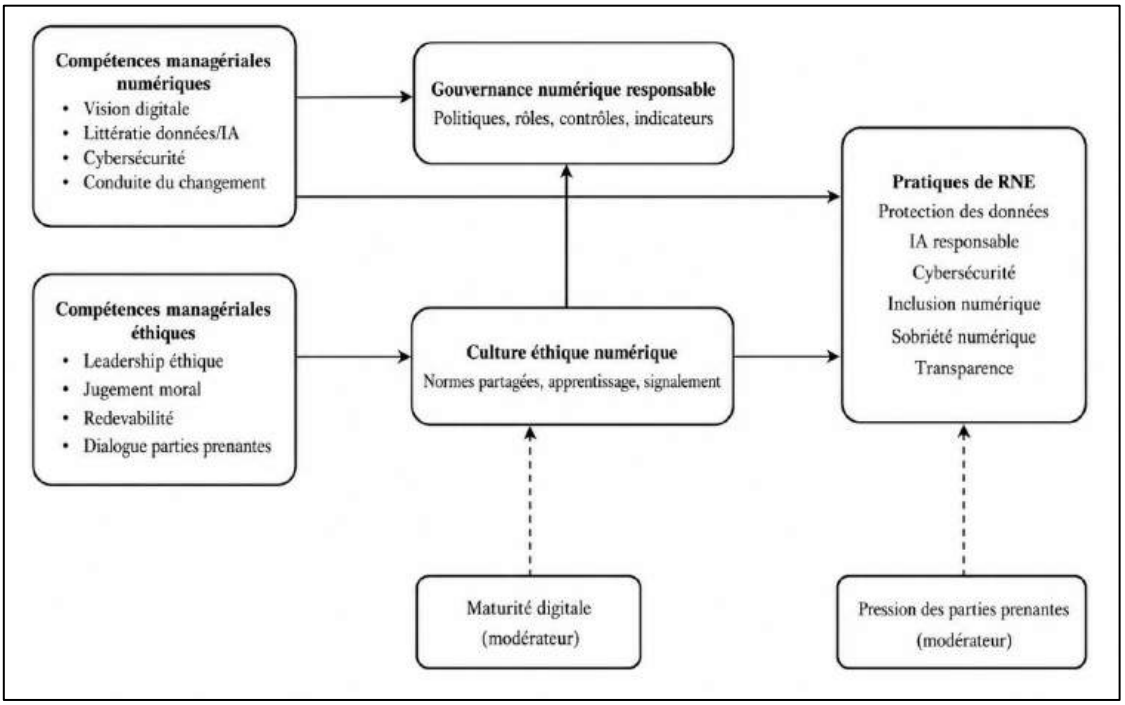
Le modèle distingue les compétences numériques et éthiques, situées au niveau du manager, des médiateurs collectifs que sont la gouvernance numérique responsable (dispositifs formels, responsabilités et contrôles) et la culture éthique numérique (normes partagées, possibilités de questionnement et comportements). Les pratiques de RNE sont appréciées au niveau organisationnel. Cette séparation repose sur le contenu et le niveau de mesure des construits, même si des corrélations élevées entre culture, gouvernance et compétences peuvent apparaître dans les études futures (Weaver & Treviño, 1999).

Tableau 4 : Définitions opérationnelles à vérifier empiriquement

Construit / niveau	Définition de travail	Indicateurs possibles, non validés ici
Compétences numériques / manager	Compréhension stratégique des données, IA, cyber-risques	Capacité à questionner les données ; arbitrages documentés ; maîtrise des risques
Compétences éthiques / manager	Identification et arbitrage des dilemmes numériques	Justification des décisions ; exemplarité ; écoute des alertes
Gouvernance numérique / organisation	Règles, responsabilités, audits et procédures de contrôle	Existence de rôles ; audits documentés ; incidents traités
Culture éthique numérique / collectif	Normes partagées et discussion ouverte des usages	Climat de signalement ; dialogue ; absence de représailles
Maturité numérique / organisation	Qualité des infrastructures, données et processus numériques	Interopérabilité ; intégration des systèmes ; gouvernance des données
Pression parties prenantes / contexte	Demandes des clients, autorités, salariés et partenaires	Exigences contractuelles ; inspections ; demandes documentées
Pratiques de RNE / organisation	Mesures effectivement appliquées dans les six domaines	Audits, dispositifs d'accès, registre incidents, indicateurs de sobriété

Source : propositions d'opérationnalisation à discuter ; les échelles, la validité discriminante et les niveaux devront être vérifiés lors d'études futures.

Figure 3 : Modèle conceptuel de l'influence des compétences managériales sur la RNE



Source : élaboration de l'auteur à partir de Lobschat et al. (2021), Carl & Hinz (2024), Brown et al. (2005), Teece et al. (1997) et Helfat & Martin (2015).

5.2. Justification des relations et des mécanismes

P1 et P2 envisagent des liens directs positifs entre compétences managériales et pratiques de RNE : la compréhension des systèmes facilite l'identification des risques et le jugement éthique favorise la prise en compte des parties prenantes. Cette complémentarité repose sur les travaux de transformation numérique et de leadership, sans présumer une causalité établie (Helfat & Martin, 2015 ; Brown et al., 2005 ; Wirtz et al., 2023). Les effets pourraient être nuls si les managers n'ont ni moyens de décision ni appui hiérarchique.

L'interprétation de P1 réclame toutefois une distinction entre littératie numérique et autorité managériale. Connaître les limites d'un modèle automatisé aide à formuler une demande d'explication, mais la demande n'aboutira pas nécessairement à un audit si l'entreprise ne dispose pas de compétence de contrôle, de moyens budgétaires ou d'un mécanisme d'escalade. Pour P2, le jugement éthique peut encourager la prise en considération d'intérêts concurrents, mais une culture de conformité centrée sur les résultats commerciaux peut neutraliser cet effort. Ces deux propositions doivent donc être vérifiées à partir d'indicateurs de pratiques, et non d'une simple déclaration d'intention responsable. Les effets attendus sont distincts des attitudes positives exprimées par les managers.

P3 et P4 supposent une médiation partielle. Les compétences numériques peuvent aider à concevoir règles, audits et dispositifs de traçabilité ; les compétences éthiques peuvent favoriser l'émergence de normes partagées et de pratiques de discussion. Des trajectoires croisées restent possibles : une expertise technique peut nourrir la culture par la formation, tandis qu'un jugement éthique peut orienter la gouvernance. Il convient donc de comparer un modèle à médiations parallèles avec un modèle intégrant ces chemins supplémentaires.

La médiation partielle se justifie par la coexistence de chemins directs et indirects. Un manager peut modifier une décision concrète sans faire évoluer immédiatement la structure de gouvernance ; dans d'autres situations, son intervention peut instituer un examen préalable, une procédure d'alerte ou une responsabilité de contrôle qui persiste au-delà de la décision initiale. Les dispositifs formels ne sont pas équivalents à la culture éthique : les premiers se

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

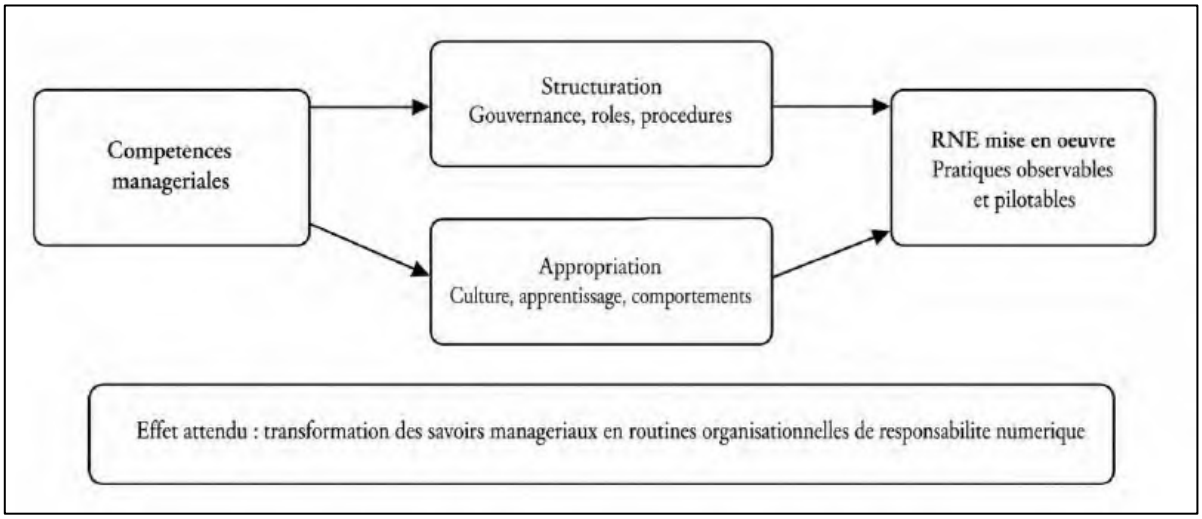
reconnaissent à des règles, décisions et responsabilités documentées ; la seconde se manifeste par la façon dont les collaborateurs perçoivent la possibilité de discuter ou contester les usages. La médiation totale serait une hypothèse concurrente à tester, non une propriété acquise du modèle (Weaver & Treviño, 1999 ; Victor & Cullen, 1988).

P5 et P6 portent sur des conditions limites. Lorsque les données et infrastructures sont suffisamment maîtrisées, une compétence numérique a davantage de chances de se traduire en pratiques. La pression des parties prenantes peut rendre les arbitrages éthiques plus visibles, mais elle peut aussi agir directement sur la RNE en provoquant l'adoption de politiques, sans nécessairement modifier l'effet des compétences (DiMaggio & Powell, 1983). Ces deux interprétations devront être départagées empiriquement ; un effet négatif lié à la surcharge de conformité ne peut être exclu.

Deux risques de confusion doivent ici être contrôlés. La maturité numérique peut représenter à la fois un contexte favorable et la conséquence de choix antérieurs de la direction ; elle ne doit donc pas être traitée comme une variable nécessairement extérieure au modèle. De même, la pression des parties prenantes peut modifier la force de la relation entre compétence éthique et pratiques, ou produire un effet direct sur les pratiques, par exemple lorsqu'une obligation contractuelle impose un audit. Les tests futurs devront comparer ces spécifications, examiner les effets non linéaires et identifier les cas où une multiplication des obligations formelles réduit la capacité d'initiative des managers. La littérature institutionnelle et les résultats récents sur la CDR incitent à ne pas présumer que toute pression exerce mécaniquement une influence positive (DiMaggio & Powell, 1983 ; Wang & Aw, 2026).

P7 avance une complémentarité : les compétences numériques et éthiques exerceraient un effet conjoint supérieur à la somme de leurs effets séparés. Cette proposition requiert un terme d'interaction, et éventuellement une analyse configurationnelle lorsque plusieurs combinaisons produisent des pratiques similaires. P8 suggère que la convergence des dispositifs de gouvernance et de culture faciliterait l'intégration des pratiques de RNE aux choix stratégiques. L'intégration est ici une conséquence potentielle des pratiques, distincte de la variable dépendante principale. L'effet pourrait être limité lorsque les dispositifs sont purement formels.

Figure 4 : Mécanismes de transformation des compétences en pratiques de RNE



Source : élaboration de l'auteur à partir de Teece et al. (1997), Helfat & Martin (2015), Brown et al. (2005) et Carl & Hinz (2024).

P7 peut être rendue empiriquement réfutable en vérifiant si la relation entre compétences numériques et pratiques de RNE devient plus forte lorsque le niveau de compétences éthiques s'élève. Un simple score additionné des deux familles ne suffirait pas à démontrer cette complémentarité. P8 doit, quant à elle, rester un effet d'aval conceptuellement séparé :

l'intégration stratégique renvoie à la présence des critères de responsabilité numérique dans les arbitrages d'investissement, de conception de services, de sélection des fournisseurs et de suivi de la performance. Une entreprise peut ainsi posséder plusieurs procédures responsables sans que ces exigences influencent réellement ses priorités stratégiques. L'existence de cette dissociation rend la proposition contestable et utile à examiner.

La Figure 4 ci-dessus, reprend les deux mécanismes de transformation des compétences en pratiques organisationnelles : la structuration par la gouvernance et l'appropriation par la culture et les comportements. Les relations représentées restent des hypothèses théoriques, sans validation empirique dans cet article.

Tableau 5 : Huit propositions de recherche et relations attendues

Code	Proposition précise	Relation et vérification possible
P1	Les compétences numériques des managers sont positivement associées à la mise en œuvre des pratiques de RNE.	Effet direct ; association +
P2	Les compétences éthiques des managers sont positivement associées à la mise en œuvre des pratiques de RNE.	Effet direct ; association +
P3	La gouvernance numérique responsable explique une part, mais pas nécessairement la totalité, de l'association entre compétences numériques et pratiques de RNE.	Médiation partielle potentielle
P4	La culture éthique numérique explique une part, mais pas nécessairement la totalité, de l'association entre compétences éthiques et pratiques de RNE.	Médiation partielle potentielle
P5	La maturité numérique renforce la relation entre compétences numériques et pratiques de RNE lorsque les ressources organisationnelles sont suffisantes.	Interaction positive à tester
P6	La pression des parties prenantes pourrait renforcer la relation entre compétences éthiques et pratiques de RNE, sans exclure un effet direct concurrent.	Modération ou antécédent direct
P7	La combinaison des compétences numériques et éthiques pourrait avoir un effet supérieur à l'addition de leurs effets isolés.	Interaction positive / configuration
P8	La convergence entre gouvernance responsable et culture éthique pourrait faciliter l'inscription des pratiques de RNE dans les décisions stratégiques.	Effet en aval ; résultat distinct

Source : synthèse conceptuelle et formulation des propositions à partir des travaux mobilisés dans l'article.

5.3. Variables de contrôle, causalité réciproque et tests concurrents

L'identification des relations nécessitera de tenir compte de la taille de l'entreprise, du secteur, du niveau d'exposition réglementaire, des ressources, de l'engagement de la direction et de l'existence de responsables spécialisés. Une éventuelle causalité réciproque doit être envisagée : les pratiques de RNE, en exigeant des audits et des apprentissages, peuvent aussi développer les compétences des managers. Un dispositif longitudinal serait mieux adapté qu'une enquête transversale pour examiner cette boucle. L'existence d'un même répondant pour tous les construits renforcerait, à l'inverse, les risques de biais de méthode commune.

Un futur protocole pourrait prévoir des répondants distincts selon les construits. Les managers renseigneraient les compétences individuelles et leurs marges de décision ; les collaborateurs apprécieraient la culture et la possibilité d'alerte ; les responsables des fonctions données, conformité ou cybersécurité documenteraient les procédures et les incidents. La taille, le secteur, le degré de numérisation, l'intensité réglementaire et l'appui de la direction seraient inclus parmi les variables contextuelles. Une collecte à deux ou trois temps aiderait à distinguer l'évolution des ressources managériales, des dispositifs et des pratiques, sans résoudre automatiquement toute difficulté d'identification causale. Les propositions de médiation, de modération et de complémentarité gagneraient à être comparées à des modèles plus parcimonieux.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

6. Discussion, implications et perspectives

6.1. Positionnement par rapport aux travaux existants

L'apport du modèle se comprend par comparaison plutôt que par revendication d'un champ ignoré. Les cadres de Lobschat et al. (2021) et Herden et al. (2021) éclairent le sens de la responsabilité numérique ; Trier et al. (2023) proposent une lecture multiniveau ; Carl et Hinz (2024) recensent des activités ; Wirtz et al. (2023) discutent plus précisément culture et gouvernance dans les services. Le présent article situe son effort au croisement de ces contributions en formulant des relations testables entre compétences de managers, médiateurs organisationnels et pratiques. Cette articulation reste une proposition et ne remplace ni les cadres antérieurs ni les résultats de travaux empiriques récents (Yang et al., 2025 ; Wang & Aw, 2026).

Les travaux empiriques récents invitent en outre à une prudence particulière concernant le sens des résultats. Yang et al. (2025) et Fazli (2025) développent des mesures de responsabilité numérique principalement à partir de perceptions de consommateurs : ces contributions sont précieuses pour la mesure de certaines manifestations de la CDR, mais leur unité d'observation ne permet pas d'inférer directement l'existence d'une culture éthique interne. Wang et Aw (2026) montrent, dans un cadre sectoriel déterminé, que les différentes dimensions de la CDR n'entretiennent pas toutes des relations homogènes avec les résultats étudiés. Le modèle proposé ici devrait donc admettre des coefficients différenciés selon les dimensions de pratiques, les secteurs et les configurations institutionnelles, plutôt que la seule vérification d'un indice agrégé de RNE.

Tableau 6 : Positionnement comparé des contributions conceptuelles

Travaux	Centre d'analyse	Différence avec la proposition présente
Lobschat et al. (2021)	Valeurs et normes de CDR	Le présent cadre vise les chemins allant des compétences aux pratiques
Trier et al. (2023)	Responsabilité à plusieurs niveaux	Le présent cadre explicite des médiateurs entre niveaux
Wirtz et al. (2023)	Service, culture, gouvernance et écosystèmes	Le présent cadre distingue deux familles de compétences et leurs effets
Carl & Hinz (2024)	Inventaire et conceptualisation des activités	Le présent cadre privilégie les antécédents et la testabilité
Yang et al. (2025) ; Fazli (2025)	Mesures de CDR orientées consommateurs	Le présent cadre cible les managers et les pratiques organisationnelles

Source : comparaison analytique des auteurs, sans prétention d'exhaustivité.

La première contribution est une clarification des niveaux et des construits, afin d'éviter d'assimiler orientation responsable, capacités et pratiques effectives. La deuxième est l'explicitation des mécanismes formels et informels par lesquels des ressources managériales peuvent prendre une forme collective. La troisième est l'identification de conditions contextuelles et de relations concurrentes, dont une pression institutionnelle directe ou un effet d'apprentissage inverse. Il s'agit d'un effort de spécification théorique susceptible d'être contredit, non d'une démonstration de causalité.

Ce positionnement permet aussi de délimiter l'originalité réelle du cadre. Il ne crée ni la notion de CDR, ni celle de capacités managériales dynamiques, ni l'idée selon laquelle le climat éthique peut influencer des comportements. Son apport consiste à organiser un enchaînement susceptible d'être réfuté : compétences individuelles, médiations formelles et informelles, pratiques observables, puis éventuelle intégration stratégique. Cette formulation oblige à se demander si les relations demeurent significatives une fois contrôlés les effets de la réglementation, des ressources et de la direction générale. Elle invite également à étudier les

situations dans lesquelles une gouvernance fortement formalisée produit davantage de documentation sans réduction observable des risques.

6.2. Implications différenciées pour les organisations et les institutions

Pour les petites structures, un premier niveau de mise en œuvre peut reposer sur des responsabilités explicites, des procédures de collecte proportionnée et un canal de signalement praticable. Les entreprises plus matures ou fortement exposées à l'IA peuvent envisager une gouvernance transversale, une documentation des systèmes, des tests de biais et des indicateurs d'incidents. ISO/IEC 42001 :2023 fournit un point de repère pour un système de management de l'IA, mais son application éventuelle doit être proportionnée aux besoins et aux moyens. Pour les régulateurs, la lisibilité des exigences et l'accès à des guides sectoriels peuvent faciliter la mise en œuvre. Pour les organismes de formation, l'enjeu est de combiner littératie numérique, dilemmes et mise en situation interfonctionnelle.

Tableau 7 : Feuille de route managériale reliée aux propositions

Priorité et acteur	Action proportionnée	Liens avec modèle / traces possibles
1. Direction, toutes tailles	Clarifier les rôles, identifier les usages numériques sensibles et instituer une remontée des incidents.	P3 ; registre de risques, responsabilités et suivi
2. RH et formation	Former managers aux données, IA et arbitrages éthiques ; ateliers de cas.	P1, P2, P7 ; exercices et évaluations contextualisées
3. Entreprises à forte maturité	Documenter les audits, les pratiques algorithmiques et leur supervision.	P3, P5 ; politiques, audits et incidents
4. Gouvernance et équipes	Ouvrir des espaces de questionnement sans sanction et suivre les alertes.	P4, P6 ; indicateurs de culture et signalements
5. Régulateurs / formations	Diffuser guides sectoriels et cas pratiques de responsabilité numérique.	Contexte ; adaptation aux contraintes locales
6. Pilotage stratégique	Suivre la prise en compte de la RNE lors des arbitrages d'investissement.	P8 ; procès-verbaux et décisions documentées

Source : recommandations conceptuelles des auteurs ; adaptation à confirmer selon secteur, taille et réglementation.

6.3. Limites et agenda de recherche empirique

Ce travail présente quatre limites principales. D'abord, la recherche documentaire initiale ne dispose pas d'un protocole d'identification et de sélection reproductible ; la bibliographie élargie par une recherche ciblée ne corrige pas rétrospectivement ce manque. Ensuite, la littérature mobilisée combine des articles scientifiques, des référentiels et des textes réglementaires, dont la fonction probante diffère. Troisièmement, les construits et les huit propositions n'ont été ni mesurés ni testés. Enfin, l'architecture à plusieurs niveaux peut varier selon les environnements culturels, la réglementation et les secteurs. Ces limites interdisent toute généralisation empirique à partir de l'article seul.

La portée des développements conceptuels doit également être appréciée au regard du choix de sources et des unités d'analyse. Une revue narrative peut favoriser des textes proches des convictions initiales de ses auteurs ; le risque de biais de confirmation est particulièrement élevé lorsqu'un modèle est élaboré avant toute confrontation avec des cas divergents. Le recours à des travaux publiés dans des domaines voisins peut être heuristique, mais une association valide dans le leadership éthique ou la transformation numérique n'est pas nécessairement transférable à la responsabilité numérique. Des investigations auprès d'entreprises permettront ensuite d'examiner la distinction empirique entre les sept construits et les relations envisagées dans les huit propositions. Ces limites rendent nécessaire l'examen d'explications alternatives, y compris l'adoption purement symbolique de politiques de responsabilité.

Une première étude pourrait recueillir les réponses de plusieurs managers et collaborateurs par entreprise, puis des preuves documentaires sur les pratiques de RNE. Des modèles d'équations

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

structurelles (approches covariance ou PLS-SEM), accompagnés de tests de médiation et de modération, permettraient d'estimer les relations P1 à P6, sous réserve de la validité discriminante et de l'adéquation de l'échantillon. L'interaction P7 demanderait une analyse spécifique, éventuellement complétée par une analyse configurationnelle ; P8 pourrait être étudiée longitudinalement, avec observation des décisions stratégiques. Des enquêtes répétées ou des études de cas comparatives aideraient à traiter la temporalité et la causalité inverse. Il serait pertinent de comparer les entreprises de services numériques, les secteurs régulés et les PME, plutôt que de supposer un effet uniforme.

Un programme qualitatif complémentaire pourrait documenter, au moyen d'entretiens semi-directifs et de l'analyse de procédures, les conditions dans lesquelles un dilemme débouche sur une nouvelle règle, puis sur une pratique contrôlable. Les questions prioritaires seraient les suivantes : quand les compétences techniques permettent-elles effectivement d'identifier un risque ; dans quels cas la culture éthique réduit-elle l'écart entre charte et pratique ; la pression des parties prenantes agit-elle comme exigence directe ou comme amplificateur des capacités internes ; les changements de dirigeants interrompent-ils les routines établies ? Ces propositions de recherche future ne doivent pas être confondues avec une enquête déjà réalisée.

Un programme empirique progressif pourrait commencer par une étude qualitative comparative de quelques organisations choisies pour leur diversité de taille et d'exposition aux risques numériques. Il viserait à reconstruire les décisions à l'origine d'une procédure, d'une alerte ou d'un audit et à repérer les acteurs effectivement impliqués. Une deuxième étape consisterait à élaborer et prétester un questionnaire de compétences et de climat éthique, en vérifiant la distinction entre perception de responsabilité et preuve de pratique. Une troisième étape, idéalement longitudinale, examinerait les médiations et interactions dans plusieurs organisations, avec des unités d'observation emboîtées et des sources documentaires indépendantes des réponses déclaratives. Ce programme permettrait de tester les propositions sans présenter les exemples conceptuels de cet article comme des observations empiriques.

7. Conclusion

Cette étude a interrogé les conditions dans lesquelles les compétences managériales numériques et éthiques pourraient contribuer à des pratiques effectives de responsabilité numérique des entreprises. La réponse proposée est conditionnelle : ces compétences ne suffiraient pas, à elles seules, à transformer les usages. Leur mobilisation pourrait être facilitée par des dispositifs de gouvernance responsables et par une culture collective de questionnement éthique, dans des organisations dont les ressources et les contraintes diffèrent.

Les huit propositions structurent cette explication autour d'effets directs possibles, de médiations partielles, de modérations contextuelles, d'une complémentarité entre compétences et d'une inscription stratégique des pratiques. La clarification des niveaux de mesure constitue l'intérêt principal du cadre proposé. Les relations demeurent cependant théoriques et peuvent être affectées par des mécanismes concurrents, notamment les exigences réglementaires, la taille et les ressources de l'entreprise, ou l'apprentissage suscité par les pratiques déjà en place. La prochaine étape serait de confronter le modèle à des données collectées auprès de plusieurs organisations, en associant enquêtes multiniveaux, indicateurs documentaires et observations longitudinales. Les usages d'IA générative et l'évolution progressive des règles qui les encadrent invitent par ailleurs à réexaminer régulièrement les compétences requises. L'objectif n'est pas d'attribuer au manager seule la responsabilité du numérique, mais de mieux comprendre comment ses compétences peuvent s'articuler à des règles et à des pratiques collectives vérifiables.

Références :

(1). Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

(2). Carl, K. V. & Hinz, O. (2024). What we already know about corporate digital responsibility in IS research: A review and conceptualization of potential CDR activities. *Electronic Markets*, 34, 27. https://doi.org/10.1007/s12525-024-00708-0

(3). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

(4). Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP). (s. d.). Textes et lois : loi n° 09-08 relative à la protection des données personnelles. https://www.cndp.ma/textes-et-lois/

(5). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

(6). Fazli, M. (2025). Measuring the scale development and validation of corporate digital responsibility from a consumer perspective. *Digital Economy and Sustainable Development*, 3, Article 19. https://doi.org/10.1007/s44265-025-00067-4

(7). Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632. https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651

(8). Floridi, L. & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*. https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1

(9). Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

(10). Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193–206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

(11). Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

(12). Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. https://doi.org/10.1177/0149206314561301

(13). Herden, C. J., Alliu, E., Cakici, A., Cormier, T., Deguelle, C., Gambhir, S., Griffiths, C., Gupta, S., Kamani, S. R., Kiratli, Y.-S., Kispataki, M., Lange, G., Moles de Matos, L., Tripero Moreno, L., Betancourt Nunez, H. A., Pilla, V., Raj, B., Roe, J., Skoda, M., … Edinger-Schons, L. M. (2021). Corporate digital responsibility. *NachhaltigkeitsManagementForum | Sustainability Management Forum*, 29, 13–29. https://doi.org/10.1007/s00550-020-00509-x

(14). High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. (2019). Ethics guidelines for trustworthy AI. European Commission. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

(15). International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility. https://www.iso.org/standard/42546.html

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 194-213.
© Authors: CC BY-NC-ND

(16). ISO/IEC. (2023). ISO/IEC 42001:2023: Information technology, artificial intelligence, management system. https://www.iso.org/standard/81230.html
(17). Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0
(18). Jobin, A., Ienca, M. & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1, 389-399. https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2
(19). Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/
(20). Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. https://doi.org/10.1002/job.520
(21). Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M. & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875-888. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006
(22). Martin, K. (2019). Ethical implications and accountability of algorithms. *Journal of Business Ethics*, 160, 835-850. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3921-3
(23). Ministère chargé de la Transition numérique. (2024). Stratégie Digital Morocco 2030. https://mmsp.gov.ma/fr/actualites/cliquez-ici-pour-d%C3%A9couvrir-la-strat%C3%A9gie-digital-morocco-2030
(24). Mittelstadt, B. (2019). Principles alone cannot guarantee ethical AI. *Nature Machine Intelligence*, 1, 501–507. https://doi.org/10.1038/s42256-019-0114-4
(25). Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S. & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2). https://doi.org/10.1177/2053951716679679
(26). National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0) (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1
(27). Organisation de coopération et de développement économiques. (2024). Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle (OECD/LEGAL/0449). https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0449
(28). Parlement européen et Conseil de l'Union européenne. (2016). Règlement (UE) 2016/679 (RGPD). https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj
(29). Parlement européen et Conseil de l'Union européenne. (2024). Règlement (UE) 2024/1689 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj
(30). Snyder, H. (2019). Literature review 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). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
(33). Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British *Journal of Management*, 14(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

(34). Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. https://doi.org/10.1177/0149206306294258

(35). Trier, M., Kundisch, D., Beverungen, D., Müller, O., Schryen, G., Mirbabaie, M. & Trang, S. (2023). Digital Responsibility: A multilevel framework for responsible digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 65(4), 463-474. https://doi.org/10.1007/s12599-023-00822-x

(36). Van der Merwe, J. & Al Achkar, Z. (2022). Data responsibility, corporate social responsibility, and corporate digital responsibility. *Data & Policy*, 4, e12. https://doi.org/10.1017/dap.2022.2

(37). Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

(38). Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly, 33(1), 101–125. https://doi.org/10.2307/2392857

(39). Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/115376

(40). Wang, F., & Aw, E. C.-X. (2026). Beyond CSR: Corporate digital responsibility and sustainable performance in the AI era. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 35(4), 3155–3168. https://doi.org/10.1111/beer.70084

(41). Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

(42). Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315–335. https://doi.org/10.2307/3857477

(43). Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), xiii-xxiii.

(44). Wirtz, J., Kunz, W. H., Hartley, N., & Tarbit, J. (2023). Corporate digital responsibility in service firms and their ecosystems. *Journal of Service Research*, 26(2), 173–190. https://doi.org/10.1177/10946705221130467

(45). Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. European Journal of Information Systems, 22(1), 45–55. https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51

(46). Yang, P., Ji, C., Prentice, C., Sthapit, E., & Peng, Z. (2025). Scale development and validation of corporate digital responsibility: A consumer perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 49(1), e70023. https://doi.org/10.1111/ijcs.70023