

## **La pandémie de Covid-19 et l'impact de la performance sociale sur la performance financière des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises**

### **The Covid-19 Pandemic and the Impact of Social Performance on the Financial Performance of Small and Medium-Sized Businesses in Cameroon**

**NGOUNGO David**

Maître assistant-CAMES

Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion (CEREG)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé II-Cameroun

B.P. : 1365 Yaoundé - Cameroun

[ngoungodavid@yahoo.fr](mailto:ngoungodavid@yahoo.fr)

Téléphone : (237) 696269533

**KENGNI FOMO Gildas Alex**

Docteur en Sciences de Gestion

Université de Bamenda -Cameroun

[galexfomo85@gmail.com](mailto:galexfomo85@gmail.com)

Téléphone : (237) 694316987

**Date de soumission** : 08/06/2021

**Date d'acceptation** : 03/08/2021

**Pour citer cet article** :

NGOUNGO D. & KENGNI FOMO G. (2021), « La pandémie de Covid-19 et l'impact de la performance sociale sur la performance financière des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 910- 933.

## Résumé

L'objectif de cet article est d'apprécier l'effet des investissements dans la lutte contre la Covid-19 sur la relation performance sociale (PS) et performance financière (PF) dans les PME camerounaises. Ainsi, une enquête a été effectuée auprès de 66 PME sur la période allant de 2019 et 2021 et des scores de PS ont été calculés à l'aide des régressions linéaires multiples. Il ressort que les scores de PS relatifs aux activités bénéfiques aux employés (dépenses de lutte et de protection des salariés contre la Covid-19, instauration du travail à distance, l'organisation virtuelle du travail, etc.), à la communauté (don des kits de lavage des mains aux écoles, aux peuples autochtones, programmes de bénévoles etc.) influencent positivement la PF des PME. Par contre, la dimension environnementale de la PS et les actions en faveur des droits de l'homme n'influencent en rien le niveau de PF enregistrée par ces PME. Leurs dirigeants avisés doivent anticiper en investissant dans la protection des parties prenantes pour bâtir une réputation positive auprès du public qui influencerait positivement leur performance.

**Mots clés :** Performance sociale ; performance financière ; Covid-19 ; PME ; parties prenantes.

## Abstract

The objective of this article is to assess the impact of investments in the fight against Covid-19 on the relationship between social performance (SP) and financial performance (FP) in Cameroonian SMEs. A survey of 66 SMEs was conducted over the 2019-2021 period and SP scores were calculated using multiple linear regressions. It was noted that SP scores related to employee-beneficial activities (Employee Protection and Control Expenses, Implementation of Remote Working, Organization virtual work, etc.), community (donation of handwashing kits to schools, Indigenous peoples, volunteer programs etc.) positively influence SME FP. On the other hand, the environmental dimension of the SP and human rights actions do not influence the level of FP recorded by these SMEs. Their savvy leaders must anticipate by investing in the protection of stakeholders to build a positive reputation with the public that would positively influence their performance.

**Keywords:** Social performance; financial performance ; Covid-19 ; SMEs and stakeholders.

## Introduction

La lutte contre la pandémie de Covid-19 permet aujourd'hui de relancer l'hypothèse de l'impact social découlant de la théorie des parties prenantes qui stipule qu'il existe un impact positif des pratiques sociales sur la PF (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2014). Pour les entreprises camerounaises par exemple, les dépenses inhérentes à la mise en place des stratégies de lutte contre la Covid-19 relèvent du domaine des investissements socialement responsables (ISR) et de la performance sociale (PS). L'application de ces stratégies semble rentrer dans leur cadre de la responsabilité l'éthique qui influence la performance (Nafzaoui & al., 2020).

Ces stratégies s'inscrivent dans un vaste mouvement impulsé par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui a défini en 2020 les stratégies nationales visant à identifier, tester, isoler, soigner, fournir des soins cliniques et mobiliser les communautés à limiter l'exposition. Dans cette mouvance en mars 2020, la stratégie gouvernementale camerounaise de riposte contre la Covid-19 a été dévoilée en termes de prélèvement systématique de température des personnels, installation des désinfectants, port de masque obligatoire, restriction de la mobilité des personnels, distanciation physique des individus au travail, etc.

On peut dès lors affirmer que grâce à la pandémie de Covid-19, les enjeux entourant la responsabilité sociale des entreprises (RSE) refont surface et suscitent un intérêt croissant de la part de tous les acteurs de la société. Dans ce sillage, les travaux de Fadil (2020) présentent les aspects positifs de la Covid-19 en montrant que les investissements y relatifs ont un impact positif sur l'environnement de l'entreprise. De même, Pesqueux (2020) démontre dans ses écrits que la pandémie de Covid-19 a remis au premier plan les enjeux politiques et sociaux au détriment des enjeux économiques et a ainsi contribué à la transformation de leurs fondements. Suite à la pandémie de Covid-19, l'organisation virtuelle du travail et l'informatisation de l'entreprise se sont amplifiées entraînant la réduction de la fracture entre les grandes entreprises et les PME (Gilbert, 2012).

Les PME sont devenues des acteurs déterminants de la lutte contre la pandémie de Covid-19, car elles regroupent en leur sein une franche importante de la communauté (les employés) qu'il convient de protéger contre l'exposition. Selon l'OCDE (2000), les PME jouent un rôle déterminant dans les économies en représentant plus de 95 % de l'ensemble des entreprises et en contribuant pour 60 à 70 % des emplois créés. En Afrique et au Cameroun en particulier,

ces PME représentent non seulement une source essentielle des emplois créés, des revenus versés aux consommateurs des biens et services, mais également, constituent un potentiel fiscal énorme pour l'Etat (Evou, 2020).

Toutefois, cette contribution ne saurait être efficace dans le contexte de pandémie Covid-19 ambiant que si et seulement si ces PME sont socialement et financièrement performantes. Mais, la littérature révèle que le niveau de performance enregistré par les PME reste très faible en Afrique, ceci à cause des facteurs institutionnels, environnementaux et culturels spécifiques à chaque pays. Dans le classement mondial 2020 du Magazine Fortune Global des 500 entreprises mondiales performantes, ne figure aucune entreprise africaine. Ces résultats nous poussent à nous questionner sur la contribution réelle de ces acteurs dans la lutte contre le chômage et le développement économique du pays. C'est peut-être grâce aux stratégies qu'elles mettent sur pied pour atteindre les niveaux acceptables de PS et de PF.

Pour certains auteurs, la PS est liée aux investissements socialement responsables (ISR) réalisés et dépendent de la capacité de financement de l'entreprise, voire de ses performances financières antérieures (Wagner, 2005). Mais depuis le début de la pandémie du Covid-19, le financement des activités sociales et de protection de l'environnement s'imposent à *priori* aux entreprises qui souhaitent se maintenir en activité, tout en protégeant leurs employés (HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020)). Il s'agit pour celles-ci de privilégier les ISR directement bénéfiques aux parties prenantes internes et ayant une influence positive sur les enjeux sociaux. Pour les entreprises avisées, il faut adopter les pratiques organisationnelles déterminant l'impact de la PS sur leur PF, même en l'absence des pressions gouvernementales.

Pour Johnson (2003), toute PS étant payante ou non, les entreprises qui agissent illégalement ou qui ne mettent pas en place un minimum de PS sont financièrement pénalisées. La PF des PME qui inscriraient leurs ISR dans les stratégies de protection contre le Covid-19 pourrait s'améliorer plus que celle des PME qui le feraient de façon fragmentée. Cependant, la littérature reste très controversée et ambiguë au sujet des conditions de dépendance de la relation entre PS et PF. Pendant que certains travaux mettent en exergue une relation simple et linéaire entre la PS et la PF (Allouche et Laroche, 2005), d'autres voient une relation convexe en U (Brammer et Millington, 2008) ou en forme concave en U inversé (Elsayed et Paton, 2009), une relation non linéaire directe. Ces résultats justifient la nature d'un lien controversé, d'où le risque

d'étendre ces résultats à tous les contextes, notamment celui d'une pandémie qui impose d'être en priorité socialement performante.

Ainsi, deux courants s'opposent, à savoir ceux qui prônent l'existence d'une relation linéaire et ceux qui réfutent cette relation et soulignent plutôt la primauté d'une relation complexe. Notre travail s'inscrit plutôt dans ce dernier courant, qui réfute l'existence d'une relation universelle. Au regard du contexte dans lequel évoluent ces PME, nous suspectons l'influence des caractéristiques spécifiques à chaque PME et à son environnement, lesquelles peuvent induire un effet contingent de l'influence de la PS sur la PF. En raison de la psychose de la pandémie de Covid-19 les perceptions, les préférences des parties prenantes internes et les pressions sociales ont évolué, ce qui ne permet plus de penser à une relation homogène.

Au regard des controverses observées, le présent article ambitionne de cerner les apports des investissements socialement responsables entrant dans le cadre de la protection contre la Covid-19, sur la relation entre la PS et la PF dans les PME camerounaises.

La question à traiter est la suivante : *Quel est l'impact des investissements entrant dans le cadre de la protection contre la Covid-19 sur lien entre la PS et la PF dans les PME camerounaises ?*

L'objectif ici est d'examiner la PF de ces PME à différents niveaux de leur PS et dans une perspective contingente. Il s'agit d'explorer l'existence de l'influence de plusieurs facteurs, c'est-à-dire, une relation subordonnée à des facteurs contingents comme la taille de la PME, l'environnement culturel de son dirigeant, les investissements sociaux bénéfiques aux parties prenantes internes, aux clients, etc, (Maon et al. 2017). Ces facteurs accélérateurs peuvent déterminer la dimension contingente et complexifier le lien recherché.

Notre contribution s'inscrit dans le domaine conceptuel de la relation PS et PF en s'écartant des hypothèses de linéarité et d'uniformité. La démarche consiste à faire la synthèse critique de la littérature abordant le lien entre PS et PF (1) avant d'énoncer les hypothèses, la méthodologie, les résultats, leur interprétation et les recommandations en termes de politique générale (2).

## **1. Les fondements théoriques et empiriques de la relation performance sociale et performance financière**

La littérature consacrée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) tourne autour de la relation performance sociale réalisée et performance financière induite. Elle date des années 70, mais l'ensemble des enseignements reçus ne permet pas encore de mettre en exergue des

résultats empiriques faisant l'unanimité. En effet, pendant que certains auteurs démontrent l'existence d'une relation linéaire et/ou bidirectionnelle entre la PS et la PF (Nelling et Webb, 2009 ; Callan et Thomas, 2009), d'autres travaux théoriques et développement théorique soulignent par contre la primauté d'une relation complexe (Allouche et Laroche, 2005 ; Elsayed et Paton, 2009 ; Orlitzky et al, 2017). On pourrait même aussi envisager une relation spécifique à chaque entreprise et dépendant du contexte de la pandémie de Covid-19 qui complexifierait les explications. C'est dans cette logique que s'inscrit le présent travail qui consacre sa première section à la présentation des fondements théoriques sur lesquels on s'appuie pour justifier le sens de la relation PS et PF (1.1) et l'examen de l'état d'avancement de la littérature empirique y relative (1.2).

### **1.1. Du lien théorique entre la performance sociale et la performance financière : une relation au centre des débats non tranchés**

Dans la littérature sur la performance des entreprises, les indicateurs sociaux occupent une place importante. Les débats théoriques sur la relation entre ces indicateurs et la performance financière restent loin d'être clos en raison des conclusions mitigées renvoyant à de nouveaux questionnements dont certains portent sur le signe du lien, la direction de causalité et d'autres sur la forme de la relation (Wagner, 2005 ; Marom, 2006).

Les premiers justifient la relation de causalité entre la PS et PF en se servant des modèles linéaires fondés sur l'idée d'un lien autonome. Ce courant soutient l'hypothèse selon laquelle la satisfaction des attentes des parties prenantes influence positivement la PF de l'entreprise. L'idée est que lorsque le moral des employés est satisfait, la clientèle fidélisée, les banquiers et les investisseurs rassurés, la PF de l'entreprise s'améliore et son risque financier diminue (Waddock et Graves, 1997).

Par contre, l'hypothèse d'arbitrage qui invoque la théorie néoclassique considère les investissements sociaux dans le sens d'un fardeau financier qui est de nature à peser négativement sur la valeur de l'entreprise et dont sur les actionnaires (Aupperle et al., 1985). En effet, les dépenses socialement responsables entraînent des coûts supplémentaires influençant négativement la capacité compétitive d'une entreprise socialement performante ou réduisant ses actions stratégiques (Baird et alii, 2012). Ces auteurs défendent l'idée d'une absence de lien entre PS et PF du fait d'un très grand nombre de variables, reléguant ce lien à l'ordre du pur hasard car le profit induisant des actions sociales sont annulés par leurs coûts (Mc

Williams et Siegel, 2000). Ce courant soutient l'hypothèse de complexité de la relation et rejettent celle d'une formulation linéaire.

La théorie économique justifie cette hypothèse par le fait qu'une entreprise avertie agit de manière proactive pour tirer un avantage économique d'une PS améliorant ses relations avec les employés, les clients, la communauté, etc. (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2014). Pour l'économie néoclassique, la relation est linéaire négative car la baisse des bénéfices marginaux entraîne une augmentation du coût marginal du fait de l'amélioration de la PS.

Dans une perspective beaucoup plus révolutionniste émergente, Wagner (2005) définit la relation sous une version non linéaire mais en forme concave (formulation en U inversé). Cela signifie que toute augmentation de la performance environnementale (PE) accroît la PF jusqu'au point au-delà duquel, cette augmentation induit plutôt une baisse de la PF. Cette formulation concilie des points de vue différents. D'une part, elle présente une relation positive entre PS et PF (situation "Win-Win"). D'autre part, elle présente une relation négative renvoyant la vision traditionaliste.

Sur le plan théorique, le lien PS et PF fait donc toujours l'objet des conclusions mitigées laissant place aux débats encore actuels qui légitiment l'intérêt de continuer les recherches sur le lien dans un contexte spécifique de pays en développement (le Cameroun) et dans des petites entités (les PME) ayant des problèmes spécifiquement liés au manque de financements.

## **1.2. Des développements empiriques à partir des méthodologies opposées**

Les controverses théoriques développées au paragraphe précédent sont également perceptible sur le plan empirique. Sur ce plan, plusieurs méthodologies ont servi pour mettre en exergue la nature du lien entre la PS et la PF. Ainsi, les résultats sont partagés entre les partisans de la thèse de la convergence, ceux de la divergence et enfin ceux de la neutralité.

### **1.2.1 La thèse de la convergence : l'existence d'une relation positive entre le PS et la PF**

Selon les théoriciens des parties prenantes, le comportement social de l'entreprise influence favorablement sa performance financière. Ces acteurs fondent leur idée sur le fait que lorsque l'entreprise cherche la satisfaction des objectifs des parties prenantes, sa performance financière et économique s'accroît. (Freeman, 1984 ; Waddock et Graves, 1997). Dans la même perspective, Fikri (2015) montre dans ses travaux que plus une entreprise est performante sur



le plan sociétal plus sa rentabilité augmente. Selon lui, toute entreprise socialement responsable enregistre généralement des bénéfices supérieurs à la moyenne. Cette hypothèse risque d'être jusqu'à maintenant peu validée malgré les multiples tentatives de validation empirique (McGuire et *al.*, 1990). En effet, les partisans de cette hypothèse ne mettent pas en exergue la complexité de la relation entre la PS et PF. Ainsi, certains travaux s'inscrivent en contre de cette méthodologie linéaire (Murray et *al.*, 2006 ; Nelling et Webb, 2009 ; Mishra et Suar, 2010) et remettent en cause l'existence d'un lien positif et monotone entre la PS et la PF (Mishra et Suar, 2010 ; Wang et Choi, 2010). Ces travaux s'inscrivent dans la thèse de la divergence.

### **1.2.2 La thèse de la divergence: l'existence d'une relation négative entre le PS et la PF**

Les partisans de cette thèse s'inscrivent dans la logique selon laquelle la réalisation des investissements socialement responsables ne génère que des dépenses additionnelles, et par conséquent, elle ne peut avoir qu'un impact négatif sur la PF. Ainsi, les actions socialement responsables ne constituent qu'un fardeau financier additionnel pour les organisations (Amber and Lanoie, 2008). Ce courant est dominé par les tenants de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) pour qui les entreprises qui réalisent les meilleurs PS ont les plus mauvaises PE et PF. Dans le même sillage, Brammer et al. (2006) démontrent dans leur travaux que les actions à caractère social génèrent des coûts supplémentaires, diminuent les bénéfices économiques et exercent une influence défavorable sur la firme et la richesse de ces actionnaires. Ainsi, investir dans des actions socialement responsables peut entraîner de lourdes charges que l'entreprise peut éviter en se focalisant seulement sur la responsabilité financière. Ces types d'investissement ne génèrent que des charges supplémentaires, absorbe plus de ressources, et rendent l'entreprise faible financièrement et désavantageuse stratégiquement et opérationnellement (Lee et *al.*, 2009 ; Garcia-Castro et *al.* 2010).

Nonobstant ces relations tranchées entre PS et PF, l'hypothèse de la synergie négative affirme qu'une diminution de la performance sociale entraîne automatiquement un amoindrissement de la performance financière limitant ainsi l'engagement dans des actions sociales. Cette vision s'inscrit dans la thèse de la neutralité.

### **1.2.3 La thèse de la neutralité : une interaction entre le PS et la PF**

Cette thèse remet en cause l'hypothèse d'une relation strictement monotone (positive ou négative). Les partisans de ce courant soulèvent de nouveaux questionnements sur la forme de



la relation et la possibilité de tester la relation complexe à l'aide des modèles non linéaires (Marom, 2006 ; Callan et Thomas, 2009). Le premier modèle servant à ces explications est le modèle d'offre et de demande de responsabilité sociale de McWilliams et Siegel (2001), selon lequel l'entreprise et les consommateurs se trouvent dans un contexte microéconomique standard permettant l'atteinte d'une satisfaction mutuelle. Le deuxième modèle considère la complexité<sup>1</sup> des relations entre la PS et la PF. En effet, l'étude de la forme de la relation peut donner naissance à deux types de formulation dont la première soutient l'idée d'une relation concave (Wagner, 2005 ; Wang et al. 2008 ; Elsayed et Paton, 2009) et la seconde, l'hypothèse d'une relation convexe (Brammer et Millington, 2008).

Pour Wagner (2005), la situation de *Win-Win* (Gagnant-Gagnant) dépend des facteurs clés de l'environnement et justifiée par le nombre infini d'activités de protection de l'environnement qui font augmenter la PF sans cesse. Il observe la relation à long terme et met en exergue l'influence des stratégies environnementales, notamment la stratégie « *End-of-pipe* ». A l'aide des régressions multivariées à effet fixe et variable, l'hypothèse d'une relation concave a été validée. Wang et Choi, (2010) expérimentent la relation concave et la justifie par une autre dimension de la PS qui est la philanthropie dont les bénéficiaires s'accroissent du fait des réactions positives des parties prenantes.

La relation en U inversé a, elle-aussi, été testée. Bouquet et Deutsch (2008) valident la relation convexe par la mise en place des activités sociales qui engagent des coûts directs supérieurs aux gains en capital moral obtenus. Brammer et Millington (2008) valident aussi la relation convexe en examinant le lien entre la philanthropie et la PF. Cependant Luo et Bahattacharya (2009) représentent la relation entre la PS et le risque idiosyncratique par une fonction concave. Pour eux, les inconvénients de la RSE peuvent être supérieurs aux avantages. Sun-Young et Lee (2009) montrent qu'au début, la PS influence négativement la PF pour des niveaux de PS faibles.

D'autres recherches empiriques se sont plutôt intéressées à la nature complexe de la relation et ont soulevé le problème de mauvaise spécification des modèles d'estimation de l'impact de la

---

<sup>1</sup> D'après Griffin et Mahon [13] ; Allouche et laroche [1] ; Balabanis et al., [4], plusieurs raisons expliquent cette complexité à savoir : la multiplication des variables expliquant les liens entre la RSE et la performance financière ; l'absence d'un lien dû aux différents concepts, qui se traduit par une neutralité de la relation entre les deux concepts ; les variables retenues ne permettent pas de distinguer entre firmes performantes et firmes non performantes ; la multiplication des différentes conceptualisations de la RSE ; la non considération des différentes variables de contrôle [25, 27]

PS sur la PF (Margolis et Walsh, 2003 ; Pelozo, 2009). Ces auteurs montrent que l'absence des facteurs de contingence dans les formulations explique partiellement la divergence observée dans les résultats antérieurs. Il est donc admis que le lien entre PS et PF est expliqué par des facteurs contingents liés aux caractéristiques des entreprises et de leur environnement. Pour tenir compte du caractère contingent et complexe de la relation, les auteurs introduisent certaines variables comme la taille, l'âge de l'entreprise, le contrôle des actifs (Cochran et Wood, 1984). Van Beurden et Gossling (2008) confirment aussi la contingence du lien. Pour Barnett (2007), cette contingence est expliquée par les ressources de l'entreprise, ses parties prenantes et le facteur temps. Elsayed et Paton (2009) montrent que la décision d'investir les ressources financières dans les activités sociales et environnementales dépend des caractéristiques dynamiques de l'entreprise.

En fin de compte, nous constatons que les questions autour de la nature et la forme du lien entre PS et PF restent non tranchée et demeure au centre des débats. Cette ambivalence nous pousse à nous questionner sur la nature de ce lien en contexte camerounais. En Afrique et au Cameroun en particulier, les investissements socialement responsables sont de plus en plus orientés ces deux dernières années vers les activités de protection et lutte contre la pandémie de Covid-19. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail qui s'attèle, à répondre à la question de savoir : Quel est l'impact des investissements socialement responsables entrant dans le cadre de la Covid-19 sur la Performance financière des PME camerounaises ?

Pour répondre à ce questionnement, deux principales hypothèses ont été formulées ; ceci au regard du contexte et des controverses observées ci-dessus.

Ainsi, en s'inscrivant dans le courant de la convergence et en s'inscrivant dans la logique des parties prenantes l'hypothèse suivante a été formulée :

**H1 : plus le score de performance sociale enregistré par l'entreprise est élevé, plus l'entreprise serait financièrement performante**

Aussi, il est démontré que l'impact de la PS peut aussi être influencé par les caractéristiques spécifiques de la PME, notamment sa taille et les investissements sur le Covid-19 et le risque systématique.

S'agissant de la taille, plusieurs travaux ont introduit ce facteur et montré son rôle dans la relation étudiée (Van Beurden et Gossling, 2008). La taille est introduite comme variable de

contrôle en fonction de son effet attendu sur la PF de la PME. Mais aussi la taille a un influence sur le niveau de la PS et joue donc le rôle de facteur modérateur (Ioannou et Serafeim, 2010).

En ce qui concerne les investissements sur le Covid-19, ceux-ci rentrent, entre autres, dans le cadre de la publicité sur la prévention contre cette pandémie, les appuis financiers aux employés en période de confinement, la distribution des cache-nez, l'achat des liquides hydro-hygiéniques, les désinfections du milieu professionnel, les dépenses de traitement des employés atteints de Covid-19, etc. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, l'intensité de la R & D et de la publicité consolident les capacités d'innovation de la PME et améliorent les perceptions des investisseurs. Pour Padgett et Galan (2010), les investissements immatériels comme la R & D et la publicité influencent la relation PS et PF. Par ailleurs, l'intensité des R & D et de la publicité est le reflet de la capacité d'innovation de l'entreprise, laquelle améliore l'évaluation des investisseurs (Gruca et Rego, 2005, Wang et *al.*, 2010). D'autre part, le risque systématique est souvent introduit dans la relation PS et PF comme un des facteurs modérateurs déterminants (Luo et Bhattacharya, 2009). En effet, les opérations risquées conduisent à des comportements responsables. Le niveau de la PS est donc conditionné par le niveau de risque de l'entreprise. Au regard de cette démonstration, l'on remarque qu'il existe plusieurs axes sociaux sur lequel l'entreprise peut intervenir pour être financièrement performante. L'un des plus importants et le plus étudié est l'axe environnemental. Notre seconde hypothèse prend donc en compte ce second aspect et est formulée de manière suivante :

**H2 : plus la PME axe ses investissements socialement responsables dans le domaine environnemental, plus elle serait financièrement performante**

Pour tester la validité de ces hypothèses, une démarche en plusieurs étapes a été effectuée. Le paragraphe ci-dessous a pour objet de présenter en détail cette démarche.

## **2. La méthodologie et les résultats de la recherche**

Cette section déroulera dans un premier temps notre protocole méthodologique avant de présenter les résultats des analyses effectuées

### **2.1. La méthodologie de la recherche**

La méthodologie retenue consiste à faire successivement la description de l'échantillon et des données et la détermination des variables dépendantes, indépendantes et de contrôle.

### 2.1.1 La description de l'échantillon et des données

La population mère est constituée de toutes les PME de la ville de Yaoundé et Douala qui ont pu observer la stratégie gouvernementale de riposte contre la pandémie de la Covid-19 dans le cadre de la conduite de leurs activités. Au total 87 PME (dont 37 PE et 50 ME) ont reçu le questionnaire, même si 66 (dont 17 PE et 49 ME) seulement ont répondu.

Pour tester les hypothèses formulées ci-dessus, deux catégories de données ont été collectées, dont certaines renvoyant sur les éléments de performance sociale et d'autres sur la performance financière ont été utiles. Les données de performance sociale ont été obtenues exploitation des réponses des questionnaires administrés, lesquelles ont permis de calculer les scores de performance sociale (SPS), en rapport avec la mise en place des mesures de riposte contre la Covid-19. Pour les PME, les dépenses y relatives représentent des investissements socialement responsables (ISR). Les données financières ont été extraites des états financiers (bilan, compte de résultats, balance) produits par les PME interrogées et mis à notre disposition par leurs dirigeants.

Pour calculer les SPS, nous nous sommes inspirés de la technique de détermination de l'indice KLD en tant que référentiel en matière d'évaluation de la RSE (Nelling et Webb, 2008 ; Callan et Thomas, 2009 ; Chio et Wang, 2009) et la technique de calcul des scores de gouvernance d'entreprise de la Standard & Poor's (2002). Si la « Corporate Governance Score » exprime l'opinion de l'agence sur les principes de gouvernance adoptés par les entreprises, la KLD exprime l'opinion sur la performance sociale des entreprises cotées. Toutefois, la KLD est une base de données utilisée en contexte de marché boursier pour noter les entreprises américaines selon 13 dimensions de la PS. Mais comme le souligne Tirole (2016), la construction d'un indicateur synthétique et fiable sur la RSE reste un défi majeur. Ainsi dans notre étude, nous nous limiterons à 5 de ces dimensions, c'est-à-dire, les plus disponibles et relatifs aux Employés, à la Communauté, aux Droits humains et à l'Environnement.

Pour obtenir l'échantillon final de notre étude, nous avons retenu uniquement les PME dont les données financières et comptables produites par les dirigeants correspondent à celles disponibles dans les déclarations statistiques et fiscales (DSF) sur la période allant sur la période 2019-2021. Cet exercice nous a permis d'obtenir un échantillon de 66 PME exploitables.

### 2.1.2 Les variables de l'étude

Les variables de l'étude sont de trois catégories dont la variable indépendante, la variable dépendante et la variable de contrôle.

- **Le variable indépendante : la performance sociale (PS)**

Jusqu'aujourd'hui, il n'existe pas encore de consensus en ce qui concerne la mesure universelle de la PS car tout dépend des données disponibles et du contexte dans lequel l'étude est menée. Cependant, la plupart des travaux concernant la PS s'appuient sur l'indice agrégé de KLD ou ses différentes variantes (Callan et Thomas, 2009 ; Choi et Wang, 2009). L'indice de PS retenu dans la présente étude se limite sur quelques dimensions de KLD auxquelles il est attribué un score de performance sociale (SPS). Chaque indicateur est une force lorsqu'il représente un score positif indiquant que l'entreprise a réalisé un investissement social. SPS représente alors le pourcentage des forces d'un indicateur par rapport à l'ensemble des indicateurs de forces associés aux dimensions de la PS. En revanche, la faiblesse indique qu'un investissement social n'est pas réalisé.

- **La variable dépendante : la performance financière (PF)**

L'indicateur de performance financière retenu est celui qui permet de mesurer la performance interne de la PME, c'est-à-dire, celui donnant l'information sur les conséquences de l'allocation des ressources investies par la PME. Il s'agit du taux de rendement de l'actif (ROA) qui est obtenu à travers le ratio du bénéfice net sur l'actif total. Contrairement aux indicateurs de marché, le ROA a toujours été privilégié par les recherches portant sur le lien PS et PF (Gracia-Castro et *al.* 2010)

- **La variable de contrôle**

La taille de la PME est la variable de contrôle retenue dans la présente étude. Elle est mesurée par le Log (total actif). La taille, le risque, les dépenses en R&D et l'industrie d'appartenance ont souvent été retenus comme principales variables de contrôle dans les précédentes travaux (Andersen et Dejoy, 2011). Toutefois, la littérature financière considère la taille comme le facteur déterminant de la PF (Fama et French, 1993). Certains travaux révèlent que la taille affecte aussi bien la PF que la PS (Van Beurden et Gossling, 2008).

**Tableau n° 1- La synthèse des différentes variables**

<b>Variabiles</b>	<b>Mesures</b>
Performance sociale	Score de performance sociale réalisé par la PME
Performance financière	Taux de rendement de l'actif : ROA ROA=Bénéfice net/total actif
Taille	Logarithme total actif

**Source : Auteurs**

## 2.2. La présentation des résultats et leurs interprétations

Les résultats sont obtenus en termes de scores de performance sociale et d'impact de la performance sociale sur la performance financière des PME.

### 2.2.1 Les scores de performance sociale

**Tableau n° 2 : Les scores de performance sociale des PME**

<b>Thèmes</b>	<b>Scores en %</b>
Relations avec les employés	69,4
Relations avec la communauté	65,2
Relations avec l'environnement	50,1
Droit de l'homme	22,5
<b>Score total</b>	<b>51,8</b>

**Source : Auteurs**

Selon le tableau 2, le score de performance sociale de notre échantillon de 66 PME est de 51,8 % pour un maximum de 100 %. On peut conclure que les PME camerounaises ont une qualité de performance sociale légèrement supérieure à la moyenne, mais dans ce domaine il reste encore d'efforts à faire. On observe cependant que les performances sociales sont davantage réalisées au profit des employés, de la communauté et de l'environnement. En effet depuis le début de la pandémie de Covid-19, les PME camerounaises ont réalisé des améliorations dans les activités sociales de protection des employés (69,4 %) et dans l'amélioration des relations avec la communauté (65,2 %). En revanche, les efforts des PME dans les activités sociales restent moyens dans la protection de l'environnement et faibles dans le cadre du respect des droits de l'homme. Cela atteste que les critères incorporés dans ces deux thèmes ne sont pas encore suffisamment intégrés dans les pratiques des PME. Toutefois, le classement des thèmes ci-dessus semble avoir été influencé par l'impact des dispositions impératives qui sont réunies dans les thèmes et ayant plus d'importance en matière de lutte contre la Covid-19.

**Tableau n° 3 : Les relations avec les employés**

Les critères de performance sociale	Score en %
prélèvement systématique de température des personnels à l'entrée	80,9
Assistances financières aux personnels atteints de la Covid-19	77,5
Installation des kits de lavage des mains avec du savon	75,8
Distribution des masques	71,5
Distanciation physique des individus au travail	70,8
Instauration du travail à distance par l'organisation virtuelle du travail	60,4
Tests inhalation périodiques pour l'ensemble des personnels	47,6
Organisation des séminaires d'information sur l'évolution de la Covid-19	59,6
Installation des désinfectants (solutions hydro alcooliques)	80,7
<b>Total</b>	<b>69,4</b>

Source : Auteurs

Le tableau n° 3 ci-dessus montre que les prélèvements systématiques de température et les installations des désinfectants dans les entreprises sont les thèmes les plus respectés en matière de prévention contre le Covid-19 dans les PME (80,9 et 80,7 %). 77,5 % des entreprises assistent financièrement les personnels atteints de Covid-19 et 59,6% organisent des séminaires d'information et de sensibilisation sur la pandémie Covid-19. La distanciation physique est respectée à 70,8 %, le travail à distance est aussi pratiqué grâce à l'organisation virtuelle du travail (60,4 %). Bref, on observe que la stratégie gouvernementale de riposte contre la Covid-19 est globalement appliquée dans les PME pour protéger les employés.

**Tableau n° 4 : Les relations avec la communauté**

Les critères de performance sociale	Score en %
Don des kits de lavage des mains avec du savon aux écoles	64,4
Don des kits de lavage des mains avec savon aux peuples autochtones	79,7
Soutien à l'éducation	50,9
Relations avec les peuples autochtones	80,6
Programmes de bénévoles	50,4
<b>Total</b>	<b>65,2</b>

Source : Auteurs

Selon le tableau 4, la réalisation des activités sociales par les PME pour la protection de la communauté est elle aussi satisfaisante car 65,2 % investissent dans ces activités. Elles consistent en la distribution des kits de lavage des mains aux populations autochtones, aux différentes chefferies et aux dons des kits de désinfection aux écoles environnantes. Ainsi, 80,6 % des PME ont investi dans l'entretien de bonnes relations avec les populations autochtones, 79,7 % ont distribué des kits de lavage des mains aux chefferies traditionnelles, 64,4 % ont fait des dons de kits de lavage des mains avec savon aux écoles. Cependant on peut observer



qu'elles n'ont pas autant investi en matière soutien à l'éducation et dans les programmes de bénévolats.

**Tableau n° 5 : Les relations avec l'environnement**

<b>Les critères de performance sociale</b>	<b>Score en %</b>
Prévention de la pollution	53,6
Energie propre	51,2
Communication des pratiques environnementales	45,8
Produits et services bénéfiques	49,8
<b>Total</b>	<b>50,1</b>

**Source : Auteurs**

Selon le tableau 5, l'examen de la dimension protection de l'environnement révèle que les différents thèmes y relatifs sont peu satisfaits par les PME. La prévention de la pollution et l'utilisation de l'énergie propre sont les deux thèmes qu'on retrouve à peine dans les pratiques des PME. 53,6 % des PME prennent les mesures de prévention de l'environnement et 51,2 % utilisent l'énergie propre. Toutefois, des efforts restent à faire au niveau de la communication des pratiques environnementales et des produits et services bénéfiques.

**Tableau n° 6 : Les actions en faveur des droits de l'homme**

<b>Les critères de performance sociale</b>	<b>Score en %</b>
Droit du travail	25,4
Protection des peuples autochtones	23,1
Promotion des femmes et des minorités	22,3
Promotion des personnes handicapées	19,2
<b>Total</b>	<b>22,5</b>

**Source : Auteurs**

Le tableau n° 6 montre que les prestations des PME en faveur des droits de l'homme existent mais restent faibles. Le score le plus élevé concerne les activités qui visent la protection du droit du travail (25,4 %). La protection des peuples autochtones, des femmes, des minorités et des handicapés nécessitent encore de grands efforts de la part de ces PME.

### **2.2.2 L'impact des scores de performance sociale sur la performance financière**

Après l'évaluation des différents scores réalisés dans chacune des dimensions de la PS ainsi que dans les différents thèmes y relatifs, nous allons à présent essayer d'établir des correspondances entre ces différents scores de performances et la PF des PME. En référence aux précédentes études, la performance financière est mesurée par le ROA et la taille qui est

captée par le Logarithme de la valeur comptable de total actif, ces critères permettent de pallier le problème d'échelle.

**Tableau n° 7 : Les variables et leurs mesures**

<b>Variabiles</b>	<b>Mesures attachées</b>
Relations avec les employés	Score des activités sociales bénéfiques aux employés
Relations avec la communauté	Score des activités bénéfiques à la communauté
Relations avec l'environnement	Score des activités de protection de l'environnement
Droits de l'homme	Score des activités de respect des droits de l'homme
ROA (Taux de rendement de l'actif)	Bénéfice net/total actif
Taille	Logarithme total actif

**Source : Auteurs**

En rappel, l'objectif ici est de capter l'influence des investissements socialement responsables sur la performance des PME. Pour atteindre cet objectif, le modèle d'analyse définit se présente de la manière suivante :

$$PERFI = \beta_0 + \beta_1SEMP + \beta_2SCOM + \beta_3SENV + \beta_4SDHO + \beta_5LTAIL + \varepsilon$$

Avec :

PERFI = performance financière de la PME ;

SEMP = score de satisfaction des relations avec les employés ;

SCOM = score de satisfaction des relations avec la communauté ;

SENV = score de protection de l'environnement ;

SDHO = score de respect des droits de l'homme ;

LTAIL = taille.

L'analyse multivariée est utilisée ici pour mesurer l'impact de la bonne performance sociale sur la performance financière de la PME. Elle nous permet de déterminer la matrice des corrélations entre les différentes variables explicatives afin d'éviter celles qui auraient une forte corrélation entre elles et qui induiraient des biais pendant la détermination des coefficients régression. Grâce aux régressions linéaires multiples, on a pu mettre en exergue l'impact d'un bon score de performance sociale sur la performance financière de la PME. Ainsi, plusieurs régressions ont été effectuées en combinant les mesures des variables renvoyant à la performance sociale et la performance financière des PME. Le pouvoir explicatif du modèle est satisfaisant car le coefficient de Fisher (F) est bel et bien significatif au seuil 1 %, tel que le définissent les résultats des régressions linéaires dans le tableau 8.

**Tableau n° 8 : Les résultats des régressions linéaires**

Variables	Coefficients	Ecart-types	Seuils de signification
<b>REMP</b>	<b>0,1237</b>	<b>0,3144</b>	<b>0,0421</b>
<b>RCOM</b>	<b>0,2491</b>	<b>0,1943</b>	<b>0,0338</b>
<b>RENV</b>	<b>0,5712</b>	<b>0,1339</b>	<b>0,4211</b>
<b>DHOM</b>	<b>0,2873</b>	<b>0,1671</b>	<b>0,8452</b>
<b>LTAIL</b>	<b>0,1515</b>	<b>0,2875</b>	<b>0,3546</b>
<b>CONSTANTE</b>	<b>-5,4351</b>	<b>4,3041</b>	<b>0,6203</b>
<b>R<sup>2</sup> ajusté = 0,4824</b>			
<b>Statistique F = 8,5375</b>			
<b>N = 66</b>			

**Source : Auteurs**

A partir du tableau n° 8, il y ressort que le score concernant la réalisation des activités sociales de protection des employés a un impact plus significatif sur la performance financière des PME. Les résultats de la régression linéaires montrent que le coefficient attribué à ce score est positif (0,12) et en même temps significatif ( $p=0,0421$ ), ce qui indique que cette variable a effectivement une influence sur la performance financière (PF). Ainsi, on peut affirmer que la pandémie Covid-19 a poussé les PME à s'investir prioritairement dans la PS dans le but de se maintenir en activité, faire des profits et assurer leur performance financière. D'où l'incitation des PME à faire systématiquement des prélèvements de température, des installations des kits de lavage des mains avec du savon, la distribution des masques, l'instauration du travail à distance (télétravail), l'installation des désinfectants et des solutions hydroalcooliques, etc.

Le tableau n° 8 montre également que le financement des activités de protection de la communauté par les PME a aussi influencé leur performance financière. Le coefficient obtenu par ce score est aussi positif (0,24) et significatif ( $p=0,03$ ). Ces résultats sont confirmés ceux de certaines études précédentes qui ont pu démontrer que la PF des entreprises est positivement corrélée à leur PS (McGuire et *al.* 1988 ; Waddock et Graves, 1997). En revanche, ils sont contraires aux résultats des études qui montrent plutôt que la PS est influencée par la PF des entreprises et donc postérieure à cette dernière.

L'hypothèse H1 est confirmée, la PF des PME camerounaises varie en fonction de leurs niveaux de PS. Ces niveaux sont ici indiqués par les scores de PS obtenus par lesdites PME dans le tableau 2. Il y ressort effectivement que les relations avec les employés et les relations avec la communauté obtiennent les scores les plus élevés respectifs de 69,4 et 65,2. Ces thèmes se sont également révélés avoir les influences significatives les plus élevées respectives (0,04 et 0,03). Cela montre qu'autant les moyens des PME sont limités, autant ces derniers sont d'abord

orientés vers la protection contre la Covid-19 des parties prenantes internes (le personnel) et de la communauté de proximité du lieu d'implantation des PME (les écoles primaires, les lycées, les chefferies traditionnelles, les associations culturelles, les foyers culturels, les tontines, etc.). Cela représente la spécificité de la stratégie de riposte des PME contre la Covid-19, laquelle leur permet d'atteindre la cible constituant le réseau de relations qui regroupe leurs clients potentiels et leurs fournisseurs immédiats. En effet, le personnel, les clients et les fournisseurs potentiels viennent de la communauté d'implantation de la PME et de laquelle sont originaires la plupart des employés. Elle est donc la cible privilégiée d'orientation des activités sociales pour garantir la survie des acteurs qui contribuent au bon fonctionnement des PME.

Cependant, l'hypothèse H2 n'a pas été confirmée. Les résultats présentés dans le tableau 8 ci-dessus, montrent que malgré son coefficient de signe positif, cette variable est non significative au seuil de 5% (soit 0,4211). Ce résultat témoigne que la dimension environnementale de la performance sociale et les actions en faveur des droits de l'homme n'influencent en rien le niveau de performance financière enregistrée par les PME camerounaises. En effet, les scores enregistrés sur ces deux grands axes sont faibles et non significatifs au seuil exigés malgré les coefficients positifs observés. Aussi, la taille étant l'un des éléments caractéristiques des PME, nous avons estimé qu'elle pouvait avoir un effet modérateur sur la relation PS et PF. Le tableau 8 montre que la taille a un coefficient positif (0,15) mais non significatif (0,35), cela n'est pas cohérent avec les études antérieures qui ont montré que la taille est positivement et significativement corrélée à la performance de l'entreprise.

En définitive, les pratiques de performance sociale des PME camerounaises en contexte de la pandémie de Covid-19 ont davantage profité aux parties prenantes internes (employés), puis à la communauté de proximité. Même si l'on note une hésitation de certaines PME à s'investir dans les activités de protection de l'environnement et des droits de l'homme.

## Conclusion

La présente étude a eu pour ambition d'apprécier l'effet des différentes dimensions de performance sociale sur la performance financière des PME camerounaises. À cet effet, les scores de performance sociale ont été construits à l'aide aux données recueillies grâce à une enquête réalisée auprès desdites PME sur la période allant de 2019 à 2021. Cet exercice nous a permis de retenir quatre grands axes de performance sociale : le premier est relatif aux activités sociales bénéfiques aux employés, le second aux activités bénéfiques à la communauté, le

troisième aux activités de protection de l'environnement et le quatrième prend en compte les activités de respect des droits de l'homme.

L'analyse des données à l'aide des tris à plat, des tableaux croisés, l'analyse multi variée et des régressions linéaires multiples nous ont permis de constater que : les scores de performance sociale relatifs aux activités bénéfiques aux employés (dépenses de lutte et de protection des salariés contre la Covid-19, instauration du travail à distance par l'organisation virtuelle du travail etc.), à la communauté (don des kits de lavage des mains et savon aux écoles aux peuples autochtones, programmes de bénévoles etc.) influencent positivement la performance financière des PME. Ces résultats sont significatifs au seuil de 5% avec des coefficients de signe positif, preuve que les investissements socialement responsables dans le domaine de la Covid-19 orientés vers les employés et la communauté constituent des leviers de performance financière pour les PME camerounaises. Ainsi, notre hypothèse H1 est validée et témoigne de ce que les PME s'investissent prioritairement dans la PS dans le but de se maintenir en activité, de faire des profits et d'assurer leur performance financière. Ces résultats confirment ceux de certaines études précédentes qui ont pu démontrer que la PF des entreprises est positivement corrélée à la PS (Waddock et Graves, 1997 ; Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2014).

Par contre, la dimension environnementale de la performance sociale et les actions en faveur des droits de l'homme n'influencent en rien le niveau de PF enregistrée par les PME camerounaises. En effet, les scores enregistrés sur ces deux grands axes sont faibles et non significatifs au seuil exigés, malgré les coefficients positifs observés. Aussi, la taille de la PME exerce une influence positive et non significative sur la performance financière. La plus-value pour cette variable est de 0,3546 et le coefficient enregistré est de 0,1515. Ces constats infirment notre seconde hypothèse et vont en l'encontre des travaux de Elsayed et Paton (2009) qui ont montré que la décision d'investir les ressources financières dans les activités sociales et environnementales dépend des caractéristiques dynamiques de l'entreprise.

Comme toute étude, la présente n'est pas dépourvue de limites, notamment celle liée à la méthodologie (la non prise en compte de la dimension temporelle) et celle conjoncturelle (contexte de pandémie). Il aurait été intéressant de vérifier si l'impact de la PS sur la PF varie avec le temps ou bien si cet impact est plus significatif durant les périodes récentes que durant les périodes antérieures.

En termes de recommandations managériales, nos résultats permettront aux gestionnaires des entreprises, notamment les PME, de mettre un accent particulier sur les leviers sociaux en contexte de pandémie pour espérer une PF élevée. Ils doivent faire preuve d'anticipations en investissant dans la protection des parties prenantes (les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté) afin de bâtir une réputation positive auprès du public.

En termes de perspectives, notre recherche ambitionne d'évaluer les effets positifs de la pandémie de Covid-19 sur le lien PS-PF à long terme et sur un échantillon beaucoup plus large.

## BIBLIOGRAPHIE

ALLOUCHE, J. et LAROCHE, P. (2005). A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and financial Performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57.

AMBEC, S., et LANOIE, P. (2007). When and why does it pay to be green? *Working paper GAEL 2007-05 Grenoble*, <http://www.grenoble.inra.fr/Docs/pub/A2007/gael2007-05.pdf>.

ANDERSEN, M.L. et DEJOY, J.S. (2011). Corporate Social and Financial Performance : The Role of Size, Industry, Risk, R&D and Advertising Expenses as Control Variables. *Business and Society Review*, (116), 237-256.

BAIRD, P.L., GEYLANI, P. C. et ROBERTS, J.A. (2012). Corporate social and financial performance re-examined: Industry effects in a linear mixed model analysis. *Journal of business ethics*, (109), 367-388.

BOUQUET, C. et DEUTSCH, Y. (2008). The Impact of Corporate Social Performance on a Firm's Multinationality. *Journal of Business Ethics*, (80), 755-769.

BRAMMER, S., BROOKS, C. et PAVELIN, S. (2006). Corporate Social Performance and Stocks Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures. *Financial Management*, (35), 97-116.

BRAMMER, S. et MILLINGTON, A. (2008). Firm Size, Organizational Visibility and Corporate Philanthropy : an Empirical Analysis. *Business Ethics : A European Review*, (15), 6-18.

CALLAN, S.J. et THOMAS, J.M. (2009). Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance : an Update and Reinvestigations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (16), 61-78.

CHOI, J. et WANG, H. (2009). Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal*, (30), 895-907.

- COCHRAN, P. (2007). The Evolution of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 50, 449-454.
- ELSAYED, K. et PATON, D. (2009). The Impact of Financial Performance on Environmental Policy : Does Firm Lifecycle Matter ? *Business Strategy and the Environment*, (18), 349-413.
- EVOU, J. P. (2020). Durée de vie et chances de survie des PME au Cameroun. *Revue Économie, Gestion et Société*, (22), 1-23.
- FADIL, S. (2020). Les effets positifs de la pandémie Coronavirus sur l'environnement. *Revue Économie, Gestion ) et Société*, (25), <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>
- FAMA, E.F. et FRENCH, K.R. (1997). Industry Costs of Equity, *Journal of Financial Economics*, (43), 153-193.
- FIKRI, (2015). Approche analytique et critique autour de la relation entre RSE et performance financière. *Dossiers de recherches en Economie et Gestion*, 1(4).
- FREEMAN, R.E. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman/Ballinger.
- GARCIA-CASTRO, R., ARIO, M.A. et CANELA, M.A. (2010). Does Social performance Really Lead to Financial Performance ? Accounting for Endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92, 107-126.
- GILBERT, P. (2012). (N)TIC et changement organisationnel. *ResearchGate*, 1-15.
- GRUCA, T. S. et REGO, L.L. (2005). Customer Satisfaction, Cash-Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 69, 115-130.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- HIRIGOYEN, G. et POULAIN-REHM, T. (2014). Les relations de causalité entre responsabilité sociale des entreprises et performance financière : approche internationale. *Revue Gestion2000*, 31, 153-177.
- IOANNOU, I. et SERAFEIM, G. (2010). The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management (2010)-SIM Division*.
- JOHNSON, H. (2003). Does it Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance. *Business Horizons*, 34-40.



- LEE, D.D., FAFF, R. W. et LANGFIELD-SMITH, K. (2009). Revisiting the Vexing Question : Does Superior Corporate Social Performance Lead to Improved Financial Performance ? ,*Australian Journal of Management*, (34), 21-49.
- LEPINEUX, F., ROSE, J-J., BONANNI, C. et HUDSON, S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- LUO, X. et BAHATTACHARYA, C.B. (2009). The Debate over Doing Good : Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-idiosyncratic Risk. *Journal of Marketing*, (73), 198-213.
- MAON, F., SWAEN, V. & LINDGREEN, A. (2017). One vision, different paths: An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 405-422.
- MARGOLIS, J.D. et WALSH, J.P. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, (48), 268-305.
- MAROM, I.Y. (2006). Toward a Unified Theory of the CSP-CFP link. *Journal of Business Ethics*, (67), 191-200.
- MCGUIRE, J.B., SCHNEEWEIS, T. et BRANCH, B. (1990). Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance. *Journal of Management*, 16(1), 167-180.
- MCWILLIAMS, A. et SIEGEL, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609.
- MISHRA, S. et SUAR, D. (2010). Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies ? *Journal of Business Ethics*, (95), 571-601.
- MURRAY, A., SINCLAIR, D., POWER, D. et GRAY, R. (2006). Do Financial Markets Care about Social and Environmental Disclosure ? Further Evidence and Exploratioin from UK. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, (19), 228-256.
- Nafzaoui M.A. ; Belakbira F. & Kobiyh M., (2020), « La pratique de l'éthique et la performance de l'entreprise », *Revue Internationale du Chercheur*, 1(1), 284-301.
- NELLING, E. et WEBB, E., (2009). Corporate Social Responsibility and Financial Performance : The « Virtuous Circle » Revisited ». *Review of Quantitative Finance and Accounting*, (32), 197-209.
- OCDE. (2000). Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale. *Les Synthèses de l'OCDE*.

ORLITZKY, M., LOUCHE, C., GOND, J. P. & CHAPPLE, W. (2017). Unpacking the drivers of corporate social performance: A multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 21-40.

PADGETT, R.C. et GALAN, J.I. (2010). The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, (93), 407-418.

PESQUEUX, Y. (2020). La modification des fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise (rse) après l'Accord de Paris de 2015 et la pandémie covid-19 de 2020. *Innovar*, 30(78), 49-60. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90616>.

TIROLE, J. (2016). *Économie du bien commun*, Presses universitaires de France.

VAN BEUDEN, P. et GOSSLING, T. (2008). The Worth of Values-A Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, (82), 407-424.

WADDOCK, S.A. et GRAVES, S.B. (1997). The Corporate Social Performance Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

WAGNER, M. (2005). How to Reconcile Environmental and Economic Performance to Improve Sustainability : Corporate Environmental Strategies in the European Paper Industry. *Journal of Environmental Management*, (76), 15-118.

WANG, H. et CHOI, J. (2010). A New Look at the Corporate Social-Financial Performance Relationship : The Moderating Roles of Temporal and Interdomain Consistency in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 36.

WANG H., CHOI J. et LI J.T. (2008). Too Little or too Much ? Untangling the Relationship between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance. *Organization Science*, (19), 143-159.

WILLIAMSON, O.C. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.