

## **L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la performance financière : rôle médiateur de la performance non financière**

## **The impact of Corporate Social Responsibility on financial performance : the mediating role of non-financial performance**

**Chaher Dorsaf**

Docteur en Management

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sousse

Université de Sousse

Laboratoire de recherche en Management de l'innovation et de Développement Durable  
Tunisie

**Lassaad Lakhel**

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sousse

Université de sousse

**Date de soumission :** 15-09-2025

**Date d'acceptation :** 27/11/2025

**Pour citer cet article :**

CHAHER D. & LAKHEL L. (2025), « L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la performance financière : rôle médiateur de la performance non financière », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 214 - 241

## Résumé

L'objectif de cet article est d'examiner la relation entre la responsabilité sociétale (RSE), la performance financière (PF) et la performance non financière (PNF) dans un contexte d'un pays émergent en l'occurrence la Tunisie. Cette recherche vise à étudier les interrelations possibles entre la RSE, la PF et la PNF tout en examinant le rôle médiateur de la performance non financière dans le cadre de la relation entre la RSE et la PF. Nous avons adopté la méthode des équations structurelles selon l'approche PLS afin de tester le modèle structurel sur un échantillon de 112 entreprises industrielles certifiées opérant dans le contexte tunisien. Les résultats montrent une relation directe positive entre la RSE et la performance financière PF ainsi que la performance non financière. La RSE présente également une relation indirecte statistiquement significative et positive avec la performance financière, par le rôle médiateur de la PNF. Nous constatons que la RSE contribue à améliorer la performance sur le plan financier et extra-financier.

**Concepts clés :** responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), performance financière (PF), performance non financière (PNF).

## Abstract

The objective of this paper is to examine the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR), financial performance (FP), and non-financial performance (NFP) in the context of an emerging country, specifically Tunisia. This research aims to study the possible interrelations between CSR, FP, and NFP while examining the mediating role of non-financial performance in the relationship between CSR and FP. We adopted the structural equation modeling method using the PLS approach to test the structural model on a sample of 112 certified industrial companies operating in the Tunisian context. The results show a direct positive relationship between CSR and FP, as well as NFP. CSR also demonstrates a statistically significant and positive indirect relationship with Financial Performance, through the mediating role of NFP. Thus, we find that CSR contributes to improving performance not only financially but also beyond financial measures.

**Key words :** Corporate Social Responsibility (CSR), financial performance (FP), non-financial performance (NFP).

## Introduction

Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a commencé à attirer l'attention des praticiens et des académiques au début du 20<sup>e</sup> siècle (Acquier et Gond, 2005). Cette période marque une transformation profonde du statut de l'entreprise (Acquier et Gond, 2005). En effet, plusieurs changements au niveau économique, social et environnemental se manifestent, notamment : l'augmentation des inégalités sociales, la pollution de l'environnement et les problèmes mondiaux liés à l'effet de serre (De Neve, 2009). Par conséquent, de fortes revendications ainsi que de nouvelles pratiques d'ordre économique, social et politique ont émergé. À ce niveau, la RSE se situe à la croisée de ces exigences. Dans ce cadre, le rôle de l'entreprise ne se limite pas à la recherche de son intérêt personnel, mais consiste également à se mettre formellement au service du bien commun (Gendron, 2000). À ce titre, le concept de RSE est défini comme la conciliation entre l'éthique et l'économique (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Ce courant de recherche a rencontré un succès retentissant dès les années 1950, notamment avec la publication de l'ouvrage de Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, en 1953 (Acquier et Gond, 2007). Cet ouvrage est considéré comme séminal, structurant et anticipateur dans le domaine de la RSE (Acquier et Gond, 2007). Lors de sa publication, la RSE est devenue un thème de recherche majeur dans la littérature managériale et a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs issus de différentes disciplines (Acquier et Gond, 2005). La question de la relation entre la RSE et la performance financière a fait l'objet d'intenses débats théoriques et empiriques depuis plusieurs années. Plusieurs études se sont ainsi penchées sur cette relation (Farooq et al., 2024 ; Awaysheh et al., 2020). Ces investigations empiriques ont abouti à des résultats mitigés, en raison des anomalies dans la manière d'opérationnaliser la RSE et des méthodes statistiques utilisées (Allouche et Laroche, 2005). Cette perspective financière reste limitée quant aux avantages que l'on peut tirer de la mise en œuvre d'une politique RSE. De ce fait, de nombreuses critiques ont été formulées, non seulement à l'égard de ces recherches, mais également concernant la réalité des pratiques sociétales dans les entreprises adoptant de telles démarches. La littérature traitant de l'articulation entre la RSE, la performance financière et la performance non financière présente des lacunes, notamment en matière de spécification du lien causal entre ces trois variables, surtout dans les pays en voie de développement, en l'occurrence la Tunisie. De même, l'intégration de l'effet médiateur de la performance non financière dans le cadre de la relation entre la RSE et la performance financière demeure un champ inexploité et nécessite un intérêt

accru dans le domaine du management, particulièrement en Tunisie. En conséquence, il est légitime de s'interroger sur l'interrelation entre la RSE, la performance non financière (PNF) et la performance financière (PF) au sein d'un même cadre d'analyse. Ce regard critique sur la littérature nous conduit à formuler les questions de recherche suivantes, en tenant compte du rôle médiateur de la performance non financière :

- Quel est l'effet de la RSE sur la performance financière
- Quel est l'effet de la RSE sur la performance non financière ?
- Quel est l'effet de la performance non financière sur la performance financière ?

En se basant sur une méthodologie quantitative, nous avons adopté la méthode des équations structurelles selon l'approche PLS pour tester le modèle structurel sur un échantillon de 112 entreprises industrielles certifiées opérant dans le contexte tunisien.

Cet article est structuré de la manière suivante : la section 2 expose le cadre théorique de cette recherche, la section 3 présente la méthodologie suivie, la section 4 traite les résultats et les discussions. Enfin, la dernière section présente les conclusions, les limites et les voies de recherches futures.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1 La théorie des parties prenantes et la théorie des ressources based view**

La modélisation d'un lien entre la RSE et la performance passe sans doute par la construction d'une assise théorique permettant d'appréhender l'interrelation entre ces concepts. En se basant sur la littérature, nous mobiliserons la théorie des parties prenantes et la théorie de la « Resource-Based View » (RBV) pour légitimer cette relation. La théorie des parties prenantes (TPP) est considérée par de nombreux auteurs comme la référence la plus mobilisée dans le champ de l'étude de la RSE (Acquier et Aggeri, 2008). Cette approche a pour but d'identifier les différents intervenants à l'égard desquels l'entreprise se trouve responsable. Selon Freeman (1984), la TPP est « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation ». L'idée de la RSE répond désormais à cet enjeu en proposant une représentation élargie de l'environnement de l'entreprise (Dkhili et al., 2014). Les initiatives RSE se présentent comme une clé essentielle pour renforcer les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes (Wu et al., 2016). L'objectif de cette notion est de fournir une réponse favorable aux attentes des différents intervenants tout en préservant la rentabilité de l'entreprise (Gohbadian et al., 2007).

Par ailleurs, la théorie des ressources a été mobilisée dans la littérature managériale comme un cadre pertinent pour étudier la RSE. Les pratiques de RSE apparaissent comme une ressource stratégique intangible (Taghian, 2008), permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel durable. D'après Asiaei et Bontis (2019), la RSE contribue au développement de ressources intangibles telles que le capital structurel et humain, en les considérant comme sources de réussite pour l'entreprise. Branco et Rodrigues (2006) affirment que la théorie des ressources apporte un éclairage intéressant sur les raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans une démarche sociétale. Partant des postulats de cette théorie, l'avantage compétitif issu de la RSE peut apporter des bénéfices externes et/ou internes pour l'entreprise. D'une part, l'influence des actions socialement responsables sur l'image et la réputation de l'entreprise est perçue comme un retombé externe de la RSE. La réputation constitue une ressource intangible importante permettant à l'entreprise de gagner un avantage concurrentiel (Branco et Rodrigues, 2006), car elle améliore ses relations avec ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, concurrents et employés potentiels). Cette réputation peut également attirer des employés hautement qualifiés et favoriser la motivation, l'engagement et la fidélité des employés actuels (Branco et Rodrigues, 2006). D'autre part, s'engager dans des pratiques socialement responsables peut apporter des avantages internes en permettant à l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences et capacités associées aux employés, ainsi qu'un management plus performant (Orlitzky et al., 2003). De plus, l'engagement sociétal peut être perçu comme une source d'avantage concurrentiel, car il permet à l'entreprise d'acquérir une certaine légitimité pour exercer ses activités vis-à-vis des parties prenantes (Depoers et Jérôme, 2017). Cette légitimité est une ressource contrôlable et mobilisable par les managers pour assurer l'efficacité organisationnelle et atteindre les objectifs économiques fixés (Depoers et Jérôme, 2017).

## **1.2 La responsabilité sociétale de l'entreprise**

La RSE est devenue un thème de recherche phare dans la littérature managériale et suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs de différentes disciplines (Acquier et Gond, 2005). Le concept a fait l'objet de multiples théorisations et conceptualisations, sans pour autant qu'une acceptation unique du concept soit reconnue par tous. En effet, le survol des travaux réalisés sur la RSE nous permet de constater plusieurs mesures existantes, traduisant dans la majorité la complexité de ce concept. Certaines études ont recours à l'analyse de contenu des rapports annuels (Bhatnagar et al., 2023) et aux dépenses en RSE (Nair & Bhattacharyya, 2019). Les

scores ESG attribués par divers organismes tiers, tels que la base de données KLD (Zhan, 2023), Thomson Reuters (Maqbool et Bakr, 2019) et Bloomberg (Sachin & Rajesh, 2022), ont également été utilisés pour mesurer la RSE. Outre ces indicateurs, l'une des méthodes les plus communément mobilisées pour l'évaluation de la RSE est l'utilisation de mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire (Decock-Good, 2001). La plupart des travaux sur la RSE prévoient que le concept est multidimensionnel (Carroll, 1979 ; Dahlsrud, 2008). Pour Carroll (1979), la RSE couvre quatre dimensions : dimension économique, dimension légale, dimension éthique et dimension philanthropique. Cette typologie est la plus populaire et la plus mobilisée dans la littérature sur la RSE. Elle a été retenue par plusieurs auteurs et sera utilisée dans notre étude pour opérationnaliser la RSE. Ce choix se justifie par le fait que nous cherchons à appréhender la RSE dans toutes ses dimensions.

- **La performance**

Au sein de la littérature, il existe une palette de modes d'opérationnalisation de la performance, traduisant l'importance et la complexité du concept. En effet, dans un contexte mondialisé où l'environnement devient de plus en plus complexe et incertain, et où les attentes actuelles et futures des parties prenantes sont nombreuses et influencent la marche de l'entreprise, la mesure purement financière de la performance s'avère réductrice par rapport à l'ampleur de cette notion, qui se veut multidimensionnelle. Kaplan et Norton soulignent qu'aucune mesure unidimensionnelle ne peut évaluer la performance. Plusieurs chercheurs ont pris en considération différentes dimensions de la performance (Le et al., 2023 ; Kaplan et Norton, 1996).

À cet effet, en vue de parvenir à une mesure équilibrée de la performance, nous avons référé aux travaux de Kaplan et Norton (1996), qui déclinent la performance en quatre axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Nous avons regroupé ces axes en deux dimensions en nous référant aux travaux de Hoque et James (2000) :

Dimension financière : reflète la création de valeur pour les actionnaires.

Dimension non financière : regroupe les axes satisfaction des clients, apprentissage organisationnel et processus internes.

## 2. Modèle et développement des hypothèses

### 2.1 La relation entre la RSE et la performance financière

Le lien entre la RSE et la performance financière (PF) fait l'objet de nombreuses investigations empiriques depuis plusieurs années dans la littérature anglo-saxonne. De nombreuses études ont tenté d'articuler la connaissance empirique par la synthèse des résultats obtenus. Toutefois, les résultats tirés de ces études empiriques sont contradictoires et divergents, ce qui ne permet pas d'éclairer la nature du lien entre les deux construits. Les résultats de ces travaux varient d'une étude à l'autre et soutiennent à la fois l'existence d'un rapport linéaire positif (Abouna et Mahmat, 2023), un lien négatif (Awaysheh et al., 2020) et même l'absence de lien (McRenneboog et al., 2008). Le manque de consensus sur la nature du lien entre les deux notions s'explique par des incohérences dans l'opérationnalisation de la RSE et de la performance, ainsi que par les insuffisances méthodologiques adoptées pour établir la structure du lien de causalité (Allouche et Larouche, 2005). L'étude de Farooq et al. (2024), basée sur les indices sectoriels ESG, a confirmé l'existence d'une relation positive entre la RSE et la PF dans le contexte pakistanais. Par contre, l'étude de Lee et Park (2023), qui repose sur une analyse de contenu des rapports annuels pour mesurer la RSE, a montré une association négative entre la RSE et la PF dans le contexte coréen, suggérant que les différences institutionnelles et culturelles peuvent modérer cet effet. Sharma et Chakraborty (2024) ont mené une investigation empirique auprès d'un échantillon de 134 entreprises manufacturières indiennes, en utilisant un modèle de panel pour étudier le rôle modérateur de l'intégration stratégique de la RSE sur le lien entre la RSE et la PF. Les résultats montrent une relation négative entre la RSE et la PF, mais cette relation est positivement renforcée lorsque la RSE est intégrée aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Une autre étude empirique menée par Yasir et al. (2023) dans le secteur bancaire, utilisant les indices KLD pour mesurer la RSE, indique que cette dernière améliore certains indicateurs de marché (EPS, MVPS) mais peut avoir des effets négatifs sur les ratios comptables (ROE, ROA, Tobin's Q). Dkhili et al. (2014) ont réalisé une étude en administrant un questionnaire auprès de 30 entreprises tunisiennes. Les auteurs ont confirmé une association positive entre la RSE, incluant les dimensions éthique, légale, économique, philanthropique et environnementale, et la performance financière mesurée par le ROE, tandis que le lien est négatif lorsque la performance est mesurée par le ROA. Laskar (2018) a réalisé une étude comparative entre quatre pays d'Asie. Son étude confirme un lien positif entre la RSE et la performance financière mesurée par le MBV. Elle montre que la relation entre les



deux construits est plus forte dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Cela s'explique, en premier lieu, par le fait que les pays développés accordent plus d'importance aux engagements sociétaux et environnementaux que leurs homologues en voie de développement. En second lieu, l'intérêt accru pour les questions sociétales dans les pays développés résulte de la forte pression exercée par les réglementations, qui incitent les entreprises à se comporter de manière éthique vis-à-vis de la société dans son ensemble. (Wang et al., 2016).

Par conséquent nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1. La RSE a un effet direct positif sur la PF

## **2.2 La relation entre la RSE et la performance non financière**

Les avantages de l'engagement sociétal de l'entreprise vont au-delà des seules considérations financières, ils s'étendent à d'autres aspects moins tangibles tels que la satisfaction des clients (Omidvar et Palazzo, 2025 ; Liu et al., 2025), la satisfaction des employés (Yassin et Beckman, 2025) et l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise (Xie et al., 2022). Dans la perspective de la théorie des parties prenantes, le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à satisfaire les attentes de diverses parties prenantes, clients, employés, fournisseurs, communautés, etc. En effet, la RSE apparaît comme une réponse face aux divergences entre les différents intervenants. Dans cette perspective, Porter et Kramer (2002) soulignent que l'engagement sociétal permet à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif durable, en ciblant de nouvelles attentes et en favorisant l'évolution de sa part de marché. Dès lors, l'entreprise peut se distinguer de ses concurrents et créer un avantage valorisant auprès de ses clients. Renneboog et al. (2008) évoquent que la prise en considération des mesures sociales permettrait de diminuer le risque de survenance et le coût des litiges avec les différents intervenants, de sorte que la réputation des entreprises en matière de RSE renforce leur notoriété auprès des parties prenantes sur le long terme. Selon Mehralian et al. (2019), l'adoption de la RSE permet de créer une atmosphère dynamique dans laquelle tous les employés sont disposés à partager leurs connaissances et à apprendre des autres, ce qui est le but ultime des entreprises qui souhaitent atteindre l'excellence et gagner un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents. Story et Neves (2014) montre que les initiatives de la RSE peuvent avoir un impact direct sur les résultats des employés en favorisant leur implication et leur participation au sein de l'entreprise. La satisfaction des clients est un objectif crucial de la mise en œuvre de la RSE



(Liu et al., 2025 ; Islam et al., 2020). D'après Barone et al. (2000) les clients attachent plus d'importance aux activités sociales, environnementales et éthiques des entreprises et sont disposés à acheter leurs produits, en incitant d'autres clients potentiels à en faire de même. En conséquence, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2. La RSE a un effet direct positif sur la PNF

### **2.3 La relation entre la performance financière et la performance non financière**

La question de l'interaction entre la performance financière et la performance non financière fait l'objet de multiples investigations empiriques dans la littérature managériale. De nombreuses études s'intéressent au lien entre les deux construits (Hoque et James, 2000). En effet, dans leur étude, Ittner et Larcker (1998) montrent que les critères non financiers de la performance ont un effet positif sur la performance financière de l'entreprise. Les auteurs soulignent que les entreprises qui s'attachent seulement aux indicateurs financiers ne sont pas en mesure d'agir conformément aux intérêts des actionnaires. Hoque et James (2000) ont lancé une investigation empirique auprès de 66 entreprises principalement manufacturières localisées en Australie et constatent que les entreprises qui utilisent des indicateurs non financiers pour mesurer la performance seront en mesure de créer un avantage concurrentiel durable. Pour mesurer la performance non financière, les auteurs font appel aux indicateurs de Kaplan et Norton (1996), notamment la satisfaction des clients, l'innovation et l'apprentissage, et les processus internes. Les résultats de l'étude montrent l'existence d'une relation entre les dimensions de la performance non financière et la performance financière, mais que les liens sont significatifs seulement pour les dimensions de la performance reliées à l'innovation et à l'apprentissage. Albuhi et Abdallah (2018) ont mené une étude empirique ayant pour objectif d'étudier le rôle médiateur de la performance non financière entre le TQM et la performance financière dans le contexte des entreprises du secteur parapharmaceutique localisées en Jordanie. Les auteurs ont mesuré la performance non financière en fonction de trois dimensions, à savoir satisfaction client, innovation et apprentissage, et processus interne, en se référant aux travaux de Kaplan et Norton (1996). L'étude réalisée montre que la satisfaction client a un effet significatif et positif sur la performance financière, tandis que l'effet de l'apprentissage organisationnel et du processus interne est non significatif. Selon Albuhi et al. (2018), la satisfaction des clients est un facteur déterminant de l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. De nombreux auteurs ont également confirmé une association positive entre les deux construits (Ali et al., 2020). L'étude de Hatane (2015) a confirmé une association positive

entre l'apprentissage organisationnel et la performance financière, en soulignant que les efforts des entreprises consacrés à l'apprentissage organisationnel permettent d'augmenter la satisfaction des employés, ce qui entraîne par conséquent la maximisation de leur profit. De plus, l'amélioration du processus interne a été considérée comme un levier déterminant de la performance financière de l'entreprise. Plusieurs études ont trouvé un lien positif et significatif entre les deux construits (Ngniatedema et al., 2014 ; Albuhihi et Abdallah, 2018). À la lumière de la discussion ci-dessus, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2. La PNF a un effet direct positif sur la PF

#### **2.4 L'effet indirect de la RSE sur la PF via la PNF**

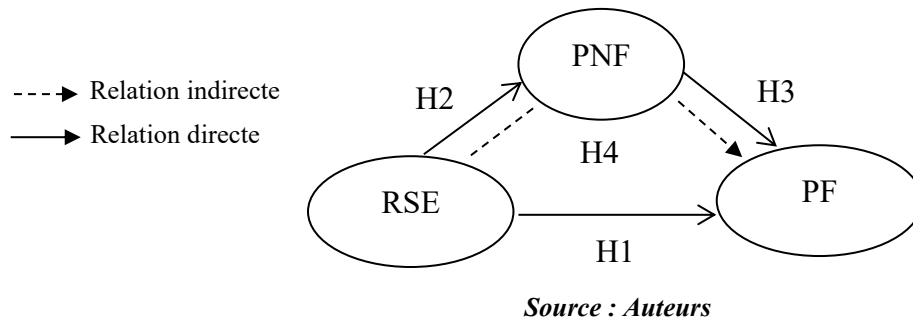
Comme nous l'avons vu précédemment, la relation entre la RSE et la performance financière (PF) a été largement étudiée dans la littérature, sans pour autant qu'un consensus se dégage sur la nature de ce lien (Javed et al., 2020). Pour mieux comprendre cette relation, il est recommandé d'introduire une variable médiatrice, afin que le lien fonctionne (Lee et al., 2023). C'est dans ce cadre qu'il est pertinent de s'interroger sur l'effet médiateur de la performance non financière. Les études empiriques sur le rôle médiateur de la PNF entre la RSE et la PF restent encore rares. Par exemple, l'étude de Lee et al. (2023), portant sur 510 entreprises au Vietnam, a montré un effet de médiation partielle de la PNF entre la RSE et la PF. De même, Saiedi et al. (2015) ont mené une investigation empirique auprès de 205 entreprises industrielles en Iran afin d'étudier le lien entre la RSE et la PF. Leur objectif était de vérifier l'effet médiateur de la réputation, de l'avantage compétitif et de la satisfaction client dans cette relation. Les résultats indiquent que l'effet direct de la RSE sur la PF est négatif, mais que cette relation est fortement médiatisée par la réputation et l'avantage compétitif. Enfin, dans la même orientation, Xie et al. (2017) ont étudié 238 entreprises au Vietnam et en Chine. Leurs résultats montrent que la RSE a un effet indirect significatif sur la performance financière à travers le rôle médiateur de la satisfaction client.

À la lumière de la discussion ci-dessus, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

#### **H4. La PNF a un rôle médiateur dans le cadre de la relation entre la RSE et la PF**

À la lumière des analyses que nous avons faites des travaux antérieurs en la matière, un modèle conceptuel est présenté comme suivant :

**Figure N°1. Le modèle conceptuel de la recherche**



### 3. Méthodologie de la recherche

#### 3.1 Choix de l'échantillon et collecte des données

L'échantillon de ce travail de recherche porte sur les entreprises industrielles certifiées en Tunisie. Les entreprises certifiées appliquant des normes reconnues (ISO 9001, ISO 14001 ou d'autres telles que l'Abel RSE) garantissent que leurs pratiques en matière de RSE sont documentées et conformes à des standards établis. Ce choix permet d'éviter certains biais pouvant exister entre les entreprises certifiées et non certifiées. Nous avons collecté les données à l'aide d'un questionnaire. Avant son administration définitive, celui-ci a fait l'objet d'un prétest. Il a été soumis à huit dirigeants appartenant aux entreprises de l'échantillon, qui ont été invités à le remplir et à formuler des recommandations d'amélioration concernant la clarté des questions, les modalités de réponse proposées ainsi que la longueur du questionnaire. De manière générale, la majorité des dirigeants a jugé le questionnaire clair et facile à comprendre. Nous avons distribué au total 800 questionnaires, la majorité des réponses ayant été collectée par voie électronique. Nous avons reçu au final 117 questionnaires. Après vérification, 112 questionnaires ont été retenus comme exploitables. Pour évaluer le biais de non-réponse et conformément aux recommandations d'Armstrong et Overton (1977), nous avons réparti les répondants en deux groupes : précoces (n=56) et tardifs (n=56). Nous avons calculé les moyennes des variables du questionnaire et appliqué des tests statistiques, incluant le test de Levene pour vérifier l'égalité des variances et le t-test pour échantillons indépendants afin de comparer les moyennes entre les deux groupes. Les résultats révèlent qu'aucune différence significative n'a été observée ( $p > 0,05$ ), indiquant l'absence de biais de non-réponse. L'absence de biais de méthode commune a été testée grâce au test du facteur unique de Harman (Podsakoff et al., 2003). Les résultats montrent l'apparition d'un seul facteur avec une valeur propre de 43,28%, ce qui est inférieur à 50 %. Par conséquent, la variance de méthode commune n'est pas considérée comme problématique. En ce qui concerne la répartition sectorielle des 112

entreprises enquêtées : 15,7 % opèrent dans l'industrie agroalimentaire, 5,7 % dans l'industrie des matériaux de construction, céramique et verre, 30,8 % dans l'industrie mécanique et métallurgique, 22,8 % dans l'industrie chimique, 3 % dans l'industrie textile et habillement, 5 % dans l'industrie du bois, du liège et de l'ameublement, et enfin 17 % dans l'industrie électrique, électronique et électroménager. Nous avons mesuré la taille des entreprises par le nombre d'effectifs. Les entreprises ayant un effectif entre 50 et 199 salariés (petites et moyennes entreprises, PME) représentent 10,6 % de l'échantillon. Celles ayant un effectif entre 200 et 500 salariés (entreprises de taille intermédiaire) et plus de 500 salariés (grandes entreprises) représentent respectivement 50,4 % et 30 % de l'échantillon. Concernant le profil des répondants, 94,8 % sont de sexe masculin et 5,2 % de sexe féminin. Parmi eux, 10 % ont entre 20 et 29 ans, 25,6 % entre 30 et 39 ans, 35,4 % entre 40 et 49 ans, et 28 % ont plus de 50 ans.

### **3.2 Mesure des variables**

Les mesures adoptées dans cette recherche proviennent de la littérature anglo-saxonne et des études antérieures validées par les chercheurs. Toutes les échelles de mesure ont été traduites de l'anglais vers le français. Les items des trois construits sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq niveaux. Ces modalités permettent de mesurer le degré d'accord ou de désaccord des personnes interrogées, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Les échelles de mesure de chaque variable sont présentées dans l'annexe.

#### **❖ La responsabilité sociétale de l'entreprise**

Pour mesurer la RSE, nous avons retenu l'échelle de mesure de Maignan et al. (2000). Cette échelle comporte quatre sous-échelles comprenant 18 items. Les sous-dimensions de la RSE représentent la responsabilité éthique (cinq items), la responsabilité économique (quatre items), la responsabilité légale (quatre items) et la responsabilité philanthropique (cinq items).

#### **❖ La performance financière.**

Les chercheurs ont mobilisé deux catégories de mesures de la PF, à savoir des mesures subjectives et des mesures objectives (Richard, 2009). Les mesures objectives renvoient à des indicateurs chiffrés de la performance, tandis que les mesures subjectives fournissent des indicateurs non chiffrés. Dans le cadre de la présente recherche, nous avons opté pour des mesures subjectives pour deux raisons. Premièrement, l'accès aux données financières objectives s'est avéré difficile. Deuxièmement, la perception du répondant quant à la santé

économique de l'entreprise constitue un indicateur pertinent de performance (Dess et Robinson, 1984). Plusieurs études antérieures ont également recours à des mesures subjectives de la performance financière, telles que Lakhal et al. (2006) et Mehralian et al. (2019). Ainsi, nous avons mesuré la performance financière à l'aide de trois items, en nous appuyant sur les travaux de Lakhal et al. (2006).

#### ❖ La performance non financière

Nous avons opérationnalisé la performance non financière par trois dimensions : la satisfaction client (quatre items), le processus interne (cinq items) et l'apprentissage organisationnel (quatre items). L'échelle de mesure de ces trois dimensions a été retenue des travaux de Kaplan et Norton (1996), Elbenna et al. (2015) et Hoque et James (2000). Les sous-dimensions de la performance non financière correspondent donc à la satisfaction client, au processus interne et à l'apprentissage organisationnel.

### 4. Présentation des résultats

Nous avons adopté la méthode des équations structurelles selon l'approche PLS pour tester le modèle structurel. L'estimation du modèle selon l'approche PLS se décline en deux étapes. La première étape consiste à évaluer la fiabilité et la validité des variables latentes (modèle de mesure). La deuxième étape consiste à évaluer la significativité des relations de causalité entre les construits par le calcul des coefficients structurels, ainsi que l'évaluation de la pertinence prédictive du modèle (modèle structurel).

#### 4.1 Evaluation de modèle de mesure

L'évaluation du modèle de mesure consiste à évaluer la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles de mesure. Il s'agit de vérifier que les instruments de mesure utilisés reflètent adéquatement les construits. Conformément aux recommandations de Hair et al. (2014), les éléments ayant des *factor loadings* ( $<0,7$ ) ont été supprimés. L'évaluation de la cohérence interne des échelles de mesure se fait en fonction de l'indice de fiabilité composite (CR, *composite reliability*). Les résultats affichent des valeurs suffisantes, supérieures à 0,7, en se référant au seuil d'acceptabilité fixé par Hair et al. (2014). La validité convergente est vérifiée en fonction de la variance moyenne extraite (AVE). Les résultats révèlent que toutes les variables disposent de valeurs supérieures à 0,5, seuil fixé par Fornell et Larcker (1981), ce qui confirme une validité convergente suffisante des mesures.

**Tableau N°1. Fiabilité et validité convergente**

Construits	Items	Alpha de Cronbach	Factor Loading	Composite Reliability	AVE
Responsabilité économique	REC2	0.745	0.817	0.953	0.708
	REC3		0.810		
	REC4		0.844		
Responsabilité éthique	RETH1	0.788	0.851	0.924	0.833
	RETH2		0.889		
	RETH3		0.910		
Responsabilité philanthropique	RPH1	0.826	0.877	0.922	0.831
	RPH2		0.816		
	RPH3		0.955		
	RPH4		0.815		
Responsabilité légale	LR1	0.941	0.932	0.921	0.786
	LR2		0.972		
	LR4		0.936		
Performance financière	FP1	0.887	0.856	0.901	0.816
	FP2		0.935		
	FP3		0.901		
Apprentissage organisationnel	AO1	0.935	0.910	0.902	0.813
	AO2		0.888		
	AO3		0.932		
	AO4		0.932		
Processus interne	PI1	0.877	0.822	0.810	0.777

	PI2		0.839		
	PI3		0.801		
	PI4		0.807		
	PI5		0.821		
Satisfaction des clients	SC1	0.868	0.786	0.854	0.841
	SC2		0.849		
	SC3		0.854		
	SC4		0.894		

*Source : Auteurs*

La validité discriminante a été vérifiée en utilisant le critère de Fornell et Larcker (1981) ainsi que le ratio HTMT. Le tableau ci-dessous montre que le critère de Fornell et Larcker est respecté, puisque la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) de chaque construit est supérieure aux carrés des corrélations qu'il partage avec les autres variables. En s'appuyant sur les recommandations de Hair et al. (2019), les valeurs HTMT de toutes les variables sont inférieures à 0,9, ce qui indique que les construits mesurent des concepts distincts. Ces résultats confirment donc la validité discriminante.

**Tableau N°2. La validité discriminante (critère de Fornell et Larcker ,1981)**

Variable	PF	AO	SC	PI	RL	RPH	REC	RETH
<b>PF</b>	<b>0.806</b>							
<b>AO</b>	0.777	<b>0,912</b>						
<b>SC</b>	0.840	0,755	<b>0,888</b>					
<b>PI</b>	0.778	0,632	0,776	<b>0,810</b>				
<b>RL</b>	0.604	0,610	0,572	0,663	<b>0,899</b>			
<b>RPH</b>	0.653	0,644	0,652	0,571	0,633	<b>0,912</b>		
<b>REC</b>	0.621	0,688	0,682	0,632	0,542	0,654	<b>0,862</b>	
<b>RETH</b>	0.642	0,632	0,562	0,588	0,643	0,656	0,697	<b>0,867</b>

*Source :Smart PLS*



**Tableau N°3. Les Ratios HTM**

	SC	AO	PF	PI	REC	RETH	RL	RPH
SC								
AO	0,636							
PF	0,810	0,717						
PI	0,810	0,691	0,721					
REC	0,633	0,758	0,718	0,738				
RETH	0,511	0,638	0,671	0,563	0,813			
RL	0,591	0,566	0,650	0,588	0,631	0,618		
RPH	0,595	0,630	0,671	0,550	0,672	0,556	0,445	

**Notes :** AO : apprentissage organisationnel ; CS : perspective client ; PI : processus interne ; RL : responsabilité légale ; RPH : responsabilité philanthropique ; REC : responsabilité économique ; RETH : responsabilité éthique.

*Source : Smart PLS*

La multicollinéarité a été examinée à l'aide du facteur l'inflation de la variance (VIF). Selon Hair et al. (2019), les valeurs de VIF doivent être inférieures au seuil de 5. Les résultats présentés dans le tableau 4 montrent que toutes les valeurs de VIF se situent en dessous de ce seuil, ce qui indique que la multicollinéarité ne constitue pas un problème significatif pour le modèle de l'étude.

**Tableau N°4. Les Facteurs d'inflation de la variance (VIF)**

	VIF (Inner)
RSE → PNF	2,158
RSE → PF	1,000
PNF → PF	1,000

*Source : Smart PLS*

#### 4.2 Evaluation de modèle structurel

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité du modèle de mesure, il devient possible d'évaluer, dans une deuxième étape, les résultats du modèle structurel. Selon Hair et al. (2014), l'évaluation des résultats du modèle structurel s'effectue en fonction du coefficient de détermination ( $R^2$ ), de la taille des effets, de la pertinence prédictive et des relations structurelles. Selon Chin (1998), le coefficient de détermination  $R^2$  peut être interprété comme

suit : des valeurs de  $R^2 > 0,67$ ,  $R^2 > 0,33$  et  $R^2 > 0,19$  peuvent être considérées respectivement comme substantielles, modérées et faibles (Hair et al., 2014). Le tableau ci-dessous présente les valeurs de  $R^2$  pour chacune des variables dépendantes du modèle. Les résultats indiquent un bon ajustement du modèle.

**Tableau N°5. Valeur de  $R^2$  et  $R^2$  ajusté du modèle**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>	<b>Résultat</b>
<b>PNF</b>	0,804	0,802	Substantielle
<b>PF</b>	0,778	0,773	Substantielle

*Source : Smart PLS*

L'indice  $f^2$  a été proposé par Cohen (1988). Cohen (1988) a suggéré des seuils d'interprétation pour cet indice : des valeurs de  $f^2$  de 0,02, 0,15 et 0,35 représentent respectivement des effets petits, moyens et grands (Hair et al., 2018). Les résultats obtenus indiquent que l'ampleur de l'effet de la RSE sur la performance financière est moyenne, avec une valeur de  $f^2 = 0,230$ . Pour la performance non financière, l'effet sur la performance financière est également moyen, avec une valeur de  $f^2 = 0,227$ . Enfin, l'ampleur de l'effet de la RSE sur la performance non financière est substantielle, avec une valeur de  $f^2 = 1.152$ .

**Tableau N°6. La Taille des effets**

<b>F<sup>2</sup> des variables Exogènes</b>	<b>PF</b>	<b>PNF</b>
<b>PNF</b>	0,227	
<b>RSE</b>	0,230	1.152

*Source : Smart PLS*

Les valeurs du coefficient de redondance ( $Q^2$ ), obtenues à partir de la procédure de « Blindfolding », indiquent un niveau de significativité élevé pour les variables endogènes du modèle. Les valeurs de  $Q^2$  sont supérieures à zéro, avec 0,342 pour la performance non financière et 0,532 pour la performance financière, ce qui confirme que le modèle présente une pertinence prédictive suffisante. Le tableau ci-dessous présente les valeurs du coefficient de redondance ( $Q^2$ ) pour chaque construit endogène du modèle.

**Tableau N°7. Les valeurs du coefficient de redondance ( $Q^2$ )**

Variables endogènes	$Q^2$	Résultat
PNF	0,342	Significatif
PF	0,532	Significatif

*Source : Smart PLS*

À côté des coefficients de détermination  $R^2$  et du coefficient de redondance  $Q^2$ , Henseler et al. (2014) ont proposé l'indice « Standardised Root Mean Square Residual (SRMR) » pour évaluer la qualité d'ajustement du modèle structurel. Selon Henseler et al. (2014), cet indice est acceptable s'il est inférieur à 0,08. Dans le cas de notre modèle de recherche, la valeur du SRMR est égale à 0,076, ce qui se situe en dessous du seuil de 0,08. Par conséquent, le modèle présente une qualité d'ajustement suffisante. Ensuite, la procédure de bootstrap a été réalisée pour tester les relations directes et indirectes entre la RSE, la PNF et la PF. Conformément aux recommandations de Hair et al. (2016), une relation entre les concepts est considérée comme significative si la valeur de  $T \geq 1,96$  au seuil de signification de 5 % et si la valeur  $p < 0,05$ . Les résultats de l'analyse révèlent :

- Une relation positive et significative entre la RSE et la PF ( $\beta = 0,254$  ;  $T = 3,245$  ;  $p < 0,001$ ), confirmant l'hypothèse 1.
- Une association positive entre la RSE et la PNF ( $\beta = 0,562$  ;  $T = 4,678$  ;  $p < 0,001$ ), confirmant l'hypothèse 2.
- Une relation positive et significative entre la PNF et la PF ( $\beta = 0,372$  ;  $T = 5,467$  ;  $p < 0,001$ ) ( $\beta = 0,562$  ;  $T = 4,678$  ;  $p < 0,001$ ), confirmant l'hypothèse 3.

Enfin, pour l'hypothèse 4, le rôle médiateur de la PNF dans la relation entre la RSE et la PF est confirmé : la RSE exerce une influence indirecte positive et significative sur la PF via la PNF ( $\beta = 0,341$  ;  $T = 5,211$  ;  $p < 0,01$ ).

**Tableau N°8. Résultats de l'analyse des relations directes et indirectes entre les construits du modèle**

Description de cheminement	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Décision
RSE → PNF	0,372	0,377	0,065	5,467	0,000	Acceptée
RSE → PF	0,254	0,258	0,113	3,245	0,001	Acceptée
PNF → PF	0,562	0,565	0,147	4,678	0,000	Acceptée
RSE → PF → PNF	0.341	0,343	0,094	5.211	0.002	Acceptée (Médiation partielle)

*Source : Smart PLS*

## 5. Discussion

Cette recherche a pour objectif d'étudier le lien entre la RSE, la performance financière (PF) et la performance non financière (PNF) dans le contexte tunisien. Les résultats montrent une association positive entre la RSE et la PF. Ces résultats sont en ligne avec les études de Maqbool et Zameer (2017) et Mehralian et al. (2019), qui confirment que la RSE influence positivement la performance financière. En revanche, les résultats obtenus s'opposent à l'hypothèse de l'arbitrage (« Trade-Off Hypothesis »), selon laquelle la démarche sociétale génère des coûts additionnels. Cette théorie postule que l'adoption d'un comportement socialement responsable engendre des coûts importants, tandis que les profits associés sont moins considérables, ce qui aurait un effet défavorable sur les bénéfices économiques et la richesse des actionnaires. Nos résultats soutiennent plutôt « l'hypothèse de l'impact social », selon laquelle l'investissement dans des activités sociétales améliore la performance financière de l'entreprise. Ces conclusions pourraient encourager les dirigeants à adopter une démarche RSE afin d'améliorer la situation financière de leurs entreprises. Par ailleurs, les résultats montrent une association positive entre la RSE et la PNF, incluant la satisfaction client, l'apprentissage organisationnel et le processus interne. Ces résultats corroborent les études de Mehralian et al. (2019) et Ali et al. (2020), selon lesquelles les activités sociétales génèrent des retombées non financières telles que la satisfaction des employés, l'augmentation des parts de marché, l'amélioration de l'apprentissage organisationnel et l'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise. En optant pour une démarche de responsabilité sociétale, les entreprises tunisiennes pourraient

se démarquer de leurs concurrents et renforcer leur notoriété auprès des parties prenantes. Pour renforcer l'impact de la RSE sur la PNF, les entreprises peuvent déployer des pratiques concrètes adaptées à chaque dimension de la PNF. Tout d'abord, la mise en place de programmes de formation continue sur le développement durable et les actions RSE pourrait renforcer la sensibilisation des employés aux enjeux environnementaux et sociaux. Pour le processus interne, les entreprises peuvent adopter des procédures éthiques permettant de réduire le gaspillage, les déchets ainsi que la consommation d'énergie. Enfin, concernant la satisfaction des clients, les entreprises pourraient produire des produits et services écoresponsables répondant aux exigences des consommateurs en matière de durabilité. Concernant le lien entre la PNF et la PF, cette recherche met en évidence une relation positive et significative entre les deux construits. Ce constat apporte un soutien supplémentaire aux études antérieures (Le et al., 2023 ; Albuhihi et Abdallah, 2018), selon lesquelles la performance non financière a un impact positif sur la performance financière. L'amélioration de la situation financière dépend notamment de la capacité de l'entreprise à entretenir des relations étroites avec ses clients en tenant compte de leurs attentes et besoins. De plus, la culture de l'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise constitue un élément central susceptible d'améliorer la performance financière. Le niveau de satisfaction, de fidélisation et de rétention des employés est positivement lié à la performance financière (Demirbag, 2006 ; Albuhihi et Abdallah, 2018). Plus l'employé se sent satisfait dans son travail, plus le taux d'absentéisme diminue et la productivité augmente, ce qui réduit les coûts et limite le gaspillage à différents niveaux. Enfin, la capacité de l'entreprise à exécuter ses processus internes de manière innovante et différenciée, par exemple par l'introduction de nouveaux produits, la réduction des cycles de production et d'exploitation ou la diminution des délais de livraison, contribue à améliorer les résultats financiers (Albuhihi et Abdallah, 2018). Ces résultats pourraient encourager les managers à prendre en considération les critères non financiers lors de l'élaboration de la stratégie afin de gagner un avantage concurrentiel durable et améliorer la performance financière de l'entreprise. En ce qui concerne l'effet de médiation de la PNF dans la relation entre la RSE et la PF, les résultats montrent que la RSE exerce une influence indirecte positive et significative sur la performance financière via la PNF. Ce résultat est en accord avec les conclusions de Le et al. (2023), qui montrent que la PNF médiatise partiellement la relation entre la RSE et la PF. Ces résultats soutiennent l'idée que la RSE a un effet séquentiel cumulatif sur la performance financière par la médiation de la PNF.

## Conclusion

Cette étude a pour objectif d'examiner la relation entre la RSE, la performance financière (PF) et la performance non financière (PNF) dans un cadre unique, tout en analysant le rôle médiateur de la PNF dans la relation entre la RSE et la PF. À la lumière des résultats discutés, notre étude apporte plusieurs contributions notables.

Sur le plan théorique, l'apport principal réside dans la construction d'un modèle conceptuel permettant d'analyser la relation entre la RSE, la PF et la PNF en expliquant le cheminement de cette relation. Pour une meilleure compréhension, il ne suffit pas d'étudier uniquement l'effet direct de la RSE sur la PF ; l'examen de l'effet indirect via la PNF est également essentiel. Sur le plan managérial, ces résultats peuvent aider les managers à comprendre l'intérêt de mettre en œuvre des pratiques RSE pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Ils montrent que les retombées de la RSE ne sont pas uniquement financières, mais contribuent également à la satisfaction des parties prenantes, qui participent à la performance de l'entreprise. Comme toute production scientifique, cette recherche présente des limites et ouvre des perspectives pour des travaux futurs. Le modèle conceptuel a été testé sur un échantillon relativement restreint (112 entreprises). Bien que l'estimation du modèle montre un bon pouvoir prédictif, il serait pertinent de le tester sur un échantillon plus large afin de généraliser les résultats. Il serait également intéressant d'examiner d'autres secteurs d'activité que ceux inclus dans cet échantillon. De plus, l'absence de certaines variables de contrôle, telles que la taille ou l'âge de l'entreprise, limite la compréhension complète des relations entre les variables du modèle. Les recherches futures pourraient intégrer ces variables pour enrichir l'analyse. Bien que les résultats indiquent une relation positive entre la RSE et la PF, il serait pertinent de compléter l'étude par des mesures objectives de performance financière. Enfin, une analyse longitudinale pourrait offrir une perspective plus précise sur la manière dont la RSE influence la PF et la PNF au fil du temps.

# Annexe

**Tableau : Mesure des variables**

Construit	Dimension	Items	Question	Source
<b>Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)</b>	Responsabilité Ethique	RETH1	Votre entreprise est reconnue comme une entité dans laquelle on peut avoir confiance.	Maignon et al.(2000)
		RETH2	Votre entreprise dispose d'un guide de bonne conduite.	
		RETH3	Vos employés sont appelés à fournir aux clients une information complète et précise.	
		RETH4	Votre entreprise met en place une procédure en cas de comportement non éthique (elle sanctionne les comportements non éthiques).	
		RETH5	Votre entreprise pratique l'équité dans ses politiques de rémunération	
	Responsabilité économique	REC1	Votre entreprise s'efforce d'abaisser ses coûts d'exploitation	
		REC2	Votre entreprise a atteint son objectif de maximiser ses profits.	
		REC3	Dans votre entreprise, il y a un suivi permanent de la productivité des employés	
		REC4	La direction générale établit des stratégies à long terme.	
	Responsabilité légale	RL1	Dans votre entreprise on se conforme toujours à la loi	
		RL2	Votre entreprise dispose d'un programme encourageant la diversité. (âge ; sexe, race).	
		RL3	Votre entreprise, respecte le code de travail (recrutement ; licenciement).	
		RL4	Votre entreprise dispose d'une politique interne empêchant la discrimination dans la rémunération et la promotion des employés	
	Responsabilité philanthropique	RPH1	Votre entreprise est reconnue comme une entité dans laquelle on peut avoir confiance	



		RPH2	Votre entreprise dispose d'un guide de bonne conduite	
		RPH3	Vos employés sont appelés à fournir aux clients une information complète et précise	
		RPH4	Votre entreprise pratique l'équité dans ses politiques de rémunération	
		RPH5	Votre entreprise met en place une procédure en cas d'un comportement non éthique.	
<b>Performance Financière (PF)</b>		PF1	Retour sur investissement (ROI).	Lakhal et al .(2006)
		PF2	Croissance des ventes.	
		PF3	La rentabilité des actifs (ROA).	
<b>Performance Non-Financière (PNF)</b>	Satisfaction des clients	SC1	Rentabilité par segment (bénéfice net généré par un client ou un groupe de client)	Kaplan et Norton (1996), Elbenna et al. (2015) Hoque et James (2000).
		SC2	Taux d'acquisition de nouveau client.	
		SC3	Taux de rétention des clients.	
		SC4	Degré de satisfaction clients.	
	Apprentissage organisationnel	AO1	-Taux de satisfaction des salariés.	
		AO2	-Niveau de développement et de formation des salariés	
		AO3	Taux de rotation des salariés.	
		AO4	-Taux de suggestion des salariés.	
	Processus interne	PI1	Introduction de nouveaux produits.	
		PI2	Taux de rendement de production.	
		PI3	Proportion des produits et services conformes aux normes.	
		PI4	Efficacité du cycle de production.	
		PI5	Ponctualité de la livraison	

Source : Auteurs

## Bibliographie

- Abouna, M., & Mahamat, B. (2023). Responsabilité sociétale des entreprises et performance globale des PME en contexte de crise. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(1), 527–539
- ACQUIER A., GOND J.P. 2005. « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.
- Acquier, A. et Gond J-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2*.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 34(180), 131-157
- Albuhisi, A. M., & Abdallah, A. B. (2018). The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), 1360–1379. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2017-0036>
- Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 166–177. <https://doi.org/10.1002/csr.1781>
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2019). Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 371–379. <https://doi.org/10.1002/kpm.1616>
- Awaysheh, A., Heron, R. A., Perry, T., & Wilson, J. I. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 41(6), 965–987. <https://doi.org/10.1002/smj.3122>
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248–262. <https://doi.org/10.1177/0092070300282006>
- Ben Yedder, M. et Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84–103. <https://doi.org/10.7202/000387ar>
- Bhatnagar, C. S., Bhatnagar, D., & Bhullar, P. S. (2023). Social expenditure, business responsibility reporting score and firm performance: Empirical evidence from India.

- Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, **23**(6), 1404–1436. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2022-0173>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, **69**(2), 111–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, **4**(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge
- De Neve, G. (2009). Power, inequality and corporate social responsibility: The politics of ethical compliance in the South Indian garment industry. *Economic and Political Weekly*, **44**(22), 63–71.
- Decock-Good, C. (2001). L’engagement mécénique des entreprises : mesure de l’une des expressions de leur responsabilité sociétale. *Finance Contrôle Stratégie*, **4**(4), 29-57
- Depoers, F., & Jérôme, T. (2017). Environmental expenditure disclosure strategies in a regulated context. *Accounting, Auditing & Control*, **23**(1), 41–74
- Dkhili, H., Ansi, H., & Noubbigh, H. (2014). *Responsabilité sociétale et performance financière dans les entreprises tunisiennes*. *La Revue des Sciences de Gestion*, **2014**(3-4, n° 267-268), 43-50. <https://doi.org/10.3917/rsg.267.0043>
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, **51**, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Farooq, M., Khan, I., Kainat, M., & Mumtaz, A. (2024). Corporate social responsibility and firm value: the role of enterprise risk management and corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, **25**(3), 631–663. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2023-0341>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, **18**(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freedman, M. et C. Wasley (1990), “The Association Between Environmental Performance and Environmental Disclosure in Annual Reports and 10-Ks”, *Advances in Public Interest*
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gendron, C. (2000). *Enjeux sociaux et représentations de l’entreprise*. *Revue du MAUSS*, **15**, 320–325.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (2007). TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*, **24**(7), 704–721. <https://doi.org/10.1108/02656710710775533>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2016). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 28(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 211, 619–628. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.081>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Islam, T., Islam, R., Pitaifi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Role of Corporate Reputation, Customer Satisfaction, and Trust. *Sustainable Production and Consumption*. 25, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.3.725>
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395–1409. <https://doi.org/10.1002/csr.1892>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625–646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>

- Laskar, N. (2018). Impact of corporate sustainability reporting on firm performance: an empirical examination in Asia. *Journal of Asia Business Studies*, **12**(4), 571–593. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2016-0157>
- Lee, J.-W., & Park, C. (2023). Do CSR Activities Improve Short-Term Financial Performance? Competitive Mediating Effects of Job Satisfaction. *Asia Marketing Journal*, **25**(2), Article 3. <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1611>
- Liu, C. (2025). The Impact of Responsible Leadership on CSR and Organizational Performance in Chinese SMEs. *International Journal of Science and Business*, **45**(1), 58-71. DOI : 10.58970/IJSB.2575
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, **23**(3), 283–297. <https://doi.org/10.1023/A:1006262325211>
- Maqbool, S., & Bakr, A. (2019). The curvilinear relationship between corporate social performance and financial performance. *Journal of Global Responsibility*, **10**(1), 87–100. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2018-0060>
- Mehralian, G., Zarei, L., Akhgari, M., & Peikanpour, M. (2019). Does CSR matter in the pharmaceutical distribution industry? The balanced scorecard perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, **13**(2), 228-243.
- Nair, A. K. S., & Bhattacharyya, S. S. (2019). Mandatory corporate social responsibility in India and its effect on corporate financial performance: perspectives from institutional theory and resource-based view. *Business Strategy & Development*, **2**(2), 106–116. <https://doi.org/10.1002/bsd2.46>
- Ngniatedema, T., Li, S., & Illia, A. (2014). Understanding the impact of green operations on organizational financial performance: An industry perspective. *Environmental Quality Management*, **24**(3), –. <https://doi.org/10.1002/tqem.21379>
- Omidvar, M., & Palazzo, M. (2025). Business Model Innovation: A Bridge Between Corporate Social Responsibility and Successful Performance for Medium-Size Enterprises (SMEs) in the Digital Era. *Systems*, **13**(5), 378. <https://doi.org/10.3390/systems13050378>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, **24**(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, **88**(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, **80**(12), 56–68.
- Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of Banking & Finance*, **32**(9), 1723–1742. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.039>



- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sachin, N., & Rajesh, R. (2022). An empirical study of supply chain sustainability with financial performances of Indian firms. *Environment, Development and Sustainability*, 24(5), 6577–6601. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01717-1>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Sharma, D., & Chakraborty, S. (2024). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Moderating Impact of Product Market Competition. *Indian Journal of Finance*, 18(7), 8–24. <https://doi.org/10.17010/ijf/2024/v18i7/174030>
- Story, J., & Neves, P. (2014). When Corporate Social Responsibility (CSR) Increases Performance: Exploring the Role of Intrinsic and Extrinsic CSR Attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111–124. <https://doi.org/10.1111/beer.12084>
- Taghian, M. (2008). Corporate Social Responsibility: A Resource-Based View of the Firm. Deakin University.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- Wu, D., Lin, C., & Liu, S. (2016). Does community environment matter to corporate social responsibility? *Finance Research Letters*, 18, 127–135. DOI : 10.1016/j.frl.2016.04.010
- Xie, X., Yaoyang, J., Meng, X., & Li, C. (2017). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and financial performance: The moderating effect of the institutional environment in two transition economies. *Journal of Cleaner Production*, 150, 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.192>
- Xie, Y., et al. (2022). The relationship between firms' corporate social performance and green technology innovation: The moderating role of slack resources. *Frontiers in Environmental Science*, 10, Article 949146. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.949146>
- Yasir, M., Khan, S., Khan, S., Khan, K., & Nisar, M. (2023). Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance; Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(2), 66–85. <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2023-82006>
- Yassin, Y., & Beckmann, M. (2025). CSR and employee outcomes: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(1), 595–641. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7> [link.springer.com](https://link.springer.com)