

La responsabilité sociale des entreprises et la création de valeur : Un constat empirique

[Corporate social responsibility and value creation : An empirical observation]

Adil El Ibrahimy and Ahmed Lakssissar

Laboratoire de Recherche « Compétitivité Economique et Performance Managériale- LARCEPEM », Université Mohammed V de Rabat, Morocco

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Corporate Social Responsibility is now a major challenge for the development and growth of companies. Environmental, social, societal and governance considerations have become paramount and therefore constitute sources of competitive advantage and value creation.

This present work focuses on the impact of CSR on the overall performance of the company through the analysis of financial and extra-financial information by highlighting statistical techniques and data analysis. Thus, this research aims to explain, theoretically and empirically, the question of creation or destruction of value following the implementation of a CSR approach and to identify the sources of the changes observed. Our study provides major support to defenders of the implementation of such approach. Thus, our results affirm that the companies which achieve a significant CSR performance are mainly large companies, belonging to certain very specific sectors. Also, we find that the indicators relating to CSR are positively and significantly associated with the financial performance of companies. In other words, the commitment to a CSR approach improves the financial performance of the company as well as its overall performance.

KEYWORDS: Corporate social responsibility, value creation, data analysis, corporate governance.

RESUME: La Responsabilité Sociale des Entreprises constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour le développement et la croissance des sociétés. Les considérations environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance sont devenues primordiales et constituent de ce fait des sources d'avantage concurrentiel et de création de valeur.

Ce présent travail s'intéresse à l'impact de la RSE sur la performance globale de l'entreprise grâce à l'analyse d'informations financières et extra-financières par la mise en exergue de techniques statistiques et d'analyse de données. Ainsi, cette recherche a l'ambition d'expliquer, théoriquement et empiriquement la question de création ou de destruction de valeur suite à la mise en place d'une démarche RSE et d'identifier les sources des changements constatés.

Notre étude apporte un appui majeur aux partisans de la mise en œuvre d'une telle démarche. Ainsi, nos résultats affirment que les entreprises qui réalisent une importante performance RSE sont principalement les grandes entreprises, appartenant à certains secteurs bien précis.

Aussi, nous constatons que les indicateurs relatifs à la RSE sont positivement et significativement associés à la performance financière des entreprises. Autrement dit, l'engagement dans une démarche RSE améliore la performance financière de l'entreprise ainsi que sa performance globale.

MOTS-CLEFS: Responsabilité sociale des entreprises, création de valeur, analyse des données, gouvernement d'entreprise.

JEL CLASSIFICATION: M14, G30, C19, G39.

1 INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises, appelée également responsabilité sociétale de l'entreprise ou encore responsabilité sociale et environnementale, traduit la déclinaison à l'entreprise (micro-économique) des principes fondamentaux du développement durable (macro-économique). Elle a pour objectif d'intégrer, de manière volontaire, les préoccupations sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance au sein de la stratégie de l'entreprise et dans ses interactions avec ses parties prenantes. En effet, ces informations extra-financières prennent de plus en plus d'ampleur et sont devenues indispensables à l'image et la réputation de l'entreprise facilitant ainsi l'accès aux financements et la conquête de nouveaux marchés.

Ainsi, dans un environnement incertain et un cadre légal en perpétuelle évolution, les entreprises doivent désormais faire face à des exigences réglementaires de plus en plus contraignantes et répondre aux attentes des différentes parties prenantes. Ce faisant, elles sont assez nombreuses à s'intéresser aux enjeux de la RSE et à s'engager dans de telles démarches. Le but étant de garantir une performance globale qui combine la performance financière et la performance extra-financière. Dans un tel contexte, il faut préciser, qu'à la différence des informations financières, les informations extra-financières ne sont pas prédéfinies et méritent une analyse plus fine. Une attention particulière qui prend en considération une multitude de facteurs difficilement mesurables tels que l'impact sur l'environnement, les relations et conditions de travail, la sécurité des consommateurs, l'égalité H/F, la gouvernance d'entreprise, etc.

Ainsi, la complexité et l'importance du volume de ces informations extra-financières, la spécificité des secteurs d'activité et du cadre réglementaire demandent une expertise particulière dans le domaine de la donnée. En effet, la littérature scientifique existante et les référentiels les plus cotés en la matière proposent des indicateurs génériques sans prendre en considération la spécificité de tel ou tel secteur d'activité, la taille de l'entreprise, les particularités du pays, etc. Le but étant d'analyser des informations qualitatives et quantitatives afin d'identifier tous les leviers de performance rendus possibles par une politique RSE.

Un travail multidimensionnel fondé principalement sur la méthode de l'analyse des données permettant ainsi de dégager les aspects les plus significatifs de celles-ci. Etudier la corrélation entre les informations financières et extra-financières pour aboutir à la performance globale constitue le deuxième volet de notre travail empirique.

Les leviers de performance identifiés, ils constituent les domaines d'action indispensables pour la conception des outils de gestion nécessaires dans les différentes étapes de diagnostic, dans la définition des objectifs à réaliser et pour la mise en œuvre des tableaux de bord RSE.

Conçu pour répondre au besoin de normalisation de ces enjeux responsables, cette recherche propose, grâce à une revue de littérature complète et un travail de réflexion et d'analyse, une approche méthodologique et des outils adaptés à notre problématique.

2 L'IMPACT DE LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHÉ RSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DES SOCIÉTÉS: L'IDENTIFICATION DES INDICATEURS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS

La question de création de valeur à l'occasion d'une démarche RSE requiert, depuis longtemps, un examen attentif de la part des différents acteurs intéressés par cette thématique. Elle constitue l'un des points de cristallisation essentiel de ce type d'opération. Ainsi, nul ne pourra contester les résultats qui confirment son effet positif largement soutenu, de façon édifiante, par la littérature financière. A ce niveau, force est de constater que les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance prennent de plus en plus d'ampleur et deviennent primordiaux pour bon nombre d'entreprises. D'où la nécessité de mettre en œuvre un mode opératoire capable de répondre aux différents questionnements posés à ce niveau.

2.1 IDENTIFICATION DES INDICATEURS DE CRÉATION DE VALEUR RELATIFS À LA RSE

2.1.1 L'APPORT DES PRINCIPALES THÉORIES ET APPROCHES (THÉORIE DES PARTIES PRENANTES, THÉORIE DE L'AGENCE, ETC.)

Les rapports entre la RSE et la performance sont largement débattus et les études menées à ce niveau aboutissent à des résultats mitigés.

2.1.1.1 RELATION POSITIVE ENTRE LA RSE ET LA PERFORMANCE

Cette approche considérée comme la plus dominante estime que la RSE procure un avantage concurrentiel, développe la réputation de l'entreprise et améliore de ce fait sa solidité financière (Waddock et Graves (1997); Preston & O'bannon (1997)¹; Kim et Kim (2012)²; Ajide et Aderemi (2014); Suteja et al. (2016); Galant & Cadez (2017); Blasi et al. (2018)³).

Dans une logique similaire, Maqbool et Zameer (2018), en examinant 28 banques commerciales indiennes cotées à la Bourse de Bombay (BSE) entre 2007 et 2016, trouvent que la RSE a un impact positif sur la performance financière. Ils préconisent l'intégration de la RSE au sein de la stratégie de l'entreprise et passer d'une approche traditionnelle axée sur le résultat à une approche socialement responsable. Cette performance passe par la construction d'une relation positive avec les clients, le recrutement des employés motivés, la diminution des risques des entreprises et par la diffusion d'une image positive (Bird, Hall, Momentè, & Reggiani (2007)).

Dans le même contexte, Mercedes Rodriguez-Fernandez (2016), en exploitant un cadre théorique complet fondé sur la théorie de l'agence, de l'intendance, la dépendance envers les ressources (*dependency resources*) et celle des parties prenantes et en utilisant un indice de comportement social formé de quatre composantes⁴ trouve une relation bidirectionnelle entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance des sociétés espagnoles cotées⁵.

A ce niveau, la théorie de l'intendance, qui considère les managers comme de bons gestionnaires des ressources (Donaldson (1990); Donaldson et Davis (1991), (1994)), stipule que les considérations éthiques et professionnelles atténuent les conflits d'intérêts (Muth et Donaldson (1998)). Une situation qui aura sans doute un impact positif sur la performance (Davis et al. (1997)).

Au niveau de la théorie des parties prenantes, Richardson (2009) affirme que la satisfaction des attentes des parties prenantes par des activités socialement responsables génère des rendements économiques positifs pour les entreprises.

Ainsi, selon la définition de Freeman (2010), « *une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels*⁶ ». A ce niveau, il faut savoir qu'il n'existe pas de liste exhaustive des parties prenantes, mais nous pouvons néanmoins les classer en deux grandes catégories⁷: les parties prenantes primaires et secondaires.

- Les parties prenantes primaires: regroupent tous les acteurs formellement et contractuellement attachés à l'entreprise: les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les salariés et leurs représentants.
- Les parties prenantes secondaires: regroupent les acteurs exerçant une éventuelle influence sur l'entreprise: pouvoirs publics, ONG, concurrents, distributeurs...

Aussi, la définition proposée par la norme ISO 26000⁸ affirme que les parties prenantes sont des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconque d'une organisation⁹. Autrement dit, une entreprise n'évolue jamais seule mais dans un environnement où les acteurs sont interconnectés: toute organisation doit être

¹ Selon les auteurs, les trois canaux de base par lesquels la RSE améliore la compétitivité demeurent; la coopération avec différentes parties prenantes, le développement de nouvelles opportunités commerciales en abordant les défis sociétaux clés et l'amélioration des conditions de travail, qui augmente la confiance des travailleurs.

² Ils affirment que la responsabilité sociale améliore la valeur actionnariale en augmentant le Q de Tobin, tandis que les firmes ayant une RSE minimale ont réduit la valeur actionnariale en augmentant leur risque.

³ Les auteurs constatent une réduction du risque financier en raison de l'investissement dans presque toutes les dimensions de la RSE.

⁴ La participation à la Global Reporting Initiative, l'inclusion d'entreprises dans l'indice de durabilité Dow Jones, la conformité aux recommandations de bonne gouvernance d'entreprise et la signature du Pacte mondial.

⁵ Autrement dit, des relations positives dans les deux sens, à savoir que le social est rentable et que le rentable est social, créant ainsi un cercle vertueux de rétroaction positive.

⁶ R Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, CAMBRIDGE, mars 2010.

⁷ Buchholtz Ann, Business & Society, Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, CENGAGE LEARNING, janvier 2017.

⁸ L'ISO 26000 est la norme internationale qui offre une orientation globale et qui présente les principes fondamentaux en matière de développement durable. Ces activités peuvent ensuite être mesurées et présentées dans le rapport du développement durable de l'organisation à l'aide des lignes directrices de la GRI.

⁹ International Organisation for Standardization ISO, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale ISO 26000, Novembre 2010.

à l'écoute des acteurs de la société appelés parties prenantes¹⁰. Cela doit inciter l'organisation, dans le cadre de ses orientations stratégiques, à satisfaire leurs besoins. Ces attentes peuvent être d'ordre économique, environnemental et/ou social et sociétal. C'est ainsi que l'ORSE¹¹ et l'AFNOR¹², entre autres, proposent une liste non exhaustive des attentes générales des différentes parties prenantes. Ils précisent que chaque entreprise doit réaliser sa propre analyse par le dialogue pour maîtriser avec précision l'ensemble des attentes de ses parties prenantes et orienter efficacement sa stratégie.

Ainsi, la théorie instrumentale, composante essentielle de la théorie des parties prenantes, précise qu'une gestion efficace des relations avec les principales parties prenantes peut améliorer la performance économique de l'entreprise. Cela est rendu possible par la formation, l'amélioration ou la préservation de ces rapports qui offrent des ressources importantes aux entreprises (Jones, 1995). De plus, de bonnes relations avec les parties prenantes peuvent attirer, retenir et motiver les employés, augmentant ainsi leur productivité et améliorant donc la rentabilité (Moskowitz (1972)). De plus, une bonne gestion des parties prenantes peut améliorer le chiffre d'affaires de l'entreprise en attirant et fidélisant des clients socialement responsables (Hillman&Keim (2001)), et obtenir des financements auprès d'investisseurs socialement réactifs (Kapstein (2001)).

Dans un contexte similaire, des auteurs tels que Waddock et Graves (1997) et Chollet et Sandwidi (2018) affirment même que la relation RSE-performance peut être considérée comme un « cercle vertueux ». Ils précisent qu'un engagement important en matière de RSE améliore la rentabilité puisqu'une bonne performance sociale réduit le risque financier d'une entreprise, ce qui renforce son engagement à l'égard de la RSE.

2.1.1.2 RELATION NÉGATIVE ENTRE LA RSE ET LA PERFORMANCE

Une deuxième ligne de pensée, contrairement à la première, affirme que la RSE consomme les ressources rares de l'entreprise sans aucun retour substantiel (Friedman (1970)¹³; Freeman (1984) et Cornell et Shapiro (1987)). En d'autres termes, l'action sociale (la charité, les équipements écologiques, les meilleures conditions de travail, le contrôle de la pollution, etc.) implique un coût qui affecte négativement le résultat. Dans un tel contexte, Cordeiro et Sarkis (1997), dans un échantillon de 523 entreprises américaines, démontrent une corrélation négative entre l'activisme environnemental¹⁴ et les bénéfices par action. Les auteurs affirment que les entreprises qui s'engagent dans les activités RSE subissent un désavantage concurrentiel car ils supportent des coûts qui auraient dû être supportés par d'autres institutions¹⁵. Aussi, Hemingway et Maclagan (2004) affirment que la RSE peut constituer une couverture aux activités frauduleuses de la direction (gestion comptable et réelle des résultats). Ils accusent la RSE d'être une projection de bonne image qui ne prend pas en considération les pratiques non éthiques non publiées.

2.1.1.3 RELATION NEUTRE ENTRE LA RSE ET LA PERFORMANCE

Le débat relatif aux rapports entre la RSE et la performance conduit à une troisième possibilité, à savoir que la RSE fonctionne de manière indépendante, sans aucune retombée économique et financière. Une vision qui a été mise en évidence par Abbott et Monsen (1979) et Griffin et Mahon (1997). Un constat partagé par Mc Williams et Siegel (2001) qui ont analysé la relation entre la RSE et la performance financière sur un échantillon de 524 entreprises. Les mêmes résultats ont été trouvés par Griffin et Mahon (1997) et Mishra et Suar (2010).

En conclusion, il faut signaler que la méta-analyse de Margolish et Walsh (2003), a rapporté que 54 des 109 études examinées concluaient à une relation positive, (7/109) rapportaient une relation négative, (28/109) une relation non significative et enfin (20/109) ont trouvé un résultat mixte. Le même résultat a été trouvé par Boaventura et al. (2012)¹⁶. Dans le même cadre d'analyse, dans une enquête internationale réalisée par PricewaterhouseCoopers, environ 70 % des chefs

¹⁰ Marie Pierre Emmanuel, proposition d'une méthode d'accompagnement dans l'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) au sein d'un cabinet d'expertise comptable, Cycle d'expertise comptable, France, Novembre 2010.

¹¹ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

¹² Association française de normalisation.

¹³ Friedman M., (1970), The social responsibility of business is to increase profits », New York Times Magazine, N° du 13 septembre.

¹⁴ En prenant les données de l'inventaire des rejets toxiques comme indicateur de la protection de l'environnement.

¹⁵ Les opérations écologiques, la philanthropie, le bien-être des clients, les centres de soins de santé et la préservation de l'environnement.

¹⁶ Les auteurs trouvent dans leur propre méta-analyse que 65,5 % des études examinées affirme une relation positive, 19 % ont rapporté une relation négative et 31 % une relation neutre ou inexistante.

d'entreprise pensent que la RSE est vitale pour la rentabilité de leurs entreprises (Simms (2002)). Par conséquent, nous pouvons conclure que les avantages liés à l'engagement dans des activités RSE dépassent les coûts supportés et la relation RSE-performance est majoritairement positive.

De ce qui précède, la littérature s'accorde à classer les piliers de la RSE, comme pour la « *Triple Bottom Line* » du développement durable en 3 niveaux (ESG¹⁷). Un tel classement constituera le fondement de notre travail empirique:

- **Le pilier environnemental:** son rôle est de veiller au respect de l'environnement en contrôlant les impacts néfastes de l'activité des entreprises sur la nature. Ainsi, une attention particulière sera accordée à des critères tels que l'émission de CO₂, la pollution, le recyclage, la digitalisation, le bilan carbone, les énergies renouvelables, etc. Ainsi, les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques respectueuses de l'environnement envoient des signaux positifs aux parties prenantes (Turcotte et al. (2007)), ce qui améliore la performance économique (Schnietz et Epstien (2005)). Des auteurs tels que Lin et al. (2019) affirment que les pratiques RSE impliquant l'environnement et le respect de certaines normes environnementales (certification ISO 14001) sont souvent dictées par les chaînes d'approvisionnement des marchés mondiaux¹⁸.
- **Le pilier social et sociétal:** il regroupe le respect des droits de l'homme et du travail, l'équité et l'égalité des chances, les conditions de travail, la non-discrimination, le développement des territoires et la gestion des carrières entre autres. Ainsi, Lin et al. (2019), dans leur étude fondée sur les données fournies par CSRHub¹⁹ sur la période du 01/2009 au 06/2014, analysent l'impact de la RSE sur la performance financière des entreprises taïwanaises. Ils affirment que l'amélioration des indicateurs sociaux de RSE envoie un signal positif aux investisseurs et aux autres parties prenantes qui se traduit par des avantages financiers pour les entreprises²⁰. La bonne image/réputation au niveau des quatre dimensions RSE (Gouvernance, Communauté, Employés²¹ et Environnement) constitue la source de performance pour ces entreprises. Ainsi, comme le précisent des auteurs tels que McGuire, Sundgren et Schneeweis (1988), une bonne réputation peut attirer des capitaux, des employés de qualité et des bons investisseurs. Les auteurs constatent que l'amélioration des indicateurs sociaux aura impact positif sur le ratio book to market (BM) et sur le Q de Tobin des entreprises.
- **Le pilier gouvernance:** ce critère englobe la performance économique de l'entreprise, sa solidité financière, ses bénéfices et ses investissements, sa valorisation financière et extra-financière ainsi que ses relations avec les différentes parties prenantes. Il est fondé principalement sur la théorie de la légitimité²² (*legitimacytheory*) et la théorie des parties prenantes (*stakeholdertheory*) pour expliquer les investissements des entreprises en matière de RSE (Hamid & Atan (2011) et Croker & Barnes (2017)). Dans un tel contexte, il faut préciser que les entreprises engagées en matière de RSE prouvent une réduction de l'asymétrie d'information entre les managers et les investisseurs (Cui, Jo et Na, (2012))²³.

Dans le même ordre d'idée, Lopatta, Buchholz et Kaspereit (2016) affirment que les entreprises bien cotées en matière de durabilité (définie comme une des dimensions RSE) sont plus transparentes à l'égard des parties prenantes²⁴. Une tendance

¹⁷ Environnement, Social et de Gouvernance.

¹⁸ Les entreprises soumises à la pression des chaînes d'approvisionnement doivent adopter certaines pratiques de RSE impliquant l'environnement.

¹⁹ Actuellement, CSRHub fournit un outil Web combinant plus de 93 millions d'éléments de données détaillées provenant de plus de 480 sources de données sur la durabilité en un ensemble cohérent de SCORES.

²⁰ Les auteurs constatent que l'allocation de ressources à la diversité, aux droits des travailleurs, au traitement des syndicats, à la rémunération, aux avantages sociaux, à la formation, à la santé et à la sécurité des travailleurs demeure une source de création de valeur pour une entreprise.

²¹ Turban et Greening (1997) estiment qu'une réputation exceptionnelle rend l'entreprise attrayante pour les employés hautement qualifiés, ce qui lui confère un avantage concurrentiel (Jorge et al. (2015), Stawiski et al. (2010)).

²² La théorie de la légitimité est probablement l'une des plus anciennes et des plus largement utilisées pour expliquer la motivation de la RSE et les pratiques de transparence des entreprises (Deegan & Gordon (1996) ; Milne & Patten (2002) et Uwuigbe & Uadia (2016)).

²³ Les auteurs affirment que la divulgation de la RSE donne aux investisseurs plus d'information, atténuant ainsi les problèmes d'agence grâce à la gouvernance d'entreprise, qui se reflétera dans les cours du marché.

²⁴ Les bonnes relations entre les entreprises appliquant les principes de RSE et les parties prenantes directes (employés, clients, détaillants, producteurs, fournisseurs) peuvent contribuer à réduire les coûts d'agence.

confirmée par Barnea et Rubin (2010) qui trouvent que les dirigeants investissent dans la RSE pour accroître la confiance des parties prenantes, renforcer leurs positions au sein de l'entreprise et stimuler les performances économiques²⁵.

Aussi, en matière de normes, considérées comme les plus complètes qui expliquent au mieux les sources de performance, l'ISO 26000²⁶, les normes GRI²⁷ et l'OCDE (2011)²⁸ demeurent les plus utilisées pour la mise en place d'une démarche responsable et pour la réalisation des *reporting RSE*. Fondées sur les principes de Redevabilité, de Transparence, du Comportement éthique, de Reconnaissance des intérêts des parties prenantes, du Respect de la légalité, du Respect des normes internationales de comportement et du respect des droits de l'homme, elles permettent de proposer les sept questions centrales de la responsabilité sociétale²⁹. La finalité principale demeure d'aboutir à un équilibre d'intérêts des différentes parties prenantes et de réaliser des projets de performance durable.

De ce large travail théorique, nous avons pu identifier les indicateurs et critères de performance retenus pour expliciter les motivations et les objectifs d'une mise en place d'une démarche RSE. Cette base théorique nous a permis de réaliser notre étude empirique fondée sur l'analyse des données et l'économétrie. L'objectif étant d'expliquer, dans un premier temps, les finalités et les freins relatifs à une démarche RSE. Et dans un second temps, d'analyser la relation entre la RSE et la performance globale des entreprises.

2.1.2 IDENTIFICATION DES RISQUES ET LES ZONES DE RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS

2.1.2.1 RISQUES RELATIFS À LA RSE

La littérature scientifique analysée plus haut nous a démontré que la RSE a su s'attirer également de virulents détracteurs. Aux côtés des coûts supportés par les entreprises, la RSE peut être perçue comme un risque règlementaire en cas de non-observance de ses dispositions et principes. A ce niveau, en plus des conséquences juridiques et éventuellement les amendes infligées, ce sont surtout les impacts de tels manquements sur l'image de marque qui perturbent les dirigeants.

Aussi, nombreuses sont les entreprises qui désignent l'absence de méthodes ou d'outils pour évaluer le retour sur investissement en la matière et le manque de conviction ou de soutien du top management à la RSE. L'insuffisance des compétences internes qualifiées et le faible engagement des salariés viennent s'ajouter aux risques et freins à la démarche RSE. Nous pouvons également citer d'autres facteurs que la direction doit prendre en considération tels que la méconnaissance de la RSE, le sentiment qu'elle ne peut être appliquée que pour les très grandes entreprises, la faible sensibilisation des différentes parties prenantes...

2.1.2.2 RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS

Concernant l'adhésion des salariés autour d'un projet RSE, il faut signaler que tout changement est source de réticence des équipes existantes. Cette réticence est expliquée principalement par une vision erronée du changement, une peur de l'inconnu et une crainte de l'acquisition de nouvelles compétences. Si elle n'est pas justifiée par le manque d'envie, l'attachement à la zone de confort ou l'incapacité intellectuelle des collaborateurs, elle peut et doit être résolue par la formation. Dans le cas contraire, l'intégration des éléments nouveaux s'avère indispensable.

²⁵ Grâce à une plus grande transparence dans la communication avec les parties prenantes, il y a un plus grand contrôle dans la gestion des risques de l'entreprise.

²⁶ International Organisation for Standardization ISO, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ISO 26000, Novembre 2010.

²⁷ Le global Reporting Initiative, provenant du CERES (Coalition on Environmentally Responsible Economies) et du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) a été élaboré pour définir les lignes directrices applicables aux rapports sur les résultats des entreprises dans les volets économiques, sociaux et environnementaux (ESG).

²⁸ L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

²⁹ International Organisation for Standardization ISO, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ISO 26000, Novembre 2010.

2.2 L'IMPACT DE LA RSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ET DÉVELOPPEMENT D'OUTILS DE GESTION ADAPTÉS

2.2.1 MÉTHODOLOGIE, RÉSULTATS ET ANALYSES

Notre étude a l'ambition d'analyser l'impact de la RSE sur la performance globale³⁰ des entreprises marocaines et de mesurer le degré de maturité des dirigeants vis-à-vis de la démarche en question. Au niveau méthodologique, notre démarche se veut abductive et hypothético-déductive³¹ dans la mesure où elle est fondée sur l'observation des faits étudiés provenant de notre travail exploratoire quantitatif et qualitatif³². Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête auprès d'un ensemble d'entreprises de toutes tailles opérant dans les différents secteurs d'activité au moyen d'un questionnaire qui regroupe les principaux indicateurs étudiés³³. L'objectif étant d'évaluer l'engagement des entreprises analysées en matière de RSE et mettre en lumière les relations existantes entre la RSE et la performance globale des entreprises.

Pour la mesure de la performance globale, notre travail s'est inspiré de la décomposition de **Rynaud (2003)** également reprise par Thomson Reuters pour attribuer les scores ESG. L'auteur précise à ce niveau que la performance environnementale, la performance sociale et la performance économique doivent être retenues pour expliquer la performance globale. Un constat confirmé par Baret (2006) qui affirme que la performance globale peut être définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ³⁴ ».

2.2.1.1 LA COLLECTE DES DONNÉES

L'objectif du questionnaire est d'analyser l'engagement des entreprises marocaines en matière de RSE et comprendre la nature de leurs pratiques sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance. Il est subdivisé en trois parties:

1. L'identité de l'entreprise et ses informations générales (taille de l'entreprise, secteur d'activité, marché principal, zone géographique d'activité);
2. Le cadre général de la RSE au sein de l'entreprise expliquant la nature de son engagement en matière de RSE ainsi que les contraintes et les freins rencontrés à ce niveau
3. L'analyse de la situation de l'entreprise en RSE au moyen des différentes questions principales retenues comme indicateurs de performance en la matière

Pour mener à bien notre enquête, le questionnaire mis en place est fondé sur les différents indicateurs retenus de la littérature scientifique et des référentiels normatifs précédemment explicités (ISO 26000, GRI...). En matière de l'échantillonnage, la population cible est constituée de toutes les entreprises marocaines disposant des informations financières et extra-financières publiques et qui ont pu répondre à notre questionnaire. A noter ici que tous les secteurs d'activité et l'ensemble des régions sont représentés³⁵. Au niveau de la procédure retenue pour l'échantillonnage, nous avons opté pour la méthode non probabiliste dont le procédé demeure réfléchi et raisonné et s'adapte aux contraintes rencontrées³⁶. Notre travail préliminaire nous a permis d'arrêter le nombre d'entreprises de notre échantillon à 108 entreprises³⁷. Pour la collecte des différentes informations nécessaires à notre travail empirique, nous avons opté pour des questionnaires en ligne,

³⁰ Une performance qui intègre à la fois des indicateurs financiers et autres extra-financiers.

³¹ Fondée sur l'économétrie, elle est consacrée à l'analyse de l'impact de la RSE sur la performance globale des entreprises.

³² La démarche abductive cherche à donner du sens aux observations constatées lors d'un travail de terrain en se basant sur les connaissances théoriques en la matière. Elle va nous permettre de réaliser une intersection entre la théorie (les parties prenantes, néo-institutionnelle) et les observations empiriques.

³³ Les informations sur les variables utilisées pour l'étude ont été recueillies au travers d'un questionnaire adressé aux managers des entreprises ou aux responsables des questions de responsabilité sociale.

³⁴ Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2ème journée de recherche du CEROS, 1-24.

³⁵ L'unité de l'échantillonnage est soit le Directeur RSE s'il existe ou le Directeur des Ressources humaines.

³⁶ A contrario, l'échantillonnage probabiliste est fondé sur le hasard total et demeure plus difficile à appréhender et nécessite une période d'analyse plus longue.

³⁷ Le taux de réponse est d'environ 45% puisque la population cible était de l'ordre de 240 sociétés.

des analyses des rapports de gestion et des appels téléphoniques³⁸. La collecte des données a été réalisée à partir du mois de novembre 2021.

2.2.1.2 L'ANALYSE DES DONNÉES

Comme signalé plus haut, pour être le plus représentatif possible de la réalité, notre échantillon regroupe tout type d'entreprises, opérant dans presque tous les secteurs d'activité et de toute taille (chiffres d'affaires et nombre d'effectifs). Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées au niveau du tableau suivant:

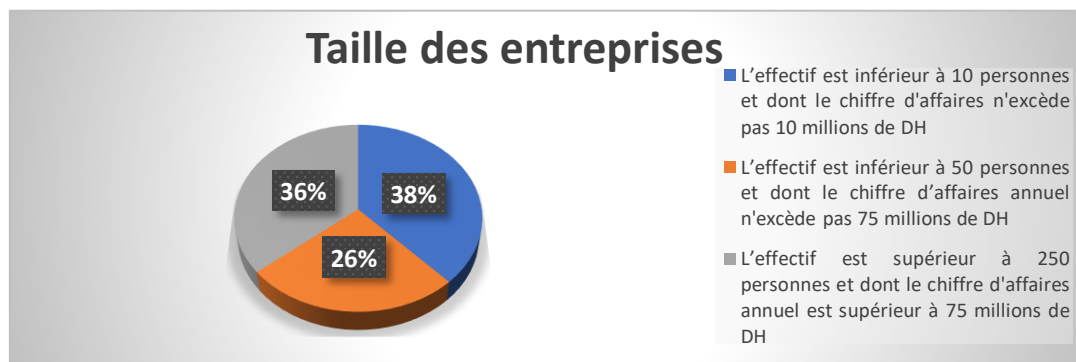


Fig. 1. Classification des entreprises selon leur taille respectives

Tableau 1. Les caractéristiques de l'échantillon selon la taille des entreprises

Taille des entreprises	Les caractéristiques de l'échantillon	%
Microentreprises	L'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 10 millions de DH	38%
Petites et moyennes entreprises	L'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 75 millions de DH	26%
Grandes entreprises	L'effectif est supérieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 75 millions de DH	36%

Nous constatons que notre échantillon est représenté par des entreprises de toute taille et ce de manière presque égalitaire. Notre choix est fondé principalement sur l'objectif de notre enquête d'interpeler les entreprises qui possèdent un service GRH ou RSE assez élaboré.

2.2.1.3 PRÉSENTATION DES VARIABLES ET RÉSULTATS

Les variables utilisées pour notre analyse de données peuvent être divisées en quatre catégories:

Variables environnementales (*perte_bio* = perte de la biodiversité, *pollution_air*: pollution d'air, *pollution_sol*: pollution du sol, *gasaffect*: gaz à effet de serre, *substances_toxiques*: réduction des substances toxiques, *déchets*: gestion et tri des déchets et *pollution_eau*: réduire pollution d'eau).

Variables sociales (*evalu_professionnelle*: évaluation professionnelle, *suivi_mensuel*: suivi mensuel des collaborateurs, *gestion_carriere*: gestion des carrières, *encadrement*: encadrement).

³⁸ Pour la collecte des informations auprès de l'échantillon, il existe en général trois modes d'administration du questionnaire : le questionnaire administré en face à face, le questionnaire auto – administré (questionnaire posté, déposé, distribué, fourni avec le service, via internet) et le questionnaire par téléphone.

Variables sociétales (*sponsoring*: activité de sponsoring de l'entreprise, *partenariat_ass*: partenariat avec les associations, *integ_jeune*: intégration des jeunes, *lutte_contre_disc*: lutte contre les discriminations, *egalite_genre*: égalité des genres et *handicap*: mesures en faveur des personnes à mobilité réduite) et **de gouvernance** (*decision*: processus de prise de décision, *reglement*: respect du cadre réglementaire).

Ainsi, l'Analyse en Composantes Principales (ACP), après avoir observé la présence des individus extrêmes et étudié la distribution de l'inertie des différentes variables³⁹, nous a permis d'avoir les résultats suivants:

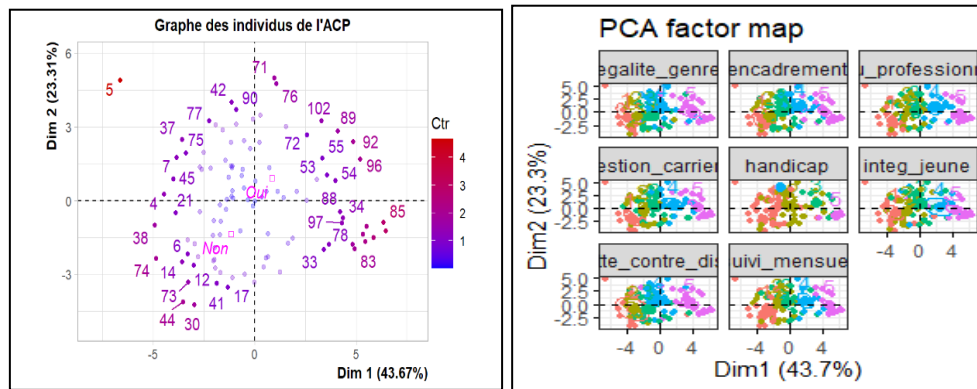


Fig. 2. Graphe des individus 1 (ACP)

La probabilité critique du test de Wilks⁴⁰ nous a permis de choisir deux variables qualitatives possibles pour illustrer les distances entre individus: « *démarche* et *RSE* ». Les résultats de l'ACP sont illustrés dans les graphiques suivants:

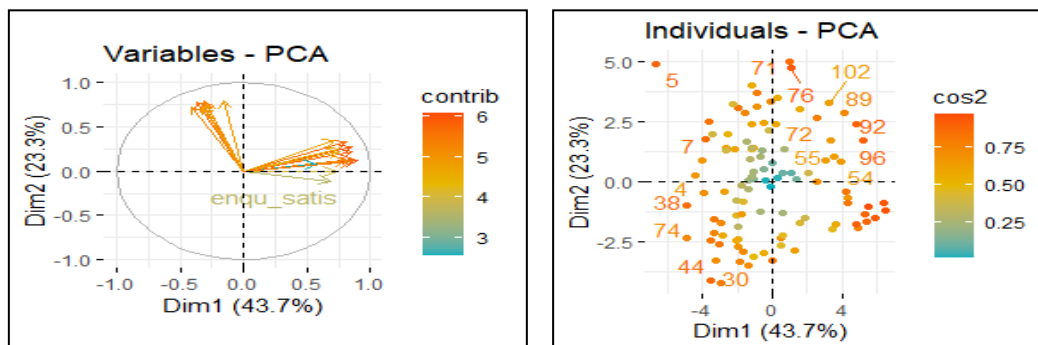


Fig. 3. Graphe des individus 2 (ACP)

Pour la variable « *RSE* » qui correspond au niveau de l'assimilation des enjeux de RSE par la direction, les résultats de l'ACP sont les suivants:

³⁹ Les 2 premiers axes de l'analyse expriment 66.98% de l'inertie totale du jeu de données ; cela signifie que 66.98% de la variabilité totale du nuage des individus (ou des variables) est représentée dans ce plan. C'est un pourcentage assez important, et le premier plan représente donc convenablement la variabilité contenue dans une grande part du jeu de données actif. Cette valeur est nettement supérieure à la valeur référence de 18.82%. La variabilité expliquée par ce plan est donc hautement significative.

⁴⁰Un test permettant de savoir si une série de données suit une loi normale.

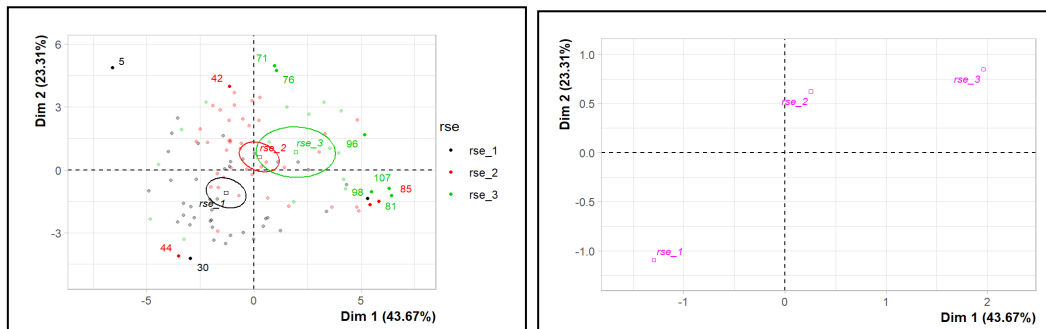


Fig. 4. Graphe des individus 3 (ACP) 5- Graphe des modalités (ACP)

Ainsi, nous constatons que les entreprises dont les dirigeants comprennent et assimilent les enjeux de la RSE (rse-3 et rse-2), appliquent les principes environnementaux, sociaux et sociétaux. En effet, ces groupes d'individus partagent de fortes valeurs pour les variables environnementales (*perte_bio*, *pollution_air*, *pollution_sol* et *gasaffect*), sociales et sociétales (*sponsoring*, *evalu_professionnelle*, *suivi_mensuel*, *partenariat_ass*, *integ_jeune*, *lutte_contre_disc*, *gestion_carriere*, *encadrement*, *egalite_genre* et *handicap*).

Cependant, les entreprises dont les dirigeants n'ont aucune idée sur la thématique RSE (rse-1), partagent de faibles valeurs pour presque toutes les variables associées à la RSE (*partenariat_ass*, *lutte_contre_disc*, *partenariat_cf*, *egalite_genre*, *encadrement*, *gestion_carriere*, *sponsoring*, *integ_jeune*, *evalu_professionnelle* et *suivi_mensuel*, *perte_bio*, *gasaffect*, *pollution_sol*, *pollution_air*, *substances_toxiques*, *dechets* et *pollution_eau*).

Au niveau de la variable « démarche » qui correspond à l'engagement ou non de l'entreprise vis-à-vis des enjeux RSE, les résultats sont les suivants:

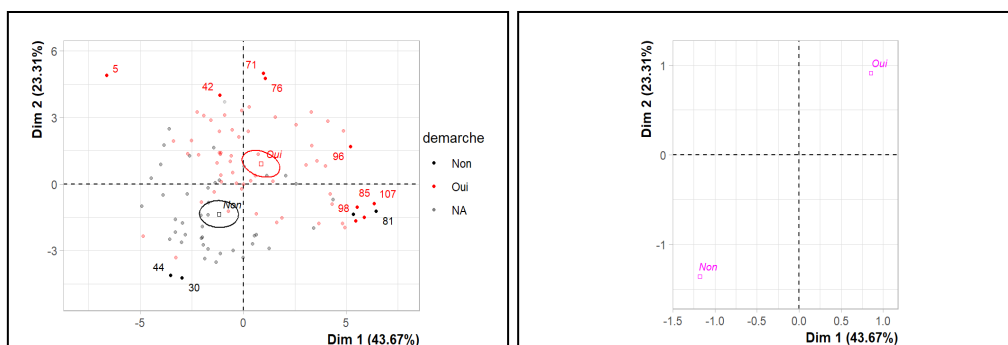


Fig. 5. Graphe des modalités (ACP) 7- Graphe des modalités (ACP)

Comme pour la première analyse, nous avons trouvé que le même premier groupe d'entreprises identifié au niveau de la précédente étude, partagent les mêmes valeurs fortes RSE. De la même façon, le groupe d'entreprises n'ayant établi aucune démarche RSE partagent les faibles valeurs de responsabilité sociale. Les tests de classification confirment les mêmes résultats et sont à la demande du lecteur.

Ces résultats nous ont permis d'identifier deux groupes d'entreprises. Un constat préliminaire nous indique que le premier groupe (ayant des bons indicateurs RSE) est composé principalement de grandes entreprises appartenant à des secteurs d'activités bien précis (bâtiment, alimentaire, agriculture...). Le second groupe (faibles indicateurs RSE) comprend essentiellement des petites entreprises dispersées sur les autres secteurs d'activité. Des conclusions confirmées par notre deuxième étude statistique qui a analysé le rapport entre ces indicateurs RSE et les différents secteurs d'activité. Les résultats de cette étude sont fournis à la demande du lecteur.

C'est ainsi que nous pouvons affirmer que les entreprises qui réalisent une remarquable performance RSE sont principalement les grandes entreprises, appartenant aux secteurs suivants: agriculture, alimentaire, bâtiment, commerce, import-export et service.

2.2.1.4 ÉTUDE ÉCONOMÉTRIQUE

Dans l'objectif d'analyser les sources de création ou de destruction de valeur et de richesse à la suite de la mise en place d'une démarche claire de RSE, nous avons mis en place une étude économétrique qui traite la relation entre la performance financière et les indicateurs RSE. Pour ce faire, nous avons précisé les hypothèses à tester suivantes:

- H1: Le respect de l'environnement influence positivement la performance financière;
 H2: Un climat social favorable impacte positivement la performance financière;
 H3: Les relations sociétales améliorent la performance financière de l'entreprise;
 H4: L'amélioration de la gouvernance via le respect des intérêts des différentes parties prenantes impacte positivement la performance financière.

Le modèle empirique testé est le suivant:

$$\ln(\text{MBN}) = \beta_0 + \beta_1 \text{envirnt} + \beta_2 \text{social} + \beta_3 \text{sociétal} + \beta_4 \text{gouv} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Avec MBN: Marge bénéficiaire nette⁴¹;

Envirnt: indicateur relatif à l'environnement (cette variable regroupe l'ensemble des variables environnementales par la technique de l'analyse factorielle);

Social: indicateur relatif aux critères sociaux (cette variable regroupe l'ensemble des variables sociales par la technique de l'analyse factorielle);

Sociétal: indicateur relatif aux critères sociétaux (cette variable regroupe l'ensemble des variables sociétales par la technique de l'analyse factorielle);

Gouv: indicateur de gouvernance (cette variable regroupe l'ensemble des variables de gouvernance par la technique de l'analyse factorielle). L'estimation du modèle à l'aide de la méthode des moindres carrés ordinaire (MCO) est comme suit:

Tableau 2. Résultats de l'estimation de la relation (1)

Variabes	Coefficients/ T-Statistique	Pr > t
Envirnt	3,124 (3,554) ***	< 0,0001
Social	0,378 (2,652) ***	< 0,0001
Sociétal	0,225 (2,005) **	0,378
Gouv	0,374 (11,248) ***	0,383

*** Significativité au seuil de 1%, ** Significativité au seuil de 5%, * Significativité au seuil de 10%

Ainsi, nous constatons que les indicateurs relatifs à la RSE sont positivement et significativement associés à la performance financière des entreprises. Autrement dit, les entreprises qui ont de bons indicateurs RSE, ont une performance financière élevée. Inversement, les entreprises qui sont faible en RSE approuvent une performance financière faible. Nous pouvons conclure que l'engagement dans une démarche RSE améliore la performance financière de l'entreprise ainsi que sa performance globale. Des résultats confirmés par les travaux de nombreux auteurs tels que Kempf et Osthoff (2007); Margolis et al. (2009); Suteja et al. (2016); Lee et al. (2017) et Blasi et al. (2018).

⁴¹ Au niveau de la performance financière, la marge bénéficiaire nette et le ROE constituent les indicateurs les plus utilisés par littérature financière.

2.2.2 IDENTIFICATION DES LEVIERS DE PERFORMANCE GLOBALE DE LA RSE ET LES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES

L'étude empirique réalisée au moyen de l'analyse des données et de l'économétrie nous a permis d'identifier les principaux indicateurs de performance relatifs à la mise en place d'une démarche RSE. En effet, nous constatons que l'ensemble des critères analysés, sélectionnés à partir de la littérature scientifique et des principaux référentiels (ISO 26 000, GRI 4...) constituent les principales motivations de la RSE et approuvent une relation positive et significative avec la performance globale de l'entreprise. Il s'agit donc de la gouvernance, du droit de l'homme, des relations et conditions de travail, de l'environnement, de la loyauté des pratiques, des questions relatives aux consommateurs et de la communauté et développement local. De tels critères analysés et répartis en plusieurs questions subsidiaires peuvent nous permettre de concevoir des outils de gestion nécessaires pour mener à bien une démarche RSE au sein des entreprises.

3 CONCLUSION

Le débat relatif à l'impact des enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance sur la performance globale trouve ses origines dans les changements divers constatés dans le monde des affaires. Que ce soit par exigence réglementaire ou de manière volontaire, la prise en considération de ces informations extra-financières demeure une nécessité. L'objectif premier étant de conquérir de nouveaux marchés et attirer des capitaux, ce qui constitue un réel levier de croissance pour les entreprises.

Notre travail de recherche sur la question de création de valeur à la suite de l'intégration des dispositions relatives à la RSE nous montre l'importance croissante donnée par la littérature scientifique à ce sujet. Un constat confirmé par notre analyse théorique qui semble accentuer le débat et mérite une étude empirique assez poussée. Cette dernière, fondée principalement sur l'analyse des données et l'économétrie et décortiquant les corrélations entre la RSE et la performance globale de l'entreprise, trouve un appui considérable à la démarche RSE et son impact positif sur la réputation et la valeur de l'entreprise. L'objectif recherché est d'analyser les données qualitatives et quantitatives afin d'identifier tous les leviers de création de valeur permis par une politique RSE. Ainsi, mettre en place des outils qui regroupent et analysent les indicateurs financiers et extra-financiers relatifs à la RSE demeure un atout majeur pour accompagner les dirigeants dans leur démarche objective et à forte valeur ajoutée.

Ce travail qui a exposé de façon synthétique les différents points de vigilance à prendre en considération dans une telle démarche ainsi que les différentes variables identifiées au niveau de la littérature, présente néanmoins deux limites principales. En effet, notre étude empirique ne concerne que les sociétés établies au Maroc et n'a pas pris en considération certaines variables qualitatives sur une longue période. Notre future recherche devra pallier ces difficultés en exploitant ainsi des modèles économétriques plus adaptés (Logit, Probit, etc.) et tester notre problématique en utilisant des données provenant de différents pays.

REFERENCES

- [1] ABBOTT, W.F. et MONSEN, R., (1979), On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosure as Method of Measuring of Corporate Social Involvement, *Academy of Management Review*, 22, 501-515.
- [2] AJINA Aymen, LAKHAL Faten, AYED Sabrine, (2018), Does Corporate Social Responsibility Reduce Earnings Management? The Moderating Role of Corporate Governance and Ownership, *Management international* 23 (2), p 45-55.
- [3] ANGUS-LEPPAN, T., METCALF, L., et BENN, S. (2010), Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93 (2), 189-213.
- [4] ARORA Punit et DHARWADKAR Ravi (2011), Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack, *Corporate Governance: An International Review*, 19 (2): 136–152.
- [5] AUNAY Emilie, Mise en place d'un outil de suivi des efforts et de la performance orienté développement durable et responsabilité sociétale des entreprises dans une clinique privée de moins de 100 lits: rôle de l'expert-comptable, session mai 2015, 349 p.
- [6] AVRAMElena Galateanuet AVASILCAISilvia, (2014), Business Performance Measurement in Relation to Corporate Social Responsibility: A conceptual Model Development, *Social and Behavioral Sciences* 109, 1142 – 1146.
- [7] BADDACHE Farid et LEBLANC Stéphanie, Les fiches outils de la RSE: 100 fiches opérationnelles- 74 cas pratiques-72 conseils-30 illustrations, EYROLLES, août 2015, 335 pages.
- [8] BAREIL, Céline, (2009), Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34 (4), 32-38.

- [9] BARNEA Amir. et Rubin Amir. (2010), *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*, Journal of Business Ethics, No. 97, p.71-86.
- [10] BARET Pierre, (2006), L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?, 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- [11] BAUGUIL Vanessa, La responsabilité sociétale des entreprises: stratégie d'évolution du cabinet d'expertise comptable, session mai 2014, 200 p.
- [12] BHATTACHARYA, CB et SEN, Sankar, (2001), Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. Journal of Marketing Research, 38, 225-243.
- [13] BIEKER, Thomas. (2002b), Managing corporate sustainability with the Balanced Score Card: Developing a Balanced Score Card for Integrity Management», Oikos PhD Summer Academy, 17 pages.
- [14] BENGHAZALA Zakaria et BENARBI Houda (2018), La RSE impacte-t-elle la comptabilité des entreprises: les accrus des entreprises marocaines cotées, 16p.
- [15] BIRD, R., HALL, A.D., MOMENTE, F., et Reggiani, F. (2007), *What corporate social responsibility activities are valued by the market?* Journal of Business Ethics 76 (2): 189-206.
- [16] BLASI, S., CAPORIN, M. et FONTINI, F., (2018), A multidimensional analysis of the relationship between corporate social responsibility and firms' economic performance, Ecological Economics, 147, 218-229.
- [17] BOESSO, G., KUMAR, K., et MICHELON, G., (2013), Descriptive, Instrumental and Strategic Approaches to Corporate Social Responsibility: Do They Drive the Financial Performance of Companies Differently? Accounting, Auditing and Accountability Journal, 26, 339-422.
- [18] BOUVAREL Alexia (2019), L'écologie industrielle et territoriale au service du développement des entreprises industrielles, Club RSE de l'ordre des experts comptable.
- [19] BURLAUD A et TELLER R, CHATELAIN-PONROY S, MIGNON S et WALLISER E, Contrôle de gestion, Vuibert. 2004.
- [20] CHOLLET, P., et SANDWIDI, B. W., (2018), CSR Engagement and Financial Risk: A Virtuous Circle? International Evidence, Global Finance Journal, 38, 65-81.
- [21] CORNELL, B. et SHAPIRO, A., (1987), *Corporate Stakeholders and Corporate Finance*, Financial Management, 16, 5-14.
- [22] CORDEIRO, J.J., et SARKIS, J., (1997), Environmental proactivism and firm performance: Evidence from security analyst earnings forecasts, Business Strategy and the Environment, 6 (2), 104–114.
- [23] CSOEC, « Guide des obligations environnementales, sociales et sociétales des PME et TPE », Édition 2021.
- [24] DAVIS, J.H., SCHOORMAN, D.L. et DONALDSON, L. (1997), *The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory*, Academy of Management Review, 22, 611-613.
- [25] DEVYS Yann, La responsabilité sociétale de l'entreprise et les risques environnementaux au sein des TPE et des PME: proposition d'un guide pratique à l'attention de l'expert-comptable, session mai 2010, 183 p.
- [26] DISEGNI Dafna, (2015), Corporate social responsibility, environmental leadership and financial performance, Soc. Responsible. J., 11 (1) pp. 131-148.
- [27] DONALDSON, Liam, (1990a), *The ethereal hand: organizational economics and management theory*, Academy of Management Review, 15, 369–381.
- [28] DONALDSON, Liam. et DAVIS, JH. (1991), *Stewardship Theory or Agency Theory*. Australian Journal of Management, 16, 49-64.
- [29] EISENBEISS, S. A., VAN KNIPPENBERG, D., et FAHRBACH, C. M. (2015), Doing well by doing good? Analysing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance, Journal of Business Ethics, 128 (3), 635-651.
- [30] Elkington, John. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- [31] FAVE Nathalie, La démarche de responsabilité sociétale dans un cabinet d'expertise comptable de petite ou moyenne taille, session mai 2011, 188 p.
- [32] FERNANDEZ. Mercedes Rodriguez, (2016), Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance, BRQ Business Research Quarterly.
- [33] FIGUEIRAS Kevin, La mise en place d'une comptabilité environnementale dans les TPE: proposition d'un guide méthodologique à destination de l'expert-comptable, session mai 2021, 111 p.
- [34] FORRESTER Consulting (2018), *Insight-Driven Businesses Set The Place For Global Growth*, 14p.
- [35] FOURATI Abdelaziz et al. (2020), L'impact de la RSE sur la relation entre la gestion de résultat et la qualité du reporting financier et extra-financier: Le cas français, Recherches en Sciences de Gestion; Écully N° 137, 115-142.
- [36] FREEMAN, R. Edward, (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. 33pages.
- [37] FREEMAN, R.E. HARRISON, J., WICKS, A., PARMAR, B., et de COLLE, S. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, (2010).
- [38] GALANT, Adriana., et CADEZ, Simon. (2017), Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches, Economic research- Ekonomskistraživanja, 30 (1), 676-693.

- [39] GBEGO Herve et Damloup Emilie (Mai 2021), RSE: les informations extra-financières, nouvelles perspectives, SIC Mag N° 404.
- [40] GBEGO Hervé (2017), Mettre en place la RSE dans une PME, Expert-Comptable Media.
- [41] GILLETINE, A. (2006), *Timberland to Provide «Nutritional Label» for All Shoes*, The Colorado Springs Business Journal.
- [42] GRAY Jack et PESQUEU Xyvon, (1991), Le tableau de bord, outil de gestion: une comparaison France - Etats-Unis, « Working Papers hal-00611978, HAL.
- [43] GRAS-GIL Ester et al. (2016), Investigating the relationship between corporate social responsibility and earnings management: Evidence from Spain, BRQ Business Research Quarterly 19, 289-299.
- [44] GREENING Daniel et TURBAN Daniel, (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, Business & Society, 3 (2000), pp. 254-280.
- [45] GRIFFIN, Jennifer. et MAHON, John. (1997), The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate, Business and Society, 36, 5-31.
- [46] HEMINGWAY, Christine. A. and MACLAGAN, Patrick, (2004), *Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics 50 (1), 33-44.
- [47] HILEY Bastien, Comment contribuer à améliorer l'intérêt et favoriser l'attractivité des différentes parties prenantes dans les cabinets d'audit et d'expertise comptable de taille intermédiaire par la mise en place d'une démarche stratégique intégrant la Responsabilité Sociétale des Entreprises, session mai 2021, 179 p.
- [48] HILLMAN, Amy et KEIM, Gerald, (2001), Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? Strategic Management Journal, 22, 125-139.
- [49] IMBS Pia et RAMBOARISON-lalao Lovanirina (2013), Opérationnaliser la RSE dans les PME: quelles pratiques de GRH socialement responsables ? Management Prospective Ed. | « Management & Avenir », N° 59 | pages 35 à 55.
- [50] INGLEBY, C., MUELLER, J., et COCKS, G. (2011), The financial crisis, investor activists and corporate strategy: will this mean shareholders in the boardroom?, Journal of Management and Governance, 15 (4), pp. 557-587.
- [51] International Organisation for Standardization ISO, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ISO 26000, Novembre 2010.
- [52] JANVIER Camille, la mise en place d'une démarche volontaire RSE au sein d'un élevage laitier: rôle de l'expert-comptable dans l'élaboration d'un outil de performance au service de la valorisation des produits laitiers, session mai 2018, 180 p.
- [53] JENSEN, Michael et MECKLING, William, (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 3, 305-360.
- [54] JONES Thomas. (1995), *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 2, p. 404-437.
- [55] KHALEEL Muhammad (2017), Impact of perceived corporate social responsibility on attitudes and behaviors of pharmacists working in MNCs, Humanomics; 33 (4): 453-469.
- [56] KAPLAN Robert. et NORTON David., Le tableau de bord prospectif, Les Éditions d'Organisation, 1998.
- [57] KIM, Y., M. S. PARK, et B. WIER. (2012), *Is earnings quality associated with corporate social responsibility?* The Accounting Review 87 (3): 761-796.
- [58] La RSE, un enjeu de compétitivité et de différenciation pour les PME-ETI, journée Business RSE, Paris le 04 juin 2019.
- [59] LIN Chin-Huang, YANG Ho-Li and LIOU Dian-Yan, (2019), The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan, Technology in Society 31 (1): 56-63.
- [60] LOPATTA K, BUCHHOLZ F et KASPEREIT T, (2016), *Asymmetric information and corporate social responsibility*, Business & society 55 (3), 458-488.
- [61] MAQBOOL, Shafat., et ZAMEER, Nasir, (2018), Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. Future Business Journal, 4, 84-93.
- [62] MARGOLIS, Joshua. et WALSH, James, (2003), *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*, Administrative Science Quarterly, 48: 268-305.
- [63] MARIE PIERRE Emmanuel, proposition d'une méthode d'accompagnement dans l'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) au sein d'un cabinet d'expertise comptable, Cycle d'expertise comptable, France, Novembre 2010.
- [64] MCWILLIAMS, Abigail., SIEGEL, Donald, (2001), *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, Academy of Management Review, 26, pp. 117-127.
- [65] MCGUIRE, J. B., SUNDGREN, A., et SCHNEWEIS, T. (1988), *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, Academy of Management Journal, 31, 854-872.
- [66] MILL, Greig, (2006), The Financial Performance of a Socially Responsible Investment over Time and a Possible Link with Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, 63, 131.
- [67] MISHRA, Supriti., et SUAR, Damodar. (2010), *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?* Journal of Business Ethics, 95, 571-601.

- [68] MOSKOWITZ, Milton. (1972), *Choosing Socially Responsible Stocks*. Business & Society Review, 1, 71-75.
- [69] MUTH, Melinda. et DONALDSON, Lex, (1998), Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. Corporate Governance, An International Review, 6, 2-28.
- [70] NETANGE Mylène et HUYBRECHTS Jacques (le 17/01/2019), Comment proposer des démarches RSE à des TPE et PME ? Club Développement Durable.
- [71] NGUYEN, T.T.N., NGUYEN, P.N. et TU, t.h, (2021), Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: a serial mediation model, Heliyon, Vol. 7 No. 4.
- [72] PRESTON Lee. et O'BANNON Douglas, (1997), The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis, Business and Society, 36, 419-429.
- [73] PORTER Michael et KRAMER Markand (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, Vol. 80, No. 9, pp. 56-69.
- [74] Rambaud Alexandre et Richard Jacque, (2016) « La prise en compte d'éléments environnementaux dans la mesure de la performance ». 6es états généraux de la recherche comptable.
- [75] RICHARDSON, Sharon, (2009), Principal's perceptions of parental involvement in urban districts of Ohio, Research in the Schools, 16 (1), 1-12.
- [76] RICHARDS Melanie, ZELLWEGER Thomas et GOND Jean-Pascal, (2017), *Maintaining Moral Legitimacy through Words and Deeds: An Explanation of Firms' Investment in Sustainability Certification*, Journal of Management Studies, Wiley Blackwell, vol. 54 (5), pages 676-710.
- [77] RIVALS juliens, établissement et vérification des informations relatives à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le cadre des dispositions légales et réglementaires issues de l'article 225 de la loi « grenelle 2 »: proposition d'un guide pratique à l'attention de la profession comptable, Cycle d'expertise comptable France, Mai 2013.
- [78] SANG HO Kim, UDAWATTE Prabhuet YIN Juelin, (2018), The Effects of Corporate Social Responsibility on Real and Accrual-based Earnings Management: Evidence from China, Australian Accounting Review, 26. P 580-594.
- [79] SELLAMI Monna et ADJAOUD Fodil (2010), la gestion réelle des résultats: le cas des entreprises françaises, Crises et nouvelles problématiques de la Valeur.
- [80] KULDEEP Singh et MADHVENDRA Misra (2021), Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. European Research on Management and Business Economics 27, 100139.
- [81] SUTEJA, J., GUNARDI, A., et MIRAWATI, A. (2016), Moderating effects of earning management on the relationship between corporate social responsibility disclosure and profitability of banks in Indonesia, International Journal of Economics and Financial Issues, 6 (4), 1360-1365.
- [82] TOUKABRI Mohamed et JILANI Faouzi (2013), Le Rôle Instrumental Et Incitatif Du Reporting Sociétal Dans La Gestion Des Résultats, Global Journal of Management and Business Research Accounting and Auditing, Volume 13 Issue 5 Version 1.0.
- [83] WADDOCK Sandra et GRAVES Samuel, (1997), The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, Strategic Management Journal, Vol. 18, n°4, p. 303-319.
- [84] WANG lei, ID BOUICHOU Said, et ZULFIQAR Salman, (2017), *How Corporate Social Responsibility Boosts Corporate Financial and Non-financial Performance*, The Moderating Role of Ethical Leadership.
- [85] WILBURN, Kathleen et WILBURN, Ralph. (2013), *Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs*, Journal of Global Responsibility, 4 (1), 62-75.
- [86] ZHOU Guangyou, SUN Yongkun SUMEILuo et LIAOA Jiayi, (2021), Corporate social responsibility and bank financial performance in China: The moderating role of green credit, Energy Economics 97, 105190.