

**LA CONTRIBUTION DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE À LA
RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DANS LE CONTEXTE DE LA
PANDÉMIE DE COVID-19 : LE CAS DES ENTREPRISES
MAROCAINES LABELLISÉES PAR LA CGEM**

**THE CONTRIBUTION OF CSR ENGAGEMENT TO
ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE CONTEXT OF THE
COVID-19 PANDEMIC: THE CASE OF MOROCCAN COMPANIES
LABELED BY THE CGEM**

EL MADI Lahsen

Professeur d'enseignement supérieur habilité
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir
Université IBN ZOHR
Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)
Maroc
l.elmadi@uiz.ac.ma

BATTI Tarik

Doctorant
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir
Université IBN ZOHR
Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)
Maroc
tarik.batti@edu.uiz.ac.ma

Date de soumission : 12/03/2022

Date d'acceptation : 22/10/2022

ELMADI L. & BATTI T. (2022) «LA CONTRIBUTION DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE À LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 : LE CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES LABELLISÉES PAR LA CGEM», Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 11 » pp : 121 - 145.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

COVID-19 a affecté de façon exceptionnelle l'économie mondiale comme aucune autre crise dans l'histoire de l'humanité. Elle a imposé un blocage mondial et un arrêt de l'économie à un degré qui a rendu la reprise très difficile. Cependant, à un certain niveau, quelques entreprises ont fait preuve de résilience en anticipant mieux et en survivant, ce qui pourrait les conduire à une reprise plus rapide. À cet égard, le débat sur le lien entre l'engagement des parties prenantes des entreprises et la pérennité a suscité un intérêt plus important depuis la survenue de la fameuse crise du COVID-19. Dans cette optique, notre étude expose une vision holistique des parties prenantes qui conduit à la résilience organisationnelle. La présente recherche à recours à une analyse empirique des données recueillies, soit 68 réponses reçues d'entreprises marocaines labellisées RSE par la CGEM, ont été analysées en vue de tester les relations hypothétiques par une approche de modélisation par équations structurelles. L'étude révèle que les clients et les employés contribuent à la résilience organisationnelle.

Mots clés : « Responsabilité sociale des entreprises ; parties prenantes ; la résilience organisationnelle ; Covid-19 ; approche PLS ».

Abstract

The world economy was affected by COVID-19 in an exceptional degree like no other crisis in the history of humanity. It caused a global freeze and a shutdown of the economy to a degree that made recovery very difficult. However, at some level, a few companies have shown resilience by better anticipation and survival, which could lead them to a faster recovery. In this context, interest has grown in the link between corporate stakeholders' engagement and sustainability since the outbreak of the famous COVID-19 crisis. Accordingly, our study presents a holistic view of stakeholders that leads to organizational resilience. This study employs an empirical analysis of the data collected, a total of 68 responses received from Moroccan companies labeled as CSR by the CGEM, which were analyzed in order to test the hypothesized relationships using a structural equation modeling approach. The study reveals that customers and employees contribute positively to organizational resilience

Keywords: «Corporate social responsibility ; stakeholders ; organizational resilience ; Covid-19 ; PLS approach».

INTRODUCTION

Depuis son déclenchement en décembre 2019, la pandémie COVID-19 a mis à mal la santé humaine, imposant ensuite un éloignement social, des fermetures et des restrictions de transport (Huang et al., 2020). Cette crise sanitaire de la pandémie COVID-19 est devenue rapidement une crise économique présentant des impacts à la fois visibles et inédits depuis la seconde guerre mondiale, que ce soit au niveau de la baisse de la production, de l'augmentation du chômage, ainsi que du nombre de pays touchés en même temps (Defraigne, 2020). En effet, la pandémie a profondément perturbé l'économie mondiale en exerçant une pression sur les chaînes d'approvisionnement, la main-d'œuvre, le fonctionnement des entreprises ainsi que sur les ventes de produits et de services (Golan et al., 2020).

Le Maroc ne fait pas exception, il est fortement touché par la crise du COVID-19, il a été l'un des premiers pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord à mettre en œuvre des mesures précoces et strictes de confinement pour faire face aux conséquences destructrices de la pandémie et se remettre de la catastrophe. La crise causée par covid-19 a certainement durement touché les compagnies du Maroc, celles-ci se sont soudainement retrouvées face à un phénomène jamais vu, à la fois par son étendue et sa sévérité, tandis qu'il a révélé leur fragilité sur le plan financier (Bennis & Oudda, 2021).

Par conséquent certains secteurs n'ont pas été aussi durement touchés, notamment dans les activités où l'interaction en face à face est limitée, telles que les télécommunications et les services financiers, ou dans d'autres activités clés comme l'exploitation minière, l'agroalimentaire et la chimie. En revanche, d'autres secteurs notamment du tourisme, du transport aérien et de certains secteurs d'exportation, tel que le textile et l'automobile, ont été touchés très tôt par les chocs de la demande et de l'offre (Boutaleb & Filali, 2021).

En effet, cette situation entraîne une baisse de la productivité, des licenciements, du pouvoir d'achat des ménages et engendre de nouvelles habitudes d'achat chez les consommateurs. En raison de cette situation, de nombreuses entreprises ont été contraintes de cesser leurs activités. Lors des perturbations engendrées par la pandémie de COVID-19, la résilience organisationnelle devient une question essentielle à étudier. Le choc systémique de la pandémie de COVID-19 et le rétablissement ultérieur au Maroc font de ce pays un contexte approprié pour la recherche sur la résilience organisationnelle. Pour survivre à des événements inattendus, les organisations doivent développer une capacité de résilience qui leur permet de faire face efficacement aux événements inattendus et de rebondir après une crise (Duchek, 2020). La première capture la dimension de stabilité de la résilience, qui est la capacité d'une organisation

à résister à des circonstances défavorables. Le second englobe le niveau de flexibilité qui est la capacité d'une entreprise à restaurer un niveau acceptable de fonctionnement ou à revenir à un état normal (Sajko et al., 2021).

Cependant, les éléments qui contribuent à la résilience d'une organisation et la manière dont ils fonctionnent réellement dans un cadre naturel particulier sont peu connus. De récentes études ont suggéré que les pratiques socialement responsables aideraient effectivement les entreprises à renforcer leur résilience (Huang et al., 2020).

Pour le Maroc, de nombreuses entreprises ont mis en application des pratiques de la RSE dans leurs activités et/ou décisions avant et durant la période de la pandémie Covid-19. Par conséquent, notre recherche consiste à examiner et à analyser dans le contexte actuel la contribution de ces pratiques à la résilience des entreprises marocaines labellisées par la CGEM, en vue de tenter de répondre à la problématique ci-après :

Dans quelle mesure l'engagement dans la RSE contribue à la résilience des entreprises marocaines labellisées par la CGEM en contexte de pandémie de COVID-19 ?

Notre travail de recherche est structuré en deux parties. Premièrement, une revue de littérature dans laquelle nous mettons en évidence la théorie liée à la responsabilité sociale des entreprises et à la résilience organisationnelle, ainsi que les liens théoriques entre ces deux concepts. Deuxièmement, une partie consacrée à la présentation des hypothèses et du modèle de recherche, ainsi qu'à la méthodologie employée et à l'analyse des données recueillies.

1. CADRE THÉORIQUE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

Dans le but de contourner les aspects liés à notre travail de recherche et d'examiner clairement la contribution de la RSE à la résilience organisationnelle, il semble donc opportun de traiter le cadre théorique en deux parties. La première met en évidence la théorie des parties prenantes qui est mobilisée pour conceptualiser la notion de RSE et la seconde permet de comprendre le concept de résilience organisationnelle, la troisième permet de traiter le lien théorique entre ces deux concepts.

1.1.RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Au cours des trois dernières décennies, une grande attention a été accordée au sujet de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de nombreux débats ont eu lieu dans des contextes universitaires et pratiques. Ces débats, existant depuis longtemps mais toujours en cours (Smith & Rønnegard, 2016), opposent deux visions classiques sur la finalité de l'entreprise et de la responsabilité des dirigeants.

D'une part, les défenseurs de la perspective actionnariale (la théorie des actionnaires) dont le père fondateur Friedman, soutient que la raison d'être de l'entreprise est de fournir un retour sur investissement aux détenteurs de capitaux, de sorte que les entreprises peuvent être considérées comme créant de la valeur économique pour leurs actionnaires (Sweeney, 2009). Par conséquent, les dirigeants ont une obligation fiduciaire de suivre les intérêts des propriétaires de leur entreprise (Smith & Rönnegard, 2016).

En revanche, d'après Freeman la théorie des parties prenantes, est considérée comme un mécanisme de gestion, stipule qu'une entreprise doit protéger les intérêts de toutes les parties prenantes, qui peuvent affecter ou sont affectées par les activités d'une entreprise afin d'atteindre ses objectifs organisationnels et ses motifs volontaires de bien-être (Sweeney, 2009).

En vertu de l'orientation de la théorie des parties prenantes. La RSE est conçue comme un outil de gestion stratégique utilisé comme un mécanisme des entreprises visant à gérer une variété de parties prenantes, susceptibles d'influencer de manière significative la capacité des entreprises à mener leurs activités commerciales dans la société, notamment les actionnaires, les partenaires commerciaux, les employés, les fournisseurs, les clients, les communautés locales, les organisations non gouvernementales, les responsables gouvernementaux et l'environnement (Cuesta-Valiño et al., 2019).

En accord avec cette vision, la RSE est généralement considérée comme un ensemble d'actions organisationnelles volontaires qui génèrent des avantages pour toutes les parties prenantes, sans se limiter aux détenteurs de capital de l'entreprise. Certes, la RSE n'exclut pas inévitablement la maximisation de la valeur pour les actionnaires, mais elle draine généralement les bénéfices à court terme au profit de la création de valeur à long terme par le biais du développement de bonnes relations avec les parties prenantes (Smith & Rönnegard, 2016).

Dans ce sens, (Brulhart et al., 2019) considèrent que les parties prenantes les plus importantes pour les entreprises sont les collaborateurs (un groupe de parties prenantes internes) et les clients et communautés deux groupes de parties prenantes externes distincts. De même, (Deng et al., 2020) classifient la RSE en deux catégories : interne et externe. La RSE interne fait référence aux initiatives formelles de RSE auxquelles les collaborateurs peuvent participer et dont ils peuvent retirer des avantages en termes de développement, ce qui montre le respect des employeurs pour leurs collaborateurs, et la RSE externe fait référence aux pratiques orientées vers l'intendance envers la communauté locale, l'environnement naturel et les consommateurs.

1.2. RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

La résilience est un concept interdisciplinaire qui couvre une variété de domaines de recherche, notamment la physique, l'écologie, l'ingénierie, la psychologie, l'économie et la gestion d'entreprise, qui se réfère généralement à la capacité d'un système à récupérer ou même à dépasser son état initial après avoir été perturbé (Lv et al., 2019). Dans la littérature sur la gestion et les études organisationnelles, le concept de la résilience fait référence à la capacité d'une entreprise à survivre, à s'adapter et à se développer dans un environnement dynamique et incertain (Fiksel, 2006). Le concept de résilience fait référence à la capacité de revenir à un état stable après avoir fait face à une situation perturbatrice (Rai et al., 2021). De son côté, (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016) a considéré la résilience organisationnelle comme la capacité progressive d'une organisation à anticiper et à s'adapter à l'environnement.

Concernant l'opérationnalisation de la résilience organisationnelle, de nombreux chercheurs considèrent la résilience organisationnelle comme le résultat positif de la performance lorsqu'une organisation subit des changements environnementaux. Autrement dit, la résilience d'une organisation dépend de sa capacité à maintenir un certain niveau de performance ou à atteindre un niveau de performance plus souhaitable dans un environnement changeant (Lv et al., 2019).

Gunderson et Pritchard en 2002 ont qualifié la résilience organisationnelle comme étant à la fois la capacité d'un système à persister face à une perturbation et la capacité de régénérer et de maintenir l'organisation existante. Les organisations résilientes sont capables de préserver leurs fonctions essentielles et de se remettre de l'adversité, ce qui les aide à mieux survivre aux perturbations générales de l'environnement que leurs pairs moins résilients (DesJardine et al., 2019).

Par ailleurs, d'après Madni, (2007) la résilience peut également être perçue comme la capacité à anticiper une perturbation, à y résister en s'adaptant et à retrouver rapidement l'état antérieur à la perturbation. En outre, cette notion d'anticipation n'apparaît que dans le concept de résilience organisationnelle. En effet, ce même auteur caractérise la résilience organisationnelle de manière quadruple : éviter les perturbations (anticipation), résister aux perturbations, s'adapter et se rétablir (Boutaleb & Filali, 2021).

Bien que la résilience a été diluée et ambiguë en raison de sa large application multidisciplinaire. Deux propriétés fondamentales donnent naissance aux systèmes résilients : la stabilité et la flexibilité (DesJardine et al., 2019). La stabilité comprend un ensemble de

capacités qui permettent à une entreprise de préserver ses attributs organisationnels clés, tels que ses fonctions essentielles et sa structure, face à des perturbations, tandis que la flexibilité implique un ensemble de ressources souples et diversifiées qui facilitent le développement de solutions alternatives à une même perturbation (Sajko et al., 2021).

En outre, la résilience organisationnelle est une caractéristique dynamique que les organisations peuvent avoir ou non, et qui se développe grâce à un ensemble de capacités qui émergent de l'observation et de la correction de tendances inadaptées liées à des événements perturbateurs (Jia et al., 2020). Dans cette optique, un certain nombre d'études sur la résilience au niveau organisationnel identifient de façon générale les attributs qui renforcent la capacité de résilience des organisations et les aident à survivre à des perturbations exogènes, telles que les crises financières, les mouvements sociaux, les catastrophes naturelles ou les perturbations de la chaîne d'approvisionnement (DesJardine et al., 2019).

Les études antérieures ont conceptualisé la résilience de différentes manières, mais nous nous concentrons dans ce travail de recherche sur les deux éléments centraux de la résilience organisationnelle à savoir la stabilité et la flexibilité.

1.3.LIEN THÉORIQUE ENTRE LA RSE ET LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

La littérature a abordé les relations des organisations avec un large éventail de parties prenantes qui contribuent à la résilience organisationnelle, notamment les employés, la communauté, l'environnement naturel, les clients, les fournisseurs, etc. De manière cohérente, les chercheurs sont arrivés à la conclusion que l'interaction basée sur la réciprocité avec les parties prenantes est essentielle pour renforcer la résilience organisationnelle. Le cœur de la relation entre une organisation résiliente et son environnement externe repose sur la confiance et la réciprocité. Afin d'éviter d'être exclues et opposées par les parties prenantes du réseau commercial, les entreprises doivent prendre part de manière positive au système commercial en faisant bénéficier les autres participants (Lv et al., 2019).

Par conséquent, les entreprises doivent s'engager positivement dans des activités de la RSE afin d'établir une bonne relation avec les différentes parties prenantes, ce qui peut leur permettre d'identifier efficacement les changements environnementaux et d'obtenir les ressources et le soutien nécessaires pour réussir leur résilience organisationnelle.

D'après (Huang et al., 2020) les entreprises s'engagent dans des initiatives socialement responsables, plus elles peuvent établir des liens authentiques et durables avec leurs parties prenantes critiques. Ces liens permettent aux entreprises de rester informées des changements

sur le marché, ce qui accélère leur adaptation aux nouvelles conditions. Cet avantage prend encore plus de sens dans le contexte de la crise, lorsque tout est sans précédent, incertain et imprévisible.

En outre, l'engagement dans la RSE permet aux entreprises de rester à jour par rapport aux signaux de changement dans l'environnement ; elles peuvent ainsi identifier, traiter et répondre rapidement aux menaces. L'identification précoce et la réponse rapide permettent aux entreprises d'éviter l'escalade du problème et de réduire les dommages (Huang et al., 2020).

Dans cette même perspective que (Sajko et al., 2021) a indiqué que, l'investissement dans la RSE favorise la résilience par des mécanismes qui sont principalement externes à l'entreprise. Par exemple, en raison d'un soutien et d'une réciprocité accrues de la part des parties prenantes, les entreprises deviennent plus fortement ancrées dans leur environnement social et naturel (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

La RSE favorise la capacité d'une entreprise à absorber les perturbations exogènes en créant des interdépendances entre le système organisationnel et les systèmes sociaux et naturels dans lesquels l'organisation est intégrée (DesJardine et al., 2019).

Pour, (Lv et al., 2019), le rôle important de la RSE dans la résilience organisationnelle se manifeste sous deux aspects distincts, à savoir les mécanismes d'amélioration des performances et les mécanismes d'assurance des performances.

1.4.SYNTHESE DES TRAVAUX DE RECHERCHE

Nous présentons une synthèse des travaux antérieurs portant sur la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la résilience organisationnelle menée principalement durant cette période de Covid-19, notamment l'article : « *What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China* ». Dans cette étude, (Lv et al., 2019) ont séparé la RSE en cinq dimensions, à savoir la RSE des actionnaires, des employés, de l'entreprise, sociale et environnementale, afin d'examiner respectivement leurs impacts sur la résilience organisationnelle qui a deux dimensions, à savoir la volatilité financière et la croissance à long terme des entreprises. L'étude empirique menée sur un large échantillon d'entreprises publiques en Chine sur la période 2010-2017 démontre que la RSE dans son ensemble augmente significativement la résilience organisationnelle. En ce qui concerne les cinq dimensions spécifiques, elles ont toutes un effet négatif significatif sur la volatilité financière, tandis que la RSE liée aux employés, la RSE liée aux entreprises et la RSE environnementale sont positivement associées à la croissance à long terme. En revanche, les

résultats empiriques n'ont pas indiqué d'associations significatives entre la RSE des actionnaires et des entreprises et la croissance à long terme des entreprises.

En ce qui concerne le travail de recherche mené par (Kelechi Charles & Ejiroghene Daniel, 2020) dont le titre est : « *Enhancing Organizational Resilience Through Corporate Social Responsibility* ». Leur travail a pour objectif d'examiner la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la résilience organisationnelle des entreprises pétrolières et gazières dans l'État de Rivers, au Nigeria. Les auteurs de l'étude ont adopté un modèle de recherche corrélationnel et transversal en utilisant un questionnaire comme outil de collecte des données. Celui-ci a été distribué à 50 cadres supérieurs de dix sociétés pétrolières et gazières sélectionnées dans l'État de Rivers, au Nigeria. Les résultats indiquent que la responsabilité sociale des entreprises a un effet positif et significatif sur la résilience organisationnelle des entreprises pétrolières et gazières de l'État de Rivers.

Quant à l'article présenté par (Huang et al., 2020) intitulé : « *Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms* ». Cette étude évalue la résilience organisationnelle des entreprises dans le contexte de la pandémie COVID-19 avec la performance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) avant le choc comme un prédicteur qui influence positivement le niveau de résilience organisationnelle au choc externe causé par la pandémie. Les auteurs ont examiné cette relation dans le contexte du choc systémique causé par COVID-19, en utilisant un échantillon de 1 597 entreprises cotées en Chine pendant la période du 20 janvier 2020 au 10 juin 2020. Leurs résultats indiquent que les entreprises ayant une performance RSE plus élevée avant le choc subiront moins de pertes et mettront moins de temps à se remettre de la crise.

1.5.HYPOTHÈSES ET MODÈLE CONCEPTUEL DE RECHERCHE

Partant d'une revue de la littérature, nous avons formulé quatre hypothèses sur la relation entre la RSE et la résilience organisationnelle. Nous tentons de déterminer la contribution des différentes dimensions de la RSE (RSE liée à l'environnement, aux clients, aux employés, à la communauté) à la résilience organisationnelle. En vue d'examiner cette relation entre lesdites dimensions de la RSE et la résilience organisationnelle, nous proposons un modèle conceptuel multidimensionnel avec ces quatre dimensions en tant que variables explicatives et la résilience organisationnelle comme étant la variable à expliquer.

❖ **La RSE liée à l'environnement et la résilience organisationnelle**

Les pratiques de RSE liées à l'environnement sont les actions ou les mesures prises par une organisation pour améliorer l'impact de ses activités commerciales sur l'environnement naturel. Les entreprises qui s'engagent activement dans la RSE liée à l'environnement pourraient se forger une image verte, puis gagner les faveurs des parties prenantes qui accordent une grande attention à l'environnement naturel (Russo & Harrison, 2005). Cela pourrait aider une entreprise à atténuer les impacts négatifs d'événements défavorables, car les parties prenantes sont susceptibles de prendre en compte la bonne volonté accumulée précédemment, et partant, d'avoir une attitude de compréhension et de soutien. (Cho et al., 2013) constatent que la RSE liée à l'environnement renforce la confiance des investisseurs sur le marché des capitaux, offrant aux entreprises de nombreuses possibilités de financement et d'investissement.

En outre, (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016) montrent qu'en plus d'offrir des possibilités de percevoir les changements environnementaux et de créer des réserves de ressources flexibles, les pratiques environnementales ont un impact positif sur la résilience organisationnelle. Dans une étude sur les entreprises manufacturières taiwanaises, (Chang, 2015) constate que la RSE peut aider les entreprises à être flexibles au niveau de l'innovation des produits verts, ce qui peut apporter un haut niveau de performance financière.

A la lumière des éléments présentés ci-dessus, nous formulons l'hypothèse suivante :

H₁ : *La RSE liée à l'environnement influencerait positivement la résilience organisationnelle des entreprises marocaines labellisées par la CGEM.*

❖ **La RSE liée aux clients et la résilience organisationnelle**

La RSE liée aux clients permet de détecter plus rapidement les changements dans les goûts des clients et les interactions répétées, et peut aider à mieux identifier les nouvelles opportunités, en vue de fournir des produits ou des services diversifiés, flexibles et à faible coût. À cet égard, (Erol et al., 2010) avancent que les entreprises s'allient avec leurs clients pour former un réseau ouvert, intégré et collaboratif.

De bonnes relations avec les clients contribuent grandement à accroître la valeur de l'entreprise et à accélérer la croissance des performances. Plus précisément, cette intimité avec les clients peut aider une organisation à obtenir des informations sur l'amélioration et l'innovation de ses produits ou services, renforçant ainsi la notoriété de sa marque en fournissant continuellement des expériences satisfaisantes aux clients.

(Demmer et al., 2011) indiquent que les organisations résilientes ont tendance à s'intégrer très tôt dans les chaînes d'approvisionnement des clients afin de comprendre pleinement leurs

besoins et, par conséquent, de fournir continuellement des solutions créatives et satisfaisantes, ce qui les distingue grandement de leurs concurrents pendant les récessions économiques.

De même, (Sabatino, 2016) constate que la planification stratégique du marketing, des ventes et des opérations orientées vers le client est une caractéristique notable des entreprises résilientes en période de crise économique, ce qui les aide à réduire la volatilité financière causée par la récession. En outre, l'instauration de la confiance et de la réciprocité avec les clients est fondamentale pour protéger une entreprise contre le refus de la rejoindre en tant que partenaire dans le réseau d'affaires, ce qui est particulièrement important pour obtenir le soutien nécessaire pour contrôler efficacement le risque et atteindre la résilience en cas de changements environnementaux majeurs.

Compte tenu de la discussion ci-dessus, nous formulons l'hypothèse suivante :

H₂ : *La RSE liée aux clients influencerait positivement la résilience organisationnelle des entreprises marocaines labellisées par la CGEM.*

❖ **La RSE liée aux employés et la résilience organisationnelle**

La RSE liée aux employés implique un environnement de travail sûr et confortable, un niveau élevé d'investissement dans les salaires et les avantages sociaux des employés, la formation des connaissances et des compétences, ainsi que l'attention et l'engagement émotionnels. La RSE liée aux employés peut susciter des comportements de travail positifs et créatifs chez les employés, ce qui contribue en fin de compte à l'innovation organisationnelle et à la croissance des performances, et par conséquent a une flexibilité organisationnelle (Shen & Benson, 2016). L'organisation résiliente s'attache à investir dans l'amélioration des connaissances, des compétences et des aptitudes de ses membres par le biais de l'éducation, de la formation et de l'expérience professionnelle, ainsi qu'à les sensibiliser à l'innovation, afin d'améliorer leur efficacité au travail et de les doter des compétences nécessaires pour faire face aux changements environnementaux. Cela peut contribuer à augmenter la satisfaction au travail des employés et leur engagement organisationnel, encourager les employés à répondre de manière flexible aux changements environnementaux (Abdelmotaleb et al., 2018).

La RSE liée au personnel permet de réduire les fluctuations financières dans les périodes difficiles, puisque la loyauté, le moral, la solidarité et les autres émotions positives des employés qu'elle cultive sont particulièrement importants pour que les entreprises répondent efficacement aux menaces de crise ou aux défis, préservant ainsi la stabilité de l'organisation (Stoian & Gilman, 2017). Lorsqu'ils sont confrontés à des événements défavorables, plutôt que de faire grève ou de démissionner, les employés d'une entreprise ayant un niveau élevé de RSE

liée aux employés sont susceptibles de faire preuve de solidarité, d'engagement et de collaboration, et donc de comprendre et de travailler avec l'entreprise pour surmonter les impacts négatifs (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

À la lumière de ce qui a été évoqué ci-dessus, nous formulons l'hypothèse ci-après :

H₃ : *La RSE liée aux employés influencerait positivement la résilience organisationnelle des entreprises marocaines labellisées par la CGEM.*

❖ **La RSE liée à la communauté et la résilience organisationnelle**

La RSE liée à la communauté se reflète principalement dans les actions caritatives d'une entreprise, telles que les dons à certaines organisations à but non lucratif et d'autres activités pour l'intérêt général. Le rôle de la RSE liée à la communauté dans la résilience organisationnelle réside principalement dans la réputation sociale qu'elle apporte, qui peut non seulement créer de la valeur et améliorer les performances des entreprises, mais aussi réduire leur volatilité financière due aux chocs environnementaux.

Les dons aident les entreprises à acquérir une légitimité sociale et une légitimité politique, facilitant ainsi l'accès aux ressources et capacités nécessaires à l'innovation pour obtenir les performances souhaitées. Cette réputation politique peut influencer l'attitude des décideurs politiques, déterminer si les entreprises sont qualifiées pour participer au processus d'élaboration des politiques des régulateurs, et avoir accès au soutien des activités innovantes, aux tarifs et taxes préférentiels et à d'autres politiques favorables, ce qui crée de grands avantages concurrentiels pour les entreprises (Zhao, 2012). La RSE liée à la communauté peut également aider les entreprises à atténuer l'impact d'événements négatifs, et donc à éviter une volatilité financière importante. (Godfrey, 2005) propose un modèle d'assurance contre le préjudice pour le mécénat d'entreprise. L'auteur estime que les activités caritatives d'une entreprise (par exemple, les dons) peuvent générer et accumuler du capital moral auprès du public, ce qui peut grandement aider les entreprises à atténuer la crise d'image causée par les violations, à prévenir la forte baisse de confiance, à restaurer la réputation de l'entreprise et donc à maintenir une performance financière stable en cas de crise ou de choc.

Sur la base des considérations précitées, nous formulons l'hypothèse suivante :

H₄ : *La RSE liée à la communauté influencerait positivement la résilience organisationnelle des entreprises marocaines labellisées par la CGEM.*

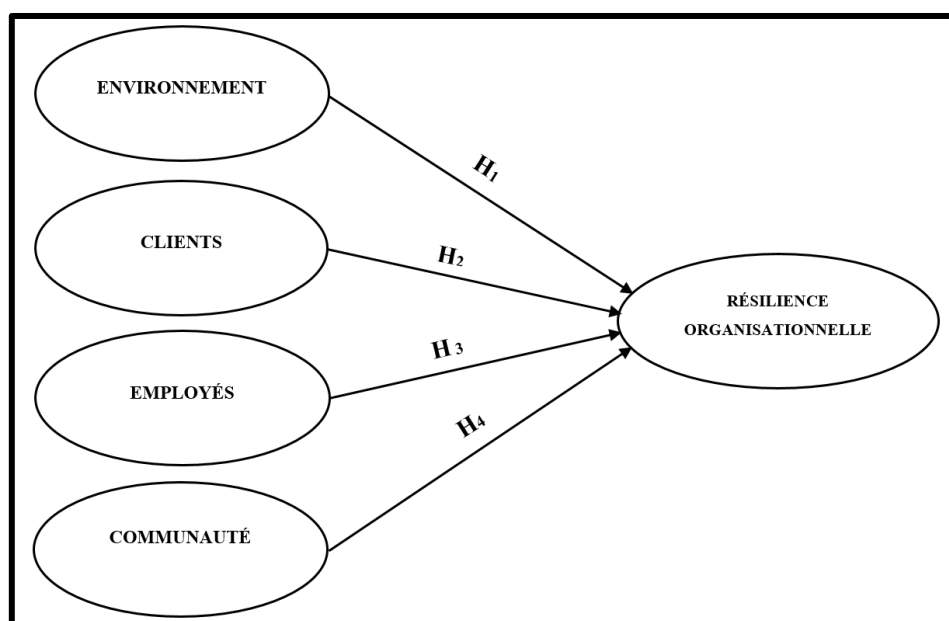
Notre modèle hypothétique de recherche s'est inspiré de certains apports théoriques aussi bien qu'empiriques, tout d'abord la théorie des parties prenantes, dont le père fondateur est Freeman. Nous nous sommes appuyés également sur les travaux de (Sweeney, 2009 ; Bahta, Yun, Islam,

& Bikanyi, 2020) axés sur quatre dimensions principales des parties prenantes, à savoir l'environnement, les employés, les clients et la communauté.

Quant à la résilience organisationnelle, nous l'avons adaptée à la lumière de travail antérieur de (Rai et al., 2021), qui considère la résilience comme une combinaison de stabilité et de flexibilité pour répondre aux demandes changeantes.

Par conséquent, notre modèle de recherche se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les items de la variable RSE ont été adaptés pour mesurer les dimensions de cette variable à partir des études antérieurement validées par (Sweeney, 2009 ; Bahta et al., 2020), à ce propos nous avons utilisé 18 items catégorisés en quatre dimensions : Environnement, client, employé, et communauté. Le degré d'implication dans la RSE a été mesuré à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points (allant de pas du tout d'accord ¹/₅ à tout à fait d'accord ⁵/₅).

En vue de mesurer la résilience organisationnelle, nous avons adapté les échelles de mesure d'une étude antérieure réalisée par (Rai et al., 2021). Le construit de la résilience organisationnelle a été mesuré par 6 items. Nous avons utilisé une échelle de Likert comprise entre 1 et 5 pour évaluer la résilience des entreprises labellisées CGEM (allant de fortement en désaccord ¹/₅ à fortement en accord ⁵/₅).

Une approche systématique et standardisée est envisagée dans cette étude, dans la mesure où il est essentiel de recueillir les données sur ce sujet dans un court laps de temps auprès d'un groupe d'entreprises. Par ailleurs, la population cible de notre travail de recherche est composée des entreprises labellisées en matière de RSE par la CGEM, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, vu que toute entreprise peut s'engager dans des activités socialement responsables. Etant donné que le nombre d'entreprises labellisées par la CGEM au Maroc s'élève à 105 entreprises, dont près d'un tiers sont des PME, 40% sont dans le secteur de l'industrie et 70% sont des entreprises marocaines.

Nous avons déterminé la taille de notre échantillon conformément à la recommandation de (Chain, 1998) préconise, à propos d'un modèle PLS, une simple règle empirique selon laquelle le nombre d'observations devrait être supérieur ou égal à 10 fois le nombre d'indicateurs de la variable formative la plus complexe, et/ou 10 fois le nombre de relations structurelles émanant du construit central du modèle structurel, cité par (Khalid, 2019). Vu que dans notre travail de recherche nous avons utilisé l'approche PLS, ainsi que la variable la plus complexe de notre modèle a six indicateurs, et nous avons quatre relations structurelles, entre quatre variables indépendantes et une variable dépendante, la taille minimale de notre échantillon doit être supérieure à soixante entreprises.

En vue de répondre à notre problématique de recherche en validant ou en rejetant nos hypothèses, il est indispensable d'analyser les données recueillies par le biais du questionnaire. L'approche PLS convient parfaitement aux analyses causales entre les variables exogènes et endogènes et celles à caractère latent. Cette approche est utilisable également lorsque la taille de l'échantillon est plus réduite et supérieure à 30 observations (Urbach & Ahlemann, 2010). Ce qui est notre cas avec 68 observations. Nous disposons également d'un modèle causal et l'approche PLS semble être la solution optimale pour l'analyse de notre data. Cette approche répond parfaitement à nos besoins par conséquent nous avons opté pour ce type d'approche (PLS). C'est pourquoi nous avons choisi Smart PLS pour analyser les données collectées, ce programme est un logiciel avec une interface graphique permettant de modéliser l'équation structurelle basée sur la variance en utilisant la méthode de modélisation des chemins des moindres carrés partiels (PLS). Toutes les données recueillies à partir des questionnaires sont analysées avec le programme Smart PLS (v 3.3.3).

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce stade consiste à présenter les caractéristiques de notre échantillon ainsi qu'à vérifier la structure des relations causales de notre étude par une modélisation des équations structurelles en recourant à l'approche PLS. L'analyse suivant celle-ci se déroule principalement en deux étapes la première est l'évaluation du modèle de mesures (Modèle extérieur), cette étape est consacrée à évaluer la capacité des items à mesurer la variable latente ainsi qu'à leur validité, par les différents tests de validité, à savoir la validité convergente et discriminante. La deuxième est de l'évaluation du modèle structurel (modèle intérieur), cette étape a pour objectif d'analyser les relations de causalités entre les variables structurelles.

3.1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Grâce aux données recueillies auprès de ces 68 entreprises labellisées RSE au Maroc par la CGEM, nous avons obtenu des renseignements qui nous ont permis d'avoir immédiatement un aperçu des caractéristiques de notre échantillon.

La majorité de notre échantillon se compose principalement de grandes entreprises, ces dernières sont présentes essentiellement dans les secteurs de la banque-assurance, de l'agroalimentaire, ainsi que dans les secteurs de la construction et de l'énergie, avec une absence totale d'entreprises du secteur touristique et hôtelier. Par ailleurs, il apparaît également que la majorité des entreprises (59%) de notre échantillon sont labellisées RSE par la CGEM depuis plus de 5 ans, ce qui permet à ces entreprises de récolter les fruits de leur investissement dans les activités liées à la RSE.

3.2. MODÈLE D'ÉVALUATION DES MESURES (MODÈLE EXTÉRIEUR)

Tester la validité de construit dans une logique quantitative revient généralement à évaluer la capacité des indicateurs (items) d'une échelle de mesure à mesurer le construit latent (variables latente) (Drucker-Godard et al., 1999) Pour cette raison, nous nous sommes concentrés dans cette première analyse sur les différents tests de validité des construits, à savoir la validité convergente et discriminante, aussi bien que sur la fiabilité des échelles de mesure. Par conséquent, les items dont la validité ou la fiabilité était inférieure aux valeurs tolérées dans les études psychométriques ont été exclus, tel que recommandé par (Hair et al., 2006).

3.2.1. Validité convergente

Nous avons effectué à ce stade une évaluation du modèle de mesure sur SmartPLS (v 3.3.3), en commençant par la validité convergente, cette dernière, est assurée quand nous pouvons vérifier si les items conçus pour mesurer une variable donnée sont assez corrélés entre eux ainsi qu'avec

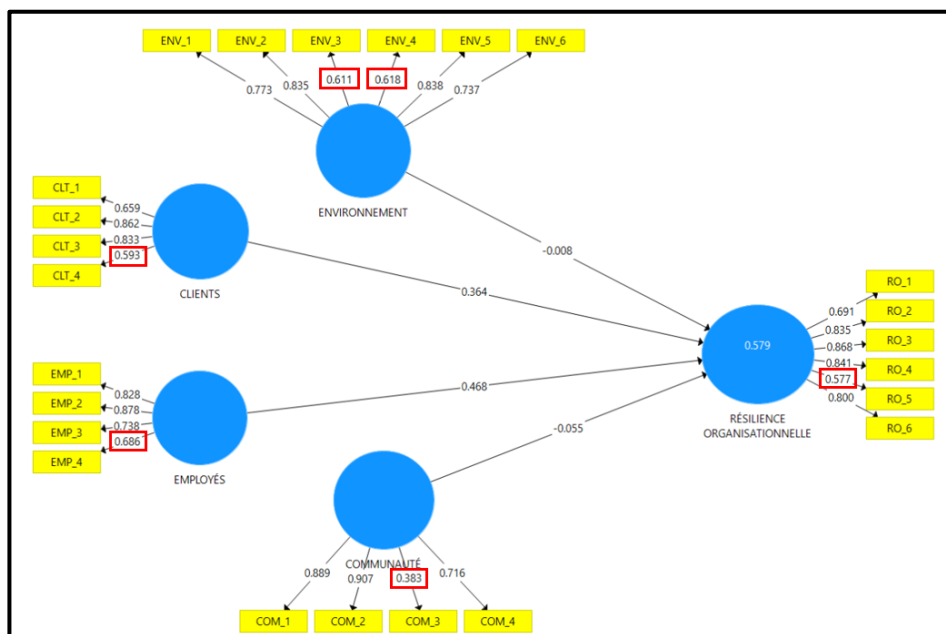
cette variable. Autrement dit, il mesure le degré auquel les items reflétant un construit convergent par rapport aux items mesurant les différents construits.

La validité convergente des échelles du modèle de mesure est évaluée en examinant tout d'abord le niveau et la significativité des contributions factorielles (*factor loadings*) générés par l'algorithme PLS.

❖ Fiabilité des items

Au minimum, les corrélations de tous les items devraient être statistiquement significatives. Étant donné qu'un chargement externe important pourrait encore être assez faible. Des corrélations élevées sur un construit indiquent que les indicateurs associés sont fortement interreliés.

Figure 2 : Fiabilité des items



Source : Sortie SmartPLS

En général les corrélations sont considérées comme « acceptables » à partir de 0,7. La raison d'être de cette règle peut être comprise dans le contexte du carré de corrélation d'un indicateur standard, appelé la communauté d'un élément. Par ailleurs les indicateurs dont les corrélations se situent entre 0,40 et 0,70 ne devraient être retirés de l'échelle que lorsque la suppression de l'indicateur entraîne une augmentation de la fiabilité composite ou de la variance moyenne extraite (AVE). Mais il faut éliminer directement les indicateurs ayant un très faible (moins de 0,40) chargement externe (*factor or outer loading*) l'échelle (Hair et al., 2011).

Notre analyse nous a permis de vérifier que les conditions requises pour assurer la fiabilité des items des construits sont bien remplies, la majorité des items mis en place ont une corrélation

acceptable. Les qualités de représentation de tous les indicateurs sont supérieures au seuil toléré, ils sont dans une fourchette de 0,383 à 0,907. Nous supprimons directement l'item « *COM_3* » dont la corrélation est inférieure à 0,4 et les items dont les corrélations se situent entre 0,4 et 0,70 (*ENV_1* ; *ENV_2* ; *CLT_4* ; *EMP_4* ; *RO_5*) sont également supprimés car, leurs suppressions entraînent une augmentation de la variance moyenne extraite, alors que *CLT_1* et *RO_1* sont retenus car leurs suppression n'a aucun effet sur la fiabilité composite et la variance moyenne extraite.

Une fois cette exclusion effectuée, pour les indicateurs, tous les items sélectionnés sont fiables et représentatifs. Après avoir réétudié la fiabilité des items, il nous reste à étudier la validité des construits en utilisant la fiabilité composite et la variance moyenne extraite.

❖ **Fiabilité Composite et Variance Moyenne Extraite**

La validité convergente peut ensuite être vérifiée par deux autres mesures : Variance moyenne extraite et fiabilité composite. Pour cette dernière, nous considérons souvent que la valeur qui indique un bon niveau de fiabilité est 0,7 (Tenenhaus et al., 2005). De plus, pour la variance moyenne extraite proposée par (Fornell & Larcker, 1981). Elle est assurée lorsque chaque construit a une variance moyenne extraite d'au moins 0,5, ce qui indique que chaque indicateur normalisé partage plus de variance avec son construit latent qu'avec son erreur de mesure. C'est le cas lorsque la variance moyenne entre le construit et ses mesures est supérieure à 0,5 (Lacroux, 2009).

Le tableau ci-après indique que les conditions exigées afin de garantir la fiabilité composite des variables sont remplies, nous constatons que les variables retenues possèdent toutes des valeurs acceptables. La fiabilité composite de toutes nos variables, dépasse largement le niveau standard de fiabilité (0,7). Cependant, la variance moyenne extraite de toutes les constructions latentes est comprise entre 0,654 et 0,713, ce qui est largement supérieur au seuil reconnu par les chercheurs, celui de 0,5. En conséquence, toutes les variables sont validées, et donc la validation des mesures est effectuée.

Les différentes valeurs, de la fiabilité composite et celles de la variance moyenne extraites sont présentées ci-dessous :

Tableau 1 : Fiabilité composite et variance moyenne extraite

CONSTRUITS	FIABILITÉ COMPOSITE	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
ENVIRONNEMENT	0,886	0,660
CLIENTS	0,849	0,654
EMPLOYÉS	0,870	0,692
COMMUNAUTÉ	0,881	0,713
RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE	0,909	0,667

Source : Sortie SmartPLS

3.2.2. Validité discriminante

Cette validité représente le degré auquel les indicateurs utilisés pour mesurer un construit se différencient des items liés à un autre construit dans le modèle. Dans notre approche PLS, cela implique que la variance partagée par un construit avec ses propres indicateurs doit être supérieure à celle partagée avec les autres variables latentes du même modèle. Ces variables peuvent être corrélées entre elles, cependant il faut qu'elles mesurent des concepts différents (Fernandes, 2012). Deux mesures de validité discriminante ont été proposées.

- ❖ **Critère de Cross Loading : Corrélation entre items**

- ❖ **Critère de Fornell-Larcker : Corrélation entre variables**

Après avoir mené à bien ces deux tests de validité discriminante, nous validons dans le cas présent par le critère de Cross Loading et de Fornell-Larcker, la validité des construits de notre modèle.

De manière générale, nous avons obtenu une bonne validité convergente, grâce au test de la fiabilité des items, de la fiabilité composite et de la variance moyenne extraite, de même qu'une bonne validité discriminante grâce à deux critères, à savoir Fornell-Larcker et Cross Loading. Une fois que nous avons confirmé que les mesures des construits sont fiables et valides, nous évaluons ensuite les résultats du modèle structurel.

3.3.EVALUATION DU MODÈLE STRUCTUREL (MODÈLE INTÉRIEUR)

Dans l'approche PLS, l'analyse du modèle structurel est effectuée sur la base de critères heuristiques qui sont déterminés par les capacités prédictives du modèle. Dans une première étape nous consistons à vérifier l'existence d'une corrélation entre les variables explicatives et la variable à expliquées, ainsi que l'orientation de cette relation s'elle existe. Dans ce sens, nous cherchons à étudier l'influence positive des variables indépendantes de la RSE sur la variable

dépendante, soit la résilience organisationnelle. Les coefficients de causalité sont calculés suivant la procédure « *Bootstrap* » de Smart PLS.

La valeur P « *P value* » est définie comme la probabilité d'erreur, ce qui signifie que nous pouvons accepter l'association si 95% du temps cette relation se réalise. En d'autres termes, 5 % (et moins) du temps, cette relation peut ne pas se réaliser. Pour accepter une relation entre nos variables indépendantes et la variable dépendante, la valeur P doit être inférieure à 0,05. S'il y a une relation entre les variables exogènes et endogènes on rencontre deux cas possibles :

0,01 < Valeur P < 0,05 → Relation significative *

Valeur P < 0,01 → Forte relation significative **

Par ailleurs, la direction de cette relation est connue sous la valeur de l'échantillon initial :

Tableau 2 : Coefficient de corrélation

	Relation de corrélation	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (I/STDEV I)	valeurs-p	Décision
H_1	ENVIRONNEMENT → RÉSILIENCE	-0,06	-0,039	0,097	0,621	0,535	NS
H_2	CLIENTS → RÉSILIENCE	0,363	0,354	0,156	2,33	0,02	S
H_3	EMPLOYÉS → RÉSILIENCE	0,481	0,471	0,146	3,302	0,001	S
H_4	COMMUNAUTÉ → RÉSILIENCE	-0,032	-0,021	0,07	0,463	0,644	NS

Source : Sortie SmartPLS

Le test de coefficient de corrélation montre que les hypothèses H_2 et H_3 sont supportées, tandis que H_1 et H_4 sont rejetées. Nous pouvons conclure qu'il existe une relation significative et positive entre les activités liées aux clients et la résilience des entreprises labellisées RSE par la CGEM (Valeur P = 0.02), alors que les activités liées aux employés influencent positivement la résilience des entreprises labellisées RSE par la CGEM, avec une Valeur P = 0.001, une forte relation significativité.

Le coefficient de détermination (valeur R^2) est la mesure la plus couramment utilisée pour mesurer le modèle structurel. Ce coefficient représente les effets combinés des variables exogènes sur celles endogènes. Dans notre cas la valeur R^2 est de 0,578, c'est-à-dire que la variation due à la régression (expliquée par le modèle) est moyenne, soit presque 58 %, et le reste du aux autres variables. Quant à l'effet f^2 , il permet d'analyser la pertinence des construits pour expliquer les construits latents endogènes qui ont été retenus. De façon encore plus

détaillée, dans quelle mesure un construit prédictif contribue à la valeur R^2 d'un construit cible dans le modèle structurel. L'analyse de notre modèle par SmartPLS, nous a donné une valeur de f^2 de **0,107** et **0,196** pour les hypothèses H_2 , H_3 respectivement. Par conséquent, l'effet des activités liées aux clients sur la résilience organisationnelle est considéré comme faible, tandis que les activités liées aux employés sur la résilience organisationnelle ont un effet moyen.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette étude vise à examiner l'influence de la RSE à travers quatre dimensions sur la résilience organisationnelle. Nous utilisons un échantillon composé des entreprises labellisées RSE au Maroc par la CGEM durant la pandémie de COVID-19, et nous trouvons plusieurs éléments nouveaux et intéressants sur la RSE et ses effets sur la résilience organisationnelle. En effet, l'engagement dans des activités de la RSE peut améliorer la résilience organisationnelle, ce qui confirme simultanément les hypothèses théoriques du mécanisme d'amélioration de la résilience organisationnelle de la RSE. Ce constat est donc cohérent avec les études existantes, notamment celle de (Huang et al., 2020) qui ont examiné la relation entre la RSE et la résilience organisationnelle dans le contexte du choc systémique causé par COVID-19. Ils ont constaté que les entreprises ayant une performance RSE plus élevée avant le choc subiront moins de pertes et mettront moins de temps à se remettre de l'attaque. En effet, le résultat de notre analyse utilisant la modélisation structurelle confirme l'hypothèse H_2 qui stipule que la RSE liée aux clients influence positivement la résilience organisationnelle et l'hypothèse H_3 qui indique que la RSE liée aux employés influence positivement la résilience organisationnelle des entreprises RSE labellisées par la CGEM au Maroc.

Ces résultats concordent avec l'étude empirique menée par (Lv et al., 2019) sur un large échantillon d'entreprises publiques en Chine, dans laquelle la RSE dans son ensemble augmente significativement la résilience organisationnelle. Ces résultats indiquent que la RSE liée aux employés et aux clients est positivement associée à la résilience organisationnelle.

En revanche, aucun lien de causalité n'a été établi entre la RSE liée à l'environnement et à la communauté et la résilience organisationnelle, de sorte que les hypothèses H_1 et H_4 ont été rejetées. Ceci est en contradiction avec certains résultats dans d'autres contextes, comme celui de (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016) qui ont réalisé une étude longitudinale sur 121 entreprises américaines sur une période de 15 ans, qui montre la corrélation positive entre les pratiques environnementales et communautaires et la résilience organisationnelle. Ainsi que (Lv et al., 2019) qui a conclu que la RSE liée à l'environnement est positivement associée à la résilience organisationnelle. Cependant, les résultats empiriques de (Lv et al., 2019) n'ont pas

indiqué de corrélation significative entre la RSE liée à la communauté et la résilience organisationnelle, ce qui est en accord avec nos résultats.

CONCLUSION

Au cours de la période de COVID-19, la résilience organisationnelle est devenue un sujet crucial à étudier. Les répercussions de la crise provoquée par cette pandémie au Maroc nous incitent à mener des recherches sur cette notion de la résilience organisationnelle, en considérant la RSE comme étant un facteur participant au développement de la résilience d'une organisation, conformément aux études américaines et chinoises, dans cette perspective, l'objectif principal de cet article est d'examiner la relation entre la RSE et la résilience organisationnelle dans le contexte des entreprises labellisées RSE au Maroc par la CGEM.

A cette fin, nous avons consacré le premier axe à l'exposition des fondements théoriques de la RSE, notamment la théorie des parties prenantes qui s'est imposée comme une alternative à celle des actionnaires, la conceptualisation de la résilience organisationnelle, et enfin les liens théoriques entre ces deux concepts. Le second axe est dédié principalement à la présentation de la méthodologie de recherche ainsi qu'au modèle conceptuel de recherche qui inclut les quatre variables explicatives, à savoir les parties prenantes de l'entreprise et la variable à expliquer, soit la résilience organisationnelle, ainsi que la formulation des hypothèses de recherche, et enfin la présentation et l'interprétation des résultats de recherche obtenus.

Grâce à la littérature et aux preuves empiriques fournies, notre recherche permet de proposer plusieurs implications managériales ainsi que théoriques.

Pour les implications managériales, notre étude suggère que la RSE est une démarche importante et indispensable pour permettre aux entreprises d'atteindre la résilience organisationnelle dans un environnement turbulent, elles doivent s'engager activement dans des activités de la RSE en vue de répondre aux besoins des différentes parties prenantes, de façon à assurer leur pérennité à long terme. L'engagement dans la RSE peut aider une entreprise à créer un environnement de travail agréable et à motiver ses employés à proposer des innovations, ce qui augmente sa flexibilité, son efficacité et ses activités innovantes. Il apparaît ainsi que les entreprises qui se sont engagées dans la RSE avant la période de la pandémie ont pu absorber et rebondir les perturbations causées par le Covid-19.

Sur le plan des contributions théoriques, les travaux antérieurs sur la RSE se concentrent principalement sur son impact sur les performances à court terme d'une entreprise. Cet article explore l'impact de la RSE sur la résilience organisationnelle, et fournit ainsi des preuves empiriques de cette relation. Par ailleurs, les chercheurs ont accordé une grande attention à la

résilience organisationnelle, en étudiant la manière d'aider les entreprises à faire face avec succès aux impacts des changements environnementaux, particulièrement en cette période de pandémie de Covid-19. Dans cette optique, nous enrichissons le corpus de la littérature sur les effets positifs de la RSE sur la résilience organisationnelle. Nous analysons les impacts des quatre dimensions principales de la RSE retenues dans notre article sur la résilience organisationnelle, en fournissant un aperçu direct, spécifique et précis sur cette relation entre la RSE et la résilience organisationnelle.

En dépit de ces contributions, notre travail de recherche est soumis à plusieurs limites. Premièrement, et principalement, notre échantillon est très restreint, soit les entreprises labellisées RSE au Maroc par la CGEM. La non intégration des variables intermédiaires dans notre modèle conceptuel peut également être considérée comme une limite, car elles pourraient expliquer en profondeur le lien entre la RSE et la résilience. Enfin, la focalisation sur les quatre parties prenantes (employés, clients, environnement et communauté) constitue également une limite.

Nous recommandons aux chercheurs futurs de réexaminer cette relation en catégorisant l'échantillon notamment en fonction du secteur d'activité, de la taille, ainsi que des entreprises non labellisées. Nous encourageons également les futurs chercheurs à mener une enquête approfondie incluant des variables médiatrices relatives à la relation entre la RSE et la résilience lorsque les données nécessaires seront disponibles, afin d'examiner cette relation en détail.

RÉFÉRENCES

- Abdelmotaleb, M., Metwally, A. B. E. M., & Saha, S. K. (2018). Exploring the impact of being perceived as a socially responsible organization on employee creativity. *Management Decision*.
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Bikanyi, K. J. (2020). How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1–24.
- BENNIS, L., & OUDDA, Y. (2021). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les entreprises marocaines. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(3).
- Boutaleb, F., & Filali, M. (2021). Exploratory study on the impact of Covid-19 outbreak on organizational resilience: Case of Moroccan owner-managers. *Revue Des Etudes et Recherche En Logistique et Développement*, 6.
- Brulhart, F., Gherra, S., & Quelin, B. V. (2019). Do stakeholder orientation and environmental

- proactivity impact firm profitability? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 25–46.
- Chang, C.-H. (2015). Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence. *Management Decision*.
- Cho, S. Y., Lee, C., & Pfeiffer Jr, R. J. (2013). Corporate social responsibility performance and information asymmetry. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(1), 71–83.
- Cuesta-Valiño, P., Rodríguez, P. G., & Núñez-Barriopedro, E. (2019). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 761–769.
- Defraigne, J.-C. (2020). L'impact géoéconomique du COVID-19 sur l'économie globalisée. *Outre-Terre-Revue Française de Géopolitique*, 57, 1.
- Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small-and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5395–5413.
- Deng, X., Long, X., Schuler, D. A., Luo, H., & Zhao, X. (2020). External corporate social responsibility and labor productivity: AS-curve relationship and the moderating role of internal CSR and government subsidy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 393–408.
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434–1460.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. *RA Thiétart, Méthodes de Recherche En Management, Paris, Dunod*, 257–287.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Erol, O., Sauser, B. J., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111–136.
- Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management? *M@ N@ Gement*, 15(1), 102–123.
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14–21.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage Publications Sage CA: Los Angeles,

CA.

- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- Golan, M. S., Jernegan, L. H., & Linkov, I. (2020). Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic. *Environment Systems and Decisions*, 40, 222–243.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Sustainability*, 12(21), 8970.
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Hossan Chowdhury, M. M. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48(January), 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101614>
- Kelechi Charles, O., & Ejiroghene Daniel, E. (2020). Enhancing Organizational Resilience Through Corporate Social Responsibility. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(12), 107–112. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.12.2020.p10808>
- Khalid, C. (2019). sciences de gestion : Cas de l'approche PLS Les fondements de l'usage des équations structurelles dans les recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS The foundations of the use of the structural equations in management sciences resear. *Revue Du Contrôle de La Comptabilité et de l'Audit*, 9(June), 734–753.
- Lacroux, A. (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *XXème Congrès de l'AGRH, Toulouse*, 9.
- Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. *Sustainability*, 11(6), 1561.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.

- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 1–18.
- Russo, M. V., & Harrison, N. S. (2005). Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry. *Academy of Management Journal*, 48(4), 582–593.
- Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924–1927.
- Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957–992.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Smith, N. C., & Rönnegard, D. (2016). Shareholder primacy, corporate social responsibility, and the role of business schools. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 463–478.
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5–31.
- Sweeney, L. (2009). *A study of current practice of corporate social responsibility (CSR) and an examination of the relationship between CSR and financial performance using structural equation modelling (SEM)*.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- Zhao, M. (2012). CSR-based political legitimacy strategy: Managing the state by doing good in China and Russia. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 439–460.