

**L'impact de la RSE sur la performance des entreprises :**

**Mise en perspective et modélisation théorique, LAGOUBI, S.<sup>1</sup> et BALHADJ, S.<sup>2</sup>**

1. Doctorante chercheuse, ENCG de Tanger, Équipe ERMSI, Université Abdelmalek Essaâdi – Tétouan, Maroc, [lagoubi.sarax@gmail.com](mailto:lagoubi.sarax@gmail.com).

2. Enseignant-chercheur, ENCG de Tanger, Équipe ERMSI, Université Abdelmalek Essaâdi – Tétouan, Maroc, [sbalhadj@uae.ac.ma](mailto:sbalhadj@uae.ac.ma).

**Date de soumission :** 23/02/2022

**Date d'acceptation :** 23/04/2022

**Résumé :**

Aujourd'hui, les parties prenantes demandent de plus en plus aux entreprises d'être réactives et responsables, ce qui exerce une pression croissante sur ces dernières pour qu'elles mettent en œuvre des pratiques RSE de nature sociale et environnementale, afin de contribuer aux objectifs de développement durable, tout en demeurant viables économiquement. Ces tendances se sont accompagnées de débats intenses, aussi bien dans les pays développés que dans les pays sous-développés sur les effets de ces pratiques sur la performance des entreprises.

Le Maroc ne fait pas exception. En effet, le lien entre la RSE et la performance des entreprises a suscité autant de polémiques que d'intérêts en raison des résultats mitigés antérieurement obtenus. D'où notre problématique de recherche suivante : Dans quelle mesure la RSE influence-t-elle la performance des entreprises marocaines ? Telle est la préoccupation de cette recherche.

**En s'appuyant sur une approche hypothético-déductive, et un positionnement positiviste, un modèle reposant sur 7 hypothèses a été proposé.**

Le modèle théorique qui émerge, se donne pour ambition d'enrichir la réflexion des managers et des chercheurs concernant les mécanismes par lesquels les pratiques RSE contribuent à une meilleure rentabilité. Il constitue donc, une base utile pour tester les hypothèses élaborées via des études empiriques dans les entreprises marocaines.

**Mots- clés :** RSE, performance des entreprises, modèle conceptuel, entreprises marocaines.

# The impact of CSR on business performance: perspective and theoretical modeling

## **Abstract:**

Today, stakeholders are increasingly asking companies to be responsive and responsible, which puts increasing pressure on them to implement corporate social responsibility (CSR) practices of a social and environmental nature, in order to contribute to the sustainable development goals, while remaining economically viable. These trends have been accompanied by intense debates, both in developed and underdeveloped countries, about the effects of these practices on business performance.

Morocco is no exception. In effect, the link between CSR and firm performance has sparked as much controversy as it has interest because of the mixed results of previous findings. Hence our research question: To what extent does CSR influence the performance of Moroccan companies? This is the concern of this research.

Based on a hypothetico-deductive approach, and a positivist positioning, a model based on 7 hypotheses has been proposed.

The resulting theoretical model expands the managers and researchers understanding of the mechanisms through which CSR practices contribute to better profitability and will serve as a useful basis for testing the hypotheses developed through empirical studies in Moroccan firms.

**Key words:** CSR, firm performance, corporate image, conceptual model, Moroccan companies.

## Introduction :

Aujourd'hui, les parties prenantes demandent de plus en plus aux entreprises d'être réactives et responsables, ce qui exerce une pression croissante sur ces dernières pour qu'elles intègrent des politiques de développement durable dans leurs activités de gestion. En effet, de nombreuses recherches ont montré que l'orientation RSE est la clé pour stimuler la survie, la croissance et la performance durable à long terme dans un environnement complexe et changeant (Dlimi, 2020).

Plusieurs études ont analysé l'association entre la RSE et la performance des entreprises. Cependant, comme les résultats précédents ne sont pas concluants, la relation entre ces deux variables, est devenue la question la plus épineuse de la littérature sur la RSE. Aucun consensus n'a été atteint. La recherche a produit des résultats mitigés, indiquant une corrélation positive (Javeed & Lefen, 2019; Orlitzky et al., 2003), une corrélation négative (Tsurma & Gantino, 2020), ou une absence totale de relation (McWilliams & Siegel, 2000). Ces résultats positifs, négatifs ou neutres obtenus à partir de l'analyse de la relation directe entre la RSE et performance des entreprises ne peuvent pas être fiables, car un tel lien peut être affecté par d'autres facteurs intermédiaires négligés, comme l'ont souligné plusieurs chercheurs (Ali et al., 2020 ; Galbreath & Shum, 2012). Par conséquent, des études supplémentaires intégrant des variables médiatrices sont nécessaires pour mieux comprendre et peut-être parvenir à un consensus sur la façon dont les actions et la performance RSE sont liées au sein de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est l'un des médiateurs potentiels ayant attiré l'attention des chercheurs en tant que source déterminante d'avantage concurrentiel durable. Bien qu'elle soit l'un des médiateurs les plus appliqués (Ye et al., 2021), l'image de l'entreprise reste sous-estimée dans la recherche (Yang et al., 2017), et seules quelques études ont examiné son effet sur la performance de l'entreprise. Les études ont universellement démontré qu'une bonne image d'entreprise est capable de fournir un succès compétitif et d'augmenter la valeur de l'entreprise (Saeidi et al., 2015). En ayant une bonne image d'entreprise auprès de ses principales parties prenantes (PP) telles que les fournisseurs, les plus gros clients ou les leaders d'opinion dans le milieu des affaires, une entreprise peut atteindre ses objectifs plus facilement et plus efficacement que d'autres concurrents au sein de la même industrie.

Le second médiateur potentiel est l'engagement organisationnel. Dans un contexte très dynamique et concurrentiel, les entreprises s'efforcent de fidéliser et d'engager leurs PP (Morsi,

2018), pour obtenir un avantage compétitif. De nombreuses entreprises trouvent dans la RSE un différenciateur qui les distingue de leurs concurrents en renforçant leur relation avec les PP, en garantissant un minimum de conflits et en obtenant un engagement organisationnel maximal (Shah & Khan, 2019).

Selon Bahta et al. (2021), la RSE est considérée comme une bonne stratégie pour améliorer le pouvoir concurrentiel, la performance financière et les actifs incorporels dans les pays développés. Cependant, d'autres contextes doivent être examinés. Compte tenu de l'impact de l'applicabilité de la RSE dans divers contextes, il est nécessaire d'étudier le lien dans les pays émergents (Alshehhi et al., 2018), en particulier au Maroc. Le Maroc est dans un processus de croissance et d'expansion. L'environnement des affaires est de plus en plus intégré, global et connecté à l'environnement international (Belcaid & El Ghini, 2019). Désormais, le défi qui s'ensuit pour les entreprises marocaines réside dans l'intégration des activités RSE dans la stratégie de l'entreprise afin d'entreprendre des actions stratégiques responsables, alliant simultanément les objectifs du développement durable.

Conformément aux arguments ci-dessus, peu de recherches ont abordé l'impact de la RSE sur la performance des entreprises marocaines, et d'autres études devraient être entreprises pour minimiser le manque de littérature sur ce sujet. Cette recommandation a été soutenue par Kammoun et al. (2021) qui ont suggéré qu'une meilleure compréhension des moteurs fondamentaux de la relation entre la RSE et la performance des entreprises au Maroc est nécessaire.

Dès lors, la préoccupation de cette recherche consiste à répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure la RSE influence-t-elle la performance des entreprises marocaines ?**

Par conséquent, en s'appuyant sur une **approche hypothético-déductif, et un positionnement positiviste, cet article vise à fournir à partir d'une revue de la littérature, un modèle théorique qui peut aider à expliquer la relation entre les pratiques de RSE et la performance dans le contexte marocain, ainsi qu'à explorer les effets médiateurs de l'image de l'entreprise et de l'engagement organisationnel dans la relation.**

Le reste de cet article est structuré comme suit. Dans un premier temps, le concept de la RSE est mis en lumière. Dans un second temps, le lien entre la RSE et la performance des entreprises est présenté. Dans un troisième temps, l'effet médiateur de l'image de l'entreprise et l'engagement

organisationnel est adressé, suivi par la présentation du modèle théorique. Pour terminer, les conclusions et les perspectives de recherche futures sont formulés.

## 1. Conceptualisation de la RSE

La RSE est la rengaine du nouveau millénaire. Les discussions sur les questions de la RSE ont reçu une attention particulière, toutefois, aucun consensus n'a été atteint sur sa définition jusqu'à présent, car la RSE ne signifie pas la même chose pour tout le monde (Harfoush, 2019). Malgré l'absence d'une définition claire et universelle, toutes les définitions de la RSE qui s'opposent, s'accordent sur une chose : les entreprises ont des responsabilités envers la société, y compris, mais au-delà, de la maximisation des bénéfices (Looser et al., 2020).

Carroll (1979), a classifié les responsabilités de l'entreprise en quatre dimensions : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Selon lui, les entreprises doivent être performantes en conformité avec les normes éthiques et avec les attentes des PP.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) quant à elle, contribue à la définition de la RSE en clarifiant à qui l'entreprise est en fait responsable (Clarkson, 1995) et en mettant en évidence les implications instrumentales et normatives de l'approche RSE (Donaldson et Preston, 1995). Les PP comprennent les employés, les clients, les fournisseurs, les banques, les communautés et les actionnaires (Carroll, 1979 ; Clarkson, 1995). En fait, cette théorie est utilisée pour analyser la présence et l'étendue des responsabilités que l'organisation a envers ces groupes. La pression des PP a incité les entreprises à devenir plus responsables et durables pour leur influencer positivement et gagner leur support.

L'approche du Triple Bottom Line (TBL) est aussi adoptée par de nombreux auteurs dans leurs revues et recherches pour définir la RSE. Selon Elkington (2013), une entreprise est durable si elle fonctionne selon l'approche du TBL. Selon cette approche, la prospérité économique, la qualité de l'environnement et la justice sociale sont les trois objectifs essentiels que la RSE doit permettre d'atteindre. Ce développement durable, qui illustre la nécessité pour les entreprises d'accorder de l'importance à l'environnement et aux droits humains ainsi que de ne pas détruire les ressources nécessaires aux générations futures, devient un moyen incontournable aux services des entreprises pour se développer.

De ce qui précède, il est bien clair que le concept de la RSE est complexe et multidimensionnel.

Conséquemment, pour déterminer la RSE dans cette étude, la définition d'Ingle et al. (2011) a été choisi. Selon ces auteurs, la RSE implique toutes les actions sociales, environnementales et économiques appropriées qu'une entreprise doit intégrer pour répondre aux préoccupations des PP et aux exigences financières des actionnaires.

## **2. La performance de l'entreprise : Vers quelles définitions ?**

Plusieurs auteurs et chercheurs ont tenté de définir ce concept sans pour autant en arriver à un consensus. Ainsi, une variété de définitions de performance d'entreprise a été proposé dans la littérature. D'une part, certaines définitions sont élaborées sur une base économique ou financière (Chacón-Fiallo, 2021). Elles s'inscrivent fermement dans le principe de la maximisation de la valeur actionnariale de l'entreprise, où l'objectif principal de la performance de l'entreprise est économique. Selon ce principe, la performance de l'entreprise est déterminée par l'utilisation des ressources de l'entreprise afin de générer des rendements économiques pour celle-ci (Harvey, 2018). Elle est souvent mesurée par des ratios, tels que le rendement des actifs (ROA) ou le rendement des capitaux propres (ROE) qui tentent de déterminer dans quelle mesure l'entreprise a économiquement tenu compte des ressources dont elle dispose.

D'autres définitions, souvent utilisées dans les discussions sur la RSE, reposent sur le concept du triple résultat. Le triple bottom line est une réfutation du concept d'actionnaire, et un rejet de l'idée que la performance économique est la seule qui compte (Kitsamphanwong et al., 2020). L'idée à la base du triple résultat est que pour que la performance d'une entreprise soit durable, elle doit intégrer ce que l'on appelle les trois P : profit, planète et personnes. Ainsi, le concept de performance de l'entreprise basé sur le profit est étendu par le souci de l'environnement naturel et des PP.

Bien que la mesure purement financière de la performance de l'entreprise est, dans un sens pragmatique, facile à utiliser pour les entreprises ; le concept du triple résultat est beaucoup plus attrayant du point de vue de la RSE. Sur la base de cette analyse, la présente étude adopte une définition inspirée de Ikram et al. (2019) qui considère la performance de l'entreprise comme la manière dont les ressources de l'organisation sont judicieusement utilisées afin de répondre aux attentes sociales et environnementales des parties prenantes, contribuant ainsi à une meilleure performance financière.

### 3. Le lien entre la RSE et la performance des entreprises

Les tentatives pour démontrer les opportunités découlant de l'intégration du développement durable dans le monde des affaires ont alimenté de nombreuses recherches consacrées à l'étude des relations entre la RSE et la performance des entreprises. Différentes théories étudiant l'association entre la RSE et la performance ont conduit à des résultats empiriques différents et mitigés. Alors que certaines études montrent une relation positive, ou plutôt une relation négative, d'autres études n'étaient pas en mesure de démontrer la direction ou le signe de la relation (Abdulrahman, 2018).

Premièrement, certains affirment qu'il existe une association négative, car l'investissement en activités RSE est supposée engendrer des coûts supplémentaires à l'entreprise, plaçant celle-ci dans une situation de désavantage concurrentiel (Tanggamani et al., 2018). Ce point de vue, énoncé par Friedman (1970) et d'autres économistes néoclassiques, soutient l'idée que l'objectif principal d'une entreprise est de maximiser le profit.

De nombreuses études ont vérifié cet argument en rapportant une association négative entre la RSE et la performance des entreprises (Omar & Zallom, 2016 ; Tiurma & Gantino, 2020). Par exemple, Omar & Zallom (2016) ont examiné l'effet de différents thèmes de la RSE dans les entreprises jordaniennes sur la valeur marchande des entreprises. En se servant des données de 26 entreprises, l'étude a montré que la RSE a réduit la valeur marchande de l'entreprise à la Bourse d'Amman au cours de la période 2006-2010. De même, Tiurma & Gantino (2020) sur un échantillon de 37 entreprises du sous-secteur des mines de charbon et des infrastructures démontrent une corrélation négative entre la RSE et la performance financière mesurée par le ROA. Cette ligne de pensée stipule que ceux qui sont engagés dans des activités de RSE subissent une faiblesse concurrentielle parce qu'ils encourrent des coûts, qui auraient dû être supportés par d'autres institutions.

Deuxièmement, d'autres auteurs démontrent une association positive. Selon Chatzoglou et al., (2017), la mise en œuvre de la RSE apporte des avantages considérables. La RSE peut augmenter la qualité, diminuer les coûts opérationnels, améliorer la productivité, améliorer l'image de l'entreprise et l'image de marque, augmenter la fidélité des clients, accroître l'engagement des employés, et surtout, améliorer la performance financière des entreprises (Chatzoglou et al., 2017). Les partisans de ce point de vue, fondé par Freeman (1984), soutiennent l'idée que les

entreprises, du moment qu'elles existent dans la société, elles sont des institutions sociales et devraient redonner à la communauté (Sharma et al., 2018). Les entreprises doivent satisfaire les besoins de leurs principales PP, pour que leur activité puisse être durable (Prianto et al., 2020). Selon Baric (2017), la qualité de la relation entre l'entreprise et ses PP représente un paramètre important qui affecte le succès de l'entreprise dans son objectif de se différencier de ses concurrents et de créer un avantage concurrentiel durable.

Plusieurs études ont appuyé le lien positif entre la RSE et la performance des entreprises. Notamment, Sateu (2021) qui a révélé un lien significatif entre les pratiques RSE et la performance en Cameroun, sur un échantillon de 400 petites et moyennes entreprises (PME). Tran et al. (2019) ont établi une relation positive et significative entre la RSE et la performance de l'entreprise. Les résultats de leur étude montrent que l'investissement en pratiques RSE était un levier majeur pour minimiser les risques et améliorer la performance financière.

La troisième perspective des chercheurs concernant cette association est qu'il n'y a pas de relation entre la RSE et la performance. Les partisans de cette opinion soulignent qu'il y a tellement de variables interposées entre la RSE et la performance des entreprises que la relation existe à peine (Ullmann, 1985).

McWilliams et Siegel (2000) ont étudié la relation entre la RSE et la performance financière dans la taille de l'échantillon de 524 pour une période de 6 ans. Le résultat a montré des estimations extrêmement biaisées de l'impact financier de la RSE, mais lorsque le modèle a été correctement spécifié, en incorporant la variable « recherche et développement (R&D) », le résultat a indiqué un effet neutre de la RSE sur la performance financière. Saeidi et al. (2015) ont révélé dans leur étude qu'après l'incorporation des médiateurs, la relation entre RSE et la performance de l'entreprise n'était plus significative.

Même si les chercheurs ont rapporté des résultats mitigés dans la littérature concernant la RSE et la performance, une majorité d'études antérieures ont confirmé une association positive de la RSE avec la performance de l'entreprise dans les pays en développement (Bahta et al., 2021 ; Tran et al., 2019). Dans le contexte marocain spécifiquement, des études empiriques décèlent l'existence d'une association positive entre la RSE et la performance des entreprises et suggèrent que plus les entreprises sont socialement responsables, plus elles obtiennent de meilleurs résultats financiers (Kammoun et al., 2021). En fait, la plupart des résultats empiriques rejettent



toute relation négative entre la RSE et la performance des entreprises néanmoins, elles confirment l'hypothèse de l'impact social qui est fondée sur la théorie instrumentale des parties prenantes et qui supposent que la RSE influence positivement la performance. Comme il existe encore des résultats mitigés et insatisfaisants au Maroc, comme le rapporte El Yaagoubi (2020) qui a relevé dans son étude des résultats ambigus - où la relation revendiquée n'a pas pu être confirmée car différents proxys de la performance conduisent à des résultats différents - cette étude a développé l'hypothèse suivante :

**H1 : La RSE a un effet significatif et positif sur la performance de l'entreprise.**

#### **4. L'effet médiateur de l'engagement organisationnel et de l'image de l'entreprise**

Alors que la majorité des études se sont intéressées uniquement à l'examen d'une relation directe entre la RSE et la performance de l'entreprise, certains chercheurs affirment que le test d'une relation directe ne sert qu'à masquer de nombreux facteurs influents dans cette relation et que les résultats finaux ne seront pas fiables (Galbreath et Shum, 2012 ; Saeidi et al., 2015). Par conséquent, afin d'obtenir des résultats fiables, les variables influentes qui sont omises et ignorées doivent être prises en compte et examinées empiriquement. Deux variables, l'engagement organisationnel et l'image de l'entreprise, seront incluses dans cette étude en tant que variables médiatrices.

##### **4.1. Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel est défini comme l'identification et l'implication de l'individu dans son organisation de travail et comprend une acceptation par l'individu des objectifs et des valeurs de l'organisation, un empressement à travailler dur pour l'organisation ainsi qu'une ambition distincte de continuer à travailler pour cette organisation (Bell et Sheridan, 2020). L'engagement organisationnel est également évoqué comme le degré auquel les employés se sentent dévoués à leur organisation et le degré d'attachement ou de loyauté que les employés ressentent envers l'organisation (Choongo, 2017). Il s'agit d'une attitude reconnaissante des employés envers l'entreprise, qui les incite à faire des efforts pour atteindre les objectifs de cette entreprise à laquelle ils appartiennent.

La RSE d'une entreprise est également une forme de responsabilité interne de l'entreprise envers l'engagement des employés. Selon Ali et al. (2010), l'implication dans les activités RSE peut créer un lien fort entre les employés et l'organisation, ce qui conduit par conséquent à un meilleur

engagement des employés et à une meilleure performance organisationnelle au fil du temps. En outre, les activités RSE peuvent développer l'attitude et le comportement des employés (Zulfiqar et al., 2019), tels que la satisfaction au travail, le comportement de citoyenneté organisationnelle, l'engagement, l'implication au travail et la performance de l'employé. Mitonga-Monga & Hoole (2018) affirment que l'engagement organisationnel est influencé par la justice organisationnelle. Les employés qui perçoivent que leurs organisations sont plutôt justes, seront également plus engagés et de plus en plus motivés à faire plus pour leurs entreprises.

Les résultats des recherches antérieurs ont révélé l'existence d'un effet direct et positive entre la RSE et l'engagement organisationnel (Ouassal, 2020 ; Tian & Robertson, 2019). En fait, Ouassal (2020) a constaté que la relation entre la RSE et l'implication organisationnel continue est significative et positive dans le contexte de l'économie marocaine. Selon cet auteur, l'engagement organisationnel influence le comportement des employés qui se traduit en résultats positifs pour l'entreprise. Les rétributions données pour bon résultats – qu'elles soient d'ordre financière (rémunération, primes, etc.) ou non (reconnaissance, sécurité de l'emploi, promotion, etc.) - boucleront alors la boucle pour renforcer encore l'engagement organisationnel. Pour Tian & Robertson (2019), la RSE peut avoir un impact significatif sur l'engagement organisationnel des employés. Les organisations impliquées dans la RSE attirent et retiennent les employés, réduisant ainsi les coûts d'embauche et de formation et contribuant ultérieurement à une meilleure performance globale de l'entreprise.

Selon Suryani (2018), l'engagement organisationnel est essentiel pour atteindre les objectifs à long terme de l'entreprise. L'engagement organisationnel des employés est souvent associé à des résultats comportementaux positifs, tels qu'une réduction de la rotation de la main-d'œuvre et une amélioration de la satisfaction des employés. Les employés très engagés font souvent de leur mieux pour s'améliorer pour le succès de l'entreprise. Cela implique que la RSE et l'engagement des employés accorderont une bonne réputation à l'entreprise et conféreront à celle-ci un avantage concurrentiel et une performance accrue des employés (Wedysiage et al., 2021). En effet, un employé engagé apporte une grande contribution à l'organisation parce qu'il performe et se comporte pour atteindre les objectifs de l'organisation. De plus, un employé dévoué à l'organisation a tendance à être heureux de faire partie de cette organisation et s'efforce de faire de bonnes choses pour celle-ci (Ahmad et al., 2014). Par conséquent, les employés fortement engagés dans une entreprise deviennent plus productifs et répondent efficacement aux besoins

de l'entreprise, de sorte qu'un avantage concurrentiel soutenable de l'entreprise émerge par rapport à ses concurrents.

Des recherches antérieures ont suggéré que la performance de l'entreprise pourrait être améliorée par l'engagement organisationnel (Imamoglu et al., 2019 ; Vu et al., 2020). Imamoglu et al. (2019) affirment que l'engagement organisationnel est un facteur important qui affecte la performance de l'entreprise. Selon ces auteurs, les employés engagés feront de leur mieux pour que l'entreprise soit mieux placée sur le marché. L'étude de Vu et al. (2020) qui a été menée sur 396 entreprises exportatrices du textile et de l'habillement au Vietnam a aussi trouvé un effet positif de l'engagement organisationnel sur la performance financière.

Selon Wedysiage et al. (2021) de nombreuses entreprises font de l'engagement organisationnel un facteur qui les différencie de leurs concurrents, ou font de la RSE, une stratégie pour se procurer un avantage concurrentiel par l'engagement organisationnel. La RSE peut influencer positivement l'engagement des employés qui mène au succès concurrentiel. Les entreprises peuvent en effet, influencer la performance de l'entreprise par la médiation de l'engagement organisationnel.

Des études précédentes ont mis en évidence l'existence d'un effet de médiation significative de l'engagement organisationnel sur le lien entre la RSE et la performance des entreprises. Marić et al. (2021) ont enquêté la relation mentionnée sur un échantillon de 53 grandes entreprises en Serbie. Les résultats de leur étude ont montré que l'engagement organisationnel des employés a un effet médiateur positif sur le lien RSE-performance de l'entreprise. Selon eux, la RSE aura un impact positif sur l'engagement des employés qui s'identifieront davantage à l'organisation, augmenteront leurs efforts au travail et resteront dans l'organisation plus longtemps. Pareillement, Mehmood et al. (2020) ont constaté que l'engagement organisationnel médiatisait la relation entre la RSE et la performance organisationnelle.

Ces discussions conduisent aux hypothèses suivantes :

**H2** : La RSE a un impact positif sur l'engagement organisationnel.

**H3** : Il existe une relation positive entre l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise.

**H4** : L'engagement organisationnel médiatise la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise.

## 4.2. Le rôle médiateur de l'image de l'entreprise

L'image d'entreprise peut être définie comme l'appréciation globale d'une entreprise par ses PP, qui s'exprime par les réactions affectives nettes des clients, des investisseurs, des salariés et du grand public (Fombrun, 1996). Il s'agit d'un concept à multiples facettes qui peut inclure l'évaluation de différents aspects de l'entreprise, notamment les qualifications du personnel, la transparence de l'entreprise, la performance, la qualité des produits et services, le leadership sur le marché, la satisfaction des clients, l'attractivité, la responsabilité sociale, le comportement éthique et la fiabilité (Almeida & Coelho, 2019 ; Schwaiger, 2004). Il s'agit essentiellement d'une expérience sommative qu'un certain groupe de PP a avec une organisation (Kim & Ferguson, 2019).

L'image de l'entreprise est également aperçue comme une ressource immatérielle importante qui peut être améliorée ou détruite par la décision des entreprises de s'engager ou non dans des activités RSE (Branco & Rodrigues, 2006). La RSE est considérée comme un instrument de communication qui renforce l'image de l'entreprise (Acharyya & Agarwala, 2020).

Empiriquement, la relation entre la RSE et l'image de l'entreprise est vérifiée par plusieurs études. Sarjana et Khayati. (2017) ont examiné les initiatives de la RSE en prenant un échantillon de 206 industries en Indonésie et ont constaté que la RSE affecte fortement l'image. Selon Aguilera-Caracuel & Guerrero-Villegas (2018), les entreprises qui s'engagent dans des activités sociales et durables peuvent améliorer leur image et réduire leurs coûts d'exploitation, ce qui les rend de plus en plus compétitive sur le marché.

Selon Sarjana & Khayati (2017), l'image de l'entreprise peut influencer le potentiel de générer des avantages compétitifs durables et d'améliorer de la valeur intrinsèque d'une entreprise. L'image de l'entreprise, lorsqu'elle est positive, est considérée comme l'un des actifs incorporels les plus précieux qu'une organisation puisse posséder. L'image de l'entreprise est donc fondamentale pour le succès de l'entreprise.

Plusieurs études empiriques ont reconnu la relation entre l'image de l'entreprise et la performance. Van Nguyen & Nguyen (2020) ont documenté un lien positif et significatif entre l'image de l'entreprise et la performance en s'appuyant sur un échantillon de 218 entreprises touristiques. Les entreprises dont l'image est relativement solide sont en excellente position pour

maintenir un revenu plus élevé au fil du temps. Bae (2015) a constaté que l'image d'une entreprise est positivement liée à la performance à long terme de l'entreprise.

La théorie des parties prenantes soutient l'idée selon laquelle les actions RSE en influençant les groupes d'intérêt tels que les clients, les employés et les investisseurs et en améliorant l'image de l'entreprise affecte la performance de l'entreprise (Clarkson, 1995). En effet, les PP décident de l'allocation de leurs ressources en fonction de l'évaluation de l'entreprise par rapport à son image RSE. Ainsi, les perceptions positives de ces groupes d'intérêt acquises grâce aux activités RSE peuvent améliorer l'image. Selon la théorie RBV, l'image de l'entreprise est considérée comme une ressource intangible, précieuse et rare, qui peut conférer aux entreprises un avantage concurrentiel, pouvant améliorer leur performance (Barney, 1991 ; Saeidi et al., 2015).

C'est pourquoi, en évaluant les mécanismes selon lesquels la RSE impacte la performance de l'entreprise, plusieurs études ont suggéré le rôle médiateur de l'image de l'entreprise dans ce lien. Alamgir & Nasir Uddin (2017) ont mis en évidence une association indirecte entre la RSE et performance financière, qui dépend du rôle médiateur de l'image de l'entreprise. Bahta et al. (2021) ont également montré que la RSE favorise la performance de l'entreprise en améliorant l'image. De la même manière, à partir de l'échantillon de 229 sociétés cotées en bourse du Pakistan, Ali et al. (2020) ont découvert que l'image médiatise la relation RSE-performance financière. L'étude conclut que la responsabilité sociale des entreprises affecte de manière significative la performance financière de l'entreprise en développant une image positive auprès des PP et en diminuant les coûts globaux.

Sur la base des arguments ci-dessus, les hypothèses suivantes sont proposées :

**H5** : *La RSE a un impact positif sur l'image de l'entreprise.*

**H6** : *Il existe une relation positive entre l'image de l'entreprise et la performance de l'entreprise.*

**H7** : *L'image de l'entreprise médiatise la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise.*

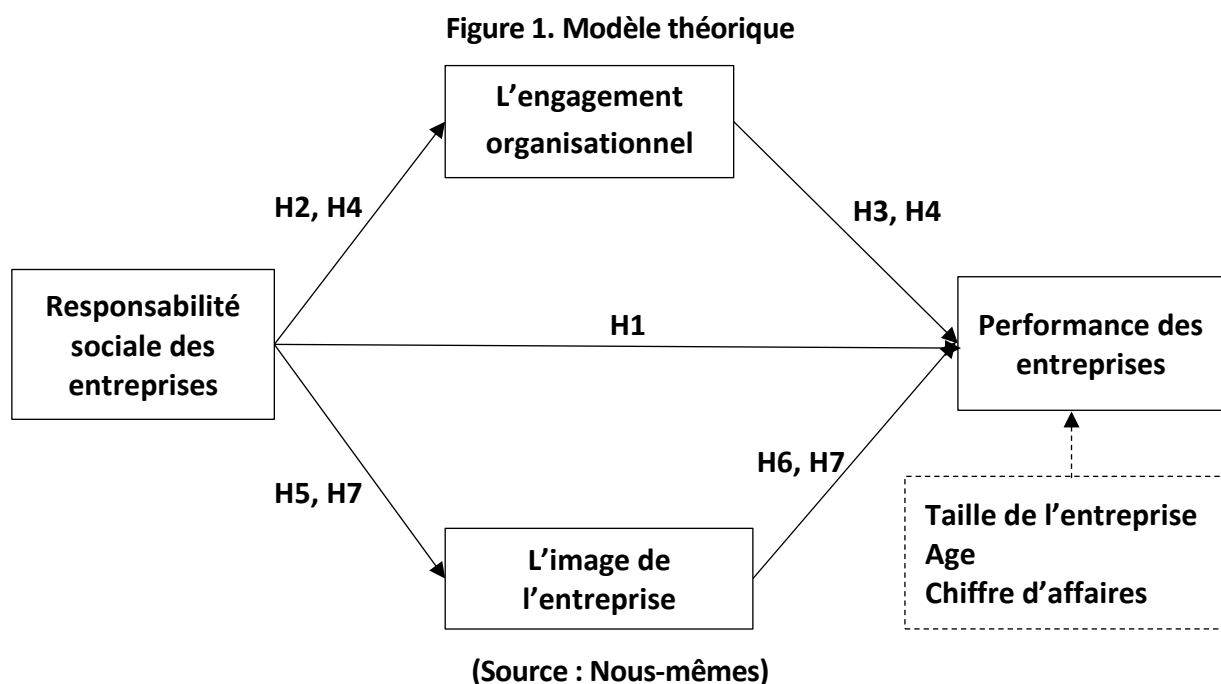
Avec les effets directs et indirects proposés, la taille de l'entreprise, son âge, et le chiffre d'affaires ont été considérés comme des variables de contrôle.

Sur la base de l'examen approfondi de la littérature, en s'appuyant sur une approche hypothético-déductive, et un positionnement positiviste, la présente étude a proposé le modèle de recherche présenté à la figure ci-après, qui conceptualise la relation RSE-performance, et propose l'effet médiateur de l'image de l'entreprise et de l'engagement organisationnel sur la relation énoncée.

Ce modèle a été inspiré des modèles de plusieurs auteurs dans les pays développés et en développement (eg. Choongo, 2017 ; Ikram et al., 2019). Les différentes études quantitatives réalisées dans différents contextes, montrent que le modèle est robuste et suffisamment précis. Aussi, reste-il encore théorique et nécessite une validation empirique.

Afin de tester le modèle théorique empiriquement, une étude exploratoire qualitative s'impose, pour juger la pertinence du modèle, et son adaptabilité au contexte marocain.

Après cette phase qualitative, une phase quantitative confirmatoire sera entamée pour tester les hypothèses formulées sur une large population.



### Conclusion et perspectives :

La pression pour l'amélioration de la gouvernance et la transparence des entreprises augmente. Cela vaut pour les aspects juridiques, sociaux, moraux et financiers. Les PP se penchent, de plus en plus, non seulement sur la performance financière de l'entreprise, mais évaluent également la manière dont les entreprises assument leurs responsabilités sociales (Barnett & Salomon, 2006). Tous ces développements déplacent l'attention des entreprises d'une orientation purement financière à une orientation beaucoup plus large.

La RSE est une réponse aux incertitudes sociétales que doivent affronter les entreprises dans les contextes sociaux dynamiques, mondiaux et technologiques actuels. Des recherches antérieures

ont confirmé que les organisations ayant un programme social de qualité, disposent donc d'un outil marketing influent qui leur permettra d'améliorer leur réputation, de se différencier de leurs concurrents, et d'accroître ainsi leurs profits (Lagoubi & Balhadj, 2020).

C'est ainsi que le lien entre la RSE et la performance a attiré l'attention des chercheurs et est devenu largement examiné. De nombreux débats empiriques et théoriques ont vu le jour et plusieurs études ont été entreprises pour étudier cette relation. Néanmoins, la plupart des chercheurs ont eu tendance à examiner uniquement le lien direct entre la RSE et la performance des entreprises, et dont la majorité des résultats des études ont montré un effet positif direct (Alshehhi et al., 2018). Cependant, d'autres études suggèrent que la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise dépasse la relation directe et nécessite des tests de médiation (Galbreath & Shum, 2012).

En conséquence, cette étude prolonge les recherches antérieures sur la relation entre la RSE sur la performance des entreprises marocaines et contribue au débat sur le sujet. Notre modèle est basé sur de nombreux travaux ayant mis en exergue l'impact de la RSE sur l'image de l'entreprise (Alamgir & Nasir Uddin, 2017 ; Ali et al., 2020 ; Bahta et al., 2021) et l'engagement organisationnel (Marić et al., 2021; Mehmood et al., 2020).

D'après le modèle élaboré, la RSE a un effet positif direct ou indirect sur la performance de l'entreprise. Cependant, la littérature existante supporte l'objectif principal recherché par cette étude, qui est le rôle médiateur probable que l'image de l'entreprise et l'engagement organisationnel pourraient avoir sur la relation entre la RSE et la performance des entreprises. La principale limite de cette étude concerne le niveau d'analyse. Notre analyse était principalement une revue de la littérature pour développer un modèle conceptuel.

Sur la base des résultats de cette recherche, les recherches futures devraient se concentrer sur la fourniture de plus de preuves empiriques sur l'impact de la RSE sur la performance dans le contexte marocain. Une telle recherche empirique est invitée à utiliser le modèle théorique développé dans cette étude pour tester sa validité et par conséquent, approfondir la connaissance de la relation qui lie la RSE à la performance dans le contexte marocain. D'autre part, un manque d'attention est accordée aux variables médiatrices tels que l'image de l'entreprise et l'engagement organisationnel dans cette relation.

Par conséquent, davantage de travaux devraient être menés sur ces effets médiateurs actuellement négligés. De plus, des résultats intéressants peuvent être obtenus en examinant si des dimensions spécifiques des pratiques RSE sont plus influentes que d'autres. En outre, des preuves empiriques sur quelles dimensions RSE peuvent mieux améliorer l'image de l'entreprise, l'engagement organisationnel et la performance, auront une implication significative pour les universitaires et les praticiens. Une autre direction importante pour les travaux futurs serait un travail de comparaison de ce modèle entre différents pays, secteurs ou entreprises.

### **Bibliographie:**

Abdulrahman, S. (2018). Analytical review of corporate social responsibility and corporate financial performance of some firms from within and outside Nigeria. *Asian Finance & Banking Review*, 2(1), 7-17.

Acharyya, M., & Agarwala, T. (2020). Relationship between CSR motivations and corporate social performance: a study in the power industry in India. *Employee Relations: The International Journal*.

Aguilera-Caracuel, J., & Guerrero-Villegas, J. (2018). How corporate social responsibility helps MNEs to improve their reputation. The moderating effects of geographical diversification and operating in developing regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 355-372.

Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.

Alamgir, M., & Nasir Uddin, M. (2017). The mediating role of corporate image on the relationship between corporate social responsibility and firm performance: An empirical study. *International Journal of Business and Development Studies*, 9(1), 91-111.

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.

Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796-2801.



- Almeida, M. D. G. M. C., & Coelho, A. F. M. (2019). The antecedents of corporate reputation and image and their impacts on employee commitment and performance: The moderating role of CSR. *Corporate Reputation Review*, 22(1), 10-25.
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494.
- Bae, H. (2015). The mediating effect of corporate reputation between the organizational slack and corporate performance in venture SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(2), 17-25.
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Bikanyi, K. J. (2021). How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1428-1451.
- Baric, A. (2017). Corporate social responsibility and stakeholders: Review of the last decade (2006-2015). *Business Systems Research*, 8(1), 133-146.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic management journal*, 27(11), 1101-1122.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Belcaid, K., & El Ghini, A. (2019). US, European, Chinese economic policy uncertainty and Moroccan stock market volatility. *The Journal of Economic Asymmetries*, 20, e00128.
- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International journal of nursing studies advances*, 2, 100007.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Chacón-Fiallo, O. (2021). Towards a comprehensive understanding of performance at firm-level (Doctoral dissertation, EGADE Business School, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Mexico)).
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Amarantou, V., & Aggelidis, V. (2017). Examining the antecedents and the effects of CSR implementation: an explanatory study. *EuroMed Journal of Business*.

- Choongo, P. (2017). A longitudinal study of the impact of corporate social responsibility on firm performance in SMEs in Zambia. *Sustainability*, 9(8), 1300.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Dlimi, S. (2020). La stratégie RSE dans la PME marocaine: enjeu motivationnel pour une meilleure performance sociale. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), 426-447.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- El Yaagoubi, J. (2020). Impact of CSR on financial performance of Casablanca Stock Exchange companies: A longitudinal study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 29(4), 1142-1152.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
- Fombrun C. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193-238.
- Galbreath, J., & Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP link? Evidence from Australia. *Australian journal of management*, 37(2), 211-229.
- Harfoush, N. H. (2019). *The evolution of attitudes of corporate social responsibility* (Doctoral dissertation, Белорусский государственный экономический университет).
- Harvey, K. (2018). *Sustainable Leadership and the Relationship to Profitability in US Banking Institutions*. Liberty University.
- Ikram, M., Sroufe, R., Mohsin, M., Solangi, Y. A., Shah, S. Z. A., & Shahzad, F. (2019). Does CSR influence firm performance? A longitudinal study of SME sectors of Pakistan. *Journal of Global Responsibility*.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.

- Ingley, C., Mueller, J., & Cocks, G. (2011). The financial crisis, investor activists and corporate strategy: will this mean shareholders in the boardroom?. *Journal of Management & Governance*, 15(4), 557-587.
- Javeed, S. A., & Lefen, L. (2019). An analysis of corporate social responsibility and firm performance with moderating effects of CEO power and ownership structure: A case study of the manufacturing sector of Pakistan. *Sustainability*, 11(1), 248.
- Kammoun, S., Romdhane, Y. B., Loukil, S., & Ibenrissoul, A. (2021). An examination of linkages between corporate social responsibility and firm performance: Evidence from Moroccan listed firms. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 636-646.
- Kim, Y., & Ferguson, M. A. (2019). Are high-fit CSR programs always better? The effects of corporate reputation and CSR fit on stakeholder responses. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Kitsamphanwong, M., Pholkaew, C., & Ngudgratoke, S. (2020). An investigation of corporate social responsibility disclosure and shared value affecting on firm performance of Thai listed companies. *Solid State Technology*, 63(6), 21484-21495.
- Lagoubi, S., & Balhadj, S. (2020). Audit social et performance en PME: Une étude exploratoire au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), 87-106.
- Looser, S., Clark, P. E., & Wehrmeyer, W. (2020). Company Case Study 1: To (Crafts) Man Up—How Swiss SMEs Cope with CSR in Harsh Times. In *Intrinsic CSR and Competition* (pp. 35-79). Palgrave Macmillan, Cham.
- Marić, S., Berber, N., Slavić, A., & Aleksić, M. (2021). The Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firm Performance in Serbia. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211037668.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- Mehmood, K. K., Rasheed, R., & Jaan, J. (2020). How does stakeholders pressure affect organization performance and employee wellbeing? Study of multiple mediating roles. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(1), 55-68.
- Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2018). Perceived corporate ethical values and organisational justice in relation to employee commitment at a manufacturing company. *Journal of Psychology in Africa*, 28(4), 298-302.

- Morsi, A. H. T. (2018). Saudi Market Strategies Transforming Local Brands into Global Brands (Doctoral dissertation, Walden University).
- Omar, B. F., & Zallom, N. O. (2016). Corporate social responsibility and market value: evidence from Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Ouassal, L. (2020). L'impact de la RSE perçue sur l'implication continue des cadres salariés au sein de l'OCP site de SAFI. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), 198-218.
- Prianto, A. L., Aramrueang, P., & Horakul, P. (2020). Corporate Ethical Performance and its Consequences: Evidence from Indonesia. *Asian Administration and Management Review*, 3(1), 33-43.
- 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.
- Sarjana, S., & Khayati, N. (2017). The Role of Reputation for Achieving Competitive Advantage. *Journal of Advances in Economics, Business and Management Research*, 36, 322-335.
- Sateu, F. A. G. (2021). Systèmes de gouvernance et performance des PME: Une étude empirique dans le contexte camerounais. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(4), 258-276.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation—An empirical study. *Schmalenbach business review*, 56(1), 46-71.
- Shah, S. S. A., & Khan, Z. (2019). Corporate social responsibility: a pathway to sustainable competitive advantage?. *International Journal of Bank Marketing*.
- Sharma, V., Poulouse, J., Mohanta, S., & Antony, L. E. (2018). Influence of the dimensions of CSR activities on consumer purchase intention. *Innovative Marketing*, 14(1), 23-32.
- Suryani, I. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 9(1).
- Tanggamani, V., Amran, A., & Ramayah, T. (2018). The corporate social responsibility and corporate financial performance virtuous loop: A theoretical framework. *Global Business and Management Research*, 10(1), 331-343.
- Tiurma, P. M., & Gantino, R. (2020). The Comparison of The Influence of Intellectual Capital, Managerial Ownweship, Institutional Ownership and Corporate Social Responsibility on Company Financial Performance. *International Journal of Trends in Accounting Research*, 1(1), 010-021.

- Tran, H., Bui, V., Phan, T., Dau, X., Tran, M., & Do, D. (2019). The impact of corporate social responsibility and risk management on financial performance: The case of Vietnamese textile firms. *Management Science Letters*, 9(7), 1029-1036.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of management review*, 10(3), 540-557.
- Van Nguyen, T. T., & Nguyen, T. D. (2020). The Relationship between Green Marketing Strategy, Corporate Reputation and Business Performance: An. *Science*, 5(2), 20-24.
- Vu, T., Nguyen, N., Nguyen, X., Nguyen, Q., & Nguyen, H. (2020). Corporate social responsibility, employee commitment, reputation, government support and financial performance in Vietnam's export textile enterprises. *Accounting*, 6(6), 1045-1058.
- Wedysiage, M., Hatane, S., & Deviesa, D. (2021). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: The Evaluation of the Mediation role of Employee Commitment and Customer Satisfaction, (Study on Manufacturing Companies in Surabaya). *Petra International Journal of Business Studies*, 4(1), 1-10.
- Yang, L., Yaacob, Z., & Teh, S. Y. (2017). Does Reputation Mediate the Relationship between Corporate Social Responsibility and Performance of SMEs in China. *International Journal of Economics & Management*, 11(2).
- Ye, M., Wang, H., & Lu, W. (2021). Opening the “black box” between corporate social responsibility and financial performance: From a critical review on moderators and mediators to an integrated framework. *Journal of Cleaner Production*, 127919.
- Zulfiqar, S., Sadaf, R., Popp, J., Vveinhardt, J., & Máté, D. (2019). An examination of corporate social responsibility and employee behavior: The case of Pakistan. *Sustainability*, 11(13), 3515.