

Impact des pratiques de la RSE sur la résilience organisationnelle des entreprises algériennes

Impact of CSR practices on the organisational resilience of Algerian companies

MANSOUR Amina^{1,*}, AMARA Nesrine²

¹Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM KOLEA (Algérie), mansour.amina@hotmail.fr

²Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM KOLEA (Algérie), nesrine.azer@hotmail.fr

Date de réception : 29/05/2025 ;

Date de révision : 03/06/2025 ;

Date de publication : 30/06/2025

Résumé : Dans un contexte marqué par une instabilité économique croissante, la résilience organisationnelle est devenue un enjeu clés pour les entreprises. Cet article vise à analyser l'impact des différentes approches de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), fondée sur les ressources, les capacités dynamiques et les relations avec les parties prenantes, sur la résilience des entreprises algériennes. Pour ce faire, une enquête quantitative basé sur un questionnaire a été menée auprès de 59 entreprises. Les résultats indiquent que les approches fondées sur les ressources et les capacités dynamiques ont un effet positif et significatif sur la résilience organisationnelle, tandis que l'approche relationnelle n'a pas d'impact significatif. Ces résultats soulignent l'importance des ressources internes et des capacités d'adaptation comme leviers principaux de la résilience, tout en invitant à approfondir le rôle des relations avec les parties prenantes dans des contextes spécifiques.

Mots-clés : RSE ; résilience organisationnelle, approche ressource, approche des capacités dynamiques ; approche relationnelle.

Codes de classification Jel : M14 ; Q01 ; D22 ; L25 ; D85.

Abstract: In a context marked by increasing economic instability, organisational resilience has become a key issue for companies. This article aims to analyse the impact of different approaches to corporate social responsibility (CSR), based on resources, dynamic capabilities, and stakeholder relationships, on the resilience of Algerian companies. To this end, a quantitative survey based on a questionnaire was conducted among 59 companies. The results indicate that resource-based and dynamic capability approaches positively and significantly affect organisational resilience, whereas the relational approach does not have a considerable impact. These results highlight the importance of internal resources and adaptive capacities as the main levers of resilience, while inviting further exploration of the role of stakeholder relationships in specific contexts

Keywords: CSR; organisational resilience, resource-based approach, dynamic capabilities approach; relational approach.

Jel Classification Codes : M14 ; Q01 ; D22 ; L25 ; D85.

I- Introduction :

L'évolution du concept de RSE ne s'est pas faite de manière linéaire, mais à travers trois grandes étapes successives. Ces étapes traduisent la montée en puissance et la formalisation progressive des pratiques de RSE, souvent en réponse à des changements dans les attentes sociales qui ont conduit les entreprises à passer d'une préoccupation strictement économique à une prise en compte plus large des enjeux sociaux et environnementaux.

Au début du 20^{ème} siècle et jusqu'aux années 1950, les pratiques socialement responsables se manifestent de manière dispersée et informelle. Elles prennent la forme d'initiatives paternalistes ou philanthropiques, souvent motivées par des convictions personnelles des dirigeants ou par des normes sociales implicites propres à chaque société.

Ce n'est que dans les années 1950, que nous assistons à l'émergence d'une prise de conscience théorique et managériale de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société. Le concept de RSE se structure alors autour des travaux de fondateurs, notamment celui de Bowen (1953). Cette période est marquée par une explicitation croissante des engagements des entreprises, qui commencent à intégrer volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans leur communication et leur gouvernance.

L'émergence de préoccupations mondiales telles que le changement climatique, la dégradation de l'environnement et l'épuisement des ressources naturelles a exercé une pression accrue sur les entreprises pour adopter des pratiques responsables. La surexploitation des ressources non renouvelables, en particulier les énergies fossiles, a renforcé cette dynamique, favorisant ainsi la structuration progressive de la RSE. A partir des années 1990, la RSE s'inscrit dans une logique de normalisation à l'échelle internationale. L'adoption de normes comme l'ISO 26000, les principes du Pacte Mondial de l'ONU ou les indicateurs du Global Reporting Initiative (GRI) a facilité l'harmonisation des pratiques des entreprises. Cette évolution ne se limite pas à une simple conformité, mais marque un tournant vers une RSE stratégique, où l'anticipation des crises, la gestion des interdépendances et l'investissement dans le capital humain, social et environnemental deviennent des leviers essentiels pour assurer la pérennité des entreprises face aux défis contemporains.

Dans un contexte économique et sociétal en constante mutation, marqué par des crises successives et des exigences accrues en matière de durabilité, les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité de renforcer leur capacité de résilience. La RSE, en tant qu'approche stratégique intégrant des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les processus de décision, est souvent présentée comme un levier permettant de mieux anticiper les risques, de mobiliser les ressources internes et externes en période de crise, et de maintenir la performance sur le long terme. Dès lors, une interrogation centrale se pose :

Quel est l'impact de l'intégration des pratiques de la RSE sur la résilience des entreprises face aux perturbations ?

Ainsi, l'objectif de la présente recherche consiste à explorer l'articulation entre pratiques RSE et résilience organisationnelle, en mobilisant à la fois les apports théoriques et l'analyse empirique. Les travaux antérieurs permettent d'identifier trois approches principales par lesquelles la RSE peut renforcer la résilience organisationnelle. L'approche par les ressources souligne que la RSE favorise l'accumulation de ressources critiques permettant de faire face aux crises (Ding et al., 2020 ; Yoopetch et al., 2023). L'approche par les capacités dynamiques met l'accent sur le développement de l'apprentissage organisationnel, de l'innovation et de l'adaptabilité stratégique (Ortiz-de-Mandujona et Bansal, 2015 ; DesJardine et al., 2017 ; Rodríguez-Sánchez et al., 2021). Enfin l'approche relationnelle met en lumière le rôle de la RSE dans la construction de relations de confiance et de coopération avec les parties prenantes, contribuant ainsi à la résilience

organisationnelle (Poursoleyman et al., 2024 ; Huang et al., 2020 ; He et al., 2020 ; Luo et al., 2017). Dans cette perspective, trois hypothèses de recherche ont été élaborées afin de tester empiriquement les liens entre les approches de la RSE et la résilience organisationnelle :

H1. Les pratiques RSE fondées sur l'approche par les ressources ont un impact positif et significatif sur la résilience organisationnelle ;

H2. Les pratiques RSE fondées sur l'approche par les capacités dynamiques ont un impact positif et significatif sur la résilience organisationnelle ;

H3. Les pratiques RSE fondées sur l'approche relationnelle ont un impact positif et significatif sur la résilience organisationnelle.

Afin de répondre à cette problématique, l'article s'organise en trois principales parties. La première est consacrée au cadre théorique, dans lequel sont présentés les fondements de la RSE, les notions clés liées à la résilience organisationnelle, ainsi que les travaux établissent un lien conceptuel entre ces deux dimensions. La deuxième parle décrit la méthodologie de la recherche adoptée, en précisant le choix du terrain, les outils de collecte des données et les modalités d'analyse. Enfin la troisième partie expose les principaux résultats obtenus et propose une discussion critique de ces résultats au regard de la littérature existante, en vue de mieux comprendre le rôle que peut jouer la RSE dans le renforcement de la résilience des organisations.

II. Cadre théorique.

II.1. La responsabilité sociétale de l'entreprise RSE :

La RSE est un concept qui renvoie à l'engagement des entreprises envers des pratiques qui respectent les enjeux sociaux, environnementaux et économiques.

Selon Howard Bowen (1953), l'un des pionniers de ce domaine : *'la RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et valeurs qui sont considérés dans notre société.'* Cette définition met en évidence l'importance pour les entreprises de s'adapter aux attentes sociétales et d'intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leur fonctionnement. En d'autres termes, la RSE implique que les entreprises assument une responsabilité au-delà du simple profit financier, en contribuant positivement au bien-être collectif et en minimisant leur impact négatif sur l'environnement et les communautés.

Il existe plusieurs normes internationales qui encadrent la RSE, parmi lesquelles nous retrouvons la norme ISO 26000 sur les lignes directrices de la RSE, la norme iso 14001 concernant les systèmes de management environnemental, la norme SA 8000 relative au management de la responsabilité sociale et la norme ISO 45001 qui porte sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Toutefois, dans le cadre de la présente recherche, nous nous concentrons sur le cadre général développé par la norme ISO 26000, qui offre une approche globale de la RSE et constitue un référentiel clés pour l'analyse des pratiques responsables des entreprises.

Publiée en 2010, par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la norme non certifiante ISO 26000 a pour objectif d'aider les organisations à intégrer la responsabilité sociétale dans leur stratégie et leurs pratiques. Elle repose sur sept questions centrales qui guident les organisations dans la gestion de leurs impacts sociaux et environnementaux :

- La gouvernance de l'organisation : le système de prise de décision et de mise en œuvre des actions, essentiel pour assumer la responsabilité des impacts des décisions ;
- Les droits de l'homme : le respect et la promotion des droits humains, incluant la non-discrimination et le respect des droits des travailleurs.
- Les relations et les conditions de travail : la gestion des relations avec les employés, en incluant la santé, la sécurité les conditions de travail équitables, et la formation.
- L'environnement : la gestion des problèmes environnementaux, tels que la pollution, l'utilisation des ressources naturelles, et la perte de biodiversité.

- Les pratiques loyales d'exploitation : l'engagement contre la corruption, la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur, et la protection des droits de propriété.
- Les questions relatives aux consommateurs : l'engagement pour des pratiques commerciales équitables, la protection de la santé et la sécurité des consommateurs, et l'accès aux produits essentiels.
- Les engagements communautaires et de développement local : le soutien au développement durable des communautés locales, à travers des initiatives sociales, culturelles et économiques.

II.2. La résilience organisationnelle.

Le terme résilience provient de la science des matériaux, où il désigne la capacité d'un matériau à absorber un choc sans se briser, avant d'être transposé aux sciences humaines. Meyer (1982) a introduit la notion de résilience organisationnelle, définie comme la capacité d'une organisation à faire face à des perturbations et à rétablir son fonctionnement initial. Les recherches se sont attachées à identifier les facteurs qui favorisent cette capacité, donnant lieu à trois grandes perspectives théoriques (Yoopetch et al., 2023) : la perspective des ressources, celle des capacités et celle des relations avec les parties prenantes, chacune mettant en lumière des leviers spécifiques permettant aux organisations de surmonter les crises.

L'approche par les ressources postule que la résilience organisationnelle repose sur la capacité d'une entreprise à mobiliser, gérer et allouer efficacement ses ressources, notamment dans des contextes de crise ou d'incertitude. Dans cette logique, la théorie de la redondance des ressources (Bourgeois, 1981) distingue trois formes de ressources redondances : les ressources non absorbées (telles que les liquidités ou les marges de capacité), les ressources absorbées (comme les compétences du personnel, la recherche et développement ou les systèmes d'information), et les ressources potentielles, qui peuvent être activées selon les choix stratégiques. Les recherches empiriques récentes confirment que les ressources financières jouent un rôle protecteur majeur en permettant aux organisations de résister aux chocs, d'amortir les pertes et de redémarrer plus rapidement (Xu et al., 2023 ; Wiczorek-Kosmala, 2022). En revanche, l'impact des ressources absorbées, comme les investissements en R&D, reste plus nuancé : Tognazzo et al. (2016) montrent que dans certaines PME, ces investissements n'ont pas toujours facilité une reprise rapide après la crise de 2008. Par ailleurs, Duchek (2020) appellent que l'efficacité de ces ressources dépend étroitement de la capacité de l'organisation à les exploiter stratégiquement et à les redéployer rapidement.

L'approche par les capacités considère que la résilience organisationnelle repose sur la faculté de l'entreprise à intégrer, adapter et reconfigurer ses ressources internes et externes pour faire face aux perturbations, en particulier dans des contextes instables ou de crise (Teece et al., 1997). Cette perspective s'inscrit dans le cadre théorique des capacités dynamiques, qui mettent l'accent sur l'apprentissage organisationnel et l'adaptabilité continue. Plusieurs études soulignent que certaines compétences stratégiques, telles que le leadership transformationnel (Yu et Xiang, 2024), les capacités managériales (Zheng et Dong., 2025) ou encore les capacités d'innovation et technologiques (Tognazzo et al., 2016 ; Bustinza et al., 2013), jouent un rôle déterminant dans la résilience organisationnelle. Le rôle des dirigeants est central, en raison de leur capital humain et social supérieur, leur permettant de mieux guider l'organisation en période d'incertitude. Par ailleurs, certaines recherches mettent en lumière l'importance des capacités de gouvernance, conçues comme des systèmes institutionnalisés de savoirs, de structures et de pratiques difficilement imitables, pouvant renforcer face aux chocs systémiques (Tan, 2009 ; Sajko, Boone et Buyl, 2021). Ainsi, la résilience ne repose pas uniquement sur les ressources détenues, mais sur la capacité stratégique de l'organisation à les mobiliser et les transformer efficacement.

L'approche relationnelle repose sur la théorie des parties prenantes, selon laquelle une entreprise n'est pas seulement tournée vers la maximisation de la richesse des actionnaires, mais doit aussi équilibrer les intérêts de toutes ses parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, créanciers, pouvoirs publics, etc. (Freeman, 1984 ; Friedman, 2006). Dans cette perspective, la résilience organisationnelle est renforcée par la qualité des relations sociales internes et externes. Plusieurs études ont démontré que l'engagement collaboratif des parties prenantes est essentiel en contexte de crise (Li et al., 2021). Le capital social, basé sur la coopération et la confiance mutuelle, joue un rôle déterminant à tous les niveaux : individuel, organisationnel et territorial (Brown et al., 2017)

II.3. RSE et résilience organisationnelle.

La RSE apparaît de plus en plus comme un levier stratégique pour renforcer la résilience organisationnelle, en ce qu'elle permet à l'entreprise de mieux se préparer, résister et se rétablir face à des crises majeures (Huang et al., 2020). Plusieurs travaux empiriques et conceptuels ont montré que l'engagement sociétal de l'organisation améliore à la fois sa capacité à mobiliser des ressources, à adapter ses processus internes, et à maintenir des relations solides avec ses parties prenantes, autant de dimensions essentielles pour faire face à l'instabilité.

Premièrement, la RSE contribue à renforcer la solidité financière et structurelles des organisations. En promouvant une gestion plus prudente, éthique et durable des ressources, la RSE encourage la constitution de ressources redondantes, telles que des liquidités, des capacités inusitées ou des stocks de sécurité, qui peuvent jouer un rôle d'amortisseur en période de crise. L'étude de Ding et al. (2020) illustre l'approche par les ressources en montrant, que les entreprises disposant de ressources financières solides et moins exposées aux chaînes d'approvisionnement mondiales ont mieux résisté à la crise de la COVID-19. Lorsque ces ressources excédentaires sont alignées avec une stratégie RSE cohérente, elles renforcent la capacité de l'entreprise à faire face aux chocs externes sans compromettre sa stabilité. Cette dynamique est particulièrement visible dans des secteurs sensibles aux perturbations, comme le tourisme Yoopetch et al. (2023) ont montré que, dans ce secteur, le déploiement stratégique de ressources fondés sur des principes de RSE constitue un levier central pour atteindre une résilience organisationnelle élevée, notamment dans des contextes de faible pression financière. Ainsi, la RSE agit comme un vecteur de robustesse structurelle, en favorisant l'accumulation et l'allocation intelligente de ressources critiques face aux aléas.

Deuxièmes, la RSE favorise le développement de capacités organisationnelles dynamiques, telles que l'innovation, l'apprentissage organisationnel et l'adaptabilité stratégique. En instaurant une culture de responsabilité, d'amélioration continue et d'ouverture au changement, la RSE renforce la capacité des organisations à anticiper, absorber et réagir efficacement aux perturbations. Elle stimule notamment l'apprentissage organisationnel, un pilier essentiel de la résilience, en favorisant la circulation des connaissances, la créativité collective et la remise en question des routines établies. Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2015) confirment que l'engagement RSE est positivement lié à la résilience à long terme, en favorisant l'implantation de routines durables et adaptatives. Dans cette logique, DesJardine et al. (2017) montrent que les entreprises intégrant des pratiques sociales et environnementales dans leur stratégie développent une meilleure aptitude au rebond post-crise, grâce à des mécanismes d'apprentissage collectif. Rodriguez-Sanchez et al. (2019) soulignent que cette capacité à apprendre face aux défis sociaux ou environnementaux améliore à la fois la performance globale et la résilience structurelle des entreprises. Autrement dit, la RSE ne se limite pas à une démarche de conformité ou d'image : elle contribue activement à la transformation interne des organisations, en les dotant des compétences nécessaires pour faire face à l'incertitude.

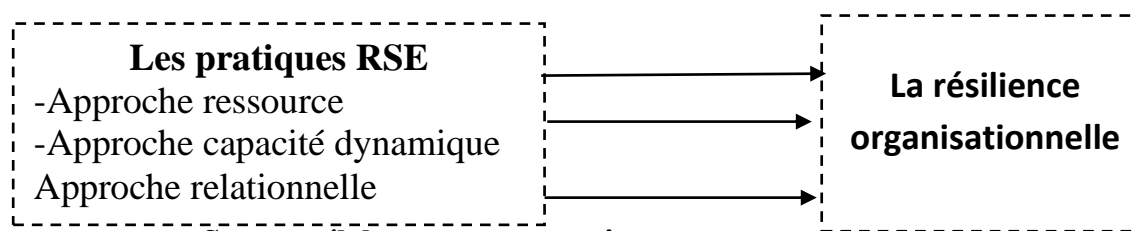
Troisièmement, la RSE joue un rôle central dans le renforcement du capital relationnel et de la confiance avec les parties prenantes, qu'elles soient internes (employés, dirigeants) ou externes (clients, fournisseurs, institutions, communautés). En créant des relations fondées sur la transparence, l'éthique et la coopération, la RSE favorise un climat de loyauté et de soutien mutuel qui devient particulièrement précieux en période de crise. Ces connexions permettent aux entreprises de rester informées des évolutions du marché, ce qui accélère leur capacité d'adaptation aux nouvelles conditions (Majumdar et Marcus, 2001 ; Russo et Fouts, 1997). Huang et al. (2020) ont démontré que les entreprises ayant affiché une performance RSE élevée avant la pandémie de Covid-19 ont su mieux absorber les perturbations, maintenir leur stabilité et accélérer leur repise. De manière complémentaire, Poursoleyman et al. (2024) mettent en évidence que la qualité du lien avec les parties prenantes constitue un déterminant majeur de la résilience en contexte incertain. Ainsi, la RSE ne se limite pas à une fonction normative ou communicationnelle ; elle constitue un véritable levier stratégique de résilience organisationnelle, en consolidant un réseau de relations de confiance capable de soutenir l'entreprise face aux chocs. Singh et al. (2024) ont montré que les entreprises ayant adopté une posture responsable envers leurs employés ont amélioré la satisfaction de ces derniers vis-à-vis de la gestion de crise, ce qui a eu un effet direct sur leur engagement et leur capacité à faire face collectivement aux difficultés. Sur le plan externe, Luo et al. (2017) ont montré que la RSE renforce la légitimité institutionnelle de l'organisation, ce qui lui permet de bénéficier de soutiens publics, d'un meilleur accès aux ressources stratégiques, et d'une réputation favorable, autant d'atouts cruciaux pour la survie et la reprise.

Ainsi, loin d'être une charge ou un simple outil de communication, la RSE s'affirme comme un vecteur de résilience à la fois stratégique, opérationnel et relationnel. Elle permet aux organisations de renforcer leur robustesse interne, d'adapter leurs capacités aux nouvelles réalités, et de construire un socle de confiance durable avec leur écosystème, indispensable en temps de crise. Toutefois, il convient de noter que la majorité des études ayant exploré le lien entre RSE et résilience organisationnelle se sont limitées à une seule approche théorique, qu'elle soit fondée sur les ressources, les capacités ou les relations. A notre connaissance, seule la recherche de Yooptech et al. (2023) mobilise de manière intégrée les trois approches. Pour le cas de l'Algérie, aucune étude n'a encore adopté une telle perspective holistique.

III- Méthodes et Matériels :

III.1. Modèle de recherche.

Figure 1: Modèle de recherche



Source : élaborer par nous même

Dans un contexte, marqué par l'incertitude et les perturbations, cette recherche explore l'impact de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sur la résilience organisationnelle. Plus précisément l'étude, vise à évaluer dans quelle mesure les différentes approches de la RSE – fondée sur les ressources, les capacités dynamiques et les relations avec les parties prenantes- contribuent à renforcer la capacité des entreprises à anticiper, absorber et surmonter les crises (figure n°1).

III.2. Collecte et analyse des données.

Pour la collecte des données de notre enquête, nous avons distribué un questionnaire auprès de 80 entreprises, dont 59 ont répondu, soit un taux de réponse de 73.75%. Cette taille respecte les

exigences des analyses de base avec une marge d'erreur de 8 % à un niveau de confiance de 95 %, et assure une représentativité acceptable. Elle reste conforme aux recommandations des études exploratoires qui jugent suffisants des échantillons entre 30 et 60 unités, sous réserve de validité et fiabilité.

Avant l'administration du questionnaire, celui-ci a été testé auprès d'un échantillon pilote restreint afin de vérifier la clarté, la pertinence et la non-sensibilité des questions. Les retours obtenus ont confirmé que le questionnaire était compréhensible, non ambigu et ne portait pas sur des informations confidentielles.

L'analyse des données s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, une analyse descriptive a permis de calculer les fréquences et les caractéristiques principales des variables étudiées. Ensuite, pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé la méthode de régression linéaire multiple. Cette méthode nous a permis d'examiner les relations entre la variable dépendante, la résilience organisationnelle et la variable indépendante, les pratiques RSE.

III.3. Opérationnalisation des variables :

Pour l'opérationnalisation des variables de notre étude, nous avons défini sept items, évalués à l'aide d'une échelle de likert à cinq modalités (Pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord), afin de mesurer la résilience organisationnelle : l'adaptabilité, l'anticipation, la capacité de rebond, l'apprentissage organisationnelle, le leadership et la collaboration externe. Pour la variable RSE nous avons combiné les sept domaines clés de la RSE définis par la norme ISO 26000 (gouvernance, droits de l'homme, les relations les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal) avec les trois approches de la RSE : l'approche fondée sur les ressources, l'approche des capacités dynamiques et l'approche relationnelle. Ce croisement a permis de construire des items spécifiques pour notre questionnaire, reflétant à la fois la diversité des pratiques RSE et leurs modes d'intégration stratégique. Chaque item a ainsi été conçu pour mesurer précisément une dimension particulière de la RSE dans le cadre des approches étudiées, ce qui nous a permis d'opérationnaliser efficacement les variables explicatives liées à la résilience organisationnelle.

IV. Résultats de recherche et discussion.

IV.1. Présentation de l'échantillon d'enquête.

Tableau n°1 : Présentation de l'échantillon d'enquête

Les caractéristiques des entreprises	Effectif	Fréquence
La taille des entreprises :		
- PME	14	23.7%
- Grande entreprise	45	76.3%
La nature de propriété :		
- Privée	46	77.9%
- Publique	13	22.1%
Le secteur d'activité :		
- BTP	10	16.9%
- Pharmaceutique	12	20.3%
- Agroalimentaire	14	23.7%
- Mécanique/ Métallurgie	6	10.2%
- Transport/logistique	8	13.5%
- Tic	6	10.2%

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête

L'échantillon de note enquête est composé de 59 entreprises, dont une part significative est constituée en majorité de grandes entreprises (76.3%), contre 23.7% de PME. La majorité d'entre elles relèvent du secteur privée (77.9%), contre 22.1% du secteur public. Les entreprises appartiennent à des secteurs variés : l'agroalimentaire (23.7%), les industries pharmaceutique (20.3%) le BTP (16.9%), transport/logistique (13.5%), la mécanique/métallurgie et TIC (10.2%).

IV.2. Analyse des variables d'études.

L'analyse met en évidence un niveau globalement élevé de consensus au sein de l'organisation quant à l'allocation de ressources en faveur des initiatives de RSE. Plus précisément :

- La santé, la sécurité et le bien-être au travail obtiennent la moyenne la plus élevée (M=4.1), traduisant un fort engagement de l'organisation envers le bien-être des employés.
- Les items relatifs à la qualité, à la sécurité, à l'engagement client (M=4,0), aux pratiques éthiques et légales (M=3.7) ainsi qu'à la prévention des atteintes aux droits humains (M=3.5%), témoignent également d'une forte adhésion aux normes de la RSE.
- L'item indiquant que des ressources spécifiques sont allouées à la mise en œuvre des engagements RSE présente une moyenne élevée (M=3.8%), ce qui confirme l'existence d'un soutien structurel et organisationnel à la démarche RSE.
- En revanche, les moyennes plus modérées concernant la réduction de l'impact environnemental (M=3.2%) et le soutien aux initiatives locales (M=3.3%) suggèrent des marges d'amélioration en matière d'allocation des ressources.
- Les écarts (types compris entre 0.7 et 1.3 indiquent une variabilité modérée des réponses. Cette hétérogénéité est particulièrement marquée pour les aspects environnementaux et l'engagement local, signalant une divergence de perception parmi les répondants.

a. Analyse de la variable RSE par approche ressource.

Tableau n°2. Statistiques descriptives de la variable RSE par approche ressource.

Item	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord
Des ressources spécifiques sont allouées à la mise en œuvre de nos engagements RSE.	3,8	0,9	Elevé
L'organisation consacre des moyens à la prévention des atteintes aux droits humains.	3,5	1,1	Elevé
Des dispositifs matériels et humains assurent la santé, sécurité et bien-être au travail.	4,1	0,7	Elevé
Des équipements ou budgets sont prévus pour réduire l'impact environnemental.	3,2	1,3	Modéré
Des ressources juridiques et éthiques encadrent nos pratiques commerciales.	3,7	1	Elevé
Des moyens sont mis à disposition pour garantir la qualité, la sécurité et l'écoute client.	4	0,8	Elevé
Des investissements sont faits pour soutenir les initiatives économiques ou sociales locales.	3,3	1,2	Modéré

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête

Ces résultats montrent que, si les dimensions centrales de la RSE bénéficient d'un soutien affirmé, certaines dimensions périphériques mériteraient une attention renforcée. Cela permettrait à l'organisation d'adopter une stratégie RSE plus équilibrée et intégrée

b. Analyse de la variable RSE par approche des capacités dynamiques.

Tableau n°3. Statistiques descriptives de la variable RSE par des capacités dynamiques.

Item	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord
L'organisation adapte ses processus de décision pour intégrer les enjeux RSE émergents.	3,6	1,0	Elevé
Nos politiques internes évoluent selon les risques liés aux droits humains.	3,1	1,4	Modéré
Nous ajustons nos pratiques RH en fonction des attentes sociales ou réglementaires.	3,9	0,9	Elevé
L'organisation innove pour améliorer sa performance environnementale.	3,4	1,2	Modéré
Mécanismes d'amélioration continue renforcent la conformité éthique.	3,8	0,8	Elevé
Nos produits évoluent pour mieux répondre aux attentes responsables des clients.	3,7	1,0	Elevé
L'organisation développe des projets adaptés aux communautés locales.	3,5	1,1	Elevé

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête

L'analyse des pratiques de RSE à travers le prisme du cadre théorique des capacités dynamiques, permet de constater des moyennes élevées pour certains items, tels que l'adaptation des pratiques RH aux attentes sociales et réglementaires (M=3.9), l'amélioration des mécanismes de conformité éthique (M=3.8) ou encore l'évolution des produits en adéquation avec les exigences d'un consommateur responsable (M=3.7). Ceci traduit une capacité solide des entreprises de détection et de saisie d'opportunités.

Par ailleurs, l'intégration des enjeux RSE dans les processus décisionnels (M=3.6) témoigne d'une capacité manifeste à percevoir et à réagir aux défis émergents en matière de durabilité. En revanche, les scores plus modérés observés pour l'innovation en vue d'améliorer la performance environnementales (M=3.4) et pour l'adaptation des projets aux besoins des communautés locales (M=3.5) suggèrent une capacité de reconfiguration encore partielle.

Ainsi, bien que l'organisation démontre une volonté d'intégration des principes RSE à ses pratiques internes, les résultats indiquent que la transformation des structures et des routines au service du développement durable reste en cours.

c. Analyse de la variable RSE par approche relationnelle

Tableau n°4. Statistiques descriptives de la variable RSE par approche relationnelle.

Item	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord
Les décisions RSE sont prises en concertation avec les parties prenantes.	3,2	1,3	Modéré
L'organisation entretient un dialogue avec les acteurs concernés par les droits humains.	3,6	1,0	Elevé
Les salariés sont impliqués dans les initiatives RSE liées aux conditions de travail.	3,9	0,7	Elevé
Des partenariats sont établis pour des projets environnementaux.	3,4	1,2	Modéré
Relations transparentes avec les partenaires et fournisseurs.	4,1	0,6	Elevé
Les clients sont consultés dans la politique RSE.	3,0	1,5	Modéré
Collaboration avec les acteurs du territoire pour le développement local.	3,5	1,0	Modéré

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête

Les scores moyens les plus élevés, relatif à la variable RSE par approche relationnelle, concernent le maintien de relations transparentes avec les partenaires et les fournisseurs (M=4.1) ainsi que l'implication des salariés dans des actions RSE liées aux conditions de travail (M=3.9). Ces résultats traduisent une base relationnelle organisationnelle solide et un engagement manifeste en faveur de partenariats responsables. Cependant, la majorité des items relatifs à l'engagement des parties prenantes obtiennent des scores de consensus modéré : dialogue sur les droits humains (M=3.6), collaboration avec les acteurs locaux (M=3.5), partenariats sur des projets environnementaux (M=3.4), consultation dans les décisions RSE (M=3.2) et consultation des clients dans la politique RSE (M=3).

Ces résultats indiquent que l'implication des parties prenantes demeure relativement limitée, et que les structures de gouvernance participative ne sont pas encore pleinement développées.

d. Analyse de la variable RSE par approche relationnelle

Tableau n°5. Statistiques descriptives de la variable résilience organisationnelle.

Item	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord
L'organisation s'adapte rapidement aux changements imprévus.	3,9	0,9	Elevé
L'organisation anticipe efficacement les perturbations.	3,6	1,0	Modéré
L'organisation retrouve rapidement un fonctionnement normal après crise.	3,7	0,95	Elevé
Les erreurs passées servent systématiquement à améliorer les pratiques.	4,0	0,8	Elevé
Les dirigeants mobilisent efficacement les équipes en situation critique.	3,5	1,1	Modéré
L'organisation collabore activement avec ses partenaires externes.	3,6	1,0	Modéré
Les employés sont activement impliqués dans les efforts d'adaptation.	3,8	0,9	Elevé

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête

Les résultats montrent des niveaux globalement élevés de résilience perçue au sein des organisations enquêtées, avec des moyennes oscillantes entre 3.5 et 4.0. Les dimensions les mieux évaluées sont l'apprentissage organisationnelle (M=4.0), l'adaptabilité (M=3.9) et l'implication des employés dans les efforts d'adaptation (M=3.8). Ces scores indiquent que les organisations parviennent relativement bien à tirer des leçons des expériences passées, à s'adapter rapidement aux changements et à mobiliser leur personnel dans les périodes critiques.

La capacité de rebond (M=3.7) et l'anticipation des crises (M=3.6) sont également bien notées, bien que légèrement en retrait, suggérant une certaine marge de progression dans la planification proactive face aux perturbations. En revanche, le leadership en situation de crise (M=3.5) et la collaboration externe (M=3.6) affichent les scores les plus faibles, révélant des faiblesses potentielles en matière de pilotage stratégique et de mise en réseau externe.

IV.3. Test de la régression linéaire multiple.

a. Analyse des conditions de validité du modèle de régression.

Avant de procéder à l'analyse par régression multiple, nous avons dans un premier temps vérifié les conditions de validité de cette méthode statistique. Nous avons d'abord testé l'hypothèse de normalité de résidus à travers la généralisation de l'histogramme des résidus normalisé (annexe) qui a montré une distribution globalement symétrique, proche de la normale, avec une moyenne quasi nulle ($1.24E-15$) et un écart type de 0.974. Ces éléments indiquent que l'hypothèse de normalité des résidus est globalement respectée, ce qui valide l'usage de la régression multiple.

Le tracé P-P (Probabilité- Probabilité) normal des résidus standardisés (annexe) a indiqué que les points suivent globalement la ligne diagonale, ce qui suggère que les résidus de la régression sont approximativement distribués normalement. Bien que de légers écarts soient visibles au centre du graphique, ceux-ci ne semblent pas majeurs ; cela signifie que l'hypothèse de normalité des résidus, essentielle pour la validité des tests statistiques dans la régression linéaire, est globalement respectée.

Le nuage de points (annexe) représentant les résidus standardisés en fonction des valeurs prédites standardisées montre une dispersion aléatoire des points autour de la ligne horizontale. Cette répartition suggère que les hypothèses de linéarité et d'homoscédasticité sont globalement respectées. Cela renforce la validité du modèle de régression utilisé pour analyser la résilience organisationnelle.

Enfin, l'analyse des statistiques de colinéarité (annexe) révèle que les valeurs de tolérance sont toutes supérieures à 0.1 et que les VIF restent bien au-dessous du seuil critique de 10. Cela indique qu'il n'existe pas de multicollinéarité sévère entre les variables indépendantes du modèle. Toutefois, la variable RSE par approche relationnelle présente une tolérance plus faible (0.321) et un VIF plus élevé (3.111), ce qui suggère une colinéarité modérée qu'il convient de surveiller. Malgré cela, l'ensemble des indicateurs reste dans des limites acceptables, ce qui permet de conclure que la colinéarité ne compromet pas la validité du modèle de régression.

b. Test ANOVA.

Tableau n°6 : test ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	9,262	3	3,087	17,973	0,000
Résidus	9,448	55	0,172		
Total	18,710	58			

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête

Le test ANOVA montre que le modèle de régression est globalement significatif ($F(3.55)=17.973$, $p < 0,001$). Cela signifie que les trois dimensions de la RSE, prises ensemble, ont un effet significatif sur la résilience organisationnelle. Le modèle explique donc une part non négligeable de la variance de la variable dépendante.

c. Modèle de régression linéaire multiple.

Tableau n07 ; modèle de régression linéaire multiple

Modèle	Coefficients standardisés (Bêta)	T	Sig
(Constante)		0,569	0,572
Rse Approche Ressource	0,454	3,228	0,002
Rse Approche Capacité	0,332	2,103	0,040
Rse Approche Relationnelle	-0,018	-0,109	0,913
R= 0,704; R-deux= 0,495; Durbin-Watson=1,696			

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de l'enquête

Les résultats de la régression linéaire multiple montrent que le modèle est globalement pertinent, avec un coefficient de corrélation R de 0.704 et un R² de 0.49. Cela signifie que 49.5% de la variance de la variable dépendante (résilience organisationnelle) est expliquée par les trois approches de la RSE incluses dans le modèle. La statistique de Dubin-Waston, égale à 1.696, indique une absence d'autocorrélation significative des erreurs.

Concernant les variables explicatives, l'approche RSE fondée sur les ressources a un effet positif et statistiquement significatif sur la variable dépendante ($\beta = 0,454$; $p = 0,002$), ce qui en fait la contribution la plus importante du modèle et permet de confirmer la première hypothèse qui stipule que les pratiques RSE fondées sur l'approche par les ressources ont un impact positif et significatif sur la résilience organisationnelle.

L'approche basée sur les capacités dynamiques a également un impact significatif ($\beta = 0,332$; $p = 0,040$), bien que son influence soit plus faible que celle de l'approche ressource. Ceci permet de confirmer la deuxième hypothèse qui dit que les pratiques RSE fondées sur l'approche par les capacités dynamiques ont un impact positif et significatif sur la résilience organisationnelle.

En revanche, l'approche relationnelle ne présente aucun effet significatif ($\beta = -0,018$; $p = 0,913$), ce qui suggère qu'elle n'explique pas de manière notable la variable dépendante dans ce modèle. Ce qui permet d'infirmer la troisième hypothèse de notre recherche selon laquelle les pratiques RSE fondées sur l'approche relationnelle ont un impact positif et significatif sur la résilience organisationnelle.

IV.4. Discussion des résultats de la recherche.

Les résultats de notre régression linéaire multiple montrent que près de 50% de la variance de la variable dépendante (résilience organisationnelle) est expliquée par les trois dimensions de la RSE étudiées : l'approche par les ressources, par les capacités dynamiques et par les relations. Cela suggère que la RSE, en tant que construction multidimensionnelle, joue un rôle globalement pertinent dans la capacité des entreprises à faire face à l'incertitude, toutefois, la contribution de chaque dimension varie, ce qui permet de confronter empiriquement les apports respectifs des cadres théoriques mobilisés.

L'approche RSE par les ressources ressort comme la variable explicative la plus déterminante. Ce résultat corrobore la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) qui postule que les ressources rares, prédisables et difficilement imitables sont des leviers de résilience en période de crise. La RS, en promouvant une gestion durable, encourage l'accumulation de ce type de ressources stratégiques. Nos résultats empiriques s'inscrivent donc dans la lignée des travaux de Ding et al. (2020) ou Yoopetch et al. (2023), qui montrent que la solidité financière et opérationnelle, renforcée par des pratiques responsables, constitue un amortisseur organisationnel efficace face aux perturbations.

L'approche RSE par les capacités dynamiques exerce également un effet positif et significatif sur la résilience, bien que légèrement inférieur à celui de l'approche par les ressources. Cela valide partiellement le cadre des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), selon lequel les organisations résilientes sont celles capables d'apprendre, d'innover et de s'adapter rapidement à des environnements changeants. En instaurant une culture de responsabilité, d'amélioration continue et

d'ouverture, la RSE permet de développer ces compétences organisationnelles clés. Ce résultat est en phase avec les recherches de Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2015), ou encore DesJardine, et al. (2017), qui soulignent que les entreprises intégrant des dimensions sociales et environnementales dans leur stratégie développent une meilleure aptitude à rebondir après une crise.

En revanche, notre modèle révèle que l'approche relationnelle de la RSE, n'a pas d'effet significatif sur la variable dépendante. Ce résultat interroge la portée immédiate de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) dans notre contexte d'analyse (le cas algérien). Bien que la littérature insiste sur l'importance du capital relationnel, en particulier en période de crise (Huang et al., 2020 ; Poursolyman et al., 2023), notre étude suggère que les bénéfices de la RSE en termes de relations avec les parties prenantes ne se traduisent pas automatiquement par une amélioration mesurable de la résilience. Plusieurs explications sont possibles : il se peut que les effets relationnels soient plus différés dans le temps, ou qu'ils jouent un rôle indirect, en renforçant d'autres dimensions comme la réputation ou l'accès aux ressources, non captées directement dans notre modèle.

IV- Conclusion:

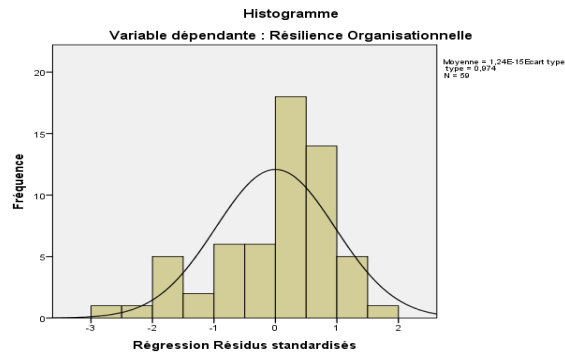
L'objectif de cette recherche était d'examiner dans quelle mesure les différentes approches de la RSE, fondées sur les ressources, les capacités dynamiques et les relations avec les parties prenantes, contribuent à renforcer la résilience organisationnelle. Face à des environnements de plus en plus incertains et instables, cette étude visait à mieux comprendre le rôle stratégique de la RSE comme levier de stabilité, d'adaptation et de rebond pour les entreprises. Pour répondre à cette problématique, nous avons mobilisé une approche quantitative reposant sur une enquête menée auprès d'un échantillon de 59 entreprises algériennes opérant dans différents secteurs d'activité.

Les résultats empiriques montrent que le modèle est globalement pertinent et que deux dimensions ressortent comme significative : l'approche par les ressources et l'approche par les capacités dynamiques. En revanche l'approche relationnelle n'a pas d'effet statistiquement significatif. Ces résultats confirment les apports théoriques de la ressource-based view et des capacités dynamiques, en soulignant le rôle crucial des ressources internes et des compétences adaptatives dans la construction de la résilience. Ils nuancent cependant les attentes issues de la théorie des parties prenantes, dont les bénéficiaires semblent moins directement mesurables dans notre modèle.

Cette recherche ouvre la voie à plusieurs perspectives de recherche. Il serait pertinent de conduire des études longitudinales pour mieux capter les effets différés et cumulatifs de la RSE sur la résilience. L'intégration d'indicateurs financiers pourrait également renforcer la robustesse des résultats. Enfin, une approche qualitative complémentaire permettrait d'approfondir la compréhension des mécanismes sous-jacents, notamment en ce qui concerne le rôle des parties prenantes dans la construction de la résilience organisationnelle durable.

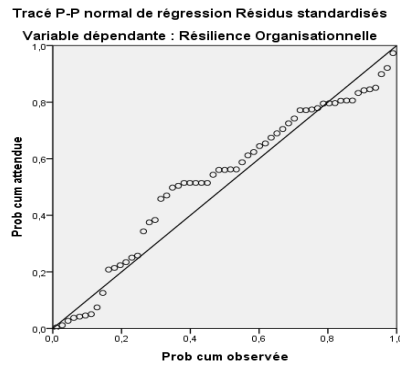
- Annexes :

Figure n°2. L’histogramme des résidus standardisés



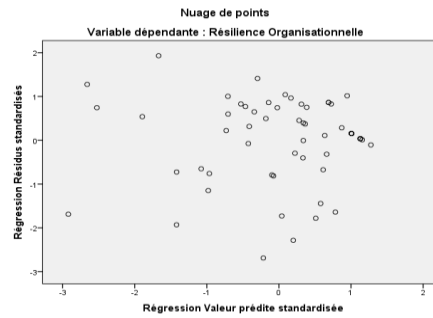
Source: données SPSS

Figure n°3. Graphique P-P (Probabilité-Probabilité) normal



. Source: données SPSS

Figure n°4. Nuage de points des résidus standardisés



. Source: données SPSS

Tableau n°8. Diagnostic de la colinéarité

Variable indépendante	Tolérance	VIF
RSE Approche Ressource	0,464	2,155
RSE Approche Capacité	0,367	2,722
RSE Approche Relationnelle	0,321	3,111

Source: données SPSS

References:

1. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.
2. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
3. Friedman, M. (2006). *Capitalism and Freedom* (40th anniversary ed.). University of Chicago Press.
4. Brown, N. ., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362–370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.02.005>
5. Bustinza, O. ., Parry, G., & Vendrell-Herrero, F. (2013). Supply and demand chain management: The effect of adding services to product offerings. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(6). <https://doi.org/DOI:10.1108/SCM-05-2013-0149>
6. Carroll, A. . (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/DOI:10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/DOI:10.1016/0007-6813(91)90005-G)
7. DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2017). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434–1460. <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>
8. Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2020). Corporate Immunity to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139>
9. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Res* , 13, 215–246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
10. Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. . (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Sustainability*, 12(21). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12218970>
11. Li, X., Wu, W., & Zhai, X. (2021). Stakeholder engagement, resilience, and firm performance in tourism: An empirical analysis. *Tourism Management*, 82(C), 104–115.
12. Majumdar, S. ., & Marcus, A. . (2001). Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation. *Academy of Management Journal*, 44(1), 170–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3069344>
13. Meyer, A. . (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392528>
14. Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, B. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2410>
15. Poursoleyman, E., Mansourfar, G., & Hassan, M. . (2024). Did Corporate Social Responsibility Vaccinate Corporations Against COVID-19? *Journal Business Ethics*, 189, 525–551. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-023-05331->
16. Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, A. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 1–18. <https://doi.org/DOI:10.1017/jmo.2019.5>
17. Russo, M. ., & Fouts, P. . (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/257052>
18. Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957–992. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206320902528>
19. Singh, P., & Sharma, A. . (2024). Corporate social responsibility and COVID-19 pandemic: an analytical view of community attitude. *IIMT Journal of Management*, 1(2), 242–263. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IIMTJM-12-2023-0068>
20. Tan, J. (2009). Institutional Structure and Firm Social Performance in Transitional Economies: Evidence of Multinational Corporations in China. *Journal of Business Ethics*, 86, 171–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-009-0193-y>

21. Teece, D. ., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002>
22. Tognazzo, A., Gubitta, P., & Favaron, S. . (2016). Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9), 768–790. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1250820>
23. Wiczorek-Kosmala, M. (2022). A Study of the Tourism Industry’s CashDriven Resilience Capabilities for Responding to the COVID-19 Shock. *Tourism Management*, 88(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104396>
24. Xu, X., Mu, Y., & Wang, J. (2023). Corporate risk and financial asset holdings. *Pacific-Basin Finance Journal*, , 81.
25. Yu, J., & Xiang, k. (2024). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effect. *Behavioral Sciences*, 15(1).
26. Yoopetch, C., Nimsai, S., & Kongarchapatara, B. (2023). Bibliometric Analysis of Corporate Social Responsibility in Tourism. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15010668>
27. Zheng, Y., & Dong, X. (2025). The Relationship Between Management Competence and Organizational Resilience. *Sustainability*, 17–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su17094118>
28. ISO. (2010). *ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/42546.html>

How to cite this article by the APA method:

MANSOUR Amina, AMARA Nesrine (2025), **Impact des pratiques de la RSE sur la résilience organisationnelle des entreprises algériennes**, *Economic Development Review*, Volume 10 (Number 01), Algeria: University of Eloued, pp. 210-224



SCAN ME