

## **Responsabilité sociétale des entreprises et comportements citoyens organisationnels**

*Yassine Baz<sup>1</sup>, Hakima Fasly<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup>Université Hassan II , Laboratoire de recherche en Entreprenariat , Economie, Fimance Et Strategie des Organisations , Casablanca , Maroc*

**RESUME:** Cet article examine la relation entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les comportements citoyens organisationnels (CCO) des salariés. À travers une analyse conceptuelle approfondie, la RSE est appréhendée comme un cadre multidimensionnel intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales, orienté vers la satisfaction des parties prenantes et le développement durable. Les comportements citoyens organisationnels, quant à eux, sont définis comme des actions volontaires dépassant les exigences formelles du poste, contribuant à la performance globale et à la cohésion interne de l'organisation. L'étude met en évidence que les pratiques RSE influencent positivement l'émergence de comportements citoyens en favorisant un climat éthique, un leadership responsable et une culture organisationnelle orientée vers l'engagement. La gouvernance, les systèmes de récompense, ainsi que les dispositifs de formation et de communication interne apparaissent comme des leviers essentiels dans l'activation de ces comportements. Par ailleurs, les salariés, en tant qu'acteurs clés de la mise en œuvre de la RSE, participent activement à la création de valeur sociale et environnementale. Cependant, plusieurs défis persistent, notamment en matière de conciliation entre performance financière et engagement sociétal, de transparence du reporting et de lutte contre les biais informationnels. L'intégration cohérente de la RSE et des comportements citoyens organisationnels constitue ainsi un levier stratégique pour renforcer la légitimité, la performance durable et la résilience des entreprises, en particulier dans un contexte économique en mutation.

**Keywords:** Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ,Comportements citoyens organisationnels (CCO) , Engagement des salariés, Climat éthique , Performance durable, Gouvernance organisationnelle

### **1. INTRODUCTION**

This section should be succinct, with no subheadings.

Dans un contexte marqué par des transformations économiques, sociales et environnementales profondes, les entreprises sont de plus en plus appelées à dépasser leur objectif traditionnel de maximisation du profit pour intégrer des préoccupations sociétales dans leurs stratégies. La responsabilité sociétale des entreprises

(RSE) s'impose ainsi comme un cadre de référence incontournable, visant à concilier performance économique, équité sociale et préservation de l'environnement. Cette évolution reflète une attente croissante des parties prenantes, qui exigent des organisations un comportement éthique, transparent et responsable. Parallèlement, l'intérêt des chercheurs s'est progressivement orienté vers l'étude des comportements individuels au sein des organisations, notamment les comportements citoyens organisationnels (CCO). Ces comportements, volontaires et non prescrits, jouent un rôle déterminant dans l'amélioration du climat de travail, la cohésion interne et la performance globale des entreprises. Ils traduisent l'implication des salariés au-delà de leurs obligations formelles, contribuant ainsi à la création de valeur durable.

Dans cette perspective, la relation entre la RSE et les comportements citoyens organisationnels apparaît comme un champ de recherche pertinent et en pleine expansion. Les pratiques responsables mises en œuvre par les entreprises peuvent influencer positivement les attitudes et comportements des salariés, en renforçant leur sentiment d'appartenance, leur engagement et leur motivation. Toutefois, cette relation demeure complexe et dépend de plusieurs facteurs organisationnels, tels que le climat éthique, le style de leadership, la culture organisationnelle ou encore les mécanismes de gouvernance. Ainsi, l'objectif de cet article est d'analyser les liens entre les pratiques de RSE et les comportements citoyens organisationnels, en mettant en lumière les mécanismes explicatifs et les facteurs influents. Cette réflexion s'inscrit dans une volonté de mieux comprendre comment les entreprises peuvent mobiliser leurs ressources humaines autour d'une démarche responsable, afin de renforcer leur légitimité et leur performance durable, notamment dans le contexte des économies émergentes.

## **2. CADRE CONCEPTUEL DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES**

Le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) repose sur une compréhension multidimensionnelle qui dépasse la simple conformité réglementaire pour englober un engagement volontaire envers le développement durable et l'éthique. Il s'agit d'intégrer simultanément des dimensions économiques, sociales et environnementales, permettant ainsi une gestion équilibrée des enjeux organisationnels. La RSE se définit comme la capacité de l'organisation à assumer ses responsabilités vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, en considérant à la fois ses obligations légales et ses engagements volontaires en matière de comportement éthique, de respect des droits humains et de préservation de l'environnement (Pesqueux, 2024).

Les différentes dimensions de la RSE comprennent la responsabilité économique, qui garantit la pérennité et la création de valeur ; la responsabilité sociale, orientée vers le bien-être des employés, la diversité et l'impact sur les communautés locales ; et enfin la responsabilité environnementale, visant à réduire l'empreinte écologique de l'organisation. La mise en œuvre efficace de la RSE nécessite l'adoption d'un cadre stratégique cohérent, dans lequel les principes éthiques, la légitimité sociale et la gestion des parties prenantes jouent un rôle central. Elle suppose également une intégration dans la gouvernance, avec des systèmes de contrôle, de transparence et de reporting qui favorisent la crédibilité et la confiance (Oubal, 2022).

Par ailleurs, le cadre théorique s'appuie sur plusieurs approches majeures. La théorie des parties prenantes (stakeholders) insiste sur une gestion responsable des relations avec toutes les parties concernées, en intégrant leurs intérêts dans la stratégie globale. La notion de légitimité souligne l'importance d'une

organisation perçue comme crédible et conforme aux normes sociales. La dimension éthique, quant à elle, guide les comportements, en favorisant la justice, la transparence, et la responsabilité individuelle et collective. Le concept de triple résultat souligne que la performance organisationnelle ne doit plus se limiter aux seuls résultats financiers, mais inclut également les impacts sociaux et environnementaux, contribuant ainsi à une performance globale durable (Généreux, 2025).

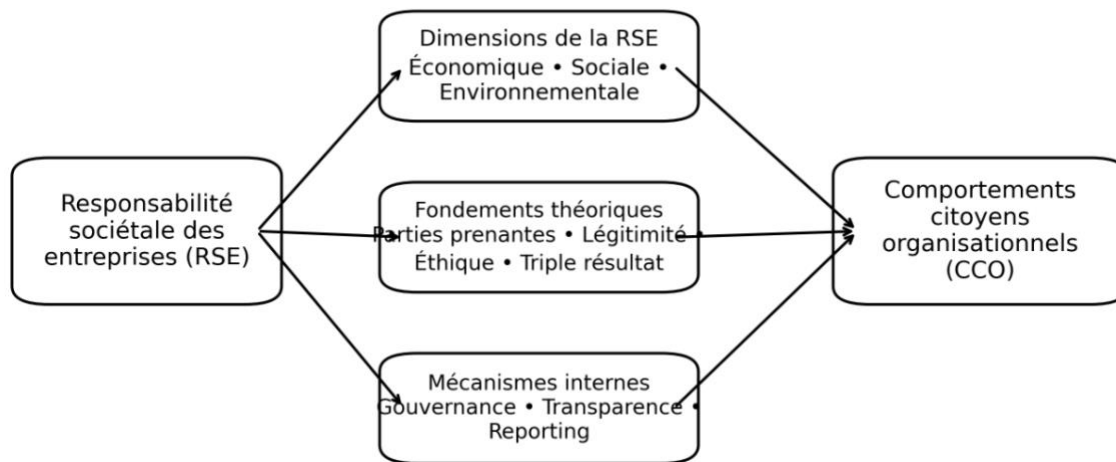
La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) représente un concept multidimensionnel qui englobe l'ensemble des initiatives et pratiques visant à intégrer des préoccupations sociales, environnementales et éthiques au cœur des stratégies organisationnelles. Cette approche va au-delà de la simple conformité réglementaire en encourageant une gestion responsable des impacts économiques et sociaux. Elle se déploie selon plusieurs dimensions interdépendantes, notamment la dimension économique, qui assure la pérennité et la création de valeur, la dimension environnementale, qui vise à réduire l'empreinte écologique, et la dimension sociale, qui concerne le bien-être des parties prenantes internes et externes (Sahrane, 2022).

Sur le plan conceptuel, la RSE se déploie également en plusieurs dimensions interactives. La dimension stratégique concerne la maîtrise des enjeux liés à la gouvernance et à la gestion des parties prenantes. La dimension éthique renvoie à l'engagement moral de l'entreprise et à sa responsabilité envers la société. La dimension opérationnelle concerne l'intégration concrète de pratiques responsables dans les processus quotidiens, tels que la gestion des ressources humaines, la production ou les relations avec les fournisseurs (Bathily et Keita, 2021).

Ces dimensions reflètent une logique de développement durable où chaque volet contribue à renforcer la légitimité et la crédibilité de l'entreprise. La prise en compte de ces dimensions montre que la responsabilité sociétale ne se limite pas à une mode passagère, mais représente un enjeu stratégique essentiel pour répondre aux attentes sociétales, préserver la réputation et assurer une performance globale équilibrée. La complexité de ces dimensions souligne l'importance d'une approche intégrée et cohérente, où chaque acteur organisationnel doit adhérer à une vision responsable, conciliant performance économique, justice sociale et respect environnemental (Mustapha, 2024).

Figure 1 : Cadre conceptuel reliant RSE et CCO

**Fig. 1.** Title



Associées à la responsabilité sociétale des entreprises offrent un cadre analytique essentiel pour comprendre les dynamiques organisationnelles liées aux comportements citoyens. La théorie des parties prenantes postule que l'entreprise doit équilibrer les intérêts de ses diverses parties prenantes, telles que les salariés, les clients, les fournisseurs ou encore la collectivité, en intégrant leurs préoccupations dans ses stratégies et ses actions. Cela implique une reconnaissance claire de la responsabilité sociale comme un levier fondamental pour maintenir la légitimité de l'organisation aux yeux de ses publics. Par ailleurs, la notion de légitimité constitue un pilier central : elle repose sur la conformité des activités de l'entreprise aux normes sociales, éthiques et réglementaires, renforçant ainsi sa crédibilité et sa capacité à obtenir une acceptation durable. En ce sens, la gestion de la légitimité implique une capacité à anticiper et à répondre aux attentes sociales, ce qui favorise la cohérence entre les valeurs de l'organisation et ses comportements réels.

L'éthique, quant à elle, constitue le socle moral guidant les décisions et actions responsables dans le cadre de la RSE. Elle implique non seulement le respect des principes moraux, mais aussi une réflexion sur l'impact social et environnemental des choix organisationnels. La perspective éthique encourage une conduite responsable, transparente et équitable, favorisant la confiance des parties prenantes. Enfin, le concept de triple résultat (ou triple bottom line) va au-delà des résultats financiers en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. Les entreprises sont ainsi incitées à rechercher un équilibre entre performance économique, équité sociale et protection environnementale, ce qui constitue une démarche stratégique essentielle pour une responsabilité durable. Ces théories constituent donc des repères fondamentaux pour analyser, concevoir et évaluer les comportements citoyens dans une optique responsable, en garantissant leur cohérence avec les attentes sociales et éthiques contemporaines (Plaisance et Portal, 2025).

### 3. COMPORTEMENTS CITOYENS ORGANISATIONNELS: CADRE ET MESURES

Les comportements citoyens organisationnels (CCO) désignent l'ensemble des actions volontairement adoptées par les salariés dans le but d'améliorer le fonctionnement, la réputation et l'impact social de l'organisation, au-delà des exigences formelles de leur poste. Ces comportements incluent notamment l'aide informelle aux collègues, la participation à des initiatives sociales ou environnementales, ainsi que la promotion des valeurs éthiques de l'entreprise. La compréhension des dimensions de ces comportements permet de mieux saisir leur contribution à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en tant qu'éléments clés du capital social et moral de l'organisation. Pour évoquer ces comportements, plusieurs

dimensions sont identifiées : la dimension altruiste, qui se traduit par des actions désintéressées en faveur de l'organisation ou de ses stakeholders, la dimension participative, illustrant l'engagement volontaire dans des projets ou initiatives internes ou externes, et la dimension civique, qui concerne le respect des valeurs organisationnelles et la promotion du climat éthique. Ces composantes, bien que distinctes, se recoupent et forment un continuum d'engagement citoyen, essentiel à la pérennité et à la crédibilité de l'organisation.

Les mesures et cadres d'évaluation des comportements citoyens organisationnels (CCO) font appel à un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Sur le plan quantitatif, les enquêtes auprès des employés, la fréquence des participations à des activités sociales, ou le nombre de recommandations internes peuvent constituer des indicateurs fiables. Sur le plan qualitatif, l'analyse du discours, des témoignages et des évaluations de responsables permettent d'apprécier la qualité et l'impact de ces comportements. La mise en place de dispositifs de reporting interne, de programmes de reconnaissance et d'incitations spécifiques favorise la promotion et la valorisation des comportements citoyens, tout en contribuant à ancrer ces pratiques dans la culture organisationnelle. Une approche structurée intégrant ces mesures facilite la création d'un environnement propice à l'émergence de comportements civiques. La sensibilisation, la formation et la communication interne jouent un rôle fondamental pour renforcer l'engagement citoyen des salariés. De plus, l'intégration de ces comportements dans le système de gouvernance, par le biais de politiques internes ou de codes de conduite, favorise leur évolution durable.

### *3.1. Définition et dimensions des comportements citoyens organisationnels*

Les comportements citoyens organisationnels (CCO) désignent l'ensemble des actions volontaires des salariés qui, sans être explicitement requises dans leur description de poste, contribuent au bon fonctionnement, à la cohésion et à la réputation de l'organisation. Ces comportements se manifestent à travers des pratiques telles que l'entraide entre collègues, la participation aux activités bénévoles confiées par l'entreprise, ou encore l'engagement dans la diffusion de valeurs éthiques et responsables. La dimension volontaire de ces actions souligne leur caractère extrarôle, distinct du cadre strictement formel de la tâche professionnelle (Nedel, 2025).

Les différentes dimensions des CCO peuvent être classées en plusieurs catégories : la première concerne le comportement altruistique, qui vise au bénéfice collectif et au maintien d'un climat de travail harmonieux ; la deuxième touche à l'engagement civique, où le salarié participe activement aux initiatives organisationnelles visant à renforcer la responsabilité sociale de l'entreprise ; la troisième concerne la courtoisie organisationnelle, incluant la politesse et la considération envers les collègues et la hiérarchie, contribuant à un environnement de travail respectueux. Une dimension d'initiative personnelle se manifeste par la proposition de nouvelles idées ou le déploiement d'actions pouvant améliorer la performance globale de l'organisation (Brodard, 2023).

Ces comportements, souvent motivés par un sens éthique, un attachement à l'organisation ou un alignement avec ses valeurs, jouent un rôle clé dans la réalisation des objectifs de responsabilité sociétale. Leur étude permet d'évaluer la culture organisationnelle en termes de citoyenneté d'entreprise et d'identifier les leviers favorisant l'engagement volontaire des employés. Ainsi, ils participent à la construction d'un environnement propice à la performance durable et à la valorisation de la légitimité sociale de l'organisation.

### *3.2. Liens avec la responsabilité sociétale des entreprises*

Les comportements citoyens organisationnels incarnent une démarche proactive et volontaire des salariés visant à contribuer au bon fonctionnement et à l'image de l'entreprise au-delà de leurs obligations formelles. Leur lien avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) repose sur une compatibilité intrinsèque, puisque ces comportements participent directement à la réalisation des enjeux spécifiques de responsabilité sociale. En adoptant des initiatives telles que l'engagement dans des activités sociales, la promotion d'une culture éthique et la sensibilisation aux enjeux environnementaux, les salariés deviennent des acteurs engagés dans la concrétisation de la performance sociale et environnementale de leur organisation (Arif, 2023).

La promotion de comportements citoyens organisationnels constitue donc une stratégie essentielle pour renforcer la légitimité sociale de l'entreprise. En encourageant de tels comportements, l'organisation montre sa volonté de respecter ses engagements RSE et de susciter une culture d'implication et d'engagement responsable. Cela favorise également une meilleure intégration des principes éthiques dans la conduite quotidienne, tout en renforçant la cohésion interne et la confiance avec les parties prenantes externes (Francois, 2023).

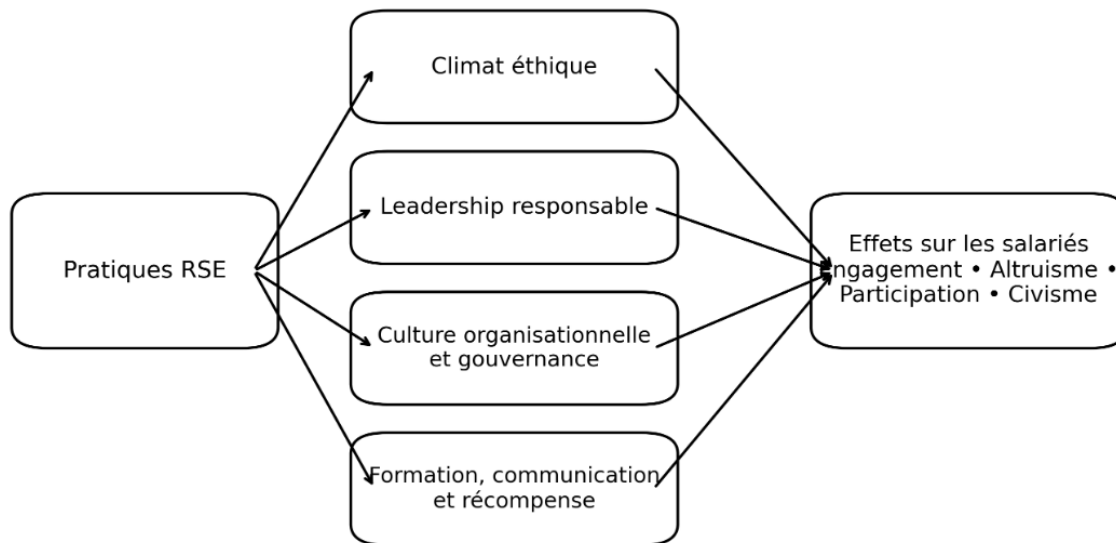
Par ailleurs, les comportements citoyens contribuent à faire évoluer la gouvernance interne en instaurant un climat propice à l'éthique et à la responsabilisation. L'investissement dans la formation et la communication vise à responsabiliser davantage les salariés, qui se voient confier un rôle actif dans la mise en œuvre des démarches responsables. Ainsi, ils deviennent porteurs et acteurs du changement, alignant leurs actions avec la stratégie RSE adoptée par l'organisation (Bentalha, 2023).

#### **4. DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES ET FACTEURS INFLUENTS**

Les dynamiques organisationnelles jouent un rôle central dans la mise en œuvre efficace de la responsabilité sociétale des entreprises et dans le développement de comportements citoyens organisationnels. Le climat éthique instauré au sein de l'organisation influe directement sur l'attitude des collaborateurs, en favorisant un environnement où l'intégrité, la transparence et la confiance sont valorisées. Un leadership responsable et exemplaire est un facteur clé, car il définit les normes et encourage l'engagement éthique à tous les niveaux. La gouvernance organisationnelle, intégrée à une culture d'entreprise forte, forge les valeurs partagées et soutient la cohérence des actions responsables. En parallèle, les systèmes de récompense jouent un rôle incitatif en valorisant les comportements citoyens, renforçant ainsi leur adoption durable.

Figure 2 : Dynamiques organisationnelles favorisant les comportements citoyens organisationnels

**Fig. 1.** Title



La responsabilisation des salariés constitue également un levier essentiel pour encourager leur participation active aux initiatives citoyennes. L'engagement civique au sein de l'organisation trouve souvent son origine dans des politiques internes claires, accompagnées de formations adaptées visant à sensibiliser aux enjeux sociétaux. La reconnaissance de l'importance du rôle individuel dans la réalisation des objectifs responsables contribue à impulser une dynamique positive. Par ailleurs, la communication interne joue un rôle déterminant en diffusant une vision partagée et en renforçant la fierté d'appartenance à une organisation à responsabilité sociétale affirmée.

#### 4.1. Climat éthique et leadership responsable

Le climat éthique au sein d'une organisation constitue un socle fondamental pour instaurer un leadership responsable. Il se caractérise par un environnement où les valeurs, la moralité et l'intégrité sont activement perçues comme des priorités partagées par l'ensemble des acteurs. La perception d'un tel climat influence profondément les comportements individuels et collectifs, créant une atmosphère propice à la responsabilisation et à l'engagement civique. Dans ce contexte, le leadership responsable joue un rôle central en incarnant et en promouvant ces valeurs éthiques. Les leaders qui adoptent une posture éthique crédibilisent les principes de transparence, d'équité et de respect, et favorisent une culture organisationnelle qui valorise la responsabilité sociétale. Leur implication va au-delà de la simple conformité réglementaire ; elle implique une capacité à inspirer confiance et à encourager la participation active de tous les collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux. Par ailleurs, un climat éthique solide contribue à réduire les dilemmes moraux et à aligner la stratégie de l'organisation avec des objectifs sociaux et environnementaux, renforçant ainsi la cohérence entre discours et pratiques. La construction d'un tel climat requiert une vigilance constante, une communication ouverte, et une structuration des systèmes de récompense favorables à l'éthique. Un leadership responsable dans un environnement éthique stimule la mobilisation collective en faveur de comportements citoyens organisationnels, participant ainsi à une responsabilité sociétale authentique et portée par l'ensemble des acteurs (Drolet, 2025).

#### 4.2. Gouvernance, culture organisationnelle et systèmes de récompense

La gouvernance, la culture organisationnelle et les systèmes de récompense jouent un rôle essentiel dans la structuration des comportements citoyens organisationnels (CCO). Une gouvernance responsable favorise la transparence, l'éthique et l'engagement des dirigeants à intégrer les valeurs sociétales dans la prise de

décision. Elle établit un cadre qui incite l'ensemble des acteurs à adopter des pratiques conformes aux principes de responsabilité sociétale, renforçant ainsi la légitimité et la crédibilité de l'organisation auprès de ses parties prenantes.

La culture organisationnelle, quant à elle, constitue l'ensemble des valeurs, des normes et des croyances partagées qui influencent les comportements quotidiens. Une culture orientée vers la citoyenneté organisationnelle encourage la solidarité, la responsabilisation et l'engagement civique, adéquatement alignée avec les objectifs de développement durable. Elle agit comme un vecteur de motivation intrinsèque, incitant les salariés à dépasser leurs formalités professionnelles pour contribuer positivement à la réputation et à l'impact social de l'entreprise (Naqach et Chaouki, 2024).

Les systèmes de récompense, en tant qu'outils de gestion, peuvent renforcer ou freiner ces comportements. La mise en place de mécanismes de reconnaissance sincères et équitables, tels que des primes, des distinctions ou des opportunités de développement, valorise les initiatives citoyennes internes. Toutefois, ces systèmes doivent être conçus avec soin afin d'éviter la focalisation excessive sur la performance individuelle au détriment de la collectivité ou de la responsabilité sociétale. La cohérence entre gouvernance, culture organisationnelle et systèmes de récompense constitue ainsi un levier stratégique pour encourager des comportements citoyens sincères, durables et intégrés à la mission sociétale de l'organisation.

#### *4.3. Responsabilisation des salariés et engagement civique*

La responsabilisation des salariés constitue un levier essentiel pour renforcer l'engagement civique au sein des organisations. En permettant à ces derniers de comprendre leur rôle dans la sphère sociétale, l'entreprise favorise le développement d'un sentiment d'appartenance et de responsabilité. La formation et la sensibilisation jouent un rôle clé en diffusant une culture organisationnelle orientée vers l'engagement citoyen. Des initiatives telles que l'intégration de dispositifs d'encouragement à la participation communautaire ou la mise en place de projets collaboratifs incitent les salariés à dépasser le cadre strictement professionnel pour s'investir activement dans des actions solidaires ou environnementales (Makhdoumzadeh, 2022).

Par ailleurs, la responsabilisation passe par la délégation d'autonomie et la reconnaissance des comportements volontaires, ce qui stimule la motivation intrinsèque. Lorsqu'un salarié se voit confier des responsabilités dans des projets à impact sociétal, il perçoit une valorisation de son engagement, renforçant ainsi sa contribution citoyenne. La mise en place de systèmes de reconnaissance ou d'incitations, alignés avec les valeurs de l'organisation, facilite l'émergence de comportements proactifs.

L'engagement civique des salariés ne limite pas à l'individu : il devient un vecteur de transformation organisationnelle, renforçant la cohésion interne et la réputation externe de l'entreprise. En créant des environnements de travail qui encouragent la participation à des initiatives citoyennes, les entreprises participent à la construction d'un modèle organisationnel responsable, où la contribution de chaque salarié à des actions à valeur sociétale devient un levier durable de performance intégrée (El adraoui, 2025).

## **5. ENJEUX CONTEMPORAINS ET DÉFIS**

Les enjeux contemporains et défis liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et aux comportements citoyens organisationnels sont multiples et complexes. L'un des défis majeurs concerne la conciliation entre performance financière et engagement sociétal, notamment face à la pression accrue des

parties prenantes pour une transparence totale et un reporting sincère. La survalorisation de certains indicateurs financiers peut induire un biais, reléguant au second plan les véritables impacts sociaux et environnementaux. Par ailleurs, la transition vers des modèles économiques plus durables se heurte à une résistance organisationnelle, nécessitant une transformation profonde des pratiques managériales, de la gouvernance et de la culture d'entreprise. La mise en œuvre effective de stratégies responsables exige un renouvellement des priorités, avec une responsabilisation accrue des salariés et un engagement civique renforcé, pour favoriser une dynamique de changement durable. L'intégration de la responsabilité sociale dans les stratégies d'entreprise doit également faire face à la nécessité d'adapter les réglementations et d'assurer une conformité stricte tout en évitant les risques de greenwashing ou de reporting manipulé. La transparence, essentielle pour renforcer la crédibilité, pose également des défis quant à la qualité et à la fiabilité des données communiquées. Enfin, la complexité des enjeux globaux, tels que la transition écologique ou la justice sociale, impose une réflexion approfondie sur la responsabilité collective et les modalités d'action coordonnée entre acteurs publics et privés. Ces défis incitent à une évolution constante des pratiques organisationnelles et à une vigilance accrue pour garantir un réel progrès sociétal au sein du tissu entrepreneurial (Chaou et al., 2026).

### *5.1. Responsabilité sociétale et performance financière*

La relation entre responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et performance financière est au centre des préoccupations managériales et académiques. Contrairement à une vision exclusivement axée sur le profit, la RSE intègre un ensemble d'engagements visant à équilibrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. La mise en œuvre de pratiques responsables peut influencer positivement la rentabilité de l'organisation en renforçant sa réputation, en fidélisant ses clients et en améliorant la motivation de ses salariés. Plusieurs études empiriques indiquent une corrélation significative entre bonnes pratiques RSE et performance financière, notamment dans la création d'un avantage concurrentiel durable (EL imrani et Taqi2022).

L'approche stratégique de la RSE permet d'attirer et de retenir des talents, d'accroître la confiance des investisseurs et de minimiser les risques liés à la gouvernance et aux réglementations. En intégrant la responsabilité sociétale dans leur modèle d'affaires, les entreprises favorisent une meilleure gestion des ressources et anticipent les mutations réglementaires, ce qui constitue un levier pour optimiser leurs résultats financiers à long terme. Par ailleurs, la transparence et le reporting RSE participent à une meilleure perception de l'organisation sur le marché, renforçant ainsi sa crédibilité et son positionnement compétitif.

Il convient également de souligner que la performance financière ne doit pas être perçue comme un simple indicateur immédiat, mais comme un reflet des enjeux de durabilité engagés par l'entreprise. La cohérence entre responsabilité sociale et objectifs financiers contribue à bâtir une résilience organisationnelle face aux défis économiques et sociaux.

### *5.2. Transitions économiques et responsabilité sociale dans les organisations*

Les transitions économiques mondiales, qu'elles soient liées à la révolution numérique, à la transition énergétique ou à la transformation sociale, exercent une influence profonde sur la responsabilité sociale des organisations. Ces dynamiques *reshaping* les modèles d'affaires traditionnels, imposant aux entreprises de repenser leur rôle dans la société et leurs impacts environnementaux, économiques et sociaux. Dans ce contexte, la responsabilité sociétale devient un vecteur essentiel d'adaptation et de compétitivité. L'intégration de pratiques durables et éthiques dans la gestion stratégique permet aux organisations non

seulement de respecter leurs obligations réglementaires, mais aussi de renforcer leur légitimité auprès des parties prenantes, notamment à travers la transparence et la communication responsable.

Face à ces mutations, les entreprises doivent également anticiper et gérer des risques liés à la réputation, à la conformité réglementaire et à la perception sociale, en faveur d'une gouvernance plus responsable. Elles se doivent d'adopter une culture d'innovation responsable, favorisant l'engagement civique de tous les niveaux hiérarchiques. Par ailleurs, la transition économique invite à la reconception des modèles d'affaires, intégrant des critères de durabilité dans le processus décisionnel, tout en assurant la pérennité financière. La responsabilité sociale devient ainsi un levier pour accompagner ces changements, permettant aux organisations d'accroître leur crédibilité et leur légitimité dans un environnement en constante évolution.

La gestion proactive des transitions économiques constitue un enjeu stratégique majeur pour la responsabilisation des entreprises. Elle favorise l'émergence d'une culture d'intégrité, d'éthique et de responsabilité collective, renforçant ainsi leur contribution au développement durable. La capacité à intégrer ces enjeux dans le fonctionnement quotidien des organisations est essentielle pour bâtir une performance à la fois économique, sociale et environnementale, indispensable à la pérennité dans un contexte globalisé et en mutation rapide (Drolet, 2025).

### *5.3. Biais, transparence et reporting*

La dimension de biais, de transparence et de reporting occupe une place centrale dans la manière dont les entreprises communiquent leur engagement sociétal et leur contribution à la responsabilité sociale. La transparence constitue un enjeu majeur, car elle conditionne la crédibilité des informations diffusées et influence la confiance des parties prenantes. Un reporting sincère et exhaustif permet de dévoiler objectivement les actions de l'organisation, ses performances sociales, environnementales et économiques, tout en limitant la propagation de biais. Cependant, divers biais peuvent compromettre la qualité de ces rapports. Par exemple, la sélection partielle des indicateurs, la survalorisation des réalisations ou la minimisation des problèmes peuvent biaiser la représentation de la performance sociétale. De même, l'auto-évaluation peut conduire à des distorsions, motivées par la recherche d'une image positive ou la pression interne à montrer des résultats favorables.

Les mécanismes de reporting, tels que les normes et référentiels internationaux (ex : GRI, SASB), visent à encadrer la transparence et à garantir une uniformité dans la communication. Néanmoins, leur application peut être faillible, notamment par des stratégies d'optimisation ou de « greenwashing » qui cherchent à donner une image plus responsable qu'en réalité. La transparence doit donc être accompagnée d'un contrôle rigoureux, d'audits et d'une vérification indépendante, afin d'assurer la fiabilité des données transmises.

Le déploiement d'un reporting open data favorise une meilleure responsabilisation des entreprises, en permettant aux parties prenantes d'accéder à des informations plus fines et vérifiables. La sensibilisation à ces enjeux contribue à réduire les biais, en renforçant la culture de transparence au sein des organisations. Dans cette optique, il est essentiel que les entreprises intègrent des pratiques de reporting sincères et éthiques, appuyées par des mécanismes de gouvernance favorisant l'objectivité et la crédibilité des informations diffusées, afin de soutenir une responsabilité sociétale authentique et efficace (Miarimanantsoa, 2025).

## **6. IMPLICATIONS PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS**

Les implications pratiques pour les organisations nécessitent une intégration cohérente des principes de responsabilité sociétale et de comportements citoyens organisationnels. La mise en place d'une gouvernance sensibilisée et de politiques internes clairement articulées favorise l'adoption de pratiques responsables. Il est essentiel d'instaurer une culture organisationnelle centrée sur l'éthique, la transparence et l'engagement civique, en veillant à ce que ces valeurs soient profondément ancrées dans chaque niveau hiérarchique. La formation continue joue un rôle clé pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux sociétaux, tout en développant leur capacité à agir de manière responsable dans leur environnement professionnel. Par ailleurs, une communication adaptée permet de valoriser ces initiatives, renforçant ainsi leur impact et leur pérennité. L'activation proactive des comportements citoyens doit également s'appuyer sur des systèmes de récompense et d'incitation, visant à encourager les comportements exemplaires et à instaurer un climat d'engagement authentique. Enfin, la gestion des relations avec les parties prenantes constitue une dimension stratégique : en cultivant la transparence dans le reporting sociétal, les organisations peuvent renforcer la confiance et la légitimité de leur démarche. L'ensemble de ces actions contribue à une paix sociale durable, à une meilleure cohésion interne, ainsi qu'à une relation harmonieuse avec la société civile, éléments indispensables à une performance globale équilibrée.

### *6.1. Gouvernance et politiques internes*

Une gouvernance efficace constitue un pilier central pour orienter le comportement citoyen au sein des organisations. Elle implique l'élaboration de politiques internes claires, visant à promouvoir une culture éthique et responsable. La mise en place de codes de conduite, de chartes de valeurs ou de comités éthiques garantit que les décisions stratégiques et opérationnelles soient alignées avec les principes de responsabilité sociétale. Par ailleurs, la gouvernance doit encourager la transparence dans la prise de décisions, renforcer la responsabilisation des dirigeants et instaurer des mécanismes de contrôle et d'évaluation des actions menées. La définition de politiques internes favorise également l'intégration de critères sociaux et environnementaux dans les processus de gestion, renforçant ainsi l'engagement citoyen des collaborateurs. La communication interne joue un rôle crucial pour sensibiliser, former et mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour des valeurs de l'entreprise. Enfin, la participation active des employés dans la conception et la mise en œuvre de ces politiques renforce leur appropriation et leur efficacité, contribuant à instaurer une culture organisationnelle propice aux comportements citoyens. La gouvernance, en tant qu'outil stratégique, doit ainsi concilier performance économique, responsabilité sociale et éthique, pour construire une organisation digne de la confiance de ses parties prenantes.

### *6.2. Formation, communication et activation des comportements citoyens*

La formation constitue un levier essentiel pour promouvoir la responsabilisation citoyenne au sein des organisations. Elle permet de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux sociétaux, éthiques et environnementaux liés à leur activité, renforçant ainsi leur conscience et leur engagement civique. La mise en place de programmes de formation ciblés, intégrant des modules sur la responsabilité sociétale, contribue à développer une culture d'éthique et de responsabilité collective. Par ailleurs, la communication joue un rôle stratégique dans la pédagogie et la mobilisation des acteurs. Une communication claire, transparente et régulière sur les engagements, les actions et les résultats en matière sociétale favorise l'alignement des comportements individuels avec les valeurs de l'organisation. Elle facilite également l'identification des acteurs clés et encourage l'échange d'informations, renforçant la cohésion interne et la confiance avec les parties prenantes externes.

L'activation des comportements citoyens nécessite aussi la mise en œuvre de dispositifs incitatifs et de stratégies de reconnaissance. La valorisation des initiatives responsables, par le biais de récompenses ou de

dispositifs d'engagement volontaire, stimule la participation active des employés. Par ailleurs, il est crucial d'intégrer ces dimensions dans la gestion des ressources humaines, en instaurant des politiques qui soutiennent l'autonomie, la responsabilisation et la reconnaissance des comportements exemplaires. Une démarche cohérente de formation, communication et activation contribue ainsi à instaurer un climat organisationnel propice au développement d'un engagement civique durable.

### *6.3. Paix sociale et relations avec les parties prenantes*

La paix sociale constitue un pilier essentiel dans la relation entre l'organisation et ses parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des clients ou de la communauté. Elle repose sur la mise en place d'un dialogue social constructif, d'un climat de confiance et d'un environnement de travail apaisé, favorisant la cohésion et la stabilité interne. Pour y parvenir, les entreprises doivent adopter une posture transparente, respectueuse des droits et attentes de leurs parties prenantes, tout en intégrant leurs préoccupations dans la gouvernance et la stratégie globale.

Une gestion proactive des relations avec les parties prenantes contribue à prévenir les conflits et à renforcer la légitimité de l'organisation, en assurant une majorité d'acteurs engagés et satisfaits. La communication régulière, la participation aux processus décisionnels et l'écoute active des enjeux sociaux et environnementaux sont des leviers clés pour bâtir cette paix sociale, en réduisant les risques de contestation ou de rupture de confiance.

Par ailleurs, le respect des principes de responsabilité sociétale favorise la cohésion sociale interne et la crédibilité externe. La mobilisation collective autour des valeurs d'éthique et de responsabilité crée un environnement où la colère ou la résistance se trouvent atténuées, ce qui permet aux entreprises de maintenir un climat de stabilité propice à la croissance durable. La construction d'un partenariat solide avec les parties prenantes repose ainsi sur une gestion équilibrée des intérêts et une transparence constante, contribuant à la pérennité de la relation et à un engagement citoyen accru de tous les acteurs concernés.

## **7. CONCLUSION**

Au terme de cette étude, il apparaît que la responsabilité sociétale des entreprises constitue un levier stratégique majeur pour favoriser l'émergence des comportements citoyens organisationnels. En intégrant des pratiques responsables dans leur fonctionnement, les entreprises contribuent à instaurer un climat éthique et une culture organisationnelle propices à l'engagement volontaire des salariés. Ces derniers, en adoptant des comportements altruistes, participatifs et civiques, deviennent des acteurs clés de la performance globale et du développement durable de l'organisation. Les résultats mettent en évidence l'importance de plusieurs facteurs organisationnels dans cette dynamique, notamment le leadership responsable, la qualité de la gouvernance, les systèmes de reconnaissance et les dispositifs de formation et de communication. Ces éléments jouent un rôle déterminant dans l'activation et la pérennisation des comportements citoyens, en renforçant la motivation intrinsèque et le sentiment d'appartenance des salariés.

Cependant, des défis subsistent, en particulier en ce qui concerne la conciliation entre performance économique et engagement sociétal, ainsi que la nécessité d'assurer une transparence réelle dans les pratiques de reporting. Les risques de biais ou de pratiques opportunistes, tels que le greenwashing, soulignent l'importance d'un encadrement rigoureux et d'une gouvernance éthique. Dès lors, les entreprises sont appelées à adopter une approche intégrée et cohérente de la RSE, en mobilisant l'ensemble des acteurs organisationnels autour d'objectifs communs. Une telle démarche permet non seulement de renforcer la

légitimité sociale de l'organisation, mais également de construire un avantage concurrentiel durable fondé sur l'engagement et la responsabilité.

## REFERENCES (APA Style)

- Pesqueux, Y. "La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): la «vieuse» RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020." 2024.
- Oubal, R. "Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable: une synthèse de la littérature." *Int. J. Fin. Acc. Eco. Man. Aud.*, 2022.
- Généreux, C. "L'engagement des parties prenantes dans une démarche de management responsable: Le cas d'une PME industrielle de l'éclairage." 2025.
- SAHRANE, Lamyae. "Le droit des sociétés marocain et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): quelles interférences pour une appréciation critique?." *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit* 5.1 (2022): 90-101.
- Bathily, D. and Keita, I. H. "Application de la dimension du développement durable en entreprise: synthèse littéraire des contributions de la fonction RH face aux enjeux." *MSAS* 2022, .
- Mustapha, A. "la responsabilité sociétale des entreprises comme vecteur d'innovation en sciences de l'éducation." 2024, *مجلة القانون والأعمال الدولية*.
- Plaisance, G. and Portal, M. "Le concept de soutenabilité dans le secteur public: par-delà les enjeux budgétaires." *Politiques & management public*, 2025.
- Nedel, P. "Le management des émotions des bénévoles dans les associations: Études de cas en France, Italie et Suisse romande." 2025.
- Brodard, B. "L'action sociale musulmane en Europe: engagement communautaire, contribution caritative et activisme religieux en France, en Suisse et en Grande-Bretagne." 2023.
- Arif, K. "Inciter et impliquer les salariés dans un contexte de recherche de responsabilité sociale des entreprises: process et enjeux." 2023.
- Francois, Yolande. "Éthique groupale et transition énergétique: catalyseur des comportements organisationnels et individuels pour une réponse durable aux changements climatiques." *FOCUS 2023: Comportements des salariés et des organisations face aux changements climatiques.* 2023.
- Bentalha, B. "Influence des actions sociales de la RSE sur les valeurs perçues des employés: Étude qualitative des œuvres sociales de l'entreprise Taajmouati." *Repères et Perspectives Economiques*, 2023.
- Drolet, J. "Vivre le changement organisationnel vers davantage de responsabilité au cœur des équipes marketing: une étude de quatre cas d'entreprises québécoises." 2025.
- Naqach, T. Y. and Chaouki, F. "La RSE et le leadership éthique dans les établissements bancaires: cas des banques labellisées RSE." *Question (s) de management*, 2024.
- Makhdoumzadeh, M. "Analyse de l'apprentissage de la culture organisationnelle vers le développement durable dans les restaurants." 2022.
- EL ADRAOUI, H. "Leadership et justice sociale à l'épreuve de l'IA: Une étude auprès de cadres dirigeants marocains dans un contexte de transformation numérique " *Revue africaine de management*, 2025.
- CHAOU, S., CHAHBOUNE, M., and OUBRAHIMI, M. "Responsabilité sociétale des entreprises et résilience organisationnelle en contexte de crise: validation inférentielle d'un modèle multidimensionnel." *African Scientific Journal*, 2026.
- EL imrani, Salma, and Ahmed Taqi. "Relation entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et la Performance Financière." *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* 3.4-1 (2022): pp-132.
- Miarimanantsoa, P. R. "Importance du contrôle des coûts dans la perception du succès du projet." 2025.