

THE CONTRIBUTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) TO THE ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF MOROCCAN COMPANIES

Abdelaali ABBASSI¹

Dr., Cadi Ayyad University, MOROCCO

Younes EL GHORMLI²

Dr., Cadi Ayyad University, MOROCCO

Abstract

In an environment characterized by fragile prospects and the predominance of downside risks, the issue of organizational resilience is receiving increasing attention in the field of management research. Indeed, the repercussions of uncertain reality prompt us to investigate the role of CSR in the development of organizational resilience of Moroccan companies. In this regard, the ultimate goal of this communication is to examine the relationship between CSR and organizational resilience in the Moroccan context.

Our papers examines the effect of CSR determinants on the three dimensions of organizational resilience of companies, while highlighting the moderating role of the size of the company in question. An empirical study conducted on 80 Moroccan companies allowed us to confirm the significant causal relationship between CSR and organizational resilience in our sample, and showed that there is a significant and positive moderation effect between CSR and only the absorptive capacity of the surveyed companies. The results of our investigation have allowed us to derive managerial implications and highlight the importance of a societal orientation of companies to confront the future environment.

Key words: CSR; Organizational Resilience; Size of The Company; Organizational Robustness; Recovery; Crisis Anticipation.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.25.2>

¹  abdelaali.abbassi@uca.ac.ma, <https://orcid.org/0000-0002-2415-945X>

²  y.elghormli@uca.ac.ma, <https://orcid.org/0009-0005-3425-9496>

LA CONTRIBUTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE (RSE) À LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES MAROCAINES

Abdelaali ABBASSI

Younes EL GHORMLI

Résumé:

Dans un environnement qui se caractérise par des perspectives fragiles et la prédominance de risques de révision à la baisse, la problématique de la résilience organisationnelle fait l'objet d'une attention croissante dans le domaine de recherche managériale. En effet, les répercussions de cette réalité incertaine d'aujourd'hui nous incitent à mener des investigations sur le rôle de la RSE dans le développement de la résilience organisationnelle des entreprises marocaines. Dans cette perspective, le but ultime de cette communication est d'examiner la relation entre la RSE et la résilience organisationnelle dans le contexte marocain.

Notre travail traite l'effet des déterminants de la RSE sur les trois dimensions de la résilience organisationnelle des entreprises marocaines, tout en mettant en exergue le rôle Modérateur de la taille de l'entreprise en question. Une étude empirique menée auprès de 80 entreprises marocaines nous a permis de confirmer le lien significatif causal étudié entre la RSE et la résilience organisationnelle de notre échantillon et a montré qu'il existe une modération significative et positive entre la RSE et seulement la capacité d'absorption des entreprises enquêtées. Les résultats de nos investigations nous ont permis de déduire des implications managériales et de souligner l'intérêt d'une orientation sociétale des entreprises pour faire face aux crises.

Mots-clés: RSE; Résilience organisationnelle; Taille de l'entreprise; Capacité d'absorption; Capacité de renouvellement; Capacité d'appropriation.

1. INTRODUCTION GENEERALE

Le sujet de la responsabilité sociétale de l'entreprise a attiré l'attention de plusieurs chercheurs depuis les années cinquante. Toutefois, la RSE est un concept dynamique, assez complexe et possède des règles ouvertes et étendues d'application. Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont prises par les chercheurs pour cerner ce concept, sans pour autant qu'un consensus ne soit déterminé.

Selon qu'il s'agisse des universitaires, des professionnels ou du public, il s'agit d'un concept qui ouvre à des représentations, des définitions et intentions diverses. Il est, en revanche, lié à la mise en œuvre des principes du développement durable par les entreprises. Il intègre également les attentes des parties prenantes (salariés, clients,

fournisseurs, actionnaires, organisations non gouvernementales...) et de manière active les préoccupations de la société civile.

Ces dernières années, l'humanité a connu de multiples périodes de crises mondiales économique, sociales, environnementale et sanitaires, telles que la crise liée à la pandémie sanitaire qui a bouleversée le monde entier, la guerre de la Russie-Ukraine dont les évolutions et leurs impact géopolitique, économique et sociales restent encore ambiguës et la crise de l'inflation, qui touchait les différentes économies, atteint des niveaux insupportables.

Les perturbations causées par ces crises sur les personnes, les organisations, les territoires et les gouvernements...ont poussé les puissances publiques à prendre des mesures préventives et curatives entraînant des conséquences négatives d'ordre économique et social. De ce fait, les organisations sont appelées plus que jamais, à repenser leur capacité de résilience et d'adaptation rapide face aux crises; et ce, pour absorber les chocs massifs et brutaux provoqués par ces événements.

Aujourd'hui, la résilience des organisations demeure un thème de grand intérêt dans les congrès et les manifestations scientifiques, dans lesquels les acteurs professionnels et académiques cherchent à proposer des solutions pour les entreprises afin de faire face à ces crises.

La résilience est un concept interdisciplinaire qui couvre une variété de domaines de recherche, y compris la physique, l'écologie, l'ingénierie, la psychologie, l'économie et la gestion d'entreprise. La résilience organisationnelle est un concept large et évolutif et fait l'objet de définitions, théories et interprétations différentes. Selon l'approche Weickienne, la résilience se réfère à la capacité d'une organisation de donner un sens aux événements qui représentent des risques considérables pour la pérennité et la continuité de l'organisation (Trousselle Y. 2014).

Pour plusieurs auteurs (Ortiz et Bansal, 2016; Lv et al. 2019; Huang et al. 2020; Rela et al.2020; Rai et al.2021; Agustian Z. 2023), la RSE est une démarche pour le renforcement de la résilience organisationnelle des entreprises en investissant dans des relations positives avec les parties prenantes et en minimisant les risques environnementaux et sociaux.

Ainsi, approcher la RSE et la résilience des organisations en période de crise, constitue d'une part, un réel défi pour conduire les changements et réussir la transformation des systèmes et d'autre part, un champ fertile pour la recherche en management des entreprises. En effet, en tant que processus stratégique, la démarche RSE, peut être valorisée pendant la période de récession pour redresser et soutenir les organisations et contribuer conséquemment, au renforcement de la résilience des organisations.

Dans ce contexte, il est important de mener des investigations sur le rôle de la RSE dans le développement de la résilience organisationnelle des entreprises marocaines. Le but ultime de cet article est d'examiner la relation entre la RSE et la résilience organisationnelle

dans le contexte marocain. Il vise à répondre à la problématique suivante: **Comment la RSE contribue-t-elle au renforcement de la résilience des entreprises ?**

Notre travail traite l'effet des déterminants de la RSE sur les trois dimensions de la résilience organisationnelle des entreprises marocaines, tout en mettant en exergue le rôle Modérateur de la taille de l'entreprise en question.

Dans la première partie nous traitons le cadre théorique de la problématique. Nous rappelons les principaux travaux ayant analysé la relation entre RSE/résilience organisationnelle pour formuler les hypothèses de l'étude dans la deuxième partie. La méthodologie et les résultats sont donnés dans la troisième et la quatrième partie. Un dernier point suggère des commentaires et conclusions.

2. Revue de littérature:

Cette partie sera consacrée au traitement théorique de la résilience organisationnelle et de la responsabilité sociétale des entreprises

2.1. La responsabilité sociétale des entreprises:

Le sujet de la responsabilité sociétale de l'entreprise a attiré l'attention de plusieurs chercheurs depuis les années cinquante (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962; Carroll, 1979; Wartick §Cochran, 1985; Wood, 1991; Clarkson, 1995; Husted, 2000; Gendron, 2000; Capron §Quairel, 2004). Toutefois, la RSE est un concept dynamique, assez complexe et possède des règles ouvertes et étendues d'application. Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont prises par les chercheurs pour cerner ce concept, sans pour autant qu'un consensus ne soit déterminé.

En effet, donner une définition exacte au concept de la RSE est un exercice complexe. Depuis les années cinquante, plusieurs chercheurs (Bowen, 1953; Friedman, 1962; Carroll, 1979) ont tenté de fournir des définitions du concept sans pour autant qu'un consensus ne se dégage.

Au niveau théorique, la théorie des parties prenantes sert de base à tous les auteurs travaillant sur la RSE. Cette théorie, selon Freeman (1984), place l'entreprise au centre d'un réseau de groupes et d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation. Elle propose ainsi une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large. Dans ce cadre, le dirigeant est invité à satisfaire et concilier les intérêts convergents des différents collaborateurs de l'entreprise pour atteindre les objectifs de performance et d'avantage concurrentiel.

Au niveau académique, les définitions de la RSE se distinguent par le désir de proposer un cadre d'analyse saisissant de manière systématique de la responsabilité sociétale des entreprises, indépendamment des buts d'une organisation donnée. Elle peut se définir par le champ de décision qu'on lui attribue ou par sa finalité. L'une des définitions

de RSE les plus puissantes partagées par de nombreuses recherches a été suggérée par Carroll (1979). Il voit la RSE comme une construction qui inclut les attentes économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques que la société a des organisations dans un temps donné (Carroll, 1979). Dans la présente contribution, on se situe dans cette vision dans laquelle Carroll (1979) essaye de définir la gamme des multiples responsabilités de l'organisation envers la société à savoir la responsabilité économique (profitabilité, le respect des normes de qualité et de sécurité...), légale (l'application des réglementations, le respect des lois), éthique (le respect des principes moraux partagés au sein de la société) et philanthropique (agir avec bienfaisance et charité).

2.2 Définition de la résilience organisationnelle:

La résilience est un concept transdisciplinaire, polymorphe et multifactoriel. Il est utilisé pour la première fois en physique pour refléter la résistance aux chocs ou à la pression. Après il a pénétré la psychologie pour parler de la résilience individuelle. Cette dernière signifie la capacité d'un individu à résister à un traumatisme, à vivre et à s'épanouir malgré des conditions de vie difficiles (KONE S. 2021).

En effet, avec l'augmentation du niveau d'incertitude de l'environnement général, la résilience gagne de plus en plus d'intérêt dans le champ de la gestion des entreprises en tant que concept capable d'assurer aux organisations « la continuité, la durabilité et le succès » (Kantur & Isery-Say, 2015). Au début des années 90, l'analyse est passée du niveau individuel au niveau organisationnel avec la publication des travaux de Karl E. Weick. Dans ce sens, Weick K.E (2003) définit la résilience organisationnelle comme « la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres » (Trousselle Y. 2014).

Appliquée aux organisations, la résilience est une notion complexe, difficile à définir et à théoriser à cause du manque de consensus entre les auteurs (KONE S. 2021). De ce fait, trois conceptions se trouvent dans la littérature à savoir la résilience est comme un résultat, une capacité et un processus. Cependant, la conception largement répandue dans la littérature, et adoptée par ce travail, est la vision qui définit la résilience organisationnelle comme une capacité. C'est la capacité d'un individu ou d'une organisation à faire face à des situations difficiles, à surmonter des obstacles et à se rétablir après des événements traumatisants ou des perturbations. Cela implique, pour Agustian Zen (2023), la capacité de s'adapter, de récupérer et de se développer malgré les défis et les stress.

Dans cette conception de la résilience organisationnelle, les auteurs (Weick et Sutcliffe, 2007; Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2026; KONE S. 2021; Yu J. et al. 2022) proposent différents types de capacité. Pour Ortiz-de-Mandojana et al. (2016), cette capacité dépend, d'une part, du traitement et de la réponse aux signaux externes, d'autre part, de la flexibilité des ressources.

Weick et Sutcliffe (2007) supposent trois aspects fortement imbriqués les uns aux autres (Bégin et Chabaud; 2010):

✓ Une capacité d'absorption, permettant à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'inattendu ou au choc, l'entreprise doit pouvoir mobiliser des ressources, que celles-ci soient immédiatement disponibles ou potentiellement mobilisables auprès de sources externes (soutien, prêt, assistance, alliance, etc.).

✓ Une capacité de renouvellement par laquelle elle peut s'inventer de nouveaux futurs; l'entreprise doit être capable d'agir et d'imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles (développer de nouvelles activités, repenser les activités existantes).

✓ Une capacité d'appropriation lui permettant de devenir plus forte de ses expériences: l'entreprise doit pouvoir tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même.

Pour étudier la relation entre la démarche de la RSE et la résilience organisationnelle, on va adopter, dans ce travail, cette dernière vision de trois dimensions de la résilience à savoir; l'anticipation de crise, la robustesse organisationnelle et la capacité de récupération;

3. Hypothèses de l'étude: Résilience organisationnelle et RSE

Aujourd'hui, la responsabilité sociétale est devenue de plus en plus cruciale pour les organisations. Elle fait référence à la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise. Elle vise l'amélioration de la réputation de l'organisation par l'acquisition de la confiance des multiples parties prenantes (clients, personnels, fournisseurs, ONG, investisseurs...).

Selon l'ACFCI (2006), les avantages de démarches RSE sont essentiellement non financiers. De ce fait, la mise en place d'une politique de la RSE constitue un véritable projet de développement des entreprises. Ce projet mobilise les salariés autour de nouveaux enjeux et valeurs. Les pratiques responsables internes (amélioration des conditions de travail, prévention des accidents,...) permettent de maintenir le personnel qualifié, accroître sa motivation et son bien-être, diminuer le risque de conflits sociaux et renforcer la culture d'entreprise et par conséquent augmenter la productivité.

Ainsi, une démarche RSE peut aussi constituer un avantage concurrentiel et permettre la fidélisation des acteurs externes. La motivation profonde est ici de construire un projet d'entreprise en intégrant la RSE comme une arme concurrentielle à part entière (MEIER § SCHIER, 2006). Les critères sociaux et environnementaux constituent donc un avantage compétitif par rapport aux concurrents, puisque les préoccupations environnementales deviennent un critère d'achat important pour les consommateurs.

En relation avec la résilience organisationnelle, la RSE, en tant qu'un investissement dans la relation avec les parties prenantes, permet de développer la capacité de l'entreprise à faire face aux turbulences de l'environnement.

En effet, il existe une relation étroite entre la durabilité et la résilience organisationnelle. Les pratiques de durabilité peuvent contribuer à la résilience organisationnelle en améliorant la capacité de l'entreprise à anticiper et à s'adapter à son environnement (Ortiz-de-Mandojana et Bansal; 2016). Ces pratiques durables doivent être évaluées à travers une lentille à long terme de résilience organisationnelle, plutôt qu'avec une approche à court terme afin de contribuer à la réduction de la volatilité financière, à l'amélioration de la réputation de l'entreprise et à l'augmentation de la satisfaction des employés, ce qui peut renforcer la résilience organisationnelle. De même, Sur la base d'une revue de littérature, Agustian Zen (2023) constate, d'une part, que la résilience est importante pour la durabilité, car cette dernière permet aux systèmes de faire face aux perturbations et de se rétablir rapidement, ce qui est essentiel pour assurer leur durabilité à long terme. D'autre part, l'auteur déclare que le comportement social peut jouer un rôle important dans la résilience des individus et des communautés en fournissant un soutien émotionnel et pratique pendant les périodes difficiles. Ils ont conclu que le capital social peut aider les acteurs à faire face à des situations difficiles et à surmonter des obstacles.

En relation avec les dimensions de la résilience organisationnelle, Rai et al (2021) constate qu'il y a une relation significative entre les trois aspects de la résilience organisationnelle et la durabilité des entreprises. Les résultats de l'étude montrent que la prédiction de la crise et des perturbations, la construction de la robustesse organisationnelle et la capacité de récupération ont un effet positif sur les aspects sociaux et économiques de la durabilité. Par conséquent, l'étude suggère que l'anticipation de la crise est un aspect important de la résilience organisationnelle qui peut contribuer à la durabilité socio-économique.

La politique sociale de l'entreprise influence, aussi, la résilience organisationnelle. En outre, dans une étude sur la relation entre le management stratégique des ressources humaines et les dimensions de la résilience organisationnelle (La robustesse, l'agilité et l'intégrité) en Tunisie, Bouaziz & Hachicha (2018) montrent que les pratiques de GRH renforcent la robustesse des entreprises et influencent de manière significative l'agilité et l'intégrité de l'entreprise. Dans le même sens, Jingjing Yu et al. (2022) suggèrent que les aspects clés de management des ressources humaines, tels que le capital humain, le capital social et le capital psychologique, impactent de manière significative la résilience organisationnelle en développant la résilience individuelle des employés et en créant un environnement organisationnel favorable à la résilience. L'investissement, par exemple, dans la formation, la valorisation du capital humaines, la communication interne et l'amélioration des conditions du travail aide les entreprises à devenir plus résilientes.

Dans une étude sur les perspectives du covid 19, Rai et al. (2021) constatent que les trois dimensions de la résilience organisationnelle impactent la durabilité socio-économique. Les résultats de l'étude confirment que la prédiction de la crise, la construction de la robustesse organisationnelle et la capacité de récupération ont un effet positif sur la durabilité sociale et économique de l'entreprise.

Partant de ce développement théorique, on considère que la RSE joue un rôle important dans le développement de la capacité de résilience des entreprises et nous pouvons proposer les hypothèses suivantes:

H1: La RSE renforce la robustesse organisationnelle des entreprises (capacité d'absorption);

H2: La RSE développe la capacité de renouvellement des entreprises (capacité de récupération)

H3: La RSE améliore la capacité d'appropriation des entreprises;

H4: la taille de l'entreprise joue un rôle modérateur entre la RSE et la résilience organisationnelle.

Afin de tester les hypothèses, ci-dessus, nous avons mené une étude empirique via un questionnaire sur un échantillon de 80 entreprises marocaines. Nous détaillons l'approche méthodologique adoptée dans la section qui va suivre.

4. Méthodologie de recherche

4.1. Mesure des variables

Le questionnaire a été élaboré à partir des échelles de mesures pertinentes dégagées des recherches antérieures.

4.1.1 La résilience organisationnelle:

Le problème lié à la définition du concept a engendré un problème au niveau de son observation empirique. Pour Yu J. et al. 2022, la mesure de la résilience organisationnelle est un domaine de recherche en développement et il n'y a pas encore de consensus sur la meilleure façon de mesurer la résilience organisationnelle.

Cependant, plusieurs outils et méthodes ont été proposés pour évaluer la résilience organisationnelle. Mallak Larry (1998), dans son article intitulé « Measuring resilience in health care provider organization », a élaboré une échelle de mesure de six facteurs:

- ✓ La recherche d'une solution orientée vers un but;
- ✓ L'évitement;
- ✓ La compréhension critique;
- ✓ La dépendance au rôle;
- ✓ La dépendance à l'égard des sources;
- ✓ L'accès aux ressources.

En relation avec le management des ressources humaines, Jingjing Yu et al. (2022) mesurent la variable de résilience organisationnelle à l'aide d'une échelle de 15 éléments développée par Xiu'e Zhang et al (2021). Cette échelle a été conçue pour évaluer la capacité d'une organisation à s'adapter et à résoudre des problèmes de manière créative lorsqu'une

crise survient, ainsi que sa capacité à accéder rapidement aux ressources nécessaires pour faire face aux défis en temps de crise.

Dans notre investigation, pour opérationnaliser cette variable, nous avons adapté et réajusté l'échelle de mesure développée par Singh et al. (2021). Ces instruments ont été conçus pour mesurer les trois dimensions de la résilience organisationnelle, à savoir; la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation.

4.1.2 La responsabilité sociétale des entreprises:

L'analyse des études portant sur la RSE montre que l'opérationnalisation de la RSE a fait l'objet de nombreuses tentatives. Au départ l'étude de la RSE repose sur l'analyse documentaire. Toutefois, les recherches quantitatives souffrent de l'absence de données sociétales homogènes, ce qui oriente certaines recherches vers d'autres mesures: les rapports annuels, les indices de pollution, les indicateurs réputationnels et le recueil de données indirectes (Decock-Good, 2001).

L'étude de comportement des entreprises en matière de la RSE fait l'objet de nombreux travaux. Trois catégories d'échelle de mesure de la RSE proposées par la littérature: la première se base sur les domaines du développement durable, la seconde plutôt vers une approche de parties prenantes (Freeman, 1984) et la troisième est orientée vers le modèle de Carroll (1979,1999).

Dans ce travail, nous avons utilisé cette troisième catégorie pour mesurer la variable RSE. Notre questionnaire fait référence aux travaux de Maignan et al. (1999). Il comporte 29 Items pour mesurer les quatre types de responsabilité sociale de Carroll: économique, légal, éthique et discrétionnaire.

4.2. Collecte des données

La collecte des données s'effectue au moyen d'un questionnaire. Nous avons envoyé et distribué environ 200 questionnaires et nous avons collecté 90 remplis. Après vérification et par souci de facilitation de l'analyse, on a procédé par l'élimination des questionnaires avec variables manquantes, nous avons retenu seulement 80 réponses exploitables.

L'analyse des données collectées ainsi que la présentation des résultats ont été établis à travers le logiciel SmartPLS 3.0. L'étude confirmatoire permet de monter la fiabilité et la validité avec ses deux formes (convergente, discriminante). Quant à la méthode des équations structurelles, elle nous simplifie le test des liens de causalité entre les différentes variables latentes dégagées ainsi que la structure du modèle.

5. Présentation et interprétation des résultats

Nous voulons tester l'impact de la responsabilité sociétale sur la résilience organisationnelle des entreprises marocaines, tout en testant le rôle qu'il peut jouer la taille de l'entreprises dans cette relation.

Dans cette partie, consacrée à l'interprétation des résultats, nous essayerons, dans un premier lieu, de découvrir la structure sous-jacente de notre échantillon, compte tenu de son importance et son hétérogénéité, et ce, à travers les Analyses Factorielles Exploratoires. En second lieu, nous passons deux étapes principales, à savoir; le test du modèle de mesure et le test du modèle de structure, pour éprouver notre modèle, tout en procédant à la vérification du rôle modérateur de la taille entre la RSE de la résilience organisationnelle.

5.2. La validation du modèle de mesure

Pour évaluer le modèle de mesure, il convient de procéder à déterminer:

- ✓ La fiabilité: on utilise les alpha de Crombach et le rho de Dillon-Goldstein qui doivent être supérieurs ou égaux à 0.7;
- ✓ La validité convergente: examen des corrélations (loading factors) des items avec leur variable latente qui doivent être supérieures à 0.7;
- ✓ La validité discriminante: chaque variable latente doit être liée plus fortement à ses indicateurs qu'aux autres variables latentes du modèle;

Le tableau suivant résume les résultats des différentes procédures de validation des construits réflexifs du modèle de mesure:

Charges externes

	BSORPTION	PRIATION	JVELLEMENT	RSE
ANTIC2		0,787		
ANTIC3		0,714		
ANTIC4		0,741		
RECUP2			0,788	
RECUP3			0,751	
RECUP4			0,678	
RECUP5			0,915	
RECUP6			0,803	
RES_DISC2				0,711
RES_DISC3				0,684
RES_DISC5				0,623
RES_ECO1				0,702
RES_ECO2				0,669
RES_ECO3				0,641
RES_ECO4				0,597
RES_ECO6				0,632
RES_ETH1				0,643
RES_ETH3				0,798
RES_ETH5				0,714
RES_LEG3				0,725
RES_LEG4				0,755
RES_LEG5				0,782
RES_LEG6				0,778
ROB_ORG1	0,813			
ROB_ORG2	0,853			
ROB_ORG3	0,657			
ROB_ORG4	0,696			
ROB_ORG5	0,758			
ROB_ORG6	0,792			

Fiabilité et validité du construit

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CAP ABSORPTION	0,866	0,883	0,893	0,584
CAP D'APPROPRIATION	0,607	0,611	0,792	0,559
CAP RENOUVELLEMENT	0,849	0,868	0,892	0,625
RSE	0,925	0,928	0,935	0,489

Validité discriminante : Critère de Fornell-Larcker

	AP ABSORPTION	OPRIATION	NOUVELLEMENT	RSE
CAP ABSORPTION	0,764			
CAP D'APPROPRIAT	0,519	0,748		
CAP RENOUVELLEM	0,720	0,455	0,791	
RSE	0,536	0,619	0,678	0,700

L'analyse du tableau nous permet de constater que les conditions requises pour assurer la validité des construits réflexifs sont assurées: l'homogénéité des échelles est suffisante, la validité convergente (évaluée par les contributions factorielles, et la variance moyenne extraite) ainsi que la validité discriminante (évaluée par l'examen des corrélations entre construits et par les contributions croisées) sont acceptables.

5.3. Le test des hypothèses:

5.3.1. Le modèle structure:

Le test des hypothèses passe par l'estimation d'un modèle structurel reproduisant les relations supposées entre les construits latents. L'évaluation de ce type de modèle passe par la détermination de la pertinence prédictive du modèle, d'une part, et le test de la significativité des coefficients de régression d'autre part.

Dans notre modèle, avec une R2 entre 0.28 et 0.46, nous avons un modèle acceptable. Autrement dit, 28% de la capacité d'absorption est expliquée par la responsabilité sociale des entreprises, cette dernière explique 46% de la capacité de renouvellement et 38% de la capacité d'appropriation des crises.

R2

	R-square	R-square adjusted
CAP ABSORPTION	0,287	0,278
CAP D'APPROPRIATION	0,383	0,375
CAP RENOUVELLEMENT	0,460	0,453

Adéquation du modèle (fit)

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,116	0,130
d_ULS	5,882	7,372
d_G	4,083	4,224
Chi-square	1191,324	1222,328
NFI	0,458	0,444

Modèle structurel :

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
RSE -> CAP ABSORPTION	0,536	0,560	0,073	7,371	0,000
RSE -> CAP D'APPROPRIATION	0,619	0,635	0,054	11,420	0,000
RSE -> CAP RENOUVELLEMENT	0,678	0,690	0,060	11,242	0,000

5.3.2. Le test de l'effet modérateur de la taille de l'entreprise:

Une variable modératrice est une variable qui agit essentiellement sur la relation entre deux autres variables. Il s'agit d'une variable qui affecte la direction ou l'intensité de la relation entre la variable explicative X et la variable expliquée Y. Ce lien peut devenir plus fort ou plus faible; ou devenir négatif alors qu'il était positif sans l'intervention de la variable modératrice.

Dans l'approche PLS, on trouve la méthode de Baron & Kenny (1986) pour tester les effets modérateurs. Cette méthode d'équations structurelles développe la méthode de « régression multiple modérée ». Cette démarche consiste à créer une nouvelle variable en multipliant les variables latentes indépendantes et modératrices ($X_p * Z$).

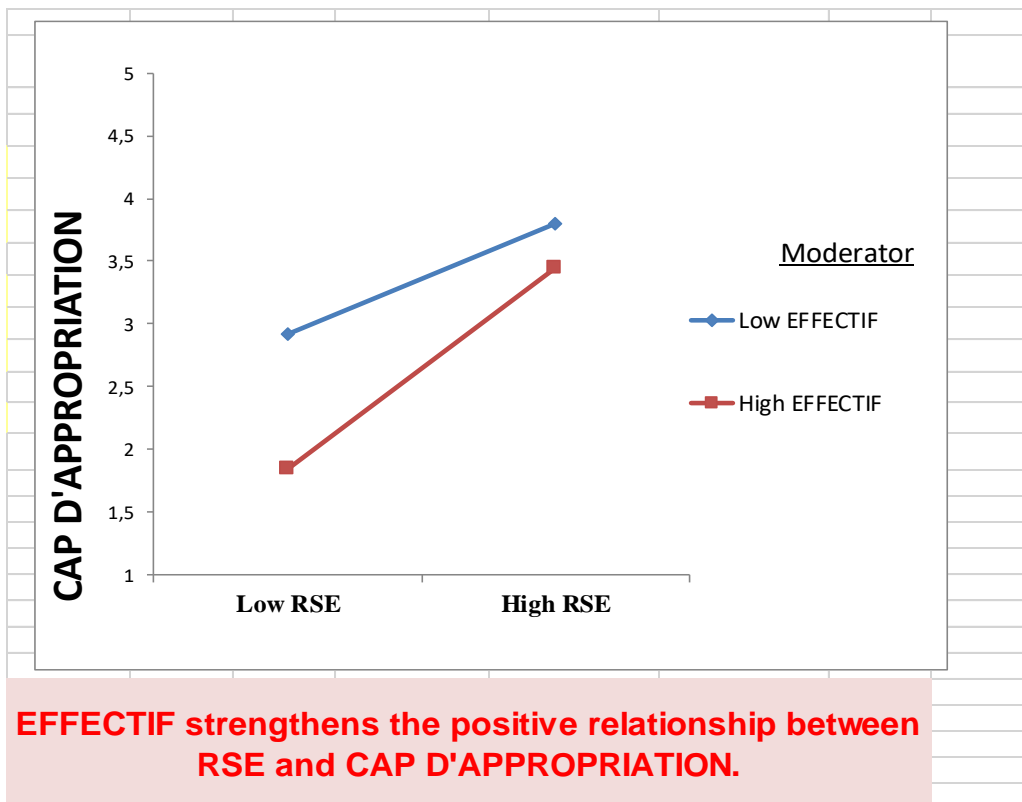
Pour vérifier le rôle modérateur d'une variable, l'approche PLS propose deux conditions:

- ✓ Moderating effect should be significant
- ✓ Moderator should assist the intention (Increase or Decrease)

Après la validation du modèle de mesure, le tableau du modèle structurel, ci-dessous, résume les différentes relations entre les différentes variables:

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EFFICTIF -> CAP ABSORPTION	-0,372	-0,360	0,127	2,925	0,003
EFFICTIF -> CAP D'APPROPRIATION	-0,360	-0,357	0,071	5,053	0,000
EFFICTIF -> CAP RENOUVELLEMENT	-0,136	-0,122	0,135	1,004	0,315
RSE -> CAP ABSORPTION	0,328	0,359	0,115	2,857	0,004
RSE -> CAP D'APPROPRIATION	0,461	0,476	0,075	6,188	0,000
RSE -> CAP RENOUVELLEMENT	0,609	0,635	0,087	7,002	0,000
EFFICTIF x RSE -> CAP ABSORPTION	-0,216	-0,199	0,102	2,113	0,035
EFFICTIF x RSE -> CAP D'APPROPRIATION	0,180	0,181	0,068	2,626	0,009
EFFICTIF x RSE -> CAP RENOUVELLEMENT	-0,118	-0,103	0,110	1,068	0,286

Pour la première condition, d’après le modèle structurel, on constate que la relation entre la taille et la RSE, d’une part, et la capacité de renouvellement, d’autre part, ne répond pas à la première condition. Cependant, les deux autres liens satisfaites sont significatifs. De ce fait, on passe à la vérification de la deuxième condition pour ces deux derniers liens.



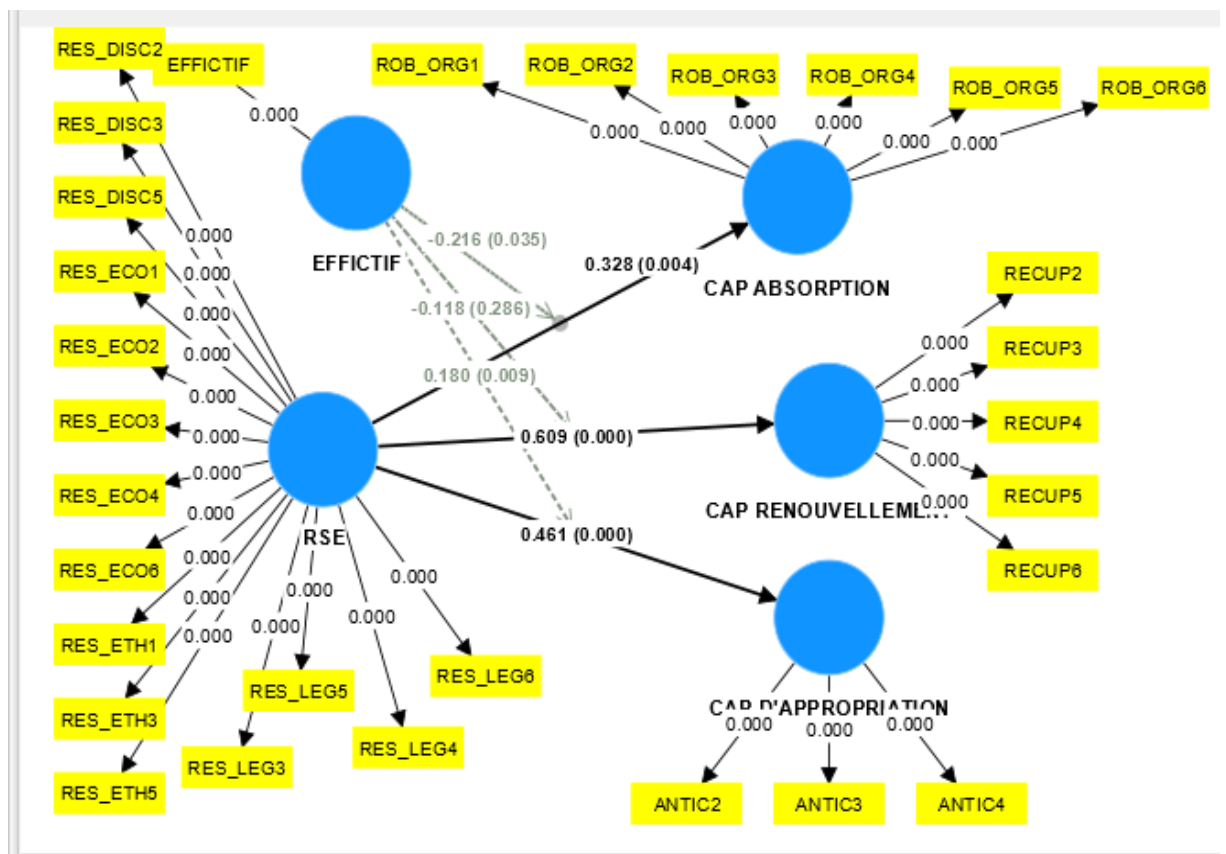
Dans cette étude, nous avons supposé que la taille de l’entreprise renforce le lien entre la RSE et la résilience organisationnelle. En effet, l’image montre que les grandes entreprises d’un niveau élevé de la RSE disposent d’une capacité d’appropriation importante. La taille

de l'entreprise renforce, ainsi, le lien entre la responsabilité sociétale et la capacité d'appropriation des entreprises. Par conséquent, l'effectif de l'entreprise joue un rôle modérateur seulement entre ces deux variables.

Pour conclure, dans cette étude empirique, on ne peut considérer la taille de l'entreprise comme variable modératrice que dans la relation entre la RSE et la troisième dimension de la résilience organisationnelle. Mais, il est possible que la non-détection d'effets modérateurs dans les deux autres relations revient principalement, et sans doute en partie, à des difficultés d'ordre statistique.

5.3.3. Le modèle global:

Le modèle final, tenant compte des résultats des tests d'hypothèses se présente donc comme suit:



Ce modèle appelle plusieurs commentaires. Il est important de remarquer que les efforts de l'entreprise dans le domaine de la RSE développent et renforce les trois dimensions de la résilience organisationnelle. Ces résultats viennent appuyer les conclusions d'études récentes sur la question du rôle de la RSE comme un outil de développement de la résistance des organisations face aux différents chocs environnementaux.

6. Conclusion: Discussion des résultats, implications, apports et limites

Dans ce papier, nous avons essayé de mettre à l'étude la relation entre la stratégie RSE, la résilience organisationnelle et la taille de l'entreprise tant que déterminant modérateur.

Notre but de base est d'étudier dans quelle mesure les efforts déployés dans le domaine de la RSE renforcent la résilience organisationnelle des entreprises et à quel point cette relation est modérée par la taille de l'entreprise ?

Les résultats de cette enquête présente que la RSE peut être considérée comme un outil de renforcement de la robustesse organisationnelle, de la capacité de renouvellement et de l'anticipation de la crise par les entreprises marocaines en développant des pratiques économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Ce constat est confirmé aux conclusions de plusieurs études sur la relation entre la RSE et la résilience organisationnelle (Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016; Yu J. et al, 2022; Rai S. et al. 2021; Hsu P. et al 2018; Huang W. et al 2020).

Apports de la recherche:

La recherche a des implications importantes pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur résilience face aux changements de l'environnement.

Les études sur la résilience organisationnelle au Maroc est encore à ses débuts et que la majorité des recherches se focalisent sur l'aspect théorique (définitions, principes ...). Notre investigation empirique vise à combler cette insuffisance en examinant les antécédents de la résilience organisationnelle dans le contexte marocain. Les résultats dégagés peuvent aider les entreprises marocaines à comprendre les facteurs qui contribuent à leur résilience organisationnelle et à développer des stratégies pour renforcer cette capacité.

En outre, le papier montre que la stratégie sociétale peut jouer un rôle important dans le renforcement de la résilience organisationnelle, ce qui peut être utile pour les praticiens et les chercheurs qui s'intéressent à la problématique de la RSE et résilience organisationnelle. Les programmes de RSE peuvent aider les entreprises à établir des relations plus solides avec les différentes parties prenantes et à améliorer leur réputation. Certes, en établissant des relations plus solides avec les parties prenantes et en développant la notoriété, les entreprises peuvent être mieux préparées à faire face aux changements économiques et environnementaux qui peuvent affecter leur activité.

Les gouvernements et les collectivités locales peuvent également utiliser ces résultats pour encourager les organisations à adopter des pratiques proactives de la responsabilité sociétale.

En ce qui concerne les perspectives de la présente recherche, il est important de noter que malgré les résultats de cette étude, cette dernière révèle quelques limites. En effet, le

modèle pourrait être amélioré par une catégorisation de l'échantillon par secteur d'activité et par degré d'implication dans la démarche RSE (intégration faible/forte; entreprises labélisées/non labélisées; stratégique /philanthropique...). Ainsi, l'introduire des nouvelles variables au modèle de recherche en l'occurrence la réputation comme variable médiatrice permet de bien expliquer les résultats.

Bibliographie:

- Abbassi A. (2014); La perception de la responsabilité sociale et environnementale par les dirigeants des PME: l'influence des facteurs psycho-sociaux; Thèse de doctorat en Sciences Economiques et de gestion; Université Mohammed Premier d'Oujda.
- Abbassi A. et Ouriqua A. (2018); L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc; Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit; N°7.
- Agustian Z. (2023); Mini Review: Organization Commitment, Organization Sustainability, Resilience, Community Social Behavior, Transformational Leadership; Formosa Journal of Science and Technology (FJST); Vol. 2, No. 3, 2023: 875-890
- Alexandra Bec et al. (2018); « Resilient and Sustainable Communities »; Sustainability 2018, 10, 4810; doi:10.3390/su10124810.
- Aline ESPINASSOUZE (2020); « La RSE, un facteur de résilience »; Magazine des Professions Financières et de l'Économie - Octobre 2020 - n°20.
- BÉGIN L. et CHABAUD D. (2010); « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale »; Revue Française de Gestion; N° 200/2010; 127-142.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. Revue française de gestion, 200(1), 127-142.
- CAPRON. M et QUAIREL-LANOIZELÉE. F (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies », La découverte, Paris.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance; <https://www.jstor.org/stable/257850>
- Christel Decock-Good, 2001. "L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale," Revue Finance Contrôle Stratégie, revues.org, vol. 4(4), pages 29-57,
- 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),
- Iskandar Zainuddin Rela et al. (2020); "Effect of Corporate Social Responsibility on Community Resilience: Empirical Evidence in the Nickel Mining Industry in Southeast Sulawesi, Indonesia"; Sustainability 2020, 12, 1395;
- Kantur, D. and Isery-Say, A. (2015) Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. Journal of Business, Economics and Finance, 4, 456-472. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>
- KONE S. (2021); La résilience organisationnelle: métaphore ou réalité ?; thèse de doctorat en sciences de gestion; Conservatoire National des Arts et Métiers; Université de la Manouba/ Cnam de Paris.

- Larry Mallak, 1998, Putting organizational resilience to work; *Industrial Management*; Nov/Dec 1998; 40, 6; ABI/INFORM Global pg. 8.
- Lv, Wendong., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. *Sustainability*, 11(6),
- Maignan I, Ferrell O.C. et Hult G.T. (1999). 'Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits', *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 455-469
- Maignan I. (2001) « Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison », *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, No. 1.
- Maignan I. et al (1999); “Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits”; *Journal of the Academy of Marketing Science*; Volume 27, No. 4, pages 455-469.
- Marie Noeline Sinapin. Les entreprises et l'après crise de Covid-19: un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. 2020. fihal-02614407.
- Marta Crenn. Résilience organisationnelle et pérennité: complexité et ambidextrie élargie. Colloque pluridisciplinaire sur le temps - Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations, Mar 2018, Brest, France.
- MEIER. O et SCHIER. G (2006), « Le processus de décision de l'investissement environnemental des dirigeants de PMI », cahier de recherche N°8, ESCEM, Groupe Ecole supérieure de commerce et de management, Tours-Poitiers,
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : Une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-14.
- 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.
- Serban Ionescu, Hubert Mazurek. Pratiques Basées sur la Résilience. AMU, IRD, LPED. 4ème Congrès Mondial sur la Résilience, Jun 2018, Marseille, France. 2020.
- Siddharth Shankar Rai, Shivam Rai et Nitin Kumar Singh (2021); “Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective”; *Environment, Development and Sustainability* (2021) 23:12006–12023.
- Trousselle Y. (2014); « Les mécanismes de la résilience organisationnelle »; thèse de doctorat en sciences de gestion; Ecole doctorale « Sciences de l'Homme et de la Société »; UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS.
- Yu, J.; Yuan, L.; Han, G.; Li, H.; Li, P. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behav. Sci.* 2022, 12, 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>.