

**IMPACTS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)
SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES AU MAROC :
UNE ANALYSE EMPIRIQUE SOUS SMARTPLS**

**IMPACTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) ON THE
FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES IN MOROCCO:
AN EMPIRICAL ANALYSIS USING SMARTPLS**

Par

Atif HERNAFI

**Doctorant en Economie et Gestion à la FSJES de Meknès, Université Moulay
Ismail.**

&

Latifa BENAZZI

Professeur en Economie et Gestion, EST de Meknès, Université Moulay Ismail.

Résumé

Cette recherche porte sur le lien entre la RSE et la performance financière des sociétés marocaines. Autrefois perçue comme une question normative et éthique, la RSE est désormais considérée comme un outil de gestion stratégique. Au Maroc, ce changement a été suscité par des réformes institutionnelles, dont l'adoption du label RSE par la CGEM, conforme aux normes ISO 26000. De plus, la pression croissante des parties prenantes en faveur d'une gouvernance plus responsable a joué un rôle crucial. Malgré cet intérêt croissant, les preuves empiriques quant à la relation entre la RSE et la performance financière demeurent peu convaincantes, notamment dans les économies émergentes, où les dynamiques institutionnelles et organisationnelles sont particulièrement marquées.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer empiriquement l'influence de la RSE sur la performance financière des entreprises, tout en tenant compte de sa complexité et des mécanismes qui contribuent à la création de valeur. Plus précisément, cette recherche vise à analyser l'impact direct de la RSE sur la performance financière et à examiner le rôle intermédiaire qu'elle joue dans

la transformation des pratiques de RSE en résultats organisationnels élargis.

En ce qui concerne la méthodologie, cette étude adopte une approche quantitative et explicative, s'appuyant sur la modélisation par équations structurelles à moindres carrés partiels (PLS-SEM), réalisée à l'aide de SmartPLS. Les données ont été collectées via des questionnaires structurés distribués à des dirigeants et responsables de la RSE d'un échantillon de 121 entreprises marocaines opérant dans divers secteurs. La mise en œuvre de la RSE est examinée dans ses dimensions sociales, environnementales et de gouvernance, tandis que la performance financière est évaluée à l'aide d'indicateurs liés à la rentabilité, à l'efficacité organisationnelle et à la croissance.

Les résultats empiriques indiquent une corrélation positive et significative entre la RSE et la performance financière. Parmi les différentes dimensions de la RSE, c'est la composante sociale qui exerce l'impact le plus marqué, suivie de près par la gouvernance et les pratiques environnementales. De plus, les analyses de médiation mettent en lumière le rôle central de la performance financière dans la transformation de l'engagement en matière de RSE en résultats durables pour la performance organisationnelle. Ces résultats renforcent les théories des parties prenantes, de la légitimité et de l'approche des ressources, en soulignant la RSE comme une ressource stratégique immatérielle capable de créer de la valeur tant financière qu'organisationnelle. En somme, cette étude met en avant la nature conditionnelle et stratégique de l'interaction entre la RSE et la performance dans les économies émergentes, tout en offrant des perspectives théoriques et pratiques précieuses pour les entreprises évoluant dans le contexte marocain.

Mots clés : RSE ; Performance financière ; PLS-SEM ; Économies émergentes ; Maroc.

Abstract

This study examines the relationship between CSR and financial performance in Moroccan firms, where CSR has evolved from a normative and ethical concern into a strategic managerial instrument. In Morocco, this transformation has been driven by institutional reforms, including the adoption of the CGEM CSR label aligned with ISO 26000 standards, as well as increasing stakeholder pressure for responsible governance. Despite this growing interest, empirical evidence regarding the CSR–financial performance nexus remains inconclusive, particularly in emerging economies characterized by specific institutional and organizational dynamics.

The main objective of this research is to empirically assess the impact of CSR on firms' financial performance, while accounting for the multidimensional nature of CSR and the mechanisms underlying value creation. More specifically, the study seeks to analyze the direct effect of CSR on financial performance and to explore the mediating role of financial performance in translating CSR

practices into broader organizational outcomes.

Methodologically, the research adopts a quantitative, explanatory design based on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), implemented in SmartPLS. Data were collected through structured questionnaires administered to managers and CSR officers from a sample of 121 Moroccan firms operating across various sectors. CSR is operationalized through its social, environmental, and governance dimensions, while financial performance is captured through indicators related to profitability, organizational efficiency, and growth.

The empirical findings reveal a positive and statistically significant relationship between CSR and financial performance. Among the CSR dimensions, the social component exerts the strongest influence, followed by governance and environmental practices. Mediation analyses further demonstrate that financial performance plays a central role in converting CSR engagement into sustainable organizational performance outcomes. These results support stakeholder theory, legitimacy theory, and the resource-based view by highlighting CSR as a strategic intangible resource that can generate financial and organizational value. Overall, the study underscores the contingent and strategic nature of the CSR–performance relationship in emerging economies and provides relevant theoretical and managerial insights for firms operating in the Moroccan context.

Keywords: CSR ; Financial Performance ; PLS-SEM ; Emerging Economies ; Morocco.

1. INTRODUCTION

La RSE s'est peu à peu affirmée comme un concept essentiel du management moderne, dépassant son aspect éthique initial pour devenir un outil stratégique de création de valeur. Au Maroc, cette évolution s'inscrit dans un cadre économique et institutionnel spécifique, caractérisé par une volonté politique d'alignement sur les normes internationales et par une pression croissante des parties prenantes en faveur d'une gouvernance plus éthique. Depuis l'introduction, en 2006, du label de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) pour la RSE, puis sa mise à jour en 2014, conforme à l'ISO 26000, le secteur entrepreneurial marocain connaît une transformation progressive de ses pratiques managériales.

La relation entre la RSE et la performance financière continue de susciter des débats passionnés tant au sein du monde académique que dans le domaine managérial. Certaines études mettent en avant une association positive entre l'engagement sociétal et la rentabilité (Orlitzky et al., 2003), tandis que d'autres soulignent des liens plus complexes, parfois même contradictoires, en fonction des contextes géographiques, sectoriels et méthodologiques (Surroca et al., 2010). Cette ambivalence, tant théorique qu'empirique, souligne l'importance d'explorations contextualisées, en particulier dans les économies émergentes où les mécanismes institutionnels, les pressions exercées par les parties prenantes et les ressources des organisations diffèrent considérablement de ceux observés dans les économies développées.

Le contexte marocain, avec ses caractéristiques propres, constitue un cadre d'étude d'un intérêt particulier. En effet, le Maroc a engagé une ambitieuse démarche de modernisation économique, qui se traduit par des stratégies sectorielles proactives et une ouverture accrue sur le plan international. Par ailleurs, le paysage entrepreneurial marocain est majoritairement composé de petites et moyennes entreprises (PME), tandis que les grandes entreprises se concentrent dans des secteurs stratégiques souvent soumis à des exigences RSE de plus en plus fortes. Cette dualité structurelle, associée à un cadre réglementaire en mutation et à des attentes sociétales croissantes, engendre un environnement complexe où les décisions stratégiques en matière de RSE peuvent entraîner des conséquences financières notables.

La recherche académique sur le lien entre la RSE et la performance financière dans le contexte marocain reste assez fragmentée et présente une diversité méthodologique. De nombreuses études se concentrent sur des méthodes descriptives ou des analyses corrélatives simples, sans recourir à des modélisations structurelles susceptibles de rendre compte de la complexité des mécanismes causaux impliqués. En outre, l'évaluation de la RSE elle-même soulève d'importants défis

méthodologiques, englobant des approches fondées sur les perceptions, des indicateurs composés, ainsi que des évaluations objectives ancrées dans des référentiels normalisés.

Cette étude vise à analyser empiriquement l'effet de la RSE sur la performance financière des entreprises marocaines, en adoptant une approche fondée sur des équations structurelles, à l'aide de la méthode des moindres carrés partiels (PLS), mise en œuvre avec SmartPLS. Cette méthodologie présente plusieurs atouts pour notre problématique (F. Hair Jr et al., 2014). Tout d'abord, elle permet de modéliser simultanément des relations complexes entre des variables latentes multidimensionnelles, ce qui reflète la nature composite tant de la RSE que de la performance financière. Ensuite, l'approche PLS-SEM se révèle particulièrement efficace face aux exigences de normalité et aux tailles d'échantillon souvent limitées, caractéristiques des recherches portant sur les économies émergentes. Enfin, elle propose une orientation prédictive en adéquation avec les objectifs managériaux, afin de mieux comprendre les leviers de performance (Hair Jr., 2017).

Notre modèle conceptuel repose sur une approche multidimensionnelle de la RSE, englobant les aspects sociaux, environnementaux, économiques et de gouvernance, en adéquation avec les principes de l'ISO 26000 et les spécificités du cadre marocain. La performance financière est analysée à travers divers indicateurs comptables, tels que le retour sur actifs (ROA) et le retour sur capital propres (ROE), ainsi que des indicateurs de marché, ce qui permet d'évaluer la création de valeur tant à la rétrospective qu'à l'avenir (Cheng et al., 2014). En plus d'examiner la relation directe entre la RSE et la performance, notre étude s'intéresse aussi à l'influence potentielle de certaines variables organisationnelles, telles que la réputation, l'innovation et l'efficacité opérationnelle, susceptibles d'agir comme intermédiaires dans l'impact de la RSE.

Les résultats escomptés de cette recherche se déclinent en trois axes complémentaires. D'un point de vue théorique, elle vise à approfondir notre compréhension des mécanismes par lesquels la RSE affecte la performance dans un cadre institutionnel donné, enrichissant ainsi le débat sur l'universalité par rapport à la spécificité des relations entre la RSE et la performance. Sur le plan méthodologique, cette étude illustre la pertinence de la modélisation PLS-SEM pour analyser des constructions complètes au sein du management stratégique dans des économies émergentes. Enfin, d'un point de vue managérial et politique, elle offre des données concrètes susceptibles d'éclairer les décisions des dirigeants marocains en matière d'investissements en RSE et d'orienter les politiques publiques en faveur de la responsabilité sociale.

La suite de cet article est organisée comme suit. La deuxième section expose le cadre théorique mobilisé, en analysant les fondements conceptuels de la RSE, les théories expliquant le lien entre la

RSE et la performance, ainsi que l'état des recherches empiriques dans les contextes émergents et marocains. La troisième section décrit la méthodologie de recherche, en détaillant la création des instruments de mesure, la stratégie d'échantillonnage et les procédures d'analyse menées à l'aide de SmartPLS. La quatrième section présente les résultats obtenus, tant en ce qui concerne la validation du modèle de mesure que l'estimation du modèle structurel. La cinquième section discute ces résultats à la lumière des travaux existants et en examine les implications tant théoriques que pratiques. Enfin, la sixième section conclut en récapitulant les principales contributions, en reconnaissant les limites de l'étude et en proposant des pistes de recherche futures.

2. CADRE THÉORIQUE

2.1. Fondements conceptuels de la responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises est un concept aux multiples significations dont la définition a considérablement évolué depuis les travaux initiaux de Bowen en 1953, souvent reconnu comme le pionnier de la RSE contemporaine. À l'origine, la RSE faisait référence aux devoirs des entrepreneurs d'adopter des politiques, de prendre des décisions et de suivre des pratiques alignées sur les objectifs et les valeurs sociétales. Cette vision, profondément ancrée dans une approche normative et philanthropique, a progressivement laissé la place à des perspectives plus stratégiques et utilitaires.

Carroll, dans ses travaux de 1991 et 2010, propose une représentation pyramidale de la RSE, qui se divise en quatre niveaux de responsabilité : économiques (générer des profits), légaux (se conformer à la réglementation), éthiques (agir de manière juste) et philanthropiques (se comporter comme un bon citoyen d'entreprise)(Carroll, 1991; Carroll & Shabana, 2010). Cette hiérarchie indique que les responsabilités économiques forment la base sur laquelle s'appuient les autres dimensions, ce qui constitue une vision particulièrement pertinente dans les économies émergentes où la pérennité économique reste une préoccupation majeure. Toutefois, cette approche a été critiquée pour sa vision limitée des responsabilités, qui néglige les tensions et les arbitrages complexes susceptibles d'exister entre les différentes dimensions.

La théorie des parties prenantes, élaborée par Freeman et al. (2018), constitue une alternative en plaçant l'entreprise au cœur d'un réseau de relations avec divers groupes d'intérêt ayant des attentes légitimes(Freeman et al., 2018). Dans ce cadre, la RSE est perçue non pas comme une simple extension de la responsabilité économique, mais comme une réponse stratégique aux exigences variées et parfois conflictuelles des parties prenantes. Mitchell (1997) affine cette approche en

introduisant une typologie de la saillance des parties prenantes, fondée sur trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell, 1997). Cette grille d'analyse est particulièrement utile pour appréhender les priorités en matière de RSE dans des contextes où les pressions institutionnelles et la dynamique des parties prenantes diffèrent nettement de celles observées dans les économies occidentales.

La normalisation à l'échelle internationale, notamment avec l'ISO 26000 (2010), a joué un rôle clé dans la mise en œuvre de la RSE en mettant en lumière sept thématiques fondamentales : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, l'éthique des pratiques, les préoccupations des consommateurs, ainsi que le développement des communautés locales (Hahn, 2013). Cette perspective pluridimensionnelle souligne la complexité inhérente à la RSE tout en offrant aux entreprises un cadre pratique. Au Maroc, l'intégration de la norme ISO 26000 comme fondement du label RSE de la CGEM témoigne d'une volonté de se conformer aux normes internationales, tout en tenant compte des spécificités liées aux défis sociétaux locaux.

2.2. Cadres théoriques explicatifs de la relation RSE-performance financière

Divers cadres théoriques, qu'ils soient en concurrence ou complémentaires, cherchent à éclairer les mécanismes par lesquels la RSE peut influencer sur la performance financière des organisations. La théorie de l'avantage concurrentiel, développée par Porter et Kramer en 2019, avance que la RSE, lorsqu'elle est intégrée de manière stratégique aux compétences clés de l'entreprise et aux exigences de son environnement, peut produire une valeur partagée, générant à la fois des bénéfices sociaux et économiques (Porter & Kramer, 2019). Cette approche remet en question la vision classique qui oppose la responsabilité sociale et la rentabilité, en présentant la RSE comme une source potentielle de différenciation et d'innovation.

Une autre explication est fournie par la théorie de la légitimité organisationnelle, proposée par Suchman en 1995. Cette théorie soutient que l'adoption de pratiques RSE permet aux entreprises de sécuriser et de conserver leur licence sociale pour opérer (Suchman, 1995). Dans ce cadre, la RSE se présente comme une réponse aux pressions sociétales et institutionnelles, contribuant à réduire les risques réglementaires, réputationnels et opérationnels. Cette approche est particulièrement pertinente pour les secteurs sensibles ou controversés, où la légitimité constitue une ressource essentielle. Au Maroc, les entreprises des secteurs extractifs, agricoles ou des services publics

délégués doivent répondre à des exigences de légitimité accrues, ce qui justifie des investissements significatifs en matière de RSE.

Le troisième cadre explicatif, la Resource-Based View, formulée par Barney en 1991, ainsi que sa variante, la Natural Resource-Based View de Hart en 1995, envisage les capacités RSE comme des ressources intangibles susceptibles de générer des avantages concurrentiels durables. Les pratiques proactives en matière d'environnement, les relations solides avec les parties prenantes ou une réputation sociale favorable peuvent constituer des ressources précieuses, rares, difficiles à imiter et non substituables, respectant ainsi les critères VRIN et générant des rentes organisationnelles. Cependant, cette perspective nécessite un certain niveau de sophistication managériale et des ressources organisationnelles qui peuvent faire défaut dans certaines entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (Barney, 2001; Hart, 1995).

Enfin, la théorie de l'agence, formulée par Jensen en 1986, adopte un point de vue plus critique (Jensen, 1986). Elle suggère que les investissements en RSE pourraient être le résultat de comportements opportunistes de la part des dirigeants, qui utiliseraient les ressources de l'entreprise pour servir leurs propres intérêts, souvent au détriment des actionnaires. Cette perspective anticipe une relation négative entre la RSE et la performance financière, en considérant la RSE comme un coût non productif qui réduit la valeur pour les actionnaires. Toutefois, des évolutions récentes de cette théorie reconnaissent que la RSE peut également agir comme un mécanisme de réduction des coûts d'agence, en alignant les intérêts des différentes parties prenantes.

2.3. État de l'art empirique : RSE et performance financière

La recherche empirique sur le lien entre la RSE et la performance financière a fourni des résultats variés. La méta-analyse réalisée par Orlitzky et al. (2003), couvrant 52 études, met en évidence une relation positive modérée et statistiquement significative entre la performance sociale et la performance financière (Orlitzky et al., 2003). Cette conception semble bidirectionnelle, ce qui indique que la RSE peut à la fois améliorer la performance et permettre aux entreprises performantes disposant de ressources supplémentaires de s'engager dans des initiatives sociétales. Plus récemment, Friede et al. (2015) ont confirmé cette tendance en passant en revue plus de 2 000 études, tout en notant d'importantes variations selon les contextes géographiques, sectoriels et méthodologiques (Friede et al., 2015).

Cependant, d'autres recherches soulignent des relations plus nuancées ou conditionnelles. Surroca et

al. (2010) mettent en avant le rôle médiateur des ressources intangibles, suggérant que l'RSE a un impact indirect sur l'accumulation de capitaux réputationnels, relationnels et humains (Surroca et al., 2010). Cette médiation pourrait éclairer les résultats contradictoires observés dans les études se limitant aux effets directs. De même, Barnett et Salomon (2012) soulignent une relation en forme de U, indiquant que les avantages financiers issus de la RSE ne se manifestent qu'une fois qu'un seuil minimal d'investissement est atteint, avec un rendement marginal en déclin pour des niveaux d'engagement excessifs (Barnett & Salomon, 2012).

Dans les économies émergentes, les recherches empiriques demeurent peu nombreuses, mais mettent en lumière des particularités contextuelles significatives. Cependant, il existe une relation positive entre la RSE et la valorisation boursière, particulièrement marquée pour les entreprises évoluant dans des contextes institutionnels faibles. En Amérique latine, Brammer et al. (2006) soulignent l'importance des facteurs culturels et le rôle de l'État dans la formation des attentes des parties prenantes en matière de RSE (Brammer & Pavelin, 2006). En Afrique subsaharienne, Amaeshi et al. (2016) révèlent une conception de la RSE davantage axée sur les contributions communautaires directes que sur des approches systémiques de développement durable (Amaeshi et al., 2016).

Concernant le Maroc, les études empiriques sur la relation entre la RSE et la performance sont relativement rares et méthodologiquement variées. Une corrélation positive entre les pratiques de RSE et la rentabilité financière dans un échantillon d'entreprises cotées, bien que sans un contrôle rigoureux des facteurs confondants. Les motivations de l'engagement en RSE des entreprises marocaines mettent en lumière une tendance à adopter des logiques réactives de conformité plutôt qu'à opter pour des stratégies proactives de création de valeur. Enfin, Bairdet al. (2012) suggèrent que l'effet de la RSE sur la performance varie considérablement selon la taille des entreprises, les grandes structures tirant davantage parti de ces investissements sociétaux (Baird et al., 2012).

2.4. Hypothèses de recherche et modèle conceptuel

Sur la base de ces fondements théoriques et empiriques, nous formulons les hypothèses suivantes, qui structurent notre modèle conceptuel qui se présentent comme suivent :

H1 : La dimension environnementale impacte positivement la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

H2 : La dimension de gouvernance impacte positivement la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

H3 : La dimension sociale interne impacte positivement la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

H4 : La responsabilité sociale des entreprises (RSE) impacte positivement la performance financière

H5 : La performance financière impacte positivement la croissance & performance financière

H6 : La performance financière impacte positivement l'efficacité organisationnelle & performance financière

H7 : La performance financière impacte positivement la rentabilité et la performance financière.

3. MATÉRIELS ET MÉTHODES

3.1. Positionnement épistémologique et design de recherche

Cette étude s'inscrit dans une perspective post-positiviste qui favorise une méthode hypothético-déductive et quantitative. Notre approche épistémologique reconnaît l'existence objective des phénomènes au sein des organisations tout en acceptant qu'il est impossible d'appréhender cette réalité de manière totalement impartiale. C'est pourquoi nous faisons appel à des outils de mesure validés et à des méthodes statistiques rigoureuses afin de renforcer la validité et la fiabilité des conclusions tirées. Le dispositif de recherche choisi est de nature explicative et transversale et vise à identifier et à quantifier les relations causales entre les variables à un instant donné.

3.2. Population, échantillonnage et collecte de données

La population ciblée par cette étude comprend des entreprises marocaines issues de différents secteurs d'activité, présentant des niveaux d'engagement variés en matière de RSE. Ce choix permet d'appréhender la diversité des pratiques en matière de RSE dans le paysage économique marocain, tout en intégrant à la fois de grandes entreprises et des petites et moyennes entreprises (PME).

L'échantillonnage a été effectué selon une approche réfléchie, en tenant compte de la disponibilité des données et de la pertinence des entreprises pour les objectifs de la recherche. Cette méthode vise à assurer la représentativité analytique d'un échantillon de 121 répondants, tout en préservant la cohérence avec le modèle conceptuel et les hypothèses formulées.

La collecte des données s'appuie sur une méthodologie rigoureuse. Elle consiste en des évaluations menées auprès de dirigeants et de responsables RSE, au moyen de questionnaires structurés. Cette approche contribue à renforcer la validité des résultats et permet d'obtenir une compréhension approfondie et statistiquement solide du phénomène examiné.

3.3. Indicateurs de mesure

L'emploi d'indicateurs issus de la recherche académique assure une base théorique solide et facilite la comparaison des résultats avec ceux d'études antérieures. Ces indicateurs, validés, permettent de mesurer avec précision les dimensions sous-jacentes de la RSE et de la performance financière. Ils garantissent ainsi une évaluation fiable, cohérente et conforme aux normes méthodologiques reconnues dans le domaine des sciences de gestion.

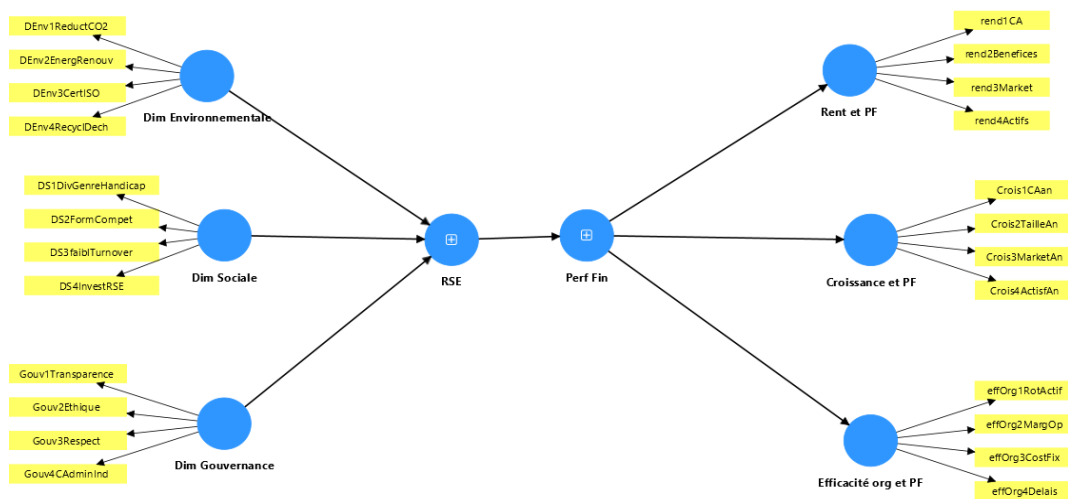
L'ajustement de ces indicateurs au contexte des entreprises au Maroc souligne l'importance empirique de l'analyse. Cela permet de prendre en compte les particularités institutionnelles, culturelles et économiques propres à la région, tout en préservant la validité et la solidité des résultats. Cette approche garantit donc une mise en pratique rigoureuse et adaptée des concepts examinés.

3.4. Méthode d'analyse : modélisation d'équations structurelles PLS

La modélisation par équations structurelles, en s'appuyant sur l'approche PLS-SEM, s'avère particulièrement efficace pour examiner des modèles complexes englobant des variables latentes et de multiples relations causales. Elle permet d'analyser simultanément les interconnexions entre les construits, de mesurer la qualité des indicateurs et de vérifier des hypothèses théoriques dans une perspective explicative et prédictive, même avec des échantillons de taille relativement réduite.

L'utilisation du logiciel SmartPLS renforce l'attrait de cette méthode en offrant des outils avancés de validation, tels que le Bootstrap, R^2 , f^2 , VIF et AVE, tout en garantissant une visualisation intuitive des modèles. Cette approche assure une analyse à la fois solide, adaptable et rigoureuse, ce qui la rend particulièrement pertinente pour explorer les relations complexes entre la RSE et la performance des organisations.

Figure n° 1 : modèle conceptuel d'équations structurelles PLS-SEM



Source : Graphe réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SmartPLS

3.5. Considérations éthiques et qualité des données

Les enjeux éthiques jouent un rôle fondamental dans la réalisation de cette étude, conformément aux normes académiques et à la rigueur scientifique. Tout au long de la collecte des données, la confidentialité, l'anonymat des entreprises et des répondants, ainsi que le consentement éclairé des participants ont été rigoureusement respectés.

Une attention particulière a été portée à l'intégrité et à l'objectivité des données recueillies. Les informations ont été collectées de manière transparente, sans aucune manipulation ni biais délibéré, afin d'assurer la crédibilité des résultats et de maintenir la neutralité du chercheur lors de l'analyse des réponses.

La qualité des données a été renforcée grâce à des procédures de validation et de contrôle rigoureuses. Des tests de fiabilité et de validité ont été appliqués de manière systématique, accompagnés d'une triangulation méthodologique, ce qui a assuré la solidité des analyses et la validité scientifique des conclusions de l'étude.

4. RÉSULTATS

4.1. Statistiques descriptives et analyses préliminaires

Les statistiques descriptives constituent une étape cruciale de l'analyse empirique, car elles permettent de dresser un portrait détaillé de l'échantillon étudié. Elles offrent une première vue des caractéristiques des entreprises sondées, notamment leur taille, leur secteur d'activité, leur

ancienneté et leur engagement en matière de responsabilité sociale. Cette étape est essentielle pour mieux appréhender la structure des données et pour situer le cadre général de l'étude.

Les analyses préliminaires visent également à explorer la distribution des variables et à détecter d'éventuelles anomalies statistiques. En examinant les moyennes, les écarts-types, les coefficients de variation et les distributions, il est possible d'évaluer l'hétérogénéité des réponses et d'identifier les valeurs aberrantes susceptibles de perturber les résultats. Ces analyses garantissent ainsi la pertinence des données avant leur utilisation dans des modèles explicatifs plus élaborés.

De plus, des tests préliminaires de fiabilité et de validité ont été réalisés afin de s'assurer de la cohérence interne des échelles de mesure employées. L'analyse de la normalité, de la multicollinéarité et des corrélations entre les variables a permis d'attester de la conformité des données aux exigences de la modélisation PLS-SEM. Cette étape renforce la solidité méthodologique et prépare efficacement l'analyse confirmatoire.

4.2. Évaluation du modèle de mesure

Les résultats obtenus révèlent une qualité psychométrique remarquable du modèle de recherche. Les coefficients de saturation factorielle, variant de 0,791 à 0,896, soutiennent la validité convergente des construits ainsi que la pertinence des indicateurs utilisés. De plus, les coefficients de détermination sont élevés, notamment pour la RSE ($R^2 = 1,000$) et la performance financière ($R^2 = 0,509$), ce qui indique un pouvoir explicatif du modèle jugé globalement satisfaisant.

L'examen des relations structurelles met en lumière des corrélations significatives entre les différentes dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et la RSE, avec des coefficients de corrélation compris entre 0,247 et 0,617. Ces résultats mettent en évidence l'importance des pratiques responsables dans l'élaboration de la RSE. Par ailleurs, l'effet positif et significatif de la RSE sur la performance financière, avec un coefficient β de 0,713, atteste de son rôle central en tant que médiatrice de la relation causale entre les dimensions ESG et les résultats économiques.

Les résultats indiquent également que la dimension sociale a l'impact le plus marqué sur la RSE, suivie de la gouvernance et de l'environnement. En outre, la performance financière influence de manière équilibrée la rentabilité et l'efficacité organisationnelle, comme en témoignent les coefficients élevés. Ces observations suggèrent que les investissements dans les pratiques ESG génèrent des bénéfices financiers durables, tandis que la RSE constitue un levier stratégique essentiel pour transformer les engagements responsables en résultats économiques mesurables.

4.3. Évaluation du modèle structurel

Les résultats relatifs à la validité convergente révèlent que les construits du modèle présentent une qualité généralement satisfaisante. La moyenne des valeurs d'AVE est de 0,638, ce qui indique que les variables latentes expliquent adéquatement la variance de leurs indicateurs. Les construits tels que « Efficacité organisationnelle et performance financière », « Dimension sociale », « Croissance et performance financière » ainsi que « Dimension environnementale » dépassent significativement le seuil critique de 0,5, ce qui renforce la robustesse de leur opérationnalisation. De même, les construits « Rentabilité et performance financière » et « Dimension gouvernance » affichent des niveaux d'AVE acceptables, ce qui témoigne d'une bonne cohérence interne.

Cependant, deux construits présentent des faiblesses notables. La « Performance financière » et, en particulier, la « RSE » présentent des valeurs d'AVE inférieures au seuil recommandé, ce qui implique une validité convergente insuffisante. Ces résultats soulignent la nécessité d'améliorer les échelles de mesure, soit en éliminant des indicateurs faiblement corrélés, soit en précisant les concepts. Cette étape est cruciale pour renforcer la capacité explicative des variables latentes et garantir une meilleure correspondance entre les construits théoriques et leurs mesures empiriques.

L'analyse de la validité discriminante, fondée sur le critère de Fornell-Larcker, atteste que chaque construit évalue un concept distinct. Les racines carrées de l'AVE, qui varient entre 0,617 et 0,857, sont systématiquement supérieures aux corrélations entre les construits. Toutefois, la présence de charges croisées élevées pour certains indicateurs indique qu'il serait nécessaire de clarifier leur formulation ou leur lien théorique, afin de réduire toute ambiguïté conceptuelle (Fornell & Larcker, 1981).

Les tests de multicollinéarité indiquent une structure de modèle solide. La plupart des valeurs de VIF restent inférieures à 3, avec une moyenne de 2,464, ce qui témoigne de l'absence de multicollinéarité significative. Les coefficients de détermination R^2 affichent un pouvoir explicatif considérable, notamment pour l'« Efficacité organisationnelle » et la « Rentabilité », qui expliquent plus de 67 % de la variance, tandis que la « Croissance » présente également un bon niveau de pouvoir explicatif. La « Performance financière », quant à elle, présente un R^2 modéré, ce qui suggère la présence de facteurs additionnels non pris en compte dans le modèle.

Enfin, l'analyse des effets de taille f^2 souligne l'importance de la performance financière, qui a des impacts significatifs sur l'efficacité organisationnelle et la rentabilité, ainsi qu'un effet modéré sur la croissance. La RSE démontre un effet de taille notable sur la performance financière, confirmant

ainsi son influence positive. Le Goodness of Fit global, très élevé ($GOF = 0,63$), valide l'excellente qualité d'ajustement du modèle et sa forte capacité prédictive, tout en soulignant la nécessité d'une interprétation conjointe avec d'autres indicateurs de qualité méthodologique.

4.4. Analyses de médiation

Des analyses de médiation ont été menées pour explorer comment la performance financière agit en tant qu'intermédiaire dans la relation entre la RSE et les différentes facettes de la performance organisationnelle. Cette approche permet d'approfondir la compréhension des effets directs en mettant en lumière les mécanismes par lesquels les pratiques de RSE se traduisent en résultats mesurables pour l'organisation. Les résultats indiquent que la performance financière constitue un élément clé de la chaîne causale reliant l'engagement social aux performances globales de l'entreprise.

Les estimations issues de la modélisation PLS-SEM montrent que la RSE a un impact positif et significatif sur la performance financière. Celle-ci, à son tour, affecte fortement la rentabilité, l'efficacité organisationnelle et la croissance. Les effets indirects observés viennent ainsi corroborer l'existence d'une médiation significative, illustrant un processus de création de valeur où la performance financière sert de relais stratégique entre les investissements responsables et les résultats économiques et organisationnels.

Cependant, l'ampleur des effets de médiation varie selon les dimensions de la performance étudiée. La médiation est plus prononcée pour la rentabilité et l'efficacité organisationnelle que pour la croissance, ce qui indique que les avantages des pratiques de RSE se manifestent d'abord par une amélioration de la solidité financière et de l'efficacité interne. Ces résultats mettent en évidence la complexité des mécanismes de médiation et renforcent l'idée que la performance financière joue un rôle central en tant que levier de transformation des engagements de RSE en une performance durable.

4.5. Tests de robustesse et analyses de sensibilité

Tableau n° 1 : Résultats des tests de confirmation (p-values des chemins)

Code	Hypothèses	β	e-type	t-statistique	p-value
H1	Dim Environnementale -> RSE	0.291	0.076	3.818	0.000
H2	Dim Gouvernance -> RSE	0.451	0.065	6.949	0.000
H3	Dim Sociale -> RSE	0.609	0.051	12.060	0.000
H4	RSE -> Perf Fin	0.714	0.061	11.640	0.000
H5	Perf Fin -> Croissance et PF	0.783	0.044	17.731	0.000
H6	Perf Fin -> Efficacité org et PF	0.824	0.030	27.847	0.000
H7	Perf Fin -> Rent et PF	0.835	0.038	21.753	0.000

Seuil de significativité de p-value: $p^* < 0.05$ (Significatif) et $p^{**} < 0.01$ (Très significatif)

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SmartPLS

L'examen des valeurs met en évidence une validation statistique particulièrement solide de l'ensemble des hypothèses du modèle conceptuel axé sur la responsabilité sociale des entreprises. Tous les coefficients de chemin estimés présentent des niveaux de significativité très élevés, avec des valeurs de p inférieures à 0,001, ce qui indique l'existence de relations causales robustes entre les différentes variables du modèle. Ces findings renforcent la cohérence générale du cadre théorique et sa capacité à expliquer empiriquement les relations supposées entre les pratiques de RSE et la performance des entreprises.

Plus précisément, les interactions entre les dimensions constitutives de la RSE et le construit global présentent une signification marquée, avec des coefficients compris entre 0,291 et 0,835 et des statistiques t largement au-dessus des seuils critiques. Ces résultats confirment que les dimensions sociales, de gouvernance et environnementales apportent chacune une contribution distincte mais complémentaire à la formation de la responsabilité sociale des entreprises, ce qui justifie la structure multidimensionnelle adoptée dans le modèle.

L'analyse met également en lumière un impact direct et significatif de la RSE sur la performance financière, illustré par un coefficient élevé et une statistique très significative. Ce constat souligne le rôle important de la RSE en tant que levier stratégique de création de valeur financière. De plus, la performance financière semble exercer une influence marquée sur les diverses dimensions de la performance organisationnelle, y compris la rentabilité, l'efficacité organisationnelle et la croissance, ce qui témoigne d'un mécanisme efficace de transmission des effets de la RSE vers les résultats globaux de l'entreprise.

Enfin, l'analyse des contributions de la RSE démontre que la dimension sociale est prédominante, suivie de la gouvernance et de la dimension environnementale. Les erreurs-types particulièrement

faibles, obtenues par bootstrapping, attestent de la précision des estimations et de la stabilité du modèle. L'ensemble de ces résultats renforce empiriquement la chaîne causale RSE–performance financière– performances, confirmant ainsi la pertinence et la solidité du modèle théorique proposé.

5. DISCUSSION

5.1. Principaux apports et interprétations théoriques

Les résultats de cette étude apportent une contribution théorique significative au débat sur le lien entre la RSE et la performance financière, en confirmant l'existence d'une corrélation positive et marquée dans le contexte marocain. En adoptant une approche multidimensionnelle de la RSE, cette recherche révèle que les aspects sociaux, de gouvernance et environnementaux jouent chacun un rôle distinct mais complémentaire dans le développement d'un comportement responsable au sein des entreprises. Cette hiérarchisation, où la dimension sociale prédomine, met en lumière l'importance des enjeux humains et relationnels dans les économies émergentes.

D'un point de vue théorique, ces résultats soutiennent les fondements de la théorie des parties prenantes ainsi que de la Resource-Based View, qui affirment que les pratiques responsables peuvent être considérées comme des ressources immatérielles capables de fournir un avantage concurrentiel durable. La mise en avant du rôle crucial de la RSE dans l'amélioration de la performance financière contrôle également l'idée de création de valeur partagée, en illustrant que les engagements sociétaux ne se limitent pas à une logique normative, mais s'inscrivent plutôt dans une dynamique stratégique visant à générer de la valeur économique.

Enfin, la découverte d'un effet médiateur significatif de la performance financière dans la relation entre la RSE et les divers aspects de la performance organisationnelle enrichit la littérature existante. Cela permet d'aller au-delà des approches strictement directes en éclairant les mécanismes par lesquels les investissements responsables se traduisent par une rentabilité, une efficacité organisationnelle et une croissance, renforçant ainsi la compréhension théorique des relations causales entre la RSE et la performance.

5.2. Enseignements sectoriels et organisationnels

Les résultats de cette recherche soulignent des enseignements variés selon les secteurs, quant à l'influence de la responsabilité sociale des entreprises sur leurs performances financières. On observe que les effets positifs de la RSE sont plus prononcés dans les domaines soumis à de fortes pressions institutionnelles et sociétales, comme l'agroalimentaire, l'industrie extractive ou les services ayant une grande visibilité publique. Dans ces secteurs, la RSE sert de levier stratégique

pour renforcer la légitimité et diminuer les risques, ce qui permet aux entreprises d'améliorer leur acceptabilité sociale tout en optimisant durablement leurs résultats économiques.

D'un point de vue organisationnel, les résultats montrent une variation significative selon la taille et l'organisation des entreprises. Les grandes structures tirent un meilleur parti de leurs investissements en RSE grâce à des ressources organisationnelles plus conséquentes, des compétences managériales plus avancées et une meilleure intégration des pratiques responsables dans leur stratégie globale. En revanche, pour les petites et moyennes entreprises, la RSE est souvent limitée et axée sur la conformité, ce qui restreint son potentiel à générer de la valeur financière à court terme.

De plus, l'étude met en lumière que l'efficacité des pratiques RSE dépend largement de leur cohérence interne et de leur alignement sur les objectifs de l'organisation. Les entreprises qui intègrent la RSE dans leurs processus décisionnels, leur gouvernance et leur culture managériale réussissent à transformer plus efficacement leurs engagements sociaux en bénéfices en termes de rentabilité, d'efficacité organisationnelle et de croissance. Cela confirme ainsi le caractère conditionnel et stratégique de la relation entre la RSE et la performance.

5.3. Implications managériales et politiques

D'un point de vue managérial, cette recherche met en lumière l'importance pour les dirigeants d'incorporer la responsabilité sociale des entreprises en tant que véritable levier stratégique, et non pas simplement comme une obligation de conformité ou comme un outil de communication. L'effet bénéfique de la RSE sur la performance financière démontre que des investissements responsables peuvent générer des résultats économiques durables, à condition qu'ils soient en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise. Les managers sont donc incités à organiser leurs initiatives RSE en fonction des priorités sociales, de gouvernance et environnementales les plus pertinentes pour leur domaine, tout en s'assurant qu'elles s'alignent sur les objectifs de rentabilité et d'efficacité de l'organisation.

De plus, les résultats révèlent l'importance des capacités organisationnelles pour convertir les engagements en matière de RSE en performances mesurables. Le développement des compétences managériales, la structuration des processus de gouvernance et l'intégration de la RSE dans les systèmes de gestion de la performance sont des conditions essentielles à la réussite, notamment pour les petites et moyennes entreprises marocaines. Une approche progressive, tenant compte de la taille de l'entreprise, pourrait optimiser l'utilisation des ressources et maximiser les avantages

économiques des pratiques responsables.

Enfin, en matière de politiques publiques, cette étude recommande un soutien institutionnel accru pour favoriser la diffusion de la RSE. Les autorités publiques et les organismes de réglementation sont invités à mettre en place des incitatifs financiers, des systèmes de labellisation et des cadres normatifs appropriés pour encourager l'adoption de pratiques responsables et renforcer la compétitivité durable des entreprises marocaines.

5.4. Contributions méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, cette recherche constitue une avancée importante en recourant à la modélisation par équations structurelles, plus précisément à l'approche PLS-SEM, pour examiner le lien entre la RSE et la performance financière. Cette méthode permet de dépasser les analyses de corrélation traditionnelles en intégrant simultanément des variables latentes complexes et des relations causales. En recourant à SmartPLS, l'étude bénéficie d'une analyse plus solide grâce à des outils avancés permettant de valider à la fois les modèles de mesure et de structure, adaptés aux défis empiriques des économies en développement.

De plus, cette étude se démarque par une opérationnalisation soignée des concepts théoriques. La RSE est explorée sous ses aspects sociaux, environnementaux et de gouvernance, tandis que la performance financière est analysée à l'aide d'indicateurs tels que la rentabilité, l'efficacité organisationnelle et la croissance. Cette approche plurielle renforce la validité des mesures et permet une analyse plus approfondie des mécanismes de création de valeur associés aux pratiques responsables, tout en tenant compte des spécificités du contexte marocain.

Enfin, l'insertion d'analyses de médiation constitue une contribution méthodologique significative. En soulignant le rôle clé de la performance financière dans la relation entre la RSE et la performance organisationnelle, cette étude enrichit les modèles explicatifs déjà établis. Cette démarche offre une meilleure compréhension des chaînes causales sous-jacentes et ouvre la voie à de futures recherches combinant des approches longitudinales et comparatives.

5.5. Limites et réserves interprétatives

Bien que les résultats obtenus suscitent un certain intérêt, il est crucial de souligner les limites de cette recherche afin de nuancer son interprétation. Tout d'abord, la nature transversale du design de recherche empêche de saisir l'évolution des interactions entre la responsabilité sociale des entreprises et leur performance financière au fil du temps. Les relations identifiées reflètent des corrélations significatives à un moment donné, mais ne permettent pas de tirer des conclusions

causales définitives à long terme, notamment dans un environnement économique en constante évolution.

De plus, la méthode de collecte des données repose principalement sur les perceptions des dirigeants et des responsables d'entreprise. Bien que cette approche soit couramment utilisée dans les recherches en sciences de gestion, elle peut être influencée par des biais liés à la désirabilité sociale ou à l'autoévaluation, ce qui pourrait affecter la solidité des relations observées. Par ailleurs, certaines lacunes quant à la validité convergente de certains concepts incitent à faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats et à envisager une amélioration future des outils de mesure.

Enfin, la spécificité du contexte marocain constitue à la fois une richesse et une limitation. Si elle renforce la pertinence locale des conclusions, elle en limite la généralisation à d'autres environnements institutionnels ou sectoriels. Des recherches ultérieures pourraient donc adopter des approches longitudinales, comparatives ou multisectorielles pour tester la robustesse du modèle proposé et approfondir la compréhension des relations entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance dans divers contextes.

6. CONCLUSION

Cette recherche visait principalement à examiner l'effet de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance financière, en se concentrant sur les entreprises marocaines. En adoptant une approche empirique fondée sur la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM), l'étude apporte des réponses solides à un débat théorique et empirique encore marqué par des résultats hétérogènes. Les résultats obtenus soulignent que la RSE constitue un levier stratégique majeur pour créer de la valeur financière, à condition qu'elle soit intégrée de manière cohérente et structurée à la stratégie globale de l'entreprise.

Les résultats empiriques mettent en lumière une relation positive et significative entre la RSE et la performance financière, validant ainsi les hypothèses fondamentales du modèle conceptuel proposé. Cette relation indique que les entreprises qui s'engagent dans des pratiques responsables ne subissent pas de coûts financiers nets, mais tirent plutôt parti d'effets économiques bénéfiques. Ces observations permettent de dépasser la dichotomie traditionnelle entre responsabilité sociétale et rentabilité, en montrant que ces deux dimensions peuvent coexister de manière complémentaire dans une optique de performance durable.

Une analyse multidimensionnelle de la RSE révèle que ses dimensions sociales, de gouvernance et

environnementales contribuent de manière distincte à l'établissement du comportement responsable des entreprises. La dominance de la dimension sociale met en avant l'importance des relations humaines, des conditions de travail et du capital social dans le contexte marocain. Cette hiérarchisation reflète les particularités institutionnelles et socio-économiques locales, où les attentes des parties prenantes internes jouent un rôle clé dans la perception et l'efficacité des initiatives de RSE.

L'étude souligne également l'importance de la performance financière en tant que mécanisme de liaison entre la RSE et les diverses dimensions de la performance organisationnelle. Les analyses de médiation révèlent que les engagements responsables se traduisent d'abord par une amélioration de la performance financière, qui a ensuite un impact positif sur la rentabilité, l'efficacité organisationnelle et la croissance. Cette chaîne causale offre une compréhension plus approfondie des mécanismes par lesquels la RSE génère une valeur économique mesurable.

D'un point de vue théorique, cette étude enrichit les connaissances actuelles en validant l'importance des cadres explicatifs fondés sur la théorie des parties prenantes, la Resource-Based View et la théorie de la légitimité. Elle démontre que la RSE peut être perçue comme une ressource stratégique immatérielle, capable d'accroître la compétitivité des entreprises dans des contextes institutionnels en évolution. Cette recherche participe ainsi au débat sur l'influence du contexte sur les relations entre la RSE et la performance financière.

Les enseignements managériaux tirés de cette analyse encouragent les dirigeants à considérer la RSE comme un investissement stratégique à long terme. L'intégration de pratiques responsables dans les processus de gouvernance, de gestion de la performance et de prise de décision est essentielle pour convertir les engagements sociétaux en résultats économiques durables. Ces recommandations sont particulièrement pertinentes pour les PME, pour lesquelles une approche ciblée et progressive de la RSE peut offrir un avantage concurrentiel.

En ce qui concerne les politiques publiques, les résultats mettent en lumière la nécessité d'un soutien institutionnel structuré pour promouvoir l'adoption de pratiques de RSE. Les initiatives de labellisation, les incitations financières et les cadres réglementaires appropriés peuvent jouer un rôle clé dans la diffusion des comportements responsables et dans le renforcement de la compétitivité du tissu entrepreneurial marocain. Ainsi, la RSE se présente comme un outil efficace de politique économique et sociale.

Enfin, bien que cette recherche présente certaines limites méthodologiques dues à sa nature transversale et à ses choix de mesure, elle ouvre la voie à des perspectives intéressantes pour de

futures recherches. Des études longitudinales, comparatives ou multisectorielles pourraient permettre d'approfondir l'analyse des dynamiques temporelles et contextuelles entre la RSE et la performance. En somme, cet article affirme que la RSE constitue, dans le contexte marocain, un levier stratégique essentiel pour allier la performance économique, la légitimité sociale et le développement durable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Amaeshi, K., Adegbite, E., & Rajwani, T. (2016). Corporate Social Responsibility in Challenging and Non-enabling Institutional Contexts : Do Institutional Voids matter? *Journal of Business Ethics*, 134(1), 135-153. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2420-4>
2. Baird, P. L., Geylani, P. C., & Roberts, J. A. (2012). Corporate Social and Financial Performance Re-Examined : Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 367-388. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1135-z>
3. Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be *really* good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320. <https://doi.org/10.1002/smj.1980>
4. Barney, J. B. (2001). *Is the Resource-Based « View » a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes.*
5. Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance : The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435 - 455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x>
6. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39 - 48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
7. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
8. Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
9. F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) : An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
10. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.*
11. Freeman, Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory : Concepts and Strategies* (1^{re} éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
12. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance : Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
13. Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>

14. Hair Jr., J. F. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
15. Hart, O. (1995). Corporate Governance : Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678. <https://doi.org/10.2307/2235027>
16. Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. In R. A. Posner, *Corporate Bankruptcy* (1^{re} éd., p. 11 - 16). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511609435.005>
17. Mitchell, R. K. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts*.
18. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403 - 441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
19. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value : How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Éds.), *Managing Sustainable Business* (p. 323 - 346). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
20. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
21. Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance : The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>.