

La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises

The contribution of CSR to strengthening companies' resilience

MSEKNI Jihen

Doctorante

FSEG Sfax

Université de SFAX, Laboratoire PRISME, TUNISIE

Jihenmsekni28@gmail.com

TURKI Ahmed

Maître de conférences

IHEC Sfax

Université de Sfax, Laboratoire PRISME, TUNISIE

Ahmed.Turki@ihecsf.u-sfax.tn

Date de soumission : 15/06/2021

Date d'acceptation : 11/08/2021

Pour citer cet article :

MSEKNI. J. & TURKI. A. (2021) «la contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises»,
Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 3 » pp : 934-949.

Résumé

Dans un environnement incertain, un petit choc pourra bouleverser l'équilibre de l'entreprise, ce qui laisse sa survie et sa pérennité en danger. D'où, la nécessité de développer des solutions permettant d'assurer une certaine stabilité. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui a pour objectif d'étudier la contribution de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au renforcement de la résilience des entreprises. De nos jours, un véritable intérêt est porté au concept de la RSE, en raison de son impact puissant sur les entreprises qui se trouvent engagées dans la mise en place d'une démarche sociétale, en développant des pratiques sociales, environnementales et économiques. Elle s'agit d'une notion multidimensionnelle, ce qui laisse sa définition difficile à cerner. Dans cet article nous trouvons que la résilience des entreprises face aux crises est positivement impactée par la RSE. Elle présente un ensemble d'avantages permettant aux entreprises de maximiser leur chance d'exister et même de se différencier par rapport aux concurrents. Ainsi, la revue de la littérature montre que la RSE peut servir comme un outil de résilience organisationnelle à travers la protection de la réputation, le support des parties prenantes, la détention d'un avantage compétitif durable, et le maintien de la performance.

Mots clés : RSE ; parties prenantes ; réputation ; avantage compétitif ; résilience organisationnelle.

Abstract

In an uncertain environment, a small shock may upset the balance of the company, leaving its survival and durability in danger. Hence, the need to develop solutions to ensure a certain stability. It is within this framework that this research is being carried out, with the objective of studying the contribution of CSR to strengthening organizational resilience. Nowadays, a real interest is shown in the concept of CSR, because of its powerful impact on the companies which are engaged in the implementation of a social approach, by developing social, environmental and economic practices. It is a multidimensional concept, which leaves its definition difficult to ascertain. In this paper we find that the resilience of companies in the face of crisis is positively impacted by CSR. It presents a set of advantages that allow companies to maximize their chances of existing and even differentiating themselves from competitors. The literature review shows that CSR can serve as a tool for organizational resilience through reputation protection, stakeholders support, a sustainable competitive advantage holding and maintenance of companies' performance.

Keywords : CSR ; stakeholders ; reputation ; competitive advantage ; organizational resilience.

Introduction

L'entreprise est un système ouvert, elle ne peut pas vivre sans prendre en considération les turbulences de son environnement, caractérisé par l'incertitude, l'instabilité et la rapidité. Ainsi, elle est tenue de réagir aux nouvelles exigences dont la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Un phénomène qui marque une attention particulière aujourd'hui auprès des théoriciens, mais aussi auprès des entreprises qui visent à intégrer des pratiques environnementales, sociales et économiques dans leurs activités et leur stratégie pour renforcer leur résilience et assurer leur survie. Selon Gilly et al., (2014), la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à surmonter un choc interne ou externe et à revenir à un état stable. Ainsi, les dommages causés par les crises prouvent que les entreprises nécessitent de moyens et des solutions pour renforcer leur résilience. En effet, les entreprises se trouvent face à un événement inattendu et même une crise, qui pourra affecter leur survie et leur pérennité, celles-ci doivent être armées pour pouvoir les dépasser avec le minimum de dégâts possibles. Ainsi, des études récentes montrent que la RSE peut servir comme un outil de résilience organisationnelle (Lv, Wendong et al., 2019 ; Huang et al., 2020 ; Rim et Ferguson, 2020). Ces auteurs considèrent la RSE comme un facteur indispensable pour dépasser les crises.

Ainsi, cet article vise à étudier la contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises, en se référant à une revue de la littérature traitant ce lien. Par conséquent, la question de notre recherche serait la suivante : **Comment la RSE contribue au renforcement de la résilience des entreprises ?**

Pour répondre à cette question, la présente recherche s'articule autour de trois parties. La première est dédiée à la définition du concept RSE et ses différents enjeux théoriques. La deuxième partie tend à mettre en perspective le concept de résilience. Enfin, la dernière partie vis à analyser le lien RSE-Résilience.

1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La notion RSE sujette à des interrogations et débats intenses, beaucoup de personnes font la confusion entre la RSE et le concept développement durable qui est définie selon le rapport Brundtland comme le développement qui « *s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures* » (CMED, 1987, p. 47). En effet, selon Quairel et Capron (2013), le développement durable est orienté vers l'avenir de la planète, et la RSE vers le rôle de l'entreprise dans la société. Ils ont ajouté aussi que la

RSE est proche du concept développement durable en raison de ses principes qui se basent sur trois piliers : l'économique, le social et l'environnemental, ce qui peut engendrer un « couplage » de sens de ces deux concepts.

De même, dans les travaux académiques, la « RSE » est souvent mentionnée sous le nom responsabilité « sociale » des entreprises et parfois responsabilité « sociétale » des entreprises. Ce paradoxe de terminologie du mot « sociétal » s'explique par la traduction du concept anglo-saxon « Corporate Social Responsibility » en français « responsabilité sociale des entreprises ». Dans ce contexte, Soors (1981, cité par Gond et Servayre, 2004, p. 94) affirme que le « social » est destiné aux travailleurs de l'entreprise et le « sociétal » à la société dans son ensemble. Ainsi, la Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (CIDD) parle de responsabilité sociétale et non pas sociale, dans la mesure où en français ce dernier terme est souvent consacré aux relations entre employeurs et travailleurs.

L'intérêt croissant porté aujourd'hui à la RSE découle de l'impact non négligeable de la société sur les entreprises. Celles-ci se trouvent amenées à gérer leurs impacts sociétaux en suivant une démarche sociétale basée sur l'adoption de pratiques socialement responsables afin d'assurer leur survie. À ce propos, Poulain-Rehm et al. (2014) considèrent que l'idée de la RSE réside dans la capacité des entreprises à développer, de manière volontaire, une démarche responsable, à la fois économique, sociale, et environnementale, dans leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes. De même, la RSE présente plusieurs avantages permettant aux entreprises d'évaluer les risques potentiels, de réduire leurs coûts et d'améliorer leur performance financière. D'où, il sera plus facile à celles-ci d'obtenir un avantage concurrentiel, de maintenir leur réputation, leur légitimité et créer de valeur (Barauskaite et Streimikiene, 2021). Dans le même contexte, selon l'étude menée par Huang et al. (2019), la RSE contribue à l'amélioration des bénéfices pour les actionnaires, la création d'emplois et une rémunération équitable pour les travailleurs tout en fabriquant des produits de qualité pour les clients, et des contributions volontaires à la société en donnant du temps et de l'argent aux activités sociétales. Elle contribue également à l'accomplissement de la mission économique des entreprises d'une manière équitable, tout en évitant de nuire à la société et aux parties prenantes.

Si nous revenons aux origines de la RSE, les années 50 marquent l'époque moderne de ce concept. Le livre de Bowen « Social Responsibilities of the Businessman » publié pour la première fois en 1953, a été la première référence approfondie sur la RSE. Bowen (1953, p. 6) l'a définie comme suit « *It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to*

make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society ». Depuis, les débats se sont développés pour préciser et clarifier davantage ce concept. En effet, la RSE constitue une notion vague, qui n'a cessé d'évoluer. Cela s'explique par sa complexité et son ambiguïté. Par exemple, McGuire (1963) affirme que l'idée de la responsabilité sociétale suppose que l'entreprise dispose non seulement des obligations économiques et légales, mais aussi de certaines responsabilités vis-à-vis de la société qui vont au-delà de ces obligations. Dans une autre vision, Fitch (1976) considère que l'entreprise est responsable des dommages causés pour la société et que la RSE est considérée comme la solution afin de les réparer. Jones (1980) a mis l'accent sur les groupes qui appartiennent à la société et qui ont des intérêts qui doivent être pris en considération par l'entreprise d'une manière volontaire autres que ceux des actionnaires. Dans une autre perspective, Drucker (1984) considère qu'une démarche sociétale adéquate est celle qui vise à tirer profit des problèmes sociétaux en les transformant en une opportunité. Ainsi, la littérature académique autour de la notion RSE est très riche rendant difficile l'aboutissement à une définition standard. En effet, « *La RSE est un concept complexe, qui recouvre des notions multiples et que toute tentative de définition stricto-sensu serait vouée à l'échec* » (Ouriachi N, et al., 2021).

2. La résilience

De la même manière que la RSE, la résilience demeure un sujet de grande préoccupation dans les conférences et les débats médiatiques aujourd'hui, dans lesquels les chercheurs et les praticiens cherchent à proposer des solutions pour les entreprises afin de surmonter les crises. En effet, dans un environnement incertain et instable, les entreprises se trouvent amenées à faire face aux turbulences imprévisibles. La résilience est apparue comme une notion cherchant à saisir la capacité différentielle à réagir et à faire face à des changements incertains, volatils et rapides (Pike et al., 2010). Selon ces auteurs la résilience revient à la capacité de résister face aux turbulences imprévues de l'environnement. Dans ce contexte, Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) définissent la résilience comme la capacité de l'entreprise à détecter et à corriger les tendances inadaptées et à faire face positivement aux situations inattendues. Ces auteurs s'intéressent non seulement à la détection des risques comme une capacité pour l'entreprise mais à la correction des effets néfastes engendrés par ces événements imprévisibles. Xiao et Cao (2017), proposent une autre définition différente de l'adaptabilité, de l'agilité, de la flexibilité, de l'improvisation, de la récupération, de la redondance et de la robustesse. Pour ces auteurs, la résilience implique la réaction de

l'organisation en cours de destruction, qui met l'accent sur la capacité de récupération qui se développe dans un état d'incertitude, de discontinuité et d'urgence. Dalgaard-Nielsen (2017), affirme qu'il existe une distinction entre la capacité d'une organisation à gérer les menaces et les dangers, en utilisant des capacités préexistantes et pré-planifiées, et sa capacité à répondre aux problèmes inattendus en apprenant, évoluer et développer de nouvelles capacités. Ces capacités sont appelées respectivement résilience de premier et second ordre. Selon cet auteur, la résilience de premier ordre implique la gestion efficace et efficiente des menaces et des dangers via des technologies et des contre-mesures éprouvées, éventuellement via un contrôle central, et via des règles et des réglementations qui incarnent l'expérience de l'organisation et connaissances historiques. Alors que, la résilience de second ordre, nécessite la culture d'une capacité à rebondir sur les surprises négatives via la délégation, une rétroaction rapide et une licence pour expérimenter et improviser lorsque les solutions standard sont insuffisantes (Dalgaard-Nielsen, 2017).

Ainsi, Duchek (2020) postule que la résilience est la capacité organisationnelle fondamentale orientée vers l'avancement organisationnel ; elle permet aux entreprises de résister aux contraintes, d'innover en permanence et de s'adapter rapidement aux changements. Par conséquent, elle peut être une source d'avantage concurrentiel durable et doit être développée délibérément.

Ainsi, le concept de résilience demeure encore flou. Toutefois, les définitions citées mettent l'accent sur la capacité de l'entreprise à surmonter les changements brusques de l'environnement. En se basant sur cette idée, nous tentons ci-après d'apporter des propositions, pouvant aider les entreprises à mieux renforcer leur résilience en s'engageant dans une démarche RSE proactive et à long terme.

3. La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises

Selon Huang et al. (2020), les dommages causés par les crises peuvent entraîner une série de conséquences pour l'économie, notamment une forte baisse de la demande des clients, une perturbation de la chaîne d'approvisionnement, une restriction, voire une suspension des opérations ce qui met l'avenir des entreprises en danger. Afin d'y faire face, les entreprises sont amenées à résister et à développer des solutions permettant d'assurer une certaine stabilité. Ainsi, la RSE fait partie des solutions qui pourra contribuer au renforcement de la résilience des entreprises.

En effet, nous allons développer un ensemble d'hypothèses basé sur une revue de la littérature des différents travaux et théories traitant le sujet de la RSE et qui pourront justifier le lien entre la RSE et la résilience.

Hypothèse 1 : Les parties prenantes contribueraient à la résilience des entreprises

La théorie des parties prenantes est considérée comme une base solide pour la RSE, où elle propose les différents aspects traitant la relation entre l'entreprise et la société. Selon Mullenbach (2007), la théorie des parties prenantes a pris de l'ampleur en 1984 avec la publication de l'ouvrage de Freeman intitulé *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. En effet, Freeman (1984), vise à dépasser une vision économique de l'entreprise basée sur la prise en considération des intérêts des actionnaires (shareholders), en considérant que l'entreprise a l'obligation de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes (stakeholders) dans la réalisation de ses objectifs organisationnels.

En effet, Lv, Wendong et al. (2019) confirment cette idée, en affirmant que l'établissement de relations satisfaisantes avec diverses parties prenantes permet aux entreprises engagées dans des pratiques de RSE d'identifier efficacement les changements environnementaux et d'obtenir les ressources et le soutien nécessaires pour réussir leur résilience organisationnelle. Dans le même contexte, Mackey et al. (2007) postulent que la littérature a traité des relations organisationnelles avec un large éventail de parties prenantes qui contribuent à la résilience organisationnelle, y compris les employés, le gouvernement, l'environnement naturel, les fournisseurs, les concurrents, etc.

Ainsi, Gilly et al. (2014) supposent qu'au sein d'une entreprise, l'existence d'un compromis entre les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, directeurs, employés, syndicats) est nécessaire pour générer la résilience organisationnelle.

Les parties prenantes jouent un rôle important dans le renforcement de la résilience organisationnelle. En effet, en s'engageant activement dans la RSE, dès le début, une entreprise pourra construire autour d'elle un réseau de partenaires loyaux et fiables, en particulier, lorsque l'entreprise est confrontée à une turbulence inattendue de l'environnement, le soutien des principales parties prenantes telles que les employés, les fournisseurs, les clients et le gouvernement lui permet d'avoir des ressources essentielles afin de s'adapter à la crise et la surmonter rapidement (Huang et al., 2020).

Selon Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016), les relations communautaires, les relations sociales font partie des pratiques sociales et environnementales qui aident les entreprises à détecter et à saisir les opportunités à long terme et à atténuer les menaces, ce qui contribue à leur résilience. De ce fait, les parties prenantes peuvent servir de système d'alerte précoce pour les chocs à travers l'identification des changements dans l'environnement, tels que les nouvelles technologies, les changements de prix relatifs et les changements de goûts des clients (Harrison et al., 2010 cité par Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016).

Ainsi, en se basant sur ces contributions, nous concluons qu'une interaction fondée sur la réciprocité avec les parties prenantes s'avère essentielle pour renforcer la résilience organisationnelle (Mackey et al., 2007). De ce fait, une démarche sociétale solide en collaboration avec les parties prenantes peut constituer un moyen ou une solution de résilience organisationnelle. En d'autres termes, en s'engageant socialement dans des pratiques RSE durables et à long terme avec les parties prenantes, les entreprises pourront renforcer leur résilience.

Hypothèse 2 : L'avantage compétitif durable provenant de la RSE contribuerait à la résilience des entreprises

En se référant à l'approche par les ressources, chaque entreprise est amenée à contrôler un ensemble de ressources hétérogènes et immobiles qui prennent la forme d'actifs, de capacités, de processus organisationnels, d'informations et de savoir-faire (Barney 1991). Lorsque ces ressources sont de valeur, rares, imparfaitement imitables et non substituables, elles confèrent à l'entreprise un avantage compétitif durable lui permettant de se différencier par rapport aux autres (Barney 1991). La RSE peut être considérée comme une ressource qui permet de conférer aux entreprises un nombre important d'avantages qui leurs permettent de détenir un avantage compétitif durable. À ce propos, Triki et Pündrich (2011) considèrent que les pratiques RSE adoptées par les entreprises peuvent servir comme une forme de différenciation par rapport aux autres d'un point de vue stratégique, ce qui permet de renforcer leur résilience. Dans ce contexte, Barasa et al. (2018) proposent de nombreux facteurs susceptibles d'influencer la résilience organisationnelle. Parmi eux nous retenons les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines. En effet, la disponibilité des ressources matérielles est considérée comme un facteur clé de la résilience organisationnelle. Lorsque ces ressources sont utilisées de manière stratégique, les organisations peuvent surmonter les perturbations.

Les ressources financières sont également jugées nécessaires pour mobiliser autres ressources nécessaires pendant la crise. Et enfin, les ressources humaines.

Cependant, au-delà du nombre et des compétences, Barasa et al. (2018) soulignent qu'il s'avère nécessaire de s'assurer que le personnel est suffisamment motivé et pleinement engagé envers les objectifs organisationnels. En effet, la détention des ressources est fortement liée à l'engagement sociétal de l'entreprise. En d'autres termes, une partie des ressources ne pourra être détenue qu'à travers un ensemble de pratiques RSE réalisées par l'entreprise. Dans ce contexte, Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) affirment que les pratiques sociales et environnementales créent un stock de ressources flexibles, qui permet de favoriser la résilience organisationnelle. Ces ressources peuvent être qualifiées comme des employés fidèles, motivés et fortement engagés dans les pratiques sociales et environnementales de l'entreprise. Ainsi, grâce à un accès amélioré de ces ressources, l'entreprise peut avancer progressivement et éviter les perturbations.

La RSE est considérée donc comme une ressource précieuse aux entreprises, qui leur permettent de se différencier par rapport aux autres, et de renforcer ainsi leur résilience.

Hypothèse 3 : La réputation provenant de la RSE contribuerait à la résilience des entreprises

La réputation est définie comme les évaluations des personnes extérieures sur ce qu'est l'organisation, dans quelle mesure elle respecte ses engagements et se conforme aux attentes des parties prenantes, et dans quelle mesure sa performance globale correspond à son environnement politique (Brown et Logsdon, 1999). De ce fait, les entreprises signalent à l'environnement et leurs parties prenantes leurs préoccupations sociétaux, afin de renforcer leur image en tant qu'entreprises socialement responsables. Dans ce contexte, Rim et Ferguson (2020) ont examiné l'effet de la RSE proactive et réactive sur la protection et la restauration de la réputation de l'entreprise en situation de crise. En effet, la RSE proactive se produit lorsque les entreprises transmettent des informations liées à la RSE de manière cohérente pour créer une image de la responsabilité sociétale avant que la crise surgisse. Tandis que la RSE réactive se produit pour protéger l'image des entreprises, après une crise. Ainsi, selon Huang et al. (2020), la demande globale des clients diminue fortement pendant la crise, d'où les nouveaux clients peuvent choisir un certain produit ou service plutôt que d'autres similaires en fonction de la réputation de l'entreprise en matière de RSE. De même, Galbreath (2010), soutient cette idée en affirmant que les pratiques RSE fournissent des

signaux visibles à partir desquels les parties prenantes déduisent diverses caractéristiques positives des entreprises.

Pelozo (2006), considère la réputation d'une entreprise comme l'actif le plus précieux, et donc un actif qu'il vaut la peine de le protéger. De ce fait, il décrit l'exploitation de la RSE en temps de crise comme une assurance pour l'entreprise. C'est pour cette raison que Bhattacharya et Sen (2004) insistent sur l'investissement dans la RSE afin de créer un réservoir de bonne volonté qui permet d'atteindre la résilience.

Ainsi, la RSE devrait donc être un outil clé sur lequel une entreprise peut s'appuyer pour accroître sa réputation afin de renforcer sa résilience.

Hypothèse 4 : La performance provenant de la RSE contribuerait à la résilience des entreprises

La RSE ne constitue pas toujours un coût pour les entreprises, mais elle pourra être une source de performance économique. En effet, Huang et al. (2020) considèrent que dans un contexte d'informations incomplètes, l'historique de la performance de l'entreprise ainsi que sa réputation constituent comme des références majeures sur lesquelles les investisseurs peuvent s'appuyer. De ce fait, selon ces auteurs, un profil RSE peut signaler aux investisseurs et aux banquiers la légitimité, la fiabilité et la citoyenneté de l'entreprise, ce qui pourra donc favoriser l'accès au capital financier, afin qu'elle puisse être plus performante et résiliente en temps de crise.

Selon l'étude de Ali et al. (2019), la RSE affecte de manière significative la performance financière d'une entreprise en développant une image positive auprès des parties prenantes et en améliorant la satisfaction des clients. En outre, cette étude a également déclaré que l'image de l'entreprise et la satisfaction des clients servent de médiateurs à l'association de la RSE et de la performance financière. Dans la mesure où, le public aime acheter et même susceptible de payer un montant supplémentaire pour des produits et services d'entreprises qui suivent des pratiques de RSE. Cela permettra par conséquent aux entreprises de générer plus de profit pour qu'elles soient plus résilientes en temps de crise.

Ainsi, les résultats de Rodríguez-Sánchez et al., (2019), montrent que la RSE a agi comme un antécédent clé permettant d'augmenter des résultats positifs pour l'organisation grâce aux employés qui se sentent plus capables de se remettre de toute perturbation pour anticiper les défis futurs, partager leurs connaissances et apprendre d'autres, tel que l'innovation, ce qui conduira à la performance, ainsi à une résilience organisationnelle accrue. Dans le même

contexte, Kao et al., (2018) constatent que l'engagement dans une démarche RSE affecte positivement la performance de l'entreprise, soutenant l'hypothèse basée sur la théorie des parties prenantes, dans le sens que la RSE peut être employée comme une ressource stratégique pour résoudre les conflits entre les parties prenantes et maximiser la richesse des actionnaires, ce qui influencera positivement la performance de l'entreprise. En effet, selon leur étude, les auteurs affirment aussi que les managers chinois s'engagent aléatoirement dans une démarche RSE, en d'autres termes, sans avoir une intention de dégager des profits de celle-ci. Mais ils se trouvent capables d'aligner leurs activités de RSE sur la performance de l'entreprise au fil du temps, ce qui indique qu'ils apprennent les avantages de la RSE sur la performance de l'entreprise à long terme.

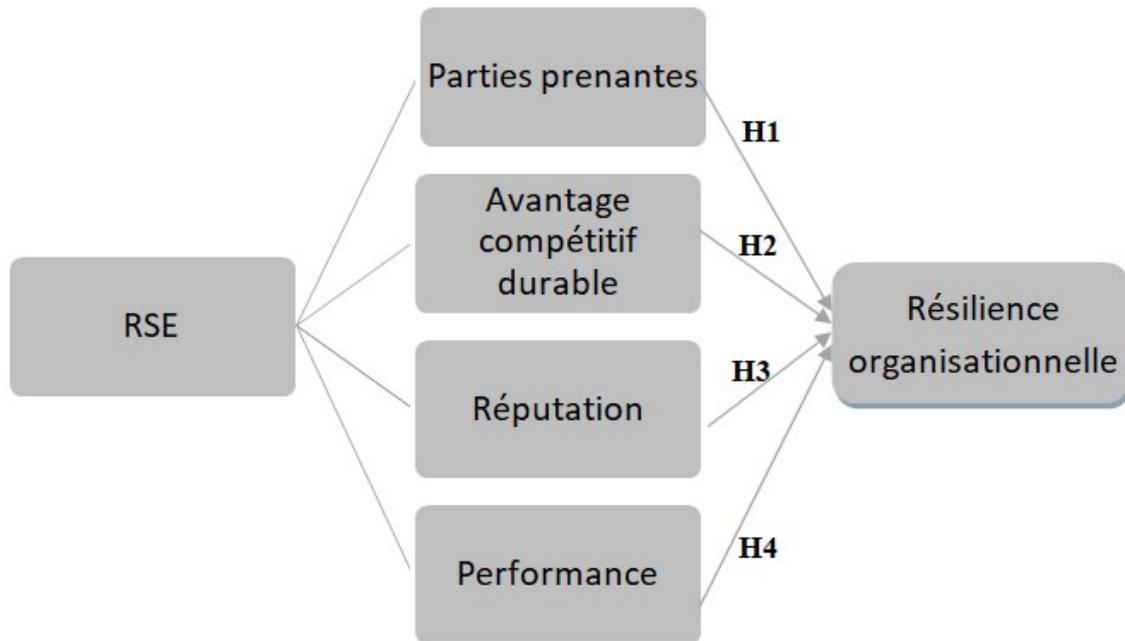
À ce propos, Pelozo (2006) affirme que la littérature a confirmé que la RSE peut compléter les objectifs économiques des entreprises, dans le sens que celles-ci investiront dans des initiatives sociétales car elles estiment que de tels investissements se traduiront par une rentabilité accrue et ce en suivant la logique « gagnant-gagnant ».

De même, comme nous avons décrit ci-dessus, la RSE peut renforcer la réputation des entreprises, et celle-ci à son tour permet de maximiser les profits des entreprises. En effet, selon les résultats de Bhattacharya et Sen (2004), les consommateurs s'identifient effectivement à certaines entreprises lorsqu'elles sont de forts supporteurs des initiatives de RSE. De ce fait, lorsqu'une entreprise adopte des pratiques RSE, cela peut renforcer sa réputation d'une part et accroître ses ventes et par conséquent sa performance économique d'une autre part. Dans la même perspective, Pelozo (2006) soutient cette idée en confirmant que lorsque les consommateurs étaient exposés à une situation dans laquelle une entreprise avait une réputation positive en matière de RSE, les intentions d'achat envers l'entreprise étaient deux fois plus élevées que celles des consommateurs exposés à une entreprise ayant une réputation RSE négative.

Une entreprise ne pourrait pas résister face aux crises si elle n'était pas performante, une condition qui s'avère nécessaire à sa survie, et le meilleur est de trouver un facteur dit RSE qui lui permet d'atteindre à la fois ses objectifs sociétaux et économiques.

Ainsi, à travers l'analyse théorique de ces facteurs, nous proposons le modèle suivant :

Figure n°1 : La contribution de la RSE au renforcement de la résilience organisationnelle.



Source : élaboré par les auteurs (Msekni Jihen et Turki Ahmed, 2021)

Ce modèle est principalement utilisé pour montrer l'influence que pourrait exercer chacun de ces facteurs sur la résilience organisationnelle. Il prend la forme d'une récapitulation dédiée aux entreprises afin de les accompagner et les encadrer à comprendre et examiner les différents enjeux de la RSE qui pourront contribuer au renforcement de leur résilience. Nous constatons que la RSE peut être constituée comme une garantie permettant aux entreprises de bénéficier de sa « récolte » à long terme et en particulier en situation de crise. Ces facteurs constituent les points forts des entreprises socialement responsables avec lesquels elles peuvent combattre les perturbations de leur environnement.

Conclusion

Face à une situation de crise, il sera d'autant plus difficile pour les entreprises de maintenir leur position de force, celles-ci se trouvent face à un « big challenge », c'est le moment où les différents acteurs doivent développer des efforts importants pour survivre. De ce fait, les entreprises doivent être outillées et armées pour renforcer leur résilience. En effet, la RSE est considérée comme un outil permettant d'atteindre la résilience organisationnelle, grâce à ses bienfaits et ses enjeux, en matière de la relation des entreprises avec leurs parties prenantes,

les ressources, la réputation ainsi que la performance qu'elles peuvent les détenir afin de se différencier par rapport aux autres. Les entreprises engagées dans une démarche RSE proactive et à long terme, réalisent la contrepartie de ce qui a été investi en RSE au moment de la crise. Durant cette période de crise que les bienfaits de la RSE surgissent.

Ce travail prend la forme d'un travail théorique basé sur une revue de la littérature liée à la RSE et la résilience organisationnelle. Les apports de cette recherche résident dans la compréhension approfondie des facteurs RSE susceptibles d'influencer la résilience organisationnelle. Ainsi, le modèle proposé précédemment est dédié aux entreprises afin de les accompagner et les encadrer à comprendre et examiner les différents enjeux de la RSE qui pourront contribuer au renforcement de leur résilience.

Enfin, la principale limite de ce travail réside dans la nature de la recherche. Il s'agit d'un travail théorique basé purement sur une revue de littérature. D'où, nous suggérons comme une voie future de recherche de confirmer ou infirmer empiriquement ce qui a été proposé théoriquement (les hypothèses et le modèle) afin de donner plus de significations.

BIBLIOGRAPHIE

Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2019). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 166-177.

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.

Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

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.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harpet & Row.

Brown, B., & Logsdon, J. M. (1999). Corporate reputation and organization identity as constructs for business and society research. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 10, 323-334.

CMED. (1987). *Notre avenir à tous* », trad. frise, Ed. du Fleuve, Montréal, 1989.

Drucker, Peter F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre-1986), 26(2), 53-63.

Dalgaard-Nielsen, A. (2017). Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 341-349.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.

Fitch, H. Gordon. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of management review*, 1(1), 38-46.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.

Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602.

Gond, J. P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, (205), 93-116.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.

Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Sustainability*, 12(21), 8970.

Huang, Y. F., Do, M. H., & Kumar, V. (2019). Consumers' perception on corporate social responsibility: Evidence from Vietnam. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1272-1284.

Jones, Thomas M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67.

Kao, E. H., Yeh, C. C., Wang, L. H., & Fung, H. G. (2018). The relationship between CSR and performance: Evidence in China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 51, 155-170.

- Lv, Wendong., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. *Sustainability*, 11(6), 1561
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32(3), 817-835.
- McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. McGraw Hill: NY P.
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 109-120.
- 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.
- Ouriachi N. & al. (2021). Les facteurs influençant le transfert de la RSE entre les acteurs des chaînes de valeurs- cas des PME sous-traitantes. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1), 201-222.
- Peloza, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2), 52-72.
- Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge journal of regions, economy and society*, 3(1), 59-70.
- Poulain-Rehm, T & Hirigoyen, G. (2014). Relationships between Corporate Social Responsibility and financial performance: What is the Causality?. Available at SSRN 2531631.
- Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable »: mise en perspective, enjeux et limites. *Revue française de socio-économie*, (1), 125-144.
- Rim, H., & Ferguson, M. A. T. (2020). Proactive versus reactive CSR in a crisis: An impression management perspective. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 545-568.
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 1-18.
- Triki, D., & Pündrich, A. P. (2011). Les stratégies de RSE en temps de crise: le contexte des crises intraitables. 8ème congrès de l'ADERSE, 16.

Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational resilience: The theoretical model and research implication. In ITM Web of Conferences, 12, 04021.