

## Responsabilité sociétale des entreprises et résilience organisationnelle en contexte de crise : validation inférentielle d'un modèle multidimensionnel

Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience During Crisis:  
An Inferential Validation of a Multidimensional Model.

Auteur 1 : Safae CHAOU.

Auteur 2 : Mounya CHAHBOUNE.

Auteur 3 : Mostafa OUBRAHIMI.

**Safae CHAOU** (Doctorante)

Laboratoire d'économie et Gestion (LEG)  
Faculté polydisciplinaire de KHOURIBGA  
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc

**Mounya CHAHBOUNE**

Laboratoire d'économie et Gestion (LEG)  
Faculté polydisciplinaire de KHOURIBGA  
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc

**Mostafa OUBRAHIMI**

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)  
Faculté des sciences juridiques Économiques et Sociales Agdal  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** CHAOU .S, CHAHBOUNE .M & OUBRAHIMI .M (2026) « Responsabilité sociétale des entreprises et résilience organisationnelle en contexte de crise : validation inférentielle d'un modèle multidimensionnel », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1577 – 1606.



DOI : 10.5281/zenodo.18861474  
Copyright © 2026 – ASJ



---

## Résumé :

Cet article examine le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme levier de résilience organisationnelle en contexte de crise. À partir de données issues d'une enquête fondée sur des échelles de Likert, l'étude teste six hypothèses reliant la structuration de la stratégie RSE, ses dimensions sociale et environnementale, l'implication des parties prenantes, la perception externe et les facteurs contextuels à différents résultats organisationnels (résilience perçue, stabilité en crise, fidélité relationnelle). Une stratégie d'analyse combinant tests paramétriques et non paramétriques, corrélations de Spearman, régressions logistiques (binaire et ordinale), analyses de variance et techniques multivariées (ACP et clustering K-means) est mobilisée afin d'adapter les inférences à la nature ordinale des variables. Les résultats confirment de manière robuste que les entreprises disposant d'une politique RSE structurée déclarent des niveaux significativement plus élevés de gestion de crise, de continuité d'activité et de rebond organisationnel. L'engagement social apparaît fortement associé à une résilience humaine accrue, tandis que l'implication des parties prenantes augmente significativement la probabilité d'une stabilité perçue élevée ( $OR \approx 7,3$ ). Partant, les effets de la RSE varient selon des profils contextuels d'entreprises, suggérant une logique de contingence. Ces résultats soutiennent l'idée que la RSE constitue un dispositif stratégique de robustesse organisationnelle et ouvrent la voie à une modélisation intégrée par équations structurelles.

En définitive, les résultats mettent en évidence une architecture intégrée de la résilience organisationnelle fondée sur la RSE : la structuration stratégique en constitue le socle, les dimensions sociale et environnementale renforcent les capacités humaines et préventives, tandis que l'engagement des parties prenantes et la perception externe consolident la stabilité et la fidélité en période de turbulence. Modulée par le contexte, cette chaîne relationnelle confirme que la RSE agit comme un système multidimensionnel de robustesse et d'adaptation face aux crises.

**Mots-clés :** RSE ; résilience organisationnelle ; crise ; parties prenantes ; régression logistique ; ANOVA ; contingence.

---

**Abstract:**

This article investigates corporate social responsibility (CSR) as a strategic lever for organizational resilience in times of crisis. Drawing on survey data collected through five-point Likert scales, the study tests six hypotheses linking (i) the formalization of CSR strategy, (ii) its social and environmental dimensions, (iii) stakeholder involvement, (iv) external CSR perception, and (v) contextual factors to multiple organizational outcomes (perceived resilience, crisis stability, and relational loyalty). To ensure methodological alignment with the ordinal nature of the measures, the analysis combines parametric and non-parametric tests, Spearman rank correlations, binary and ordinal logistic regressions, one-way ANOVA, and multivariate techniques (principal component analysis and K-means clustering).

The findings robustly confirm that firms with a structured CSR policy report significantly higher levels of crisis management capacity, business continuity, and organizational rebound. Social engagement is strongly associated with enhanced human resilience, while stakeholder involvement significantly increases the probability of high perceived stability ( $OR \approx 7.3$ ). However, the observed effects vary across contextual firm profiles, suggesting a contingency logic.

Overall, the results reveal an integrated architecture of organizational resilience grounded in CSR; strategic structuring constitutes its foundation, the social and environmental dimensions strengthen human and preventive capacities, and stakeholder engagement together with external perception consolidates stability and relational loyalty during turbulence. Moderated by contextual factors this relational chain confirms that CSR operates as a multidimensional and adaptive system of organizational robustness in times of crisis.

**Keywords:** CSR; organizational resilience; crisis; stakeholders; logistic regression; ANOVA; contingency.

## 1. Introduction

Les crises contemporaines ne se contentent plus d'interrompre l'activité : elles reconfigurent les chaînes de dépendance, déplacent les attentes des parties prenantes et installent, au cœur des organisations, une épreuve paradoxale — tenir sans se rigidifier, changer sans se dissoudre. C'est dans cet entre-deux que la résilience organisationnelle cesse d'être un mot-valise pour devenir une capacité située, faite de préparation, d'adaptation en situation dégradée et d'apprentissage après-coup. La littérature la plus structurante la présente comme une méta-capabilité articulant des phases et des mécanismes distincts (anticiper, faire face, se reconfigurer), plutôt que comme une simple robustesse statique (Duchek, 2020). Une autre tradition, complémentaire, insiste sur la nature "choisie" des réponses organisationnelles — entre ajustement incrémental et transformation robuste — et montre que la résilience dépend du répertoire de routines disponibles autant que de la lucidité stratégique face au changement (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Dès lors, l'enjeu n'est pas seulement de survivre à la crise, mais de préserver la continuité des fonctions critiques tout en maintenant la possibilité d'une recomposition.

Dans ce paysage, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est souvent convoquée comme horizon normatif ou comme argument de réputation. Pourtant, une lecture plus exigeante — et, à certains égards, plus opérationnelle — consiste à traiter la RSE comme une infrastructure stratégique : un dispositif qui discipline les arbitrages, stabilise les engagements et rend l'organisation plus cohérente lorsqu'elle est soumise à des pressions contradictoires. L'approche de la "stratégie et société" a précisément contribué à déplacer le débat en montrant que la RSE, lorsqu'elle est pensée en termes d'alignement et de choix, peut devenir une source de création de valeur plutôt qu'un coût périphérique (Porter & Kramer, 2006). Cette perspective rejoint, sur un autre registre, les travaux qui relient pratiques durables et résilience, en suggérant que des engagements socio-environnementaux structurés sont associés à des bénéfices de long terme (réduction de volatilité, meilleure capacité à amortir les chocs) (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Elle s'accorde avec l'évidence empirique, désormais bien documentée, selon laquelle la "réserve de confiance" et le capital social associés à une RSE crédible peuvent se traduire en avantages relatifs lors des crises majeures — y compris sur des indicateurs de performance et de financement — comme l'illustre l'analyse de la crise financière de 2008–2009 (Lins, Servaes, & Tamayo, 2017).

Pour autant, deux angles morts persistent dans l'empirie. D'une part, les validations tendent à isoler une dimension de la RSE (sociale, environnementale, réputationnelle) ou un seul résultat, alors que la résilience s'exprime par des mécanismes imbriqués : capacités humaines (cohésion, apprentissage, protection), stabilité organisationnelle en turbulence, et solidité relationnelle avec les partenaires. D'autre part, les preuves restent fréquemment morcelées sur le plan inférentiel : on observe des tendances, mais plus rarement une mise à l'épreuve statistique intégrée — et méthodologiquement cohérente avec la nature ordinale des mesures — capable de relier, au sein d'un même protocole, plusieurs dimensions de la RSE à plusieurs manifestations de la résilience, tout en considérant une logique de contingence. Autrement dit, il manque encore des travaux qui articulent simultanément structure stratégique, mécanismes sociaux, ancrage parties prenantes, perception externe et variabilité contextuelle, au lieu de les traiter comme des blocs séparés.

C'est précisément l'ambition de cette recherche. Elle vise, premièrement, à examiner si la structuration de la démarche RSE — comprise comme clarté stratégique et alignement — s'accompagne d'une résilience organisationnelle perçue plus élevée (RQ1). Deuxièmement, elle cherche à identifier quelles dimensions de la RSE (sociale, environnementale, implication des parties prenantes, perception externe) expliquent le mieux, d'un côté, la stabilité en période de crise et, de l'autre, la fidélité/soutien des partenaires (RQ2), en cohérence avec l'idée que la valeur de la RSE dépend aussi de sa lisibilité et de sa communication (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010) ainsi que des mécanismes d'identification et de loyauté qu'elle déclenche chez les publics externes (Bhattacharya & Sen, 2004). Troisièmement, l'étude interroge la possibilité que ces effets ne soient pas uniformes : autrement dit, que la RSE "fonctionne" différemment selon le profil organisationnel (taille, structure, secteur, degré d'internationalisation), conformément à une lecture contingente des capacités et des contraintes (RQ3), perspective déjà compatible avec l'approche résilience–durabilité en stratégie (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Le modèle conceptuel testé articule six relations complémentaires. Il postule qu'une politique RSE structurée renforce la résilience organisationnelle (H1), que la dimension sociale de la RSE soutient la résilience humaine (H2), que les pratiques environnementales contribuent à la capacité de gestion de crise (H3), et que l'implication des parties prenantes accroît la stabilité en turbulence (H4), conformément à l'intuition centrale de la stakeholder theory selon laquelle la stratégie se joue aussi dans l'architecture des relations et des attentes (Freeman, 1984). Il est également attendu qu'une perception externe favorable de la RSE consolide la fidélité des

partenaires (H5) via des mécanismes de confiance, de réputation et d'adhésion (Bhattacharya & Sen, 2004; Du et al., 2010). Partant, le modèle intègre explicitement une hypothèse de contingence (H6) : l'effet de la RSE sur la résilience n'est pas supposé constant, mais susceptible de varier selon les contextes, les ressources disponibles et les pressions institutionnelles. L'ensemble est mis à l'épreuve par des analyses inférentielles adaptées à des mesures ordinales, de manière à passer de la perception à la preuve statistique, sans confondre intensité déclarée et relation démontrée.

## 2. Revue de littérature et développement des hypothèses

### 2.1. La RSE comme capacité organisationnelle

La RSE est fréquemment appréhendée comme un ensemble d'initiatives périphériques — conformité, réputation, philanthropie — alors même que sa portée analytique devient plus féconde lorsqu'on la traite comme une capacité : un agencement de ressources, de routines et de choix qui oriente durablement la conduite de l'organisation. Dans cette perspective, la RSE n'est plus un supplément d'âme ; elle s'apparente à une architecture de décision susceptible de structurer la gouvernance, d'encadrer les arbitrages et de stabiliser l'action collective sous contrainte.

Deux lignées théoriques convergent ici. D'une part, la RSE se prête à une lecture en théorie de la firme : elle correspond à un niveau d'investissement choisi, déterminé par une logique d'offre et de demande et par la recherche d'un optimum, plutôt qu'à une pure dépense discrétionnaire (McWilliams & Siegel, 2001). D'autre part, l'approche ressources-capacités, prolongée par la Natural-Resource-Based View, fait de l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux une source de compétences distinctives (prévention, stewardship, innovation), capables d'améliorer la performance et la robustesse à long terme (Hart, 1995).

Cette transformation de la RSE en capacité est renforcée par trois mécanismes régulièrement mis en évidence. Le premier est un mécanisme assurantiel : une conduite socialement responsable peut accumuler un "capital moral" mobilisable lorsque survient un événement défavorable, en amortissant les sanctions et en réduisant la sévérité des jugements externes (Godfrey, 2005). Le second est un mécanisme relationnel : en consolidant la confiance et le capital social, la RSE peut offrir des bénéfices tangibles lors des crises, notamment en termes de performance relative et de capacité de financement, comme l'ont montré Lins, Servaes et Tamayo (2017) durant la crise financière de 2008–2009. Le troisième tient à la lisibilité : l'effet

de la RSE ne dépend pas seulement de ce qui est fait, mais de la manière dont l'engagement est compris et crédibilisé par les parties prenantes, ce qui place la communication RSE au cœur du rendement relationnel de ces initiatives (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010).

Partant, la théorie des parties prenantes fournit un socle décisif : elle soutient que la stratégie n'opère pas uniquement dans le périmètre interne de la firme, mais dans l'orchestration des attentes, des contributions et des interdépendances avec des groupes dont dépend la survie même de l'organisation (Freeman, 1984). Autrement dit, une RSE "structurée" peut être comprise comme une capacité de pilotage de l'écosystème, dont la valeur augmente précisément lorsque la crise rend les relations plus coûteuses à maintenir et plus indispensables à préserver.

## **2.2. La résilience organisationnelle : préparation, adaptation, apprentissage**

La résilience organisationnelle a longtemps souffert d'un excès d'extension sémantique. Les synthèses récentes insistent sur la nécessité de la concevoir comme une capacité processuelle, mobilisée dans le temps et décomposable en dimensions observables (Hillmann & Guenther, 2021). Duchek (2020) propose une conceptualisation particulièrement opérationnelle en la définissant comme une méta-capabilité, articulée autour de trois moments : l'anticipation/préparation, le coping/adaptation pendant l'événement, puis l'apprentissage et la reconfiguration post-crise (Duchek, 2020).

Cette approche processuelle rejoint les travaux qui décrivent la résilience non comme une simple "résistance", mais comme la capacité à réaliser une transformation robuste lorsque l'environnement l'exige, plutôt qu'un ajustement superficiel (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Elle est également cohérente avec une lecture qui souligne l'importance des capacités humaines et organisationnelles — compétences, coordination, cohésion, qualité des routines — dans la production de réponses collectives efficaces face aux chocs. Dans ce cadre, la gestion stratégique des ressources humaines n'est pas périphérique : elle constitue un levier de construction de la résilience via la formation, la flexibilité, l'engagement et la capacité d'action des équipes (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Partant, la résilience se déploie rarement en vase clos : elle est enchâssée dans un régime de crise qui combine dynamiques internes (prise de décision sous incertitude, coordination, continuité) et dynamiques externes (pressions réputationnelles, attentes, relations parties prenantes). La littérature sur les crises et leur management montre d'ailleurs que l'éclatement

des approches (interne vs externe) nuit à l'explication et plaide pour des modèles intégratifs (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017).

### 2.3. Articulation RSE–résilience et développement des hypothèses (H1–H6)

En agréant ces apports, une intuition structurante se dégage : la RSE, lorsqu'elle est **institutionnalisée** (stratégie explicite, gouvernance, routines, alignement), peut renforcer les trois registres de la résilience — préparation, adaptation, apprentissage — en activant quatre mécanismes principaux : (i) gouvernance et discipline des arbitrages ; (ii) capital humain et cohésion ; (iii) gestion des risques et veille socio-environnementale ; (iv) légitimité, confiance et soutien des parties prenantes.

**H1** s'inscrit d'abord dans un mécanisme de **gouvernance** : une politique RSE structurée, parce qu'elle clarifie des priorités et formalise des engagements, devrait accroître la capacité de continuité et de rebond, en cohérence avec la résilience comme transformation robuste et comme méta-capabilité (Lengnick-Hall & Beck, 2005 ; Duchek, 2020).

**H2** mobilise le mécanisme **capital humain** : les pratiques sociales (bien-être, dialogue, formation, cohésion, protection) construisent des ressources collectives d'adaptation et de coping. Elles rejoignent l'argument selon lequel la résilience se fabrique par la compétence, l'engagement et la flexibilité des collaborateurs (Lengnick-Hall et al., 2011).

**H3** repose sur un mécanisme de **gestion des risques et d'anticipation** : les pratiques environnementales peuvent renforcer la capacité à détecter des vulnérabilités, à réduire l'exposition et à réagir plus vite à certaines perturbations, conformément à l'idée que des pratiques durables produisent des bénéfices de résilience à long terme (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016 ; Hart, 1995).

**H4** s'ancre dans un mécanisme de **légitimité et coopération** : une forte implication des parties prenantes devrait soutenir la stabilité en crise, car elle améliore la qualité des relations, la circulation d'informations et la disponibilité du soutien externe, ce qui prolonge directement la stakeholder theory (Freeman, 1984) et l'idée d'intégration des dimensions internes/externes des crises (Bundy et al., 2017).

**H5** prolonge l'argument **relationnel et réputationnel** : une perception externe favorable de la RSE augmente la fidélité et le soutien des partenaires via des mécanismes de confiance,

d'identification et de réduction du risque perçu ; la communication joue ici un rôle de médiation critique (Du et al., 2010 ; Godfrey, 2005).

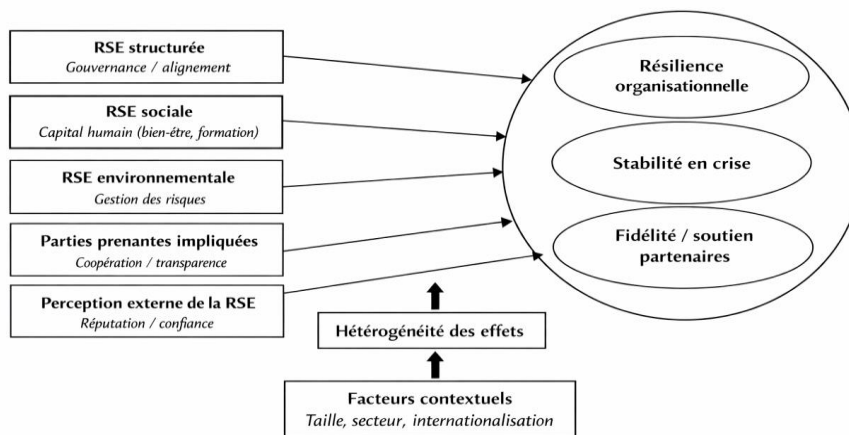
**H6**, Partant, traduit une logique de **contingence** : les capacités nécessaires pour transformer la RSE en résilience (ressources, maturité organisationnelle, pression institutionnelle, complexité de l'environnement) varient d'une entreprise à l'autre, ce qui rend plausible une hétérogénéité des effets selon les profils organisationnels (Hillmann & Guenther, 2021 ; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

**Tableau 1 — Synthèse conceptuelle : mécanismes, variables et ancrages théoriques**

Bloc théorique	Mécanisme central	Ce que la littérature établit	Références clés (APA in-text)
RSE-capacité	Gouvernance / alignement	La RSE peut être pensée comme un choix stratégique structurant, pas uniquement normatif	(McWilliams & Siegel, 2001; Porter & Kramer, 2006)
RSE-capacité	Capital moral / assurance	La RSE peut amortir l'impact des événements négatifs via un "capital moral"	(Godfrey, 2005)
RSE-capacité	Capital social / confiance	En crise, les firmes à forte RSE peuvent bénéficier d'avantages (confiance, financement, performance relative)	(Lins et al., 2017)
Résilience	Méta-capabilité processuelle	Résilience = anticipation, coping/adaptation, apprentissage	(Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021)
Résilience	Transformation robuste	Capacité à transformer l'organisation plutôt qu'à "ajuster à la marge"	(Lengnick-Hall & Beck, 2005)
Résilience	Leverage RH	La résilience se construit via compétences, engagement, flexibilité (SHRM)	(Lengnick-Hall et al., 2011)
Crise et parties prenantes	Intégration interne/externe	Les crises combinent dynamiques internes et gestion des parties prenantes	(Bundy et al., 2017; Freeman, 1984)

**Source** : Élaboration de l'auteur, à partir de la littérature (Freeman, 1984 ; Hart, 1995 ; McWilliams & Siegel, 2001 ; Godfrey, 2005 ; Lengnick-Hall & Beck, 2005 ; Porter & Kramer, 2006 ; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010 ; Lins, Servaes, & Tamayo, 2017 ; Duchek, 2020 ; Hillmann & Guenther, 2021 ; Bundy et al., 2017).

**Figure 1 — Modèle conceptuel (logique causale)**



**Source :** Modèle conceptuel proposé par l’auteur

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Design de recherche et contexte empirique

L’étude adopte un design quantitatif, transversal, fondé sur une enquête administrée auprès d’entreprises opérant au Maroc. L’objectif est de documenter, puis de mettre à l’épreuve, les liens entre la structuration de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la résilience organisationnelle en contexte de crise. Dans une logique cumulative, l’analyse est conduite par une phase confirmatoire mobilisant des tests inférentiels et des modélisations adaptées aux données ordinales, destinée à évaluer la robustesse des hypothèses H1 à H6.

#### 3.2. Données, unité d’analyse et profils observés

L’unité d’analyse est l’entreprise, appréhendée à travers un répondant disposant d’une capacité d’observation pertinente des pratiques et orientations RSE (dirigeant, responsable RSE, cadre, autre). La base de données comporte des variables de structuration organisationnelle et de contexte, permettant de restituer l’hétérogénéité des configurations RSE au Maroc, notamment:

- **Taille de l’entreprise :** moins de 50 salariés ; 50–250 ; plus de 250 ;
- **Secteur d’activité :** services, industrie, commerce, autre ;
- **Périmètre d’implantation :** local, national, international ;

- **Structuration RSE** : existence d'un **service RSE** (oui/non) et d'une **politique RSE** (oui/non) ;
- **Profil du répondant** : rôle occupé et **ancienneté au poste** (< 2 ans ; 2–5 ans ; > 5 ans).

Cette structure de données autorise une lecture à la fois institutionnelle (formalisation, professionnalisation) et contingente (effets différenciés selon taille/secteur/implantation), ce qui est cohérent avec l'hypothèse H6 et, plus largement, avec l'idée que la RSE s'actualise dans des capacités organisationnelles inégalement distribuées.

### 3.3. Instrument de mesure et nature des variables

Les perceptions relatives à la RSE et à la résilience sont mesurées à l'aide d'items évalués sur une échelle de Likert à cinq modalités (1 = « Pas du tout d'accord » ; 5 = « Tout à fait d'accord »). Le dispositif couvre plusieurs dimensions :

- (i) structuration et alignement stratégique de la RSE,
- (ii) contribution perçue de la RSE à la gestion de crise, la continuité et le rebond,
- (iii) dimension sociale (bien-être, formation, dialogue social, cohésion, protection, implication),
- (iv) dimension environnementale (politique environnementale, optimisation des ressources, anticipation réglementaire, innovation, gestion des perturbations),
- (v) implication des parties prenantes (clients, fournisseurs, communautés, transparence, partenariats, réputation),
- (vi) perception externe et retombées relationnelles (notoriété, attractivité, fidélité/soutien),
- (vii) facteurs contextuels perçus (taille, secteur, structure, internationalisation) influençant l'intensité des effets.

La prédominance de données ordinales impose une stratégie d'analyse prudente : les indicateurs sont d'abord décrits par distributions et fréquences, puis testés par des méthodes inférentielles adaptées (tests non paramétriques et régressions logistiques), afin d'éviter une assimilation automatique des échelles Likert à des variables continues.

### 3.4. Opérationnalisation des construits liés aux hypothèses

Afin d'assurer la cohérence entre le cadre conceptuel et l'empirie, les construits sont définis comme suit :

- **H1 (RSE structurée → résilience organisationnelle)** : l'existence d'une stratégie RSE clairement définie et son alignement constituent le noyau de la structuration ; la résilience organisationnelle est approchée par des items portant sur gestion de crise, maintien de performance, continuité d'activité et capacité de rebond.
- **H2 (dimension sociale → résilience humaine)** : la résilience humaine est mesurée par un ensemble d'items sociaux (bien-être, formation, dialogue social, engagement, conditions de travail, cohésion, protection, implication).
- **H3 (dimension environnementale → réduction de vulnérabilité / gestion de crise)** : la robustesse environnementale est approchée par la perception d'une politique structurée, l'optimisation des ressources, l'intégration des risques, l'anticipation réglementaire, l'innovation et la gestion des perturbations écologiques.
- **H4 (parties prenantes → stabilité)** : l'implication des parties prenantes est mesurée par des items relatifs à la coopération, la transparence, les partenariats, la réputation et le soutien en crise.
- **H5 (perception externe → fidélité/soutien)** : la reconnaissance externe de la RSE est associée à des items de réputation, notoriété, attractivité, fidélisation et soutien des partenaires.
- **H6 (effets contextuels)** : la variabilité perçue des effets de la RSE selon les caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur, structure, implantation) est mesurée par des items dédiés et explorée par segmentation.

### 3.5. Stratégie inférentielle annoncée (section suivante)

La phase confirmatoire procède d'un principe simple : le test des hypothèses doit être compatible avec la nature des données. Ainsi, avant tout choix de test, des diagnostics sont effectués (normalité, homogénéité des variances). Lorsque les conditions paramétriques sont

plausibles, des comparaisons de groupes sont conduites via des tests  $t$  ; dans le cas contraire, des procédures non paramétriques (Mann–Whitney, Kruskal–Wallis) sont privilégiées. Les relations monotones sont examinées via corrélations de Spearman. Partant, lorsque les variables dépendantes sont ordinales ou dichotomisées, des régressions logistiques (ordinales ou binaires) sont mobilisées afin d’estimer des effets interprétables (coefficients, rapports de cotes). Les effets contextuels peuvent être explorés par segmentation multivariée (ACP puis clustering), suivie de tests intergroupes<sup>1</sup>.

#### 4. Résultats

L’analyse empirique procède par paliers : d’abord l’épreuve des liens les plus “structurels” — ceux qui relient la formalisation de la RSE aux manifestations centrales de la résilience — puis l’examen des mécanismes intermédiaires (capital humain, gestion des risques, stabilité relationnelle), avant d’intégrer l’hypothèse de contingence. L’ensemble des sorties statistiques est présenté de manière à préserver la lisibilité des effets, tout en rattachant chaque résultat au mécanisme théorique mobilisé dans la revue (gouvernance/coordination, capital humain, gestion des risques, légitimité–parties prenantes, réputation–fidélité, contingence) (Duchek, 2020; Freeman, 1984; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Porter & Kramer, 2006; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010).

##### 4.1. H1 — Structuration de la RSE et résilience organisationnelle perçue

La première série de tests examine si la présence d’une politique RSE structurée s’accompagne d’un renforcement des dimensions opérationnelles de la résilience (gestion de crise, continuité, rebond, performance en turbulence). Les comparaisons intergroupes mettent en évidence un différentiel constant au bénéfice des entreprises disposant d’une RSE structurée, avec des écarts statistiquement significatifs sur l’ensemble des items testés.

---

<sup>1</sup> Les traitements statistiques ont été réalisés sous R.

**Tableau 2 — Tests intergroupes relatifs à H1 : RSE structurée et dimensions de résilience**

	Test	Stat.	p-value	Moy. avec RSE	Moy. sans RSE	Interprétation
RSE_strategie	t de Student	-2.85	0.0054	4.27	3.71	Stratégie RSE plus clairement perçue (p < .01)
RSE_alignee	t de Student	-2.49	0.0136	4.13	3.62	Alignement stratégique supérieur (p < .05)
RSE_gestion_crise	t de Student	-2.04	0.0436	4.25	3.88	Gestion de crise facilitée (p < .05)
RSE_performance_crise	Mann–Whitney	1782.0	0.0487	4.05	3.69	Performance mieux maintenue (p < .05)
RSE_sensibilisation	Mann–Whitney	1690.5	0.0369	4.12	3.67	Sensibilisation interne accrue (p < .05)
RSE_continuite	Mann–Whitney	1659.0	0.0301	4.09	3.58	Continuité d’activité renforcée (p < .05)
RSE_rebond	t de Student	-2.92	0.0043	4.11	3.51	Capacité de rebond plus élevée (p < .01)

**Source** : Données de l’enquête RSE–Résilience (Maroc), traitement par l’auteur sous R.

Au-delà du constat de significativité, la distribution des effets est théoriquement instructive : les items les plus discriminants concernent l’alignement stratégique, la gestion de crise, la continuité et le rebond. Autrement dit, la RSE “structurée” semble fonctionner comme une capacité de gouvernance — au sens d’un dispositif qui discipline l’action collective, clarifie les priorités et réduit le coût de coordination sous pression — ce qui correspond à la lecture processuelle de la résilience (anticiper, faire face, se reconfigurer) (Duchek, 2020) et à l’idée de transformation robuste plutôt que d’ajustement superficiel (Lengnick-Hall & Beck, 2005). H1 est ainsi empiriquement soutenue : la formalisation RSE ne relève pas d’un simple registre déclaratif, elle apparaît associée à des registres d’action qui, en crise, distinguent les organisations qui “tiennent” de celles qui improvisent.

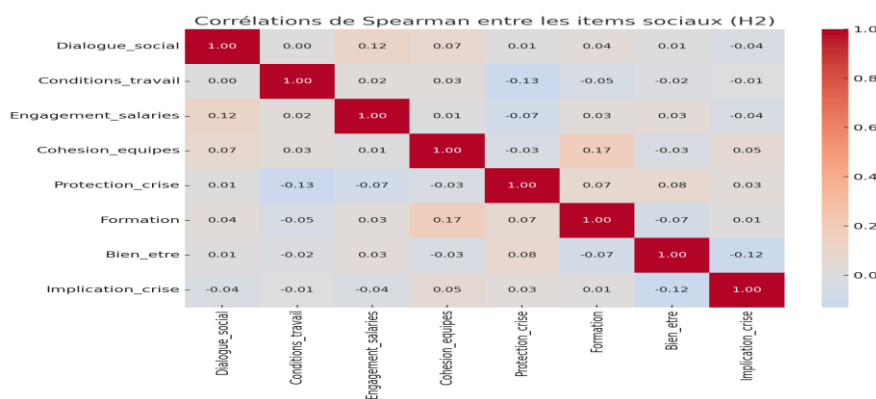
#### 4.2. H2 — Dimension sociale de la RSE et résilience humaine

L’hypothèse H2 se situe sur un plan plus micro-organisationnel : la résilience n’est pas seulement affaire de procédures, elle dépend du capital humain et social mobilisable lorsque le

choc fragilise la continuité (Mallak, 1998; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Deux résultats convergent.

D'une part, les corrélations de Spearman entre items sociaux suggèrent une cohérence interne globalement faible à modérée : les perceptions relatives au bien-être, à la formation, au dialogue social ou à l'implication en crise ne se superposent pas mécaniquement. Cette faible redondance n'invalide pas le construit ; elle signale plutôt la nature intrinsèquement multidimensionnelle de la résilience humaine.

**Figure 2— Matrice de corrélations (Spearman) des items sociaux mobilisés pour H2**



**Source :** Données de l'enquête RSE–Résilience (Maroc), traitement par l'auteur sous R.

D'autre part, la comparaison des entreprises classées « engagées socialement » versus « peu/non engagées » révèle un écart net de résilience humaine moyenne, confirmé par un test non paramétrique hautement significatif.

**Tableau 3 — Résilience humaine moyenne selon le niveau d'engagement social (H2)**

Niveau d'engagement social	Moyenne du score de résilience	Écart-type	Effectif
<b>Engagé</b>	3.94	0.27	191
<b>Faible / Non engagé</b>	3.35	0.14	9

**Source :** Données de l'enquête RSE–Résilience (Maroc), traitement par l'auteur sous R.

Le résultat soutient fortement H2 : l'investissement social (formation, cohésion, protection, qualité du dialogue) s'associe à une résilience humaine perçue plus élevée. Sur le plan théorique, la lecture est cohérente : ce qui rend l'organisation « résiliente » n'est pas uniquement sa capacité à planifier, mais la capacité collective de ses acteurs à s'ajuster, coopérer et apprendre — autrement dit, un capital humain « activable » (Lengnick-Hall et al., 2011; Duchek, 2020).

### 4.3. H3 — Pratiques environnementales et capacité de gestion de crise

L'hypothèse H3 est testée via des régressions logistiques ordinales afin de respecter la nature ordinale des mesures Likert et d'éviter une linéarisation artificielle. Les résultats indiquent que plusieurs items environnementaux présentent des effets positifs statistiquement significatifs, suggérant que la probabilité d'adhérer à des pratiques environnementales robustes augmente lorsque le niveau d'engagement (tel qu'opérationnalisé dans le modèle) est plus élevé.

La régression logistique ordinale repose sur le modèle des probabilités cumulées :

$$\log \left( \frac{P(Y \leq j)}{P(Y > j)} \right) = \theta_j - \beta X$$

Où :

- Y est une variable de réponse ordinale (par exemple : accord avec une affirmation RSE sur une échelle de 1 à 5),
- $j \in \{1,2,3,4\}$  représente les seuils entre les niveaux de réponse,
- $\theta_j$  sont les seuils ou constantes d'interception (cutpoints) estimés pour chaque niveau de j,
- X est la variable explicative binaire ici : l'engagement social élevé (1 = entreprise engagée sur  $\geq 4$  items sociaux, 0 = non engagée),
- $\beta$  est le coefficient qui mesure l'effet de X sur la probabilité de donner une réponse plus élevée.

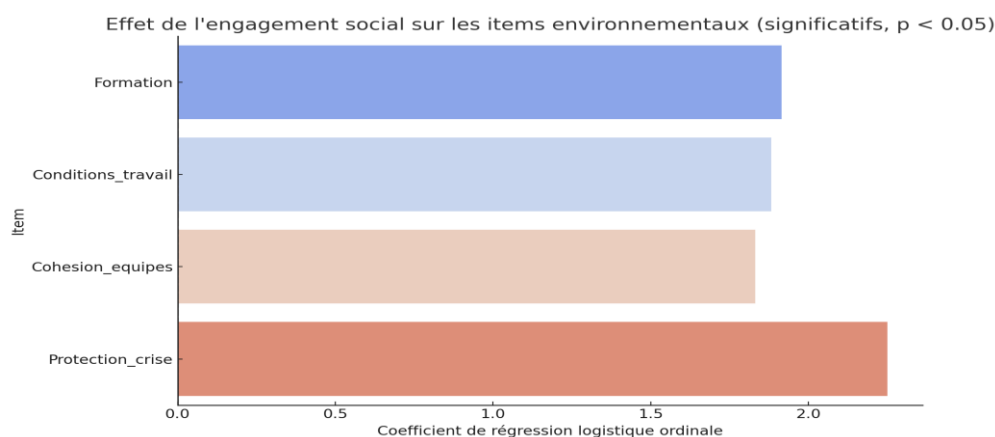
**Tableau 4 — Régressions logistiques ordinales : items environnementaux (H3)**

Item	Coefficient	Erreur standard	Statistique z	p-value
Bien_etre	1.121	0.652	1.72	0.0854
Formation	1.915	0.598	3.202	0.0014
Dialogue_social	1.058	0.602	1.759	0.0787
Conditions_travail	1.883	0.651	2.894	0.0038
Engagement_salaries	-0.575	0.68	-0.846	0.3977
Implication_crise	1.134	0.626	1.812	0.0699
Cohesion_equipes	1.831	0.688	2.66	0.0078
Protection_crise	2.25	0.612	3.676	0.0002

Source : Données de l'enquête RSE-Résilience (Maroc), traitement par l'auteur sous R.

Ce profil d'effets est particulièrement parlant lorsqu'on le relit comme mécanisme de gestion des risques : l'environnemental, ici, ne se réduit pas à un registre d'image ; il renvoie à des routines d'anticipation, d'optimisation, de conformité et d'innovation — autrement dit, à une réduction de vulnérabilité. Cette interprétation rejoint l'argument selon lequel des pratiques durables peuvent générer des bénéfices de résilience à long terme et renforcer les capacités d'absorption et de reconfiguration (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016; Hart, 1995). H3 est donc soutenue, avec un signal clair : la dimension environnementale opère comme un instrument de préparation face aux perturbations, en particulier lorsque l'organisation dispose d'un socle d'engagement cohérent.

**Figure 3— Effet de l'engagement social sur les items environnementaux (significatifs,  $p < 0.05$ )**



**Source :** Données de l'enquête RSE-Résilience, traitement par l'auteur sous R.

#### 4.4. H4 — Implication des parties prenantes et stabilité en période de crise

L'hypothèse H4 s'inscrit dans une lecture relationnelle de la résilience : la stabilité en crise dépend aussi de la qualité des liens et de la coopération dans l'écosystème de l'entreprise (Freeman, 1984). L'analyse montre, en premier lieu, une cohérence notable entre les items relatifs à l'implication des parties prenantes, notamment autour des couples transparence—réputation et partenariats—stabilité. En second lieu, la régression logistique binaire confirme que le score composite d'implication des parties prenantes accroît significativement la probabilité de déclarer une stabilité organisationnelle élevée.

Afin d'évaluer l'hypothèse H4 – selon laquelle l'implication des parties prenantes renforce la stabilité organisationnelle perçue en période de crise – une modélisation logistique binaire a été

privilegiée. La variable dépendante, Soutien\_stabilite, initialement mesurée sur une échelle de Likert à 5 points, a été dichotomisée comme suit :

- **1** : Stabilité perçue élevée (score  $\geq 4$ )
- **0** : Stabilité perçue faible ( $< 4$ )

Ce recodage est cohérent avec les recommandations méthodologiques de Hosmer & Lemeshow (2000)<sup>2</sup> et Field (2013)<sup>3</sup>, selon lesquelles une transformation binaire permet de tester la probabilité d'un événement (ici, une stabilité organisationnelle perçue comme élevée) en fonction d'un ensemble de variables prédictives mesurées de manière continue ou ordinale.

**Tableau 5— Régression logistique binaire : effet du score “parties prenantes” sur la stabilité élevée (H4)**

Variable	Coefficient $\beta$	Erreur standard	p-value	Interprétation
Constante	-6.67	2.44	0.006	Log-odds de base
Score_Parties	+1.99	0.63	<b>0.0016</b>	Effet positif significatif

**Source** : Données de l'enquête RSE–Résilience (Maroc), traitement par l'auteur sous R.

Les résultats indiquent que le coefficient estimé de la variable Score\_Parties est positif et significatif au seuil de 1 % ( $\beta = 1.99$  ;  $p = 0.0016$ ). En d'autres termes, plus une entreprise intègre ses parties prenantes dans sa stratégie RSE, plus la probabilité qu'elle perçoive un haut niveau de stabilité organisationnelle augmente.

L'interprétation en termes de rapport de cotes (odds ratio) renforce cette conclusion :

$$\text{OR} = e^{1.99} \approx 7.3$$

Ce chiffre indique que les entreprises affichant un niveau élevé d'intégration des parties prenantes ont environ 7 fois plus de chances d'afficher une perception forte de stabilité organisationnelle comparativement aux entreprises faiblement impliquées.

Ce résultat confirme de manière robuste l'hypothèse H4. Il témoigne de l'importance stratégique de l'engagement des parties prenantes, non seulement comme exigence éthique, mais aussi comme ressource de résilience. En période de crise, les entreprises disposant de relations structurées, transparentes et mutuellement bénéfiques avec leurs clients, fournisseurs

<sup>2</sup> Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

<sup>3</sup> Ibid.

et communautés locales semblent bénéficier d'un effet de stabilisation. Cela peut se traduire par un soutien renforcé, une meilleure communication dans l'urgence, ou encore une forme de légitimité accrue vis-à-vis de l'environnement externe.

#### **4.5. H5 — Perception externe de la RSE et fidélité/soutien des partenaires**

L'hypothèse H5 examine le versant réputationnel et relationnel : une RSE perçue favorablement par l'environnement externe est-elle associée à une fidélité accrue ? Les résultats de l'ANOVA univariée, complétés par l'estimation des tailles d'effet ( $\text{Eta}^2$ ), montrent des écarts moyens systématiquement favorables au groupe « perception externe élevée », avec des tailles d'effet allant de modestes à modérées/fortes selon les indicateurs (notamment perception clients et valorisation par les partenaires).

Les résultats les plus informatifs concernent :

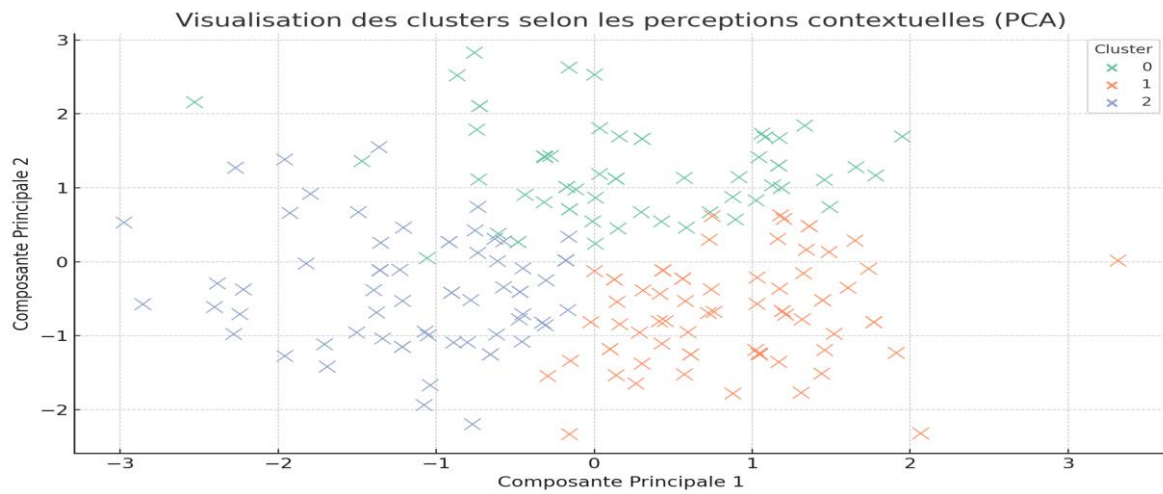
- **Perception des clients** : 4.22 vs 3.60 ;  $\text{Eta}^2 = 0.150$  (effet modéré à fort).
- **Valorisation par les partenaires** : 4.27 vs 3.74 ;  $\text{Eta}^2 = 0.116$ .
- **Soutien des partenaires** : 4.27 vs 3.81 ;  $\text{Eta}^2 = 0.087$ .

Ce résultat s'aligne avec la littérature qui fait de la RSE un levier d'identification et de confiance, à condition qu'elle soit visible et crédible (Bhattacharya & Sen, 2004; Du et al., 2010). La fidélité observée n'est pas à comprendre comme un "bonus moral", mais comme une conséquence relationnelle : réduction du risque perçu, renforcement de la réputation et disponibilité accrue du soutien en période de tension.

#### **4.6. H6 — Contingence : variabilité des effets selon les contextes organisationnels**

Partant, H6 aborde l'hétérogénéité : la RSE ne produit pas des effets uniformes ; elle dépend de conditions organisationnelles et institutionnelles (taille, secteur, structure, implantation). La segmentation par ACP suivie d'un clustering K-means met en évidence des groupes distincts quant à la perception des effets contextuels, et les tests intergroupes confirment une différence hautement significative, y compris via un test robuste ne supposant pas la normalité.

**Graphique 2 — Projection ACP et clusters de profils contextuels (H6)**



**Source :** Données de l’enquête RSE–Résilience (Maroc), traitement par l’auteur sous R.

**Tableau 6 — Comparaison inter-clusters : ANOVA et Kruskal–Wallis (H6)**

Test statistique	Valeur observée	p-value	Interprétation
ANOVA (variance entre groupes)	F = 65.91	$p < 0.00000000000000000012$	Différence très significative entre les groupes
Test de Kruskal–Wallis (robuste)	H = 80.00	$p < 0.00000000000000000042$	Résultat confirmé même sans hypothèse de normalité

**Source :** Données de l’enquête RSE–Résilience (Maroc), traitement par l’auteur sous R.

Ce résultat donne une assise empirique au principe de contingence : la RSE est un levier d’autant plus “efficace” — ou, plus précisément, d’autant plus activable en mécanismes de résilience — que l’entreprise dispose de ressources, de routines et de pressions institutionnelles compatibles avec son institutionnalisation. L’idée d’un effet “automatique” de la RSE est ainsi écartée : ce sont les configurations organisationnelles qui conditionnent la traduction de l’engagement en capacité réelle.

**4.7. Synthèse des hypothèses testées**

Pris ensemble, les résultats dessinent une chaîne cohérente : la structuration (gouvernance) est associée à des manifestations centrales de résilience (H1) ; le social (capital humain) nourrit la

résilience humaine (H2) ; l’environnemental (gestion des risques) renforce la capacité de préparation face aux perturbations (H3) ; les parties prenantes (légitimité/coopération) soutiennent la stabilité en turbulence (H4) ; la perception externe (réputation/confiance) alimente fidélité et soutien (H5) ; et l’ensemble demeure modulé par le contexte (H6).

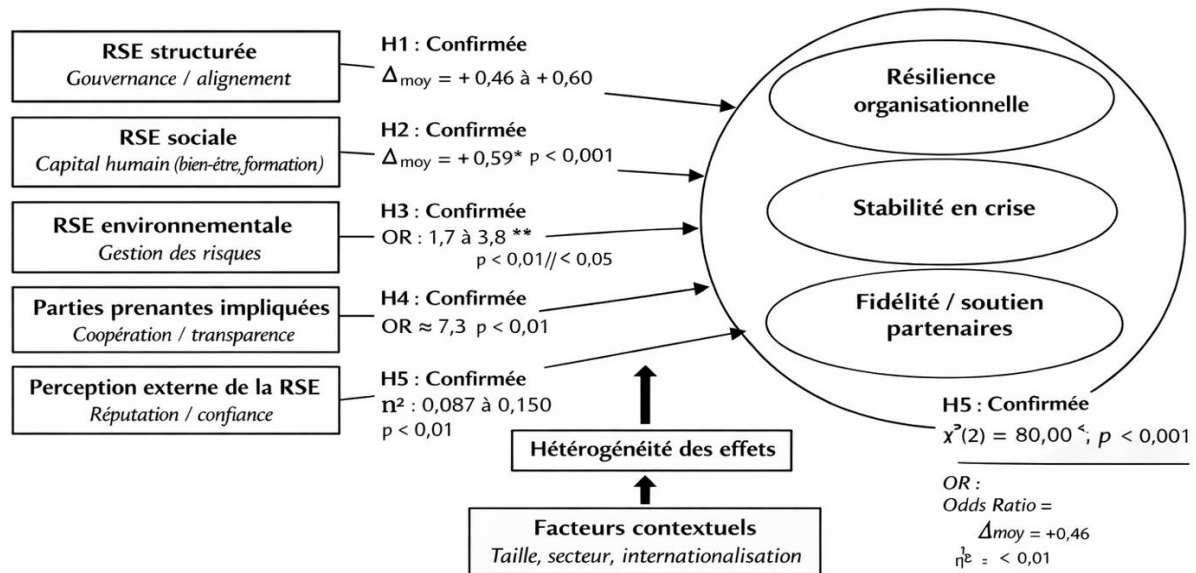
**Tableau 7 — Synthèse des résultats : statut des hypothèses H1–H6.**

Hypothèse	Résultat empirique	Sens
H1	Différences significatives sur 7 items ( $p < .05$ à $p < .01$ )	Confirmée
H2	Mann–Whitney : $p < .001$ ; $\Delta = +0.59$	Confirmée
H3	Régressions ordinales : plusieurs items significatifs	Confirmée
H4	Logistique : $\beta = 1.99$ ; $p = .0016$ ; $OR \approx 7.3$	Confirmée
H5	Écarts moyens + tailles d’effet ( $\eta^2$ jusqu’à 0.150)	Confirmée
H6	ANOVA + Kruskal–Wallis : $p \ll .001$ ; clusters distincts	Confirmée

**Source :** Données de l’enquête RSE–Résilience (Maroc), traitement par l’auteur sous R.

Ces résultats appellent une discussion à deux niveaux. D’un côté, ils consolident une lecture de la RSE comme capacité organisationnelle : lorsqu’elle est structurée, elle ne se contente pas d’accompagner la résilience — elle l’équipe, en amont, par des dispositifs de gouvernance, de coordination et de priorisation (Duchek, 2020; Lengnick-Hall & Beck, 2005). De l’autre, ils montrent que la résilience se construit autant “par le dedans” que “par le dehors” : le capital humain (H2) et l’encastrement parties prenantes (H4–H5) apparaissent comme des relais cruciaux, en cohérence avec la stakeholder theory et avec les travaux sur la réputation et la confiance (Freeman, 1984; Bhattacharya & Sen, 2004; Du et al., 2010). Reste toutefois un point décisif : l’effet n’est ni uniforme ni garanti (H6). La discussion devra donc préciser dans quelles conditions la RSE devient un instrument de résilience, quels mécanismes dominant selon les profils organisationnels marocains, et quelles limites méthodologiques (mesure perceptuelle, déséquilibres d’effectifs, causalité) encadrent la portée des inférences. C’est à cette articulation — mécanismes validés, variations contextuelles, implications managériales et théoriques — que se consacre la section suivante.

**Figure 4— Modèle conceptuel final (résultats confirmatoires) : RSE multidimensionnelle, mécanismes de résilience et effets contingents (Maroc)**



**Source :** Élaboration de l’auteur à partir du modèle conceptuel initial et des résultats de l’enquête RSE–Résilience (Maroc)

## 5. Discussion

### 5.1 Discussion théorique par mécanismes

Les résultats convergent vers une lecture non décorative de la RSE : lorsqu’elle est institutionnalisée, elle se comporte moins comme un registre déclaratif que comme une capacité de pilotage mobilisable sous contrainte. La discussion peut dès lors s’organiser par mécanismes, conformément au modèle conceptuel et à la logique des hypothèses.

RSE structurée → gouvernance / alignement → continuité & rebond (H1)

L’effet observé de la structuration RSE sur la gestion de crise, la continuité d’activité et le rebond suggère un mécanisme de gouvernance : formaliser la RSE revient à stabiliser des priorités, expliciter des arbitrages et réduire les coûts de coordination lorsque l’incertitude s’intensifie. Dit autrement, la RSE structurée fonctionne comme un dispositif d’alignement stratégique, susceptible de transformer la résilience en propriété “organisée” plutôt qu’en réaction improvisée. Cette interprétation est compatible avec la résilience conçue comme méta-capabilité processuelle (anticipation–adaptation–apprentissage) (Duchek, 2020) et avec l’idée

que l'organisation résiliente ne se contente pas d'ajustements marginaux, mais opère une transformation robuste lorsque l'environnement l'exige (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

### **Social → capital humain → résilience humaine (H2)**

Le différentiel marqué de résilience humaine entre entreprises socialement engagées et non engagées pointe un mécanisme de capital humain et social : formation, cohésion, confiance, qualité des conditions de travail et dispositifs de protection constituent des ressources activables en crise. Le fait que les items sociaux ne s'agrègent pas fortement entre eux ne fragilise pas l'argument ; il le raffine : la résilience humaine est un construit intrinsèquement multidimensionnel, où les leviers agissent parfois en parallèle plutôt qu'en bloc. Cette lecture rejoint l'approche selon laquelle la résilience se fabrique par des compétences, des routines relationnelles et la capacité collective à apprendre, au cœur des contributions RH à la résilience (Lengnick-Hall et al., 2011; Duchek, 2020).

### **Parties prenantes → légitimité & soutien → stabilité (H4)**

L'effet significatif de l'implication des parties prenantes sur la stabilité perçue en crise actualise un mécanisme de légitimité et de coopération : la stabilité ne relève pas uniquement du contrôle interne, elle dépend aussi de l'encastrement de l'entreprise dans un réseau de relations où circulent informations, tolérance, appuis et ressources. Les corrélations fortes entre transparence, réputation et stabilité indiquent que les liens ne sont pas accessoires : ils constituent une infrastructure relationnelle qui amortit la crise. Ce résultat donne un contenu empirique à la théorie des parties prenantes, qui fait de la stratégie une orchestration d'interdépendances plutôt qu'une simple optimisation interne (Freeman, 1984), et résonne avec les travaux qui invitent à intégrer les dimensions internes et externes de la crise dans un même cadre explicatif (Bundy et al., 2017).

### **Perception externe → réputation / confiance → fidélité (H5)**

La relation entre perception externe positive de la RSE et indicateurs de fidélité/soutien renvoie à un mécanisme réputationnel : la RSE, lorsqu'elle est visible et crédible, réduit le risque perçu, facilite l'identification et renforce la confiance, ce qui se traduit en loyauté et en soutien, notamment quand la crise durcit les arbitrages des partenaires. Ici, la communication n'est pas un supplément, mais un vecteur de conversion d'un investissement RSE en retombées relationnelles (Du et al., 2010). Le résultat s'inscrit dans la lignée de l'argument selon lequel

les consommateurs et partenaires répondent aux initiatives RSE lorsque celles-ci sont perçues comme pertinentes et authentiques (Bhattacharya & Sen, 2004).

### **Contingence (H6) → “one size does not fit all”**

La segmentation en profils distincts et la significativité très élevée des différences intergroupes établissent un point décisif : la RSE n’a pas un effet uniforme. Les conditions organisationnelles (taille, secteur, structure, implantation) modulent la conversion de l’engagement en capacité effective. En termes théoriques, H6 impose une lecture de la RSE comme capacité située, dépendante des ressources disponibles, des pressions institutionnelles et de la maturité des routines. Cette conclusion est cohérente avec les synthèses qui défendent la résilience comme construit utile précisément parce qu’il varie selon contextes, architectures organisationnelles et environnements (Hillmann & Guenther, 2021), ainsi qu’avec les travaux montrant que des pratiques durables produisent des bénéfices de résilience sur le temps long mais selon des conditions d’implémentation et de cohérence stratégique (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Sur l’essentiel, les résultats s’alignent avec les travaux majeurs mobilisés dans la revue, tout en ajoutant une contribution empirique intégrative.

- Convergence avec la résilience processuelle. L’association entre structuration RSE et dimensions centrales de résilience recoupe la conceptualisation de la résilience comme capacité d’anticipation, de réponse et d’apprentissage (Duchek, 2020). L’idée de transformation robuste proposée par Lengnick-Hall et Beck (2005) aide à interpréter le poids des dimensions “continuité” et “rebond” : ce sont précisément les registres où l’architecture de gouvernance compte le plus.
- Convergence avec l’approche RH de la résilience. Le résultat H2 rejoint l’argument de Lengnick-Hall et al. (2011) : les politiques et pratiques orientées vers les salariés participent à créer une capacité collective d’adaptation. La multidimensionnalité observée n’est pas une anomalie ; elle correspond à la manière dont le capital humain se matérialise (formation ≠ implication ≠ protection, etc.).
- Convergence avec la Stakeholder Theory. Le lien entre implication des parties prenantes et stabilité renforce la thèse de Freeman (1984) : en situation de crise, les relations ne sont pas un décor moral, mais une ressource stratégique. La littérature sur la crise (Bundy et al., 2017) fournit un arrière-plan utile : la performance en crise

dépend d'une intégration cohérente entre gestion interne et gestion des perceptions/attentes externes.

- Convergence avec les travaux sur réputation et réponses des parties prenantes. Les résultats H5 prolongent les mécanismes de réponse des consommateurs et partenaires à la RSE (Bhattacharya & Sen, 2004) et soulignent le rôle structurant de la communication RSE dans la captation des retours économiques et relationnels (Du et al., 2010). Dans le même esprit, les résultats s'accordent avec l'idée que la confiance et le capital social constituent un avantage en temps de crise (Lins et al., 2017).
- Apport spécifique : l'intégration mécanismes  $\times$  contingence. Là où une partie de la littérature traite séparément gouvernance, RH, réputation ou parties prenantes, les résultats articulent simultanément ces canaux et montrent que leur intensité dépend des configurations organisationnelles (H6). En ce sens, l'étude soutient une lecture de la RSE comme "capacité composite" : elle produit des effets lorsqu'elle est cohérente, lisible et dotée de supports organisationnels, autrement dit lorsqu'elle est institutionnalisée plutôt que fragmentaire (McWilliams & Siegel, 2001; Porter & Kramer, 2006).

### **5.3 Implications managériales : recommandations actionnables (Maroc)**

Les résultats invitent à traduire la RSE en un dispositif de résilience concret, ajusté aux réalités des entreprises marocaines, en articulant formalisation, pilotage et apprentissage. D'abord, l'enjeu consiste à formaliser une stratégie RSE et à l'adosser explicitement à la stratégie d'entreprise : une feuille de route opérationnelle (priorités, cartographie des risques, parties prenantes, indicateurs) permet de transformer la RSE en instrument d'alignement, précisément là où l'écart de résilience observé est le plus net, conformément au mécanisme de gouvernance mis en avant par la littérature (Duchek, 2020; Lengnick-Hall & Beck, 2005). Cette formalisation gagne ensuite à être prolongée par une gouvernance RSE "utile en crise", par exemple via un comité RSE–risques (ou son arrimage au dispositif de gestion des risques), doté de circuits de décision clarifiés pour les périodes d'incertitude : la résilience dépend en effet de la rapidité d'arbitrage et de la réduction des coûts de coordination (H1). Sur le plan des ressources internes, les entreprises ont intérêt à prioriser les leviers sociaux à fort rendement de résilience —

formation orientée crises, cohésion d'équipe, dispositifs de protection et qualité du dialogue — dans la mesure où la résilience humaine distingue fortement les organisations engagées et constitue un ressort central de la capacité d'adaptation collective (Lengnick-Hall et al., 2011).

En parallèle, il apparaît décisif de passer d'une implication des parties prenantes simplement déclarée à une implication organisée et outillée : cartographie des parties prenantes, rituels de concertation, accords de coopération avec clients et fournisseurs, et protocoles de communication en situation de crise, autant d'éléments qui matérialisent le mécanisme de légitimité et de soutien mis en évidence par la Stakeholder Theory (Freeman, 1984) et confirmé par le lien statistique entre implication et stabilité (H4).

Partant, la communication RSE doit être pilotée comme une fonction stratégique plutôt que comme un exercice institutionnel : la cohérence, la constance et l'appui sur des preuves réduisent le risque de dissonance et favorisent la conversion de la perception externe en fidélité et soutien (Du et al., 2010; Bhattacharya & Sen, 2004). L'ensemble de ces recommandations doit toutefois être gouverné par un principe de contingence : au lieu de reproduire des modèles standard, les PME gagneront à concentrer leurs efforts sur quelques engagements structurants, très opérationnels et suivis, tandis que les grandes entreprises pourront davantage organiser les synergies social-environnemental et formaliser des partenariats à plus forte portée, puisqu'un "one size fits all" tend à produire des dispositifs coûteux et peu efficaces lorsque la configuration organisationnelle n'est pas compatible (Hillmann & Guenther, 2021).

## 7. Conclusion

À l'issue de l'analyse, une idée s'impose : la RSE, lorsqu'elle est institutionnalisée et lisible, relève moins du discours que d'une infrastructure de résilience. Elle ne se contente pas d'accompagner l'organisation ; elle en équipe les arbitrages, en stabilise les engagements et, surtout, rend l'action collective plus cohérente lorsque la crise brouille simultanément les repères internes (coordination, continuité, mobilisation) et externes (attentes, confiance, soutien). Dans le contexte marocain étudié, l'épreuve empirique du modèle conceptualisé confirme que la RSE peut être appréhendée comme une capacité composite, dont les effets deviennent observables dès lors qu'on cesse d'isoler une dimension unique et qu'on replace l'engagement responsable dans une chaîne de mécanismes — gouvernance, capital humain, gestion des risques, encastrément relationnel et réputation.

Le premier apport empirique tient à la validation robuste du lien entre structuration de la démarche RSE et résilience organisationnelle. Les entreprises caractérisées par une stratégie RSE plus claire et mieux alignée affichent des scores significativement supérieurs sur des dimensions qui, en période de turbulence, font office de critères discriminants : gestion de crise, continuité d'activité, maintien relatif de la performance et capacité de rebond. En d'autres termes, la RSE structurée semble agir comme un mécanisme de gouvernance — au sens d'une réduction de l'ambiguïté décisionnelle et des coûts de coordination — qui facilite la tenue dans l'événement et prépare la reconfiguration après-coup. La résilience apparaît alors moins comme une "réaction" que comme une propriété organisée, soutenue par des routines et des priorités explicites, ce qui correspond précisément à la lecture processuelle et non statique proposée par les travaux contemporains sur la résilience.

La seconde contribution concerne le versant humain de la résilience. Les résultats associés à la dimension sociale de la RSE montrent un différentiel net : les organisations perçues comme socialement engagées déclarent une résilience humaine plus élevée. Ce signal est d'autant plus instructif qu'il ne renvoie pas à un effet monolithique : les items liés au bien-être, à la formation, à la cohésion, à la protection et au dialogue ne se confondent pas, révélant une architecture multidimensionnelle où les leviers agissent parfois en parallèle plutôt qu'en bloc. Cette configuration n'affaiblit pas le résultat ; elle le précise. Elle indique que la résilience humaine est une construction composite, faite de ressources activables — compétences, confiance, solidarité, capacité d'initiative — dont l'accumulation et l'articulation conditionnent la performance collective face aux perturbations. À ce titre, la RSE sociale apparaît comme un investissement dans la "qualité de mobilisation" de l'organisation, là où les crises mettent à l'épreuve l'énergie, la cohésion et la capacité d'apprentissage.

Le troisième résultat majeur porte sur la dimension environnementale et son inscription dans une logique de vulnérabilité et d'anticipation. En respectant la nature ordinale des mesures par des modèles logistiques adaptés, l'analyse met en évidence des effets significatifs sur plusieurs items environnementaux. La lecture la plus robuste n'est pas celle d'un bénéfice d'image, mais celle d'un mécanisme de gestion des risques : anticipation réglementaire, optimisation des ressources, intégration des enjeux environnementaux dans la stratégie et contribution à l'innovation constituent autant de routines qui réduisent l'exposition, améliorent la préparation et, plus largement, renforcent la capacité à faire face à des perturbations d'origine écologique ou institutionnelle. Dans cette perspective, la RSE environnementale se comprend comme un

registre de préparation stratégique qui équipe l'entreprise contre une partie des chocs contemporains — précisément ceux dont la fréquence et l'intensité tendent à s'accroître.

Le quatrième enseignement touche à la dimension relationnelle de la résilience. Les résultats confirment que l'implication des parties prenantes ne relève pas d'un supplément normatif mais d'une ressource de stabilisation : plus une entreprise organise ses relations (partenariats, transparence, coopération, réputation en crise), plus la probabilité d'une stabilité perçue élevée augmente. Le rôle de l'écosystème devient ici central : en période de crise, la résilience ne se fabrique pas uniquement par la robustesse interne, mais aussi par la qualité des liens qui permettent d'obtenir des informations, de sécuriser des appuis et de maintenir un minimum de confiance. Dans la même veine, l'hypothèse portant sur la perception externe met en évidence que l'image RSE, lorsqu'elle est favorable et crédible, s'associe à des indicateurs plus élevés de fidélité et de soutien des partenaires. La RSE produit alors un rendement relationnel : elle réduit le risque perçu, renforce l'identification et consolide une "réserve de confiance" mobilisable lorsque la crise resserre les arbitrages et durcit les comportements.

Plus décisif encore, l'hypothèse de contingence est confirmée : les effets de la RSE varient selon les configurations organisationnelles, ce qui interdit toute lecture standardisée du type *one size fits all*. Les analyses de segmentation montrent des profils distincts quant à la manière dont les entreprises perçoivent l'intensité des effets RSE selon la taille, le secteur, la structure ou le périmètre d'implantation. Dit autrement, la RSE n'agit pas comme une technologie managériale universelle : sa capacité à se convertir en résilience dépend des ressources disponibles, de la maturité de la gouvernance, des contraintes sectorielles et des pressions institutionnelles. Cette conclusion a une portée théorique et pratique : elle oblige à penser l'engagement responsable comme une capacité située, dont la performance est conditionnelle — non à la seule "bonne volonté", mais à la cohérence des dispositifs, à la qualité de l'implémentation et à l'adéquation avec le contexte.

Au plan scientifique, l'ensemble apporte un triple bénéfice. D'abord, l'étude propose une articulation intégrée des mécanismes : gouvernance (structuration et alignement), capital humain (leviers sociaux), gestion des risques (environnement), encastrement relationnel (parties prenantes) et réputation (perception externe). Ensuite, elle renforce l'exigence inférentielle en mobilisant des méthodes compatibles avec des données ordinales, ce qui réduit le risque de conclusions fondées sur des simplifications métriques. Partant, elle offre un éclairage contextualisé sur un terrain encore insuffisamment documenté dans la littérature

internationale : celui d'entreprises opérant au Maroc, où la structuration de la RSE demeure hétérogène et où les effets paraissent particulièrement sensibles aux différences de taille, de secteur et d'implantation.

Plusieurs limites doivent néanmoins être assumées, non pour relativiser les résultats, mais pour en cadrer la portée. Les mesures sont perceptuelles et transversales : elles saisissent des évaluations à un moment donné et n'autorisent pas, à elles seules, une inférence causale forte. De même, certains déséquilibres d'effectifs entre groupes peuvent amplifier l'incertitude sur l'ampleur exacte de certains effets, même lorsque la significativité statistique est établie. Partant, l'opérationnalisation par items, si elle préserve une granularité interprétative utile, gagnerait à être complétée par des mesures objectives (indicateurs de performance en crise, événements réels, données ESG externes) ou par des dispositifs longitudinaux capables d'observer la dynamique d'apprentissage, dimension centrale de la résilience mais difficile à capturer dans une coupe instantanée.

Ces limites ouvrent des prolongements naturels. Une première piste consiste à tester, sur un design longitudinal, la séquence "préparation–adaptation–apprentissage" afin d'identifier non seulement si la RSE est associée à la résilience, mais quand et comment elle produit ses effets, et si ces effets se renforcent ou s'érodent avec le temps. Une seconde piste vise à intégrer des médiations et modérations plus fines : par exemple, le rôle de la communication RSE comme mécanisme médiateur entre engagement et fidélité, ou l'effet modérateur de la taille et du secteur sur la conversion des politiques sociales en résilience humaine. Une troisième piste consisterait à mobiliser des approches par équations structurelles (PLS-SEM) sur des construits validés, afin d'estimer simultanément les chemins causaux et la structure des relations, et d'aller au-delà des tests item par item lorsque la cohérence interne le permet.

Tout bien considéré, l'argument central se clarifie : la RSE n'est pleinement explicative de la résilience que lorsqu'elle est pensée comme capacité organisée, plutôt que comme juxtaposition d'initiatives. Là où la crise contraint, la RSE structurée oriente ; là où la crise fragilise, la RSE sociale soutient ; là où la crise expose, la RSE environnementale prépare ; là où la crise isole, la RSE relationnelle stabilise ; là où la crise suspecte, la RSE crédible rassure. Le tout, Pour autant, n'opère qu'à la condition d'être ajusté au contexte, parce que la résilience n'est jamais un attribut abstrait : elle est une capacité située, produite par des choix, des routines et des relations — et, lorsqu'elle est bien conçue, la RSE en devient l'une des architectures les plus opératoires.

---

## Références Bibliographiques :

- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378878>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>

---

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

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. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.