

Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un outil de résilience en temps de crise**

Mémoire présenté par :

**Afif M'NASRI**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en Sciences Commerciales**

Année académique 2022-2023

Promoteur :

**Jacques SPELKENS**



## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

En particulier, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon promoteur de mémoire, Monsieur Jacques SPELKENS. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé. Je le remercie profondément pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie de tout mon cœur ma sœur Khadija et mes enfants Mohamed-Ali et Rayan pour leurs encouragements.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Je remercie tout le corps professoral de l'ICHEC Brussels Management School pour l'enseignement de qualité qu'ils nous ont fourni.

## Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

*« Je soussigné, M'NASRI Afif, étudiant en Master en Sciences Commerciales, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.*

*Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »*

*Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.*

# DEDICACE

*A la mémoire de mon père, feu M'NASRI Habib*

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Un aperçu historique sur l'évolution de la RSE à travers le temps</b> .....	<b>6</b>
1 Histoire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) .....	6
1.1 Les années 1950 et l'idée de la responsabilité sociale .....	6
1.2 Les années 1960 : l'essor de la recherche sur la RSE.....	7
1.3 Les années 1970 : expansion de la définition de la RSE .....	7
1.4 Les années 1980 .....	8
1.4.1 L'éthique des affaires.....	8
1.4.2 La théorie des parties prenantes .....	8
1.5 Fin des années 1980 : la durabilité (Sustainability) .....	8
1.6 Les années 1990 : L'institutionnalisation de la RSE.....	9
1.7 Les années 1990 : la Citoyenneté de l'entreprise.....	9
1.8 Fin des années 1990 : fin de la deuxième phase de la RSE .....	9
1.9 Les années 2000 : l'ère de l'innovation et des thèmes supplémentaires .....	9
1.10 Les années 2010 : Projets sociaux, valeur partagée, valeur intégrée et nouvelle définition de la RSE.....	10
1.11 Année 2011 : créer une valeur partagée (CSV).....	11
1.12 Année 2014 : Création de Valeur Intégrée (Integrated Value Creation – IVC) .....	11
1.13 Année 2015 : l'introduction des Objectifs de développement durable (ODD) .....	11
2 Les phases de la RSE.....	11
2.1 Phase 1 : la RSE en transition vers la RSE stratégique.....	11
2.2 Phase 2 : Une interprétation de la RSE 1.0 par rapport à la RSE 2.0 .....	12
2.3 Phase 3 : Le développement de la RSE 3.0.....	13
3 Conclusion : le passage à la RSE 4.0 .....	14
4 ESG, la nouvelle Responsabilité Sociétale des entreprises.....	15
<b>Chapitre 2 : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise</b> .....	<b>17</b>
1 Les fondements théoriques de l'impact de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise sur la performance.....	17
1.1 La théorie politique.....	18
1.2 La théorie institutionnelle.....	18
1.3 La théorie de l'agence .....	18
1.4 La théorie de la dépendance des ressources .....	19
1.5 La théorie des parties prenantes .....	20
2 La gouvernance d'entreprise et ses implications.....	22
3 L'impact de la RSE sur la performance financière : Revue de la littérature empirique ....	23
4 La responsabilité sociétale de l'entreprise : un levier de préservation de la valeur en situation de crise .....	26

5	Conclusion .....	27
	<b>Chapitre 3 : La relation entre l'engagement des parties prenantes et la performance de l'entreprise en temps de crise.....</b>	<b>29</b>
1	La relation entre l'engagement des parties prenantes et la RSE .....	29
1.1	La RSE et l'approche des parties prenantes (Stakeholder Theory) .....	29
1.2	Le rôle des parties prenantes en période de crise.....	31
2	La RSE et la fidélisation des clients.....	32
2.1	Les variables relationnelles et la valeur perçue .....	33
2.2	Le rôle des clients en temps de crise.....	35
3	La RSE et l'engagement des employés .....	36
3.1	La RSE et l'engagement des employés dans les investissements rentables.....	37
3.2	Le rôle des employés en période de crise .....	38
4	Conclusion .....	39
	<b>Chapitre 4 : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise en situation de crise : Etude empirique dans le contexte belge .....</b>	<b>41</b>
1	Données et méthodologie.....	41
1.1	Source des données.....	41
1.2	Les entreprises de l'échantillon .....	42
1.3	Présentation des scores ESG.....	42
1.4	La formulation de l'hypothèse de recherche.....	43
2	Présentation des variables de l'étude.....	45
2.1	Les variables dépendantes : La performance de l'entreprise .....	45
2.2	Les variables indépendantes .....	45
2.2.1	La construction de la variable ESG .....	45
2.2.2	Les variables de contrôle.....	45
3	Constations et analyses.....	46
3.1	Statistiques descriptives.....	46
3.2	La présentation des modèles à tester et de la méthode économétrique utilisée .....	47
4	Conclusion .....	50
	<b>Chapitre 5 : Le rôle des clients et des employés dans l'effet tampon de la RSE en temps de crise dans le contexte belge .....</b>	<b>51</b>
1	La présentation des hypothèses à tester .....	51
1.1	Le rôle des clients en période de crise .....	51
1.2	Le rôle des employés en période de crise .....	52
2	La spécification des modèles à tester.....	53
3	Statistiques descriptives .....	54
4	Résultats empiriques.....	55
4.1	Impact des activités RSE sur les créances clients.....	55

4.2	Impact des activités RSE sur la productivité des employés.....	56
5	Conclusion .....	57
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>59</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>64</b>
	<b>Annexes .....</b>	Error! Bookmark not defined.



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Théories et hypothèses sur la relation entre la performance financière (PF) et la RSE.....	21
<b>Tableau 2:</b> Les entreprises de l'échantillon .....	42
<b>Tableau 3:</b> Les scores piliers .....	43
<b>Tableau 4:</b> Statistiques descriptives des variables de l'étude .....	46
<b>Tableau 5:</b> Corrélations des variables explicatives des modèles à estimer .....	47
<b>Tableau 6:</b> Impact de l'engagement ESG sur la performance de l'entreprise (ROA) .....	48
<b>Tableau 7:</b> Impact de l'engagement ESG sur la performance de l'entreprise (ROE) .....	48
<b>Tableau 8 :</b> Statistiques descriptives des variables dépendantes de l'étude .....	54
<b>Tableau 9:</b> Matrice de corrélation des variables indépendantes de l'étude.....	55
<b>Tableau 10:</b> Impact de l'engagement ESG sur les créances clients.....	56
<b>Tableau 11:</b> Impact de l'engagement ESG sur la productivité des employés .....	57

# Introduction

Nous nous trouvons confrontés depuis de nombreuses années à des crises successives ayant bouleversé l'évolution de l'ordre politique, économique et social dans le monde, et ce à l'instar de la crise financière mondiale de 2008-2009 et la crise sanitaire actuelle liée au COVID-19.

De telles crises soulignent l'importance des considérations de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour la performance des entreprises et la rentabilité des investissements. Ils ont mis au premier plan des débats mondiaux sur les responsabilités des entreprises envers leurs parties prenantes.

Ce concept de RSE est défini par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Livre vert de la Commission européenne, 2001).

Ces derniers temps, les entreprises accordent de plus en plus d'importance et d'attention à la RSE. Elles la considèrent comme l'une de leurs priorités et sont, désormais, conscientes qu'elle est importante pour la durabilité, la compétitivité et l'innovation de leurs entreprises.

Comme le capitalisme typique du passé, qui ne cherche qu'à maximiser la richesse des actionnaires, a eu des effets négatifs sur les sociétés (problèmes sociaux et environnementaux, par exemple), de nombreuses discussions ont eu lieu sur la RSE et la gestion de la durabilité, qui s'appliquent à toutes les activités de l'entreprise, y compris la forme la plus récente, à savoir, la gestion Environnementale, Sociale et de Gouvernance (ESG). Selon Visser (2022), un spécialiste de la durabilité et très actif dans le domaine de la RSE : "pour obtenir de meilleurs résultats, nous devons réorganiser tous les aspects de nos sociétés et de nos économies, de l'éducation aux contrats sociaux et aux conditions de travail. Chaque pays, des États-Unis à la Chine, doit participer et chaque industrie, du pétrole et du gaz à la technologie, doit être transformée. En bref, nous avons besoin d'un 'Grand Reset' du capitalisme" (Visser, 2022, p.11).

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche qui vise à explorer comment la RSE est liée à la performance d'une entreprise et comment elle peut être un moyen de surmonter un instant de crise et d'instabilité économiques pointues.

En effet, il existe de nombreuses études analysant l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise. C'est une question qui suscite toujours des débats et les résultats à ce sujet restent controversés bien que plusieurs chercheurs aient souligné l'existence d'une relation généralement positive entre ces deux variables (Orlitzky et al., 2003 ; Margolis et Walsh, 2003).

Les études précédentes ont exposé différents points de vue en présentant des résultats mitigés sur l'effet de la RSE sur la performance des entreprises. Certaines de ces études dévoilent un effet négatif ou même l'absence de lien dans la mesure où l'investissement dans les activités RSE augmente les coûts, ce qui les rend économiquement désavantageuses (Aupperle et al., 1985). Si les activités RSE sont motivées par des considérations opportunistes comme l'amélioration de la réputation des dirigeants, les dépenses y afférentes ne seront plus que de coûts qui porteront atteinte à la valeur de l'entreprise (Lys et al., 2015). À l'inverse, d'autres études montrent que les activités RSE influencent positivement les résultats financiers d'une entreprise d'une façon directe ou indirecte, renforçant ainsi son avantage concurrentiel et sa valeur actionnariale, notamment en améliorant l'efficacité opérationnelle et la productivité des employés (Valentine et Fleischman, 2008). Cet impact positif s'explique par le fait que les activités commerciales socialement et écologiquement responsables contribuent à créer des avantages durables en renforçant la confiance (une forme de capital social) dans une entreprise et en nouant des liens avec les parties prenantes (Lins et al, 2017).

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi d'aborder le thème de la RSE sous un angle différent afin d'apporter une perspective alternative à cette question : il s'agit de déterminer si la RSE joue un rôle en période d'incertitude et de choc négatif.

À ce propos, de nombreuses recherches montrent que les réponses à une crise seront différentes selon le degré d'engagement des entreprises envers la RSE (Karaibrahimoglu, 2010; Banerjee, 2008). Ainsi, la crise peut être considérée comme une opportunité pour les sociétés socialement responsables, car la RSE aide une entreprise à mener ses opérations en toute sécurité et à développer de manière significative sa réputation tout au long de la crise (Haigh and Dardis, 2012).

Une meilleure gestion des conditions financières et économiques difficiles sera effectuée par les entreprises ayant une stratégie RSE proactive (Arevalo et Fallon, 2008) et des problèmes majeurs seront rencontrés par les entreprises ayant des programmes de responsabilité sociale réactifs (Mateo-Perez, Martinez-Roman, & Domenech-Lopez, 2015).

Peu d'études empiriques, à l'instar de Lins et al. (2017) et Li et al. (2021), ont porté sur l'impact du capital social sur la performance des entreprises en période de crise. Leurs résultats montrent que les entreprises avec des notations RSE élevées ont des rendements boursiers nettement plus élevés en temps de crise. Ces auteurs expliquent ces résultats par l'importance de la RSE et soutiennent que l'investissement dans le capital social peut être considéré comme une police d'assurance qui porte ses fruits lorsque les investisseurs et l'économie sont confrontés à une grave crise de confiance.

En outre, ces études ont cherché à identifier les composantes de la RSE qui sont à l'origine des rendements élevés en temps de crise. Les résultats montrent que l'engagement des parties prenantes pour aider les entreprises, notamment en période de crise, est le principal moteur de la surperformance des entreprises. À ce propos, les activités de RSE ont un impact

significatif sur les pratiques de gestion de ressources humaines telles que l'augmentation de la confiance, l'augmentation de l'engagement des employés et le maintien de la culture d'entreprise et de l'efficacité de la communication (Jenkins, 2001).

Selon ces études, les parties prenantes d'une entreprise (les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté dans son ensemble) sont plus susceptibles d'aider les entreprises qui investissent dans des activités socialement responsables à surmonter un choc négatif, car ces entreprises font preuve d'une plus grande attention et coopération avec les parties prenantes dans le passé. Par exemple, les employés peuvent travailler plus dur et donner autant ou plus physiquement et émotionnellement parce que l'entreprise les traite bien et se soucie davantage de sa communauté ou de l'environnement.

Par conséquent, de telles politiques de RSE qui se connectent aux exigences des parties prenantes peuvent être productives, en particulier en temps de crise (Maon et al., 2010; Alford et Signori, 2014).

Dans notre monde d'aujourd'hui, nous découvrons de plus en plus l'importance des facteurs sociaux et environnementaux dans le progrès et l'évolution de l'humanité et plus particulièrement le rôle puissant d'une stratégie incorporant la responsabilité sociétale dans le développement de celle-ci.

De plus, ce concept de RSE permet de mettre en avant l'aspect humain qui a été longuement délaissé en faveur d'un capitalisme qui ne cesse de détruire l'humanité sans tenir compte des aspects environnementaux et sociétaux.

Dans cette optique, nous sommes motivés à travers notre recherche d'évaluer la manière dont la RSE a contribué aux défis auxquels sont confrontées les entreprises durant la crise financière de 2008 dans le contexte spécifique de la Belgique. Pour ce faire, nous nous proposons d'explorer la problématique suivante :

**Quel est l'impact des activités de RSE sur la performance des entreprises belges ?  
En étudiant le rôle joué par les parties prenantes (essentiellement les clients et les employés), la RSE est-elle vraiment payante en temps de crise ?**

De cette problématique découlent les objectifs de recherche suivants :

Tout d'abord, il s'agit de tester empiriquement s'il existe un impact des activités de RSE sur la performance des entreprises lors de la période de récession provoquée par la crise financière mondiale de 2008-2009 dans le contexte belge.

Notre second objectif est l'exploration, dans le même contexte, du rôle joué par les parties prenantes de l'entreprise (les employés et les clients, plus précisément) dans l'effet tampon de la RSE autour de la crise de 2008.

Ce travail présente des intérêts multiples aussi bien sur le plan empirique que pratique.

Sur le plan empirique, cette recherche permet, d'une part, d'étudier la relation entre le niveau de RSE et la performance de l'entreprise sous un angle différent de celui

généralement étudié dans les études précédentes, en examinant si la RSE pourrait jouer un rôle d'amortisseur pendant une crise financière. D'autre part, elle permet d'étudier le rôle des clients et des employés dans l'effet tampon de la RSE autour de la crise financière de 2008 en évaluant si les employés et les clients, grâce à la confiance accordée aux investissements socialement responsables, déterminent la performance environnementale et sociale des entreprises, en particulier en temps de crise.

Sur le plan pratique, ce mémoire apporte aux autorités belges des réponses sur le fait si elles doivent encourager la mise en œuvre de pratiques de RSE qui agissent comme une protection de type assurance en cas d'événements négatifs. En outre, cette recherche contribue à prouver si l'adhésion à des normes sociales et environnementales ne nuit pas à la position concurrentielle des entreprises, mais constitue au contraire un avantage concurrentiel.

La présente recherche s'articule autour de deux parties :

- Une première partie théorique qui sera composée de trois chapitres :
  - Un premier chapitre sera consacré à un aperçu historique sur l'évolution de la RSE.
  - Un deuxième chapitre sera dédié à l'effet de la RSE sur la performance des entreprises.
  - Un troisième chapitre portera sur l'étude du rôle des parties prenantes dans la performance des entreprises.
- Une deuxième partie empirique organisée autour de deux chapitres suivants :
  - Un premier chapitre sera destiné à l'étude empirique de l'impact de la RSE sur la performance des entreprises en temps de crise.
  - Un deuxième chapitre portera sur l'examen empirique des rôles joués par les parties prenantes (employés et clients) dans l'effet tampon de la RSE en temps de crise.

Pour ce faire, nous utiliserons un échantillon de 9 entreprises belges autour de la période de la crise financière de 2008 en procédant à des estimations économétriques en données de panel par la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO). Toutes les données ont été collectées de la base de données Thomson Reuters EIKON. La période d'étude s'étalera de 2002 à 2014. Afin de comparer les périodes de crise et de non-crise, nous avons scindé la période d'étude en 3 périodes différentes : la période avant la crise (de 2002 à 2006), la période de la crise financière (de 2007 à 2009) et la période post-crise (de 2010 à 2014).

Dans chacun de ces deux chapitres, nous présenterons les hypothèses à tester, les modèles à utiliser ainsi que les résultats et leurs interprétations.

Enfin, nous clôturerons notre recherche par une conclusion générale portant sur la contribution apportée, les implications, les limites de notre travail et les voies futures de recherche.

# Chapitre 1 : Un aperçu historique sur l'évolution de la RSE à travers le temps

La notion de la RSE ne doit pas être considérée comme un effet de mode dans la mesure où son émergence remonte à une histoire ancienne datant depuis avant la révolution industrielle jusqu'à nos jours.

Tout le long de ce chapitre, nous présenterons les phases les plus importantes dans l'élaboration conceptuelle de ce domaine d'étude depuis la fin du 19e siècle jusqu'à nos jours. Nous allons passer en revue les principaux événements historiques qui ont eu un rôle dans l'évolution de la RSE.

## 1 Histoire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

À l'origine, la RSE était considérée comme une simple forme de philanthropie et des dons par chèque ou espèce. Cette phase qualifiée de philanthropique de la RSE correspondait à la version 1.0.

Le développement de la RSE comme concept académique est attribué à Howard R. Bowen à qui on attribue le titre de père fondateur de la RSE. Son ouvrage de 1953, intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », constitue l'un des premiers ayant pris l'initiative d'analyse des discours et des comportements liés à la responsabilité sociale.

En fait, plusieurs versions existent pour expliquer l'arrivée de la RSE. Alors qu'une grande partie de la littérature académique cite l'histoire de la RSE comme commençant quelque part juste avant le milieu de la première révolution industrielle en Grande-Bretagne (1780-1850), de nombreux auteurs de la RSE moderne ont tendance à citer la Seconde Guerre mondiale comme étant le point de départ de la RSE. En revanche, les écrits officiels sur la RSE remontent au milieu ou à la fin du XIXe siècle, à l'époque de la deuxième révolution industrielle. Des industriels tels que l'Américain John H. Pattersson de National Cash Register, qui a lancé le mouvement pour le bien-être industriel, sont reconnus à cette époque, ainsi que des philanthropes de renom tels que John Rockefeller, qui a créé la Fondation Rockefeller, semblable à la Fondation Bill & Melinda Gates d'aujourd'hui (Visser, 2012).

### 1.1 Les années 1950 et l'idée de la responsabilité sociale

Les premières discussions sur les entreprises assumant des responsabilités ont débuté dans les années 1950. Cette époque a été marquée par la parution de l'ouvrage de référence de Howard Bowen : « The Social Responsibilities of the Businessman » (Bowen, 1953).

Sa définition de la responsabilité sociale fait référence aux obligations des hommes d'affaires à poursuivre des politiques et prendre des décisions souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de la société. Bowen est reconnu par de nombreux universitaires comme le père fondateur de la RSE et celui qui a lancé le débat sur la responsabilité sociale à cette époque.

Son travail est perçu aujourd'hui comme visionnaire et repose sur la conviction que la responsabilité sociale devrait être un fondement de base de l'interaction humaine. Toutefois, tous n'étaient pas acquis à son argument et certains considéraient que l'objectif principal des entreprises est la maximisation du profit à long terme et que c'est au gouvernement de s'occuper du bien-être en général (Caroll & Brown, 2018).

## **1.2 Les années 1960 : l'essor de la recherche sur la RSE**

La recherche sur la RSE s'est considérablement développée dans les années 1960 et les chercheurs ont commencé à suggérer que les entreprises assument leurs responsabilités au-delà que celles qu'elles doivent à leurs parties prenantes. Les années 1960 ont également vu le développement de quatre mouvements sociaux : le mouvement des droits civiques et les mouvements de défense de l'environnement, des consommateurs et des droits des femmes. Au-delà de leurs responsabilités de rendement des investissements envers leurs parties prenantes, les entreprises étaient censées répondre aux questions liées à ces mouvements sociaux. Ce qui signifie que les questions d'ordre social et humain devraient être mises en avant et ont commencé à être pensées au niveau de l'entreprise.

## **1.3 Les années 1970 : expansion de la définition de la RSE**

Pendant cette époque, on assistait à la multiplication des écrits académiques sur la RSE et une acceptation croissante de ce concept. C'était le véritable moment où la RSE a commencé à tracer son chemin. Exactement 100 ans après la réglementation de la pollution atmosphérique au Royaume-Uni et aux Etats-Unis dans les années 1870, le premier jour de la terre (the first earth day) a eu lieu en avril 1970. Greenpeace a été fondée en 1971 et la conférence des Nations-Unis sur l'environnement et le développement (à Stockholm) s'est tenue en juin 1972 (Visser & Kymal, 2015).

Une nouvelle définition de la RSE à venir a été lancée : l'entreprise doit, en effet, assumer un rôle plus signifiant au-delà du rôle économique. Les entreprises doivent passer vigoureusement à l'intégration de valeurs sociales dans leurs mécanismes de prise de décision (Keith Davis, 1973).

Caroll (1979) a développé une définition de la RSE avec quatre composantes : « La responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a à l'égard des organisations à un moment donné » (Caroll, 1979, P 500).

Les attentes « discrétionnaires » ont ensuite été qualifiées de philanthropiques. Les activités philanthropiques sont devenues progressivement plus que de simples « dons » en espèces ou par chèque (RSE 1.0).

Il s'agit plutôt d'un apport de compétences à des causes ou des projets sociaux. Cette définition de Caroll a constitué un point de départ important pour discuter de l'évolution de la RSE.



## 1.4 Les années 1980

Dans les années 1980, des thèmes tels que la théorie des parties prenantes et l'éthique des affaires ont commencé à être abordés dans la littérature (Caroll, 1999).

### 1.4.1 L'éthique des affaires

L'éthique des affaires et la RSE ont été utilisées pour aborder la conduite dans les affaires ou les entreprises, et sont considérées comme complémentaires l'une de l'autre (Caroll & Brown, 2018). Certains considèrent l'éthique des affaires comme une partie de la RSE, en particulier, la définition de Caroll (1979) intégrant les quatre composantes de la RSE : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Elles ont été utilisées pour traiter les conduites douteuses dans les affaires. D'ailleurs, l'éthique des affaires est actuellement enseignée à côté de la RSE dans les écoles de commerce.

### 1.4.2 La théorie des parties prenantes

Le concept de partie prenante a été introduit par Edward Freeman dans le débat sur la RSE et il pensait qu'il aiderait les firmes à être plus réactives à leur environnement et à traiter les questions de triple bottom line (triple P) : People, Planet, Profit.

Ce qui signifie la transposition de la notion de développement durable en entreprise, par l'évaluation de la performance de l'entreprise au niveau des trois piliers du développement durable :

- Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes/stakeholders (People);
- Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet). L'environnement est lié aux pratiques environnementales durables;
- Économique : ceci fait référence à la valeur économique créée par l'entreprise (Profit).

Dans le cadre de sa définition, Freeman a défini les parties prenantes comme « des groupes et des individus qui peuvent affecter, ou sont affectés, par la réalisation de la mission d'une organisation » (Freeman, 1984, p 52).

Cette définition englobait également le concept de situation de Win-Win. Ainsi, la compréhension des attitudes et des comportements des parties prenantes aiderait les managers à élaborer des solutions gagnant-gagnant pour leurs entreprises et leurs parties prenantes.

## 1.5 Fin des années 1980 : la durabilité (Sustainability)

Pendant cette période, le langage de la durabilité environnementale est de plus en plus utilisé pour décrire la RSE globale, y compris ses initiatives et ses activités socialement responsables. La durabilité s'inscrit dans une perspective fortement environnementale. Le

développement durable est le plus souvent aligné sur les préoccupations relatives à l'environnement naturel.

Par ailleurs, les objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations Unies (ONU) sont inclus dans le cadre de la stratégie RSE.

### **1.6 Les années 1990 : L'institutionnalisation de la RSE**

Dans les années 1990, les entreprises ont commencé à adopter des normes telles que SA 8000 (une norme de travail) et ISO 14001 (une norme environnementale).

Les années 1990 ont également vu le développement du Sommet de la terre de RIO en 1992 et l'élaboration de normes telle que la norme ISO 14001 en 1996 (Visser, 2011).

L'intégration de la responsabilité sociale et des rapports de durabilité a commencé à se produire. La norme de qualité ISO 9001 (1987) est devenue le modèle de conception de la norme ISO 14001 sur le management environnemental (développé en 1996).

### **1.7 Les années 1990 : la Citoyenneté de l'entreprise**

Carroll & Brown (2018) affirmaient que la citoyenneté de l'entreprise était utilisée à cette époque comme un terme de substitution à la RSE. Elle implique que les entreprises tiennent davantage compte de leurs empreintes sociales, environnementales et financières (Zadek, 2001, P. 7) et constituent donc de bonnes entreprises citoyennes avec un côté plus social et humain.

Il y a donc deux termes qui se confondent avec la RSE : la durabilité et la citoyenneté de l'entreprise.

### **1.8 Fin des années 1990 : fin de la deuxième phase de la RSE**

Au début des années 2000, la RSE a connu une deuxième phase. Ainsi, les initiatives de la RSE de la phase philanthropique des années 1960 & 1970 ont commencé à être critiquées pour leur caractère statique et sans rapport avec le contexte (Beaulieu & Pasquero, 2003). La RSE a été de plus en plus critiquée parce qu'elle était simplement bouloignée et non intégrée. En réponse, une approche plus stratégique a émergé (Porter & Cramer, 2006) : la RSE est devenue un moyen d'obtenir un avantage concurrentiel, en déplaçant l'attention de l'entreprise vers des activités de RSE qui étaient différentes de celles des concurrents, mais réduisaient également le coût tout en améliorant le service à la clientèle (Porter, 1985). Cette approche plus stratégique a été qualifiée de RSE stratégique. Visser (2010) fait référence à la RSE stratégique comme des activités de RSE liées à la stratégie de l'entreprise.

La RSE est devenue plus stratégique dans la mesure où elle implique la mise en œuvre de programmes, d'audits et de rapports (Visser, 2010, P. 3).

### **1.9 Les années 2000 : l'ère de l'innovation et des thèmes supplémentaires**

Le début du vingt-et-unième siècle a coïncidé avec la transition vers la mondialisation 3.0 (Friedman, 2005). L'évolution du monde s'est accompagnée d'une évolution des pratiques

de RSE, et un nombre croissant d'investisseurs ont été attirés par les opportunités d'investissement durables et responsables (Mishra, 2017).

Les principales définitions attribuées à la RSE présentent cinq principales composantes :

- Environnement ; c'est-à-dire l'environnement naturel ;
- Social : c'est-à-dire, la relation entre l'entreprise et la société ;
- Économiques : c'est-à-dire socio-économiques ou aspects financiers ;
- Parties prenantes : ce sont les groupes de parties prenantes en relation avec l'entreprise ;
- Volonté : c'est-à-dire des actions non prescrites par la loi ;

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (Livre vert publié par la Commission européenne, 2001).

La RSE était donc en train de changer et de devenir plus innovante. Wayne Visser a inventé en 2008 le terme de RSE 2.0 qu'il a qualifié ensuite de RSE systémique qui permet d'identifier et de s'attaquer aux causes profondes de notre non-durabilité et irresponsabilité actuelle.

### **1.10 Les années 2010 : Projets sociaux, valeur partagée, valeur intégrée et nouvelle définition de la RSE**

La Commission européenne (CE), chargée d'élaborer des propositions de législation européenne (et de mettre en œuvre les décisions du parlement européen), a élaboré ce qu'elle a appelé une nouvelle définition de la RSE axée sur les impacts sur la société comme suit :

« Pour assumer pleinement leur responsabilité sociale, les entreprises devraient mettre en place un processus visant à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, relatives aux droits de l'homme et aux consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, en étroite collaboration avec leurs parties prenantes » (Livre vert publié par Commission européenne, 2011).

C'est à cette époque que CSR Europe, principal réseau d'entreprises européennes pour la RSE, a développé son initiative « Entreprise 2020 ». CSR Europe encourage la contribution des entreprises à la stratégie RSE.

Au cours de cette période, de nombreuses directives, codes et normes en matière de RSE ont été publiés.

### **1.11 Année 2011 : créer une valeur partagée (CSV)**

Au même moment où la Commission européenne (CE) a publié sa nouvelle définition de la RSE, Porter & Kramer (2011) ont publié leur article phare « Creating Shared Value (CSV) ».

Ils définissent le terme CSV comme étant « Les politiques et pratiques opérationnelles qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en faisant progresser simultanément les conditions économiques et sociales dans les communautés dans lesquelles elle opère » (Porter et Kramer, 2011).

Porter et Kramer admettent que la CSV chevauche la RSE, mais elle est différente. Les deux termes sont, toutefois, reconnus comme bénéfiques à l'entreprise et à la société. Les deux concepts partagent des points communs considérables et donc se chevauchent.

### **1.12 Année 2014 : Création de Valeur Intégrée (Integrated Value Creation – IVC)**

Après la CSV en 2011, Wayne Visser a inventé le terme de création de valeur intégrée (IVC) en 2014 et affirme que ce concept a des racines dans la RSE, la Citoyenneté de l'entreprise, l'éthique des affaires et la durabilité des entreprises (Visser et Kymal, 2015). Visser propose que le concept l'IVC combine de nombreuses idées et pratiques déjà en circulation comme la RSE, la durabilité et la CSV.

### **1.13 Année 2015 : l'introduction des Objectifs de développement durable (ODD)**

L'année 2015 a été marquée par l'introduction des 17 objectifs de développement durable (ODD) par l'Organisation des Nations Unies (ONU).

Ces 17 priorités en faveur d'un développement économique et social plus respectueux des populations et de la planète sont à atteindre avant 2030. Ils définissent la marche à suivre pour assurer un avenir plus durable.

Dans le cadre d'une démarche RSE, les ODD sont un excellent moyen pour les organisations de s'engager fermement et publiquement en faveur du développement durable et de concentrer leurs efforts en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG).

## **2 Les phases de la RSE**

### **2.1 Phase 1 : la RSE en transition vers la RSE stratégique**

Les années 1980 ont vu la RSE évoluer vers une approche plus stratégique en réponse aux critiques selon lesquelles la RSE était simplement philanthropique et bouloignée (Crayson et Hodges, 2004, Weaver et al, 1999).

Par ailleurs, Baron (2001) a été parmi les premiers à utiliser le terme de RSE stratégique pour capturer de la valeur pour l'organisation.

Selon Baron, c'est la motivation de l'action qui identifie l'action socialement responsable par opposition à l'action privée (Baron, 2001, P 17). D'autres auteurs comme Mc Williams &

Spiegel (2011) expliquent que si la motivation consiste à servir la société, au détriment du profit, alors l'action est socialement responsable (RSE), mais si la motivation est de servir le résultat net, alors l'action n'est pas socialement responsable. Ainsi, la création de valeur partagée (Creating Shared Value – CSV) ou bien la création de valeur intégrée (Integrated Value Creation – IVC) constituent de vraies motivations pour les managers et le grand public surtout s'il y a un retour direct de profit à l'entreprise. Par conséquent, c'est la motivation des dirigeants d'une entreprise qui permet de déterminer si la firme est socialement responsable ou non. C'est donc une RSE stratégique qui fournit du profit à l'entreprise. Il s'agit de création de la valeur partagée (CSV).

En résumé, la RSE a évolué d'une RSE philanthropique à une RSE stratégique. Ce qui signifie que la motivation des managers est essentiellement la création de valeur partagée qui rapporte du profit à l'entreprise.

Comme l'organisation ne se préoccupe que de la création et de la capture de valeur, selon Mc Williams & Spiegel (2011), la RSE stratégique peut être définie comme toute activité responsable qui permet à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel durable, indépendamment du motif.

Ces auteurs stipulent que si une organisation aide à fournir une garderie qui réduit le nombre de crimes juvéniles dans une communauté, il s'agit d'une valeur pour la société. Cependant, l'organisation peut fournir la garderie uniquement parce qu'elle augmente la disponibilité des travailleurs et réduit le coût de l'absentéisme.

Une entreprise doit analyser ses opportunités en termes de responsabilité sociétale en utilisant les mêmes cadres la guidant dans ses choix commerciaux fondamentaux.

Des firmes comme Toyota et Volvo ne perçoivent pas la RSE comme un coût ou une contrainte, mais plutôt comme une source d'innovation et un avantage concurrentiel (Porter & Kramer, 2006).

Dans leur article sur la RSE stratégique, Porter & Kramer (2006) décrivent les nombreuses opportunités de lancer des innovations comme déterminants de la compétitivité de la firme qui peuvent surgir dans l'offre du produit et la chaîne de valeur.

À titre d'exemple, en réponse aux émissions automobiles, des voitures électriques ont été mises sur le marché par la maison Toyota. Ce qui lui a donné des bénéfices environnementaux tandis que les propriétaires de voitures individuelles économisaient de l'argent sur l'essence et émettaient moins de pollution.

Porter & Kramer (2006) ont fait référence à la RSE stratégique en tant que déblocage de la valeur partagée en investissant dans les aspects sociaux du contexte qui renforcent la compétitivité de l'entreprise.

## **2.2 Phase 2 : Une interprétation de la RSE 1.0 par rapport à la RSE 2.0**

Le professeur Wayne Visser a qualifié la RSE philanthropique comme une ancienne RSE et l'a désignée comme RSE 1.0 (Visser, 2011) et il a défini à l'époque une nouvelle RSE désignée sous le nom de RSE 2.0 (Visser, 2015).

Aujourd'hui, la plupart des organisations ont tourné la page de la "first phase" de la RSE, de la philanthropie ou du don de chèques ou en espèces, comme on le citait souvent.

En effet, Visser remet en question ce type traditionnel de RSE 1.0 et propose la nécessité de passer à une RSE plus transformatrice, appelée RSE 2.0.

Visser a inventé le terme RSE 2.0 pour la première fois en 2008 dans ce qu'il a appelé la nouvelle ère de la durabilité et de la responsabilité des entreprises. Cela a été suivi par son livre "The Age of Responsibility" en 2011.

Ainsi, en qualifiant l'ancienne RSE de RSE 1.0, il a pu la comparer à l'ancien internet, le Web 1.0, qui selon lui, est passé d'une approche de consommation passive de l'audience à un mode plus collaboratif d'interactions Google-Facebook Web 2.0.

La RSE 1.0 était donc considérée comme un modèle de relations publiques passives, plutôt qu'un modèle interactif, axé sur les parties prenantes. En outre, l'analogie de Visser fait référence au Web 1.0 comme étant dominé par un matériel et des logiciels standardisés, alors que le Web 2.0 encourage la co-création et la diversité, ce qui est similaire au changement mental requis pour ce qu'il appelle la RSE 2.0.

#### **Les différences entre RSE 1.0 et RSE 2.0 (selon l'interprétation de Visser):**

La RSE 1.0 tend à inclure des initiatives plus petites plutôt que des initiatives évolutives.

Visser a également inclus la RSE stratégique sous la bannière de la RSE 1.0. Il a ensuite qualifié la RSE systémique de phase de transformation de la RSE 1.0 à la RSE 2.0.

La RSE systémique concentre ses activités sur l'identification et la lutte contre les causes profondes de notre non-durabilité et notre irresponsabilité actuelles (Visser, 2010, page 3). Ceci est réalisé grâce à la RSE dans le cadre de modèles commerciaux innovants qui révolutionnent leurs processus, produits et services.

### **2.3 Phase 3 : Le développement de la RSE 3.0**

Le mélange de la vague actuelle d'innovation avec la RSE a amené à une discussion sur une RSE 3.0 qui a été proposée par seulement quelques auteurs à ce stade alors que d'autres y voient une progression naturelle de toutes les versions de la RSE. À cet égard, la RSE 3.0 a des thèmes qui se chevauchent avec la RSE 2.0.

L'innovation sociale est au cœur de la RSE 3.0. Elle va au-delà de nouveaux produits, de nouvelles technologies, ou de nouveaux modes de production et offrent des perspectives sur l'innovation sociale comme une forme d'idéalisme, de législation, de mouvements sociaux ou une combinaison de ceux-ci.

L'innovation sociale est liée à la création de valeur, ou plus précisément au processus de transformation d'idées ou d'inventions en solutions qui créent de la valeur pour les parties prenantes et les actionnaires (Obsurg, 2013, Page 14) et s'attaquent aux problèmes sociaux comme moyen de créer de la valeur pour l'entreprise et la société (Crets & Celer, 2013, P.86).

À cet égard, la RSE peut être considérée comme un important moteur d'innovation stratégique et de création de valeur à long terme comme le suggèrent Crets & Celer (2013) et Prafitri et al. (2017).

Prafitri (2017) relie la RSE 3.0 à l'innovation sociale, mais suggère que la RSE 3.0 est similaire à la faiblesse identifiée dans la RSE 2.0 tout en insistant sur le fait que la RSE 3.0 est un développement (prolongement) de la RSE 2.0.

La RSE 3.0 aide les entreprises à générer de la valeur en s'attaquant aux problèmes sociaux et fournira une valeur ajoutée aux entreprises. Elle constitue une troisième forme de RSE plus évoluée.

Si la RSE 2.0 correspond à la création de valeur partagée (CSV) en alignement avec la stratégie commerciale de la firme, la RSE 3.0 correspond à la valeur partagée en réseau et en alignement avec la stratégie commerciale de la firme. La RSE 3.0 est plus orientée réseau à un niveau plus complexe.

### **3 Conclusion : le passage à la RSE 4.0**

Depuis son émergence, la RSE a subi de multitudes changements avec une transition de la RSE 1.0 à la RSE 2.0 en arrivant à la RSE version 3.0. Nous parlons même à l'heure actuelle d'un développement vers la RSE 4.0 en lien avec la mondialisation version 4.0.

LA RSE a été marquée par une vague de transformations à travers son voyage dans le temps. La première vague de la RSE date des années 1960 et avait pour axe principal la philanthropie d'entreprise. Celle-ci n'était pas toujours alignée sur la stratégie commerciale (Vogel, 2005), les entreprises choisissent des causes non associées à leur activité principale (Smith, 1994). Au fil du temps, ces initiatives de RSE ont été considérées comme « boulonnées » (Crayson et Hodges, 2004 ; Weaver, Trevino, & Cochran, 1999) plutôt qu'intégrées.

En réponse à cela, la deuxième vague de RSE dans les années 1980 a développé une approche stratégique (Burke & Logsdon, 1996 ; Porter & Kramer, 2006 ; Van de Ven & Jeurissen, 2005). Dans le cadre de cette vague, les entreprises étaient censées organiser la RSE dans une perspective commerciale. Cela signifiait de faire bénéficier à la fois à la firme et à ses principales parties prenantes par le biais de politiques, d'activités et de pratiques de RSE (Carroll & Shabana, 2010). Le modèle d'affaires devait inclure des contributions économiques et non économiques (Weber, 2008).

Au début des années 2000, l'intégration de la RSE a été considérée comme la troisième vague. Cela signifie que la RSE a été intégrée dans la politique de l'entreprise et qu'elle est devenue une partie de son identité (Berger, Cunningham, & Drumwright, 2007).

À côté des rapports financiers, les entreprises sont tenues de présenter des rapports sociaux et environnementaux. Ce qui permettrait de vérifier si une firme a intégré le concept de RSE dans sa stratégie ou bien non.

De nos jours et avec l'avènement de la crise sanitaire liée au COVID-19, le concept de RSE prend de plus de l'ampleur et est devenu un instrument important pour juger de la performance environnementale, sociale et de gouvernance d'une entreprise. C'est pourquoi, nous assistons à l'émergence d'un nouveau concept très liée à la RSE, à savoir, l'ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et il y a même une tendance à ce que le nom de RSE

soit confondu avec le terme ESG. C'est ce que nous allons développer dans la prochaine section.

## **4 ESG, la nouvelle Responsabilité Sociétale des entreprises**

En l'état actuel des choses, la responsabilité sociale des entreprises devient un enjeu de plus en plus important et s'est véritablement imposée dans le mode de fonctionnement des firmes qui sont conscientes de l'importance de la RSE. Les entreprises ont compris que le développement durable et la RSE sont un atout concurrentiel qu'il convient d'exploiter. Ils ont fait de la RSE un aspect central de leur business qui permet d'améliorer leur réputation et qui permet à moyen et long terme de gagner la fidélité et la confiance de ses clients et parties prenantes (Fournier, 2018). Désormais, la RSE fait partie du processus de décision stratégique des conseils d'administration des entreprises.

L'idée de la responsabilité sociétale des entreprises est connue dans le monde entier sous d'innombrables dénominations. Voilà pourquoi les critères ESG ont vu le jour. Ces trois lettres renvoient aux critères d'analyse de la politique environnementale, sociale et de la gouvernance de l'entreprise. Dans les grandes lignes, les critères ESG constituent le pendant international de la RSE. Aujourd'hui, le concept RSE tend à être remplacé par les critères d'analyse de la politique Environnementale, Sociale et de la Gouvernance de l'entreprise (ESG). Ces critères concernent ;

- L'Environnement : il s'agit d'analyser les différentes actions mises en place par une firme comme sa politique de gestion des déchets, de réduction d'émission de CO2 et la prévention de tous les risques environnementaux liés à son activité ;
- Le Social : il s'agit de voir si l'entreprise investit dans le bien-être de ses employés et si ces derniers bénéficient des meilleures conditions de travail ;
- La Gouvernance : ce critère concerne la transparence des comptes de l'entreprise et la lutte contre la corruption.

D'une manière générale, la RSE désigne les activités d'une entreprise visant à promouvoir la responsabilité sociale et à devenir une meilleure entreprise citoyenne. L'ESG fait référence à la manière dont les entreprises et les investisseurs intègrent les questions environnementales, sociales et de gouvernance dans leurs modèles commerciaux. La différence entre les deux termes est que l'ESG englobe explicitement la gouvernance, tandis que la RSE englobe indirectement la question de gouvernance, car les deux impliquent des facteurs environnementaux et sociaux. Par conséquent, l'ESG sont un concept plus large que la RSE.

Ainsi, les critères ESG servent à mesurer la performance de la RSE dans l'entreprise. Ils servent dans l'évaluation de la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et de l'environnement.

L'entreprise est en train de changer et le concept de RSE est en train d'évoluer. Il faut s'y adapter et suivre le changement. Il faut anticiper et tenter de prévoir les problèmes qui vont



surgir dans l'avenir. Il faut surtout essayer de prévoir les temps de crise. À titre d'exemple, aucune entreprise n'avait prévu la pandémie liée au COVID-19. Les grosses boîtes qui n'ont pas adopté ce concept ont disparu comme le cas de la société américaine Kodak.

De ce fait, dans le prochain chapitre, nous tenterons d'exposer les bénéfices de la RSE en temps de crise et plus particulièrement l'impact de la RSE (identifiée sous les critères ESG) sur la performance des entreprises en temps de crise.

## **Chapitre 2 : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise**

L'évolution de l'histoire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) témoigne d'une mutation progressive partant d'un concept axé sur le consommateur et l'environnement vers un concept étendu à un champ de responsabilité plus large pour les entreprises. Ce concept de RSE continue de gagner de plus en plus de popularité jusqu'à présent, où il a été considéré comme un levier principal de création de valeur et de durabilité pour l'entreprise (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2011). En effet, des stratégies de RSE réussies sont associées à des performances financières substantielles (Abd-Mutalib, Jamil & Wan Hussin, 2014). Cela implique que la RSE affecte positivement les performances et qu'en retour, une meilleure performance pourrait encourager davantage les pratiques de RSE, rendant ainsi ce processus cyclique (Fauzi & Idris, 2010 ; Palmer, 2012 ; Ahmadi, 2014).

De ce fait, la RSE est considérée comme l'approche stratégique d'une entreprise pour assurer son succès financier tout en veillant à avoir un impact positif sur l'environnement, les communautés et les parties prenantes concernées (Pop, Dina et Martin, 2011).

L'objectif de ce chapitre est d'étudier l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise spécifiquement en période de crise.

À cette fin, une première section sera consacrée aux fondements théoriques de la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise. Le but étant de situer cette relation dans un cadre théorique pour mieux l'appréhender. Dans une deuxième section, nous présenterons la gouvernance d'entreprise et la RSE. Une troisième section sera consacrée à une revue de littérature empirique récente, mettant en évidence les résultats obtenus, les variables empruntées, les méthodologies adoptées ainsi que les contextes étudiés. Enfin, une dernière section sera dédiée aux travaux ayant porté sur le rôle potentiel de la responsabilité sociale en période de crise.

### **1 Les fondements théoriques de l'impact de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise sur la performance**

Il existe plusieurs perspectives théoriques qui expliquent les différents aspects de la RSE et ses relations avec la performance de l'entreprise. Parmi lesquelles, nous distinguons la théorie politique, la théorie de la légitimité, la théorie institutionnelle, la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'arbitrage et la théorie des ressources (Wissink, 2012 ; Garriga et Mele, 2004). Le tableau 1 présente ces différentes théories et leurs hypothèses respectives.

Dans ce qui suit, nous présenterons certaines de ces théories qui ont cadré et constitué le fondement expliquant la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise.

### **1.1 La théorie politique**

La théorie politique est pertinente dans les pays où le gouvernement est engagé dans les questions sociales et économiques. Contrairement à la théorie politique qui considère le rapport annuel comme un document proactif, la théorie de la légitimité le voit comme un document réactif (Amran & Susela, 2007). Stanton et Stanton (2002) expliquent que le rapport annuel est considéré comme une déclaration de propagande et est utilisé comme un outil pour développer et maintenir une image particulière de l'entreprise. Par conséquent, la divulgation de la RSE n'est pas motivée par une recherche financière, mais plutôt par la volonté d'améliorer la réputation de l'entreprise.

### **1.2 La théorie institutionnelle**

Cette théorie développée par Scott (2001) stipule que tous les participants sociaux recherchent la légitimité et contribuent ainsi à développer des règles légitimes au sein de l'environnement institutionnel (Judge et al., 2010). Si les entreprises fixent comme objectif la quête de la légitimité plutôt que l'efficacité économique et si la gouvernance d'entreprises se fonde dans un contexte économique, culturel et social, alors le bien-être social et l'équilibre des groupes d'intérêt doivent occuper une place centrale (Hess et Warren, 2008 ; Johanson et Østergren, 2010).

D'autre part, Campbell (2007) a déclaré que les facteurs institutionnels limitent ou permettent à l'entreprise d'adopter la RSE. Cependant, la théorie institutionnelle peut expliquer comment les règles et les accords sont formulés dans l'entreprise pour exprimer, communiquer et contrôler les pratiques de RSE (Jackson & Apostolakou, 2010) et elle peut ne pas être liée du tout à la nécessité d'améliorer la performance financière.

Par conséquent, cette théorie institutionnelle permet d'expliquer le besoin des pratiques de RSE, mais ne les relie pas spécifiquement à la performance financière.

### **1.3 La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence se concentre sur la relation entre les dirigeants et les actionnaires (Jensen et Meckling, 1976). Cette théorie fait référence à une ou plusieurs personnes (connues sous le nom de principal) qui engagent une autre personne (connue sous le nom d'agent) pour effectuer des services en leur nom (Ross, 1973). Les gestionnaires sont des agents dont l'orientation est axée sur la maximisation de la richesse, mais leurs décisions peuvent contredire les objectifs du principal. Ce qui fait que le principal (actionnaire) et l'agent (manager) ont des intérêts opposés qui peuvent déclencher des conflits qui vont interférer avec le bon fonctionnement de l'entreprise. En revanche, la théorie de l'intendance offre une vision alternative, qui stipule qu'il existe des motifs éthiques et professionnels qui primeront et empêcheront les conflits d'intérêts de se développer entre le principal et l'agent (Muth et Donaldson, 1998).

Cette dernière théorie part du principe que les managers sont de bons gestionnaires de ressources (Donaldson, 1990 ; Donaldson et Davis, 1991) qui obtiendront de bons résultats

commerciaux grâce à leurs efforts (Davis et al., 1997). En outre, les managers, en tant que personnes honnêtes s'efforcent de ne pas entraver les objectifs des actionnaires (Donaldson et Davis, 1994) afin de préserver leur réputation. Les théories de l'agence et de l'intendance, en prenant le conseil d'administration comme principal et l'organe exécutif comme agent, entrent en conflit dans la considération de qui est responsable des politiques d'investissement socialement responsable et des actions de RSE. Ainsi, cette théorie peut contribuer à expliquer la raison pour laquelle les pratiques de RSE n'ont pas conduit à une performance financière.

L'hypothèse de l'opportunisme managérial peut être utilisée pour expliquer comment les managers peuvent abuser de la RSE pour masquer leurs comportements opportunistes, la RSE étant utilisée comme une stratégie d'enracinement (Rodriguez-Fernandez, 2016). Choi, Lee et Park (2013) ont constaté que les notations en matière de RSE étaient négativement associées au niveau des bénéfices des dirigeants, ce qui implique que les pratiques de RSE pourraient être abusées par les formes pour dissimuler la mauvaise qualité de leurs bénéfices. L'hypothèse de la synergie négative explique également l'effet négatif de la RSE sur la performance financière (Preston et O'Bannon, 1997). L'investissement dans la RSE devient un coût que l'entreprise doit couvrir et contribue ainsi à son désavantage concurrentiel (Waddock & Graves, 1997).

#### **1.4 La théorie de la dépendance des ressources**

La théorie de la dépendance des ressources analyse les relations et les interactions des entreprises avec d'autres agents, évaluant leurs contributions en fonction de la mesure dans laquelle elles facilitent la maximisation de ses performances (Pfeffer, 1973). Le conseil d'administration joue un rôle clé dans l'obtention de ressources importantes pour l'entreprise, telles que des ressources financières qui peuvent être ultérieurement utilisées pour des investissements et des actions socialement responsables.

Ces ressources permettent également à l'entreprise de s'adapter aux pressions internes d'ajustement ou aux pressions externes de changement de politique de manière réussie, en plus de la mise en œuvre des changements stratégiques pour faire face aux pressions de l'environnement externe. Avec la disponibilité d'excédent de ressources, l'entreprise est capable d'utiliser, de détourner et de redéployer ces ressources pour atteindre ses objectifs (Hughes, Eggers, Kraus & Hugher, 2015). Ces ressources peuvent être soit investies dans des activités de RSE, soit mises dans les réserves de l'entreprise. Une bonne performance financière signifie la disponibilité de ressources excédentaires et motive donc les entreprises à investir dans la RSE (Fauzi & Idris, 2009).

Au total, ces deux théories d'agence et de dépendance des ressources, en considérant la gouvernance d'entreprise comme responsable des actions de la RSE et des politiques d'investissements socialement responsables, sous-tendent et soutiennent l'interrelation entre la RSE de l'entreprise et la performance financière.

## 1.5 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est également une théorie populaire souvent utilisée pour expliquer les pratiques RSE. Cette théorie sert de pilier principal à notre recherche.

Une bonne politique de RSE associée à un comportement approprié du conseil d'administration améliorera la profitabilité financière, et favorisera les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et tous les autres agents susceptibles d'être affectés par les décisions prises par l'entreprise. Les débats académiques entourant cette approche (Freeman, 1984 ; Donaldson, 1999 ; Sternberg, 2009 ; Pesqueux et Damak- Ayadi, 2005) se sont développés au fil du temps. Les aspects descriptifs, instrumentaux et normatifs de la théorie sont toujours présents dans la recherche. Bien qu'assez différents les uns des autres, comme le souligne Donaldson (1999), ils sont complémentaires et peuvent expliquer l'interaction entre la RSE et la PF.

L'aspect descriptif fournit une notion pour la définition d'une entreprise. Donaldson et Preston (1995) la décrivent comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs ayant une valeur intrinsèque. D'un point de vue instrumental, la théorie fournit le cadre pour examiner les entreprises et analyser la relation entre le management et l'atteinte des objectifs de performance (Surroca et al., 2010). Elle préconise que les entreprises établissent un ordre de priorité parmi ses groupes d'intérêts et favorisent ceux qui sont les mieux positionnés. Ainsi, le niveau d'effort en matière de RSE exercé par les entreprises dépend largement de l'importance relative de leurs groupes d'intérêt (Choi et al., 2010). Cela contraste avec l'aspect normatif de cette théorie, qui se concentre sur la légitimité des groupes d'intérêt de l'entreprise et la valeur de leurs intérêts, toujours digne d'attention quelle que soit la catégorie (Englander et Kaufman , 2011). Par conséquent, il devient impératif d'introduire les bonnes recommandations en matière de gouvernance d'entreprise comme un élément important de la RSE.

Moir (2001) a déclaré que la théorie des parties prenantes explique comment la RSE est importante pour une entreprise d'un point de vue éthique. Cette théorie pose la nécessité de la RSE en reconnaissance de la demande des parties prenantes envers l'entreprise (Freeman, 1984). Ainsi, le principal objectif des entreprises est de répondre aux attentes des différentes parties prenantes (Ansoff, 1965). Les actionnaires, qui ont tout à gagner de la maximisation des profits, ne sont qu'une des nombreuses parties prenantes de l'entreprise et, par conséquent, l'entreprise ne devrait pas se concentrer uniquement sur la réalisation de profits, mais aussi sur la satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes (Russo & Perini, 2010). Les parties prenantes sont définies par Freeman (1984) comme tout individu ou groupe qui est affecté ou peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces parties prenantes comprennent les employés, les clients, les fournisseurs, les banques, les communautés et les actionnaires (Caroll, 1979 ; Clarkson, 1995; Hillman & Keim, 2001 ; Inoue & Lee, 2011). Cette théorie est utilisée pour analyser la présence et l'étendue des responsabilités que l'entreprise a envers ces groupes (O'Riordan & Fairbrass, 2008).

La théorie des parties prenantes a été utilisée pour expliquer la motivation des entreprises à divulguer des pratiques de RSE (Abd-Mutalib, et al., 2014). Dans le concept de RSE, l'entreprise est censée atteindre des objectifs liés à ses responsabilités envers les principales parties prenantes. Il est donc admis que la performance en matière de RSE entraîne une amélioration de la performance financière (Freeman & Hasnaoui, 2010). Les entreprises développent de meilleures relations avec toutes leurs parties prenantes de manière cohérente, notamment, pour prendre des décisions sur les activités de RSE à entreprendre (Ahamed et al., 2014).

**Tableau 1: Théories et hypothèses sur la relation entre la performance financière (PF) et la RSE**

Théorie	Sens de la relation	Signe	Description
La théorie politique	RSE		Cette théorie met l'accent sur l'utilisation du pouvoir et de la position de l'entreprise (Buhr, 1998).  Il existe trois grandes approches :  Le constitutionnalisme de l'entreprise (responsabilités sociales de l'entreprise), la citoyenneté de l'entreprise (participation des entreprises à la communauté) et la théorie intégrative du contrat social (le contrat social entre les entreprises et la société).
La théorie de la légitimité	RSE		Les entreprises utilisent la stratégie de la légitimité pour maintenir leur image et leur réputation (Gray et Balmer, 1998). La survie de l'entreprise dépend de l'obtention et du maintien des relations sociales (Brown et Deegan, 1998).
La théorie institutionnelle	RSE		L'entreprise fait face à une pression institutionnelle de l'intérieur de l'entreprise et de la part de la société pour mettre en œuvre la RSE afin de gagner la légitimité dans l'environnement institutionnel (Scott, 2007).
La théorie de l'agence	RSE ou PF		Cette théorie explique la relation omniprésente entre propriétaire et gestionnaire en raison de la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise (Eisenhardt, 1989).  Des questions potentielles se produisent lorsque le manager a des objectifs différents en matière de RSE de ceux des actionnaires de l'entreprise.
L'hypothèse de l'opportunisme managérial	RSE → PF	-	Les managers ayant des perspectives à court terme peuvent tenter de tirer profit de la situation quand l'entreprise est en bonne santé financière et quand elle ne l'est pas, les managers dissimulent cela en investissant massivement dans la RSE (Preston et O'Bannon, 1997).
Théorie de l'arbitrage	RSE → PF	+	Les entreprises doivent décider si elles investissent dans la RSE ou la performance financière de l'entreprise.  Les entreprises qui investissent dans la RSE ont des avantages concurrentiels par rapport à ceux qui ne l'ont pas fait (McGuire et al., 1988).

La théorie des parties prenantes	RSE → PF	+	La relation avec les parties prenantes permet de surveiller et de faire respecter la gestion pour soutenir un objectif organisationnel général (Orlitzky et al., 2003)
La théorie des ressources	PF → RSE	+	La disponibilité des ressources permet aux entreprises d'investir plus dans la RSE (Waddock et Graves, 1997).

Source : Wissink (2012), p.10

## 2 La gouvernance d'entreprise et ses implications

Le gouvernement d'entreprise est le résultat de la séparation entre la propriété de l'entreprise et son contrôle en réponse à un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées (Cadbury, 2000). La théorie de l'agence (Jensen et Meckling) fournit la justification du conflit possible qui peut se développer entre le principal (les actionnaires) et l'agent (le management). Le problème du contrôle des managers par les actionnaires et les mécanismes disponibles pour exercer ce contrôle est connu sous le nom de gouvernance d'entreprises. Un mécanisme spécifique de gouvernance, tel que le conseil d'administration, joue un rôle pertinent pour discipliner et conseiller la direction sur la prise des décisions les plus appropriées à chaque moment et pour chaque entreprise (Cuervo, 2002). Le conseil d'administration doit assurer la viabilité à long terme de l'entreprise en maximisant la profitabilité pour les actionnaires (Daily et Dalton, 1994) et en harmonisant les intérêts de l'entreprise avec ceux des groupes d'intérêt (Coombs et Gilley, 2005). Les décisions prises par le conseil d'administration conduiront à des niveaux distincts de performance financière, à la mise en œuvre éventuelle de politiques de RSE (Ingley et al., 2011), et au déploiement d'une stratégie particulière d'investissement socialement responsable (Mill, 2006).

En raison de l'importance croissante du comportement éthique dans les affaires et de la demande de transparence et d'information de la part des actionnaires, des codes de conduite des entreprises apparaissent dans de nombreux pays (Amaeshi et Amao).

La RSE est liée aux travaux précurseurs de Bowen (1953), qui affirme que les responsabilités sociales et économiques d'une entreprise sont indissociables. La vision qui intègre la RSE à l'objectif de l'entreprise ne fait pas référence à ce que les entreprises recherchent, mais plutôt à la manière dont elles s'y prennent. La réalisation inclut les questions liées à la société et à l'environnement dans toutes leurs dimensions (Davis et Blomstrom, 1975).

La RSE a été définie de nombreuses façons (Maak, 2008) et son contenu a évolué au fil du temps (Argandona et Von Weltzien Hoivik, 2009). Cependant, tous font référence à la fois à l'importance des groupes d'intérêt et à la préoccupation pour les questions sociales et environnementales (Maak et Pless, 2009 ; Lu et Liu, 2013). Le livre vert de la commission des communautés européennes déclare que la RSE consiste non seulement dans la conformité volontaire d'une entreprise aux questions sociales et environnementales, mais également

dans son respect des règles et réglementations en vigueur dans les pays où elle opère et la participation au développement de celles-ci là où elles n'existent pas.

Pour Mc Williams et Siegel (2006), la RSE consiste en des actions qui favorisent le bien-être social au-delà des intérêts de l'entreprise ou des stipulations requises par la loi. Par conséquent, les entreprises devraient orienter leurs efforts vers des modèles de gestion ayant un contenu social plus important, tout en assurant la profitabilité, la supériorité morale et la défense des intérêts collectifs.

La gouvernance d'entreprises et la RSE sont deux concepts qui ont été étudiés séparément dans la littérature antérieure, (Bhimani et Soonawalla, 2005) et les relations entre les deux génèrent des synergies bénéfiques (Jamali et al., 2008). En ce qui concerne la relation entre ces deux concepts, Harjoto et Jo (2011) apportent une contribution intéressante : les auteurs ont découvert que, conformément à l'hypothèse de résolution du conflit, le choix de la stratégie RSE est positivement associé aux caractéristiques de la gouvernance d'entreprises. Après avoir pris en compte les problèmes d'endogénéité liés aux mesures de la RSE, les résultats ont montré que l'engagement envers la RSE conduit à de meilleurs rendements financiers. Le lien existant entre la gouvernance d'entreprises et la RSE a contribué au développement de réglementations, introduites dans certains pays européens (Espagne, UCGG ; Royaume-Uni, "Cadbury Report" ; France, "The Viénot" ; et, Allemagne "The Gerhard Cromme"), et qui ont servi à clarifier les rôles et responsabilités des entreprises, des conseils d'administration et des actionnaires (Rodríguez- Fernández, 2015). Les attitudes de plein engagement envers la société et l'environnement ainsi que les codes de conduite éthiques ont conduit à des stratégies d'entreprise qui couvrent de nombreuses politiques de RSE, ajoutant encore plus de responsabilités au conseil d'administration, toujours impliqué dans des questions telles que les droits de l'homme, les pots-de-vin et la corruption, et le changement global (Elkington, 2006). En Asie, Welford (2007) révisé ces liens et exprime que les pratiques de RSE sont souvent basées sur de bonnes normes de gouvernance d'entreprises fournissant une base solide de RSE en créant des relations de valeur avec toutes les parties prenantes. Les entreprises doivent comprendre la gestion de la RSE comme un moyen de développer une gouvernance d'entreprise appropriée (Spence et Perrini, 2009). En intégrant la RSE dans les activités des entreprises, de différentes normes, directives, systèmes de gestion et autres standards sont apparus. La mise en œuvre de systèmes de gestion permet le développement de la RSE.

### **3 L'impact de la RSE sur la performance financière : Revue de la littérature empirique**

D'un point de vue théorique, la théorie des parties prenantes (McGuire et al., 1988) fixe le cadre de la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise. Les groupes d'intérêt revendiquent les ressources de l'entreprise et, ce faisant, exigent implicitement un comportement approprié de l'entreprise, comme la prise en compte de l'environnement et



le souci de relations de travail justes et équitables. Dans les cas où l'entreprise n'agit pas avec responsabilité sociale, les coûts résultants pourraient devenir significatifs et représenter une charge financière susceptible de réduire les profits, conduisant à une entité moins consciente de ses responsabilités sociales. En revanche, si les entreprises qui adoptent des politiques socialement responsables sont plus profitables, alors les investissements socialement responsables inciteront les entreprises à augmenter leurs investissements dans les programmes de RSE (Pava et Krausz, 1996).

Il existe de nombreuses études analysant la relation entre la responsabilité sociale d'une entreprise et sa performance. Toutefois, malgré une attention accrue de la part des managers à la responsabilité sociale des entreprises, il existe peu d'études empiriques qui démontrent que des investissements solides dans la responsabilité sociale des entreprises génèrent des avantages financiers quantifiables.

Dans le même contexte et bien que de nombreuses études universitaires aient tenté d'éclairer le lien entre la RSE et la performance de l'entreprise, leurs conclusions sont incohérentes, montrant des relations positives (Lins et al., 2017 ; Edmans, 2011), négatives (Brammer et al., 2006) et non pertinentes (Bae et al., 2021).

Les raisons résident dans les imperfections des études (causées par les problèmes de mesure de la performance et de la RSE), l'omission de variables significatives dans la formulation des modèles, l'absence d'analyse du sens de la causalité, le manque de rigueur dans la méthodologie, et une insuffisance de la théorie qui sous-tend l'étude (Stanwick et Stanwick, 1998). Néanmoins, Margolis et Walsh (2003) ont passé en revue les études qui ont examiné les effets de la RSE sur la performance de l'entreprise et ont conclu qu'il existe une relation positive, bien que faible.

De plus, d'autres auteurs (Wood et Jones, 1995 ; Akpınar et al., 2008) ont avancé l'existence d'un problème de "désalignement" des groupes d'intérêt comme cause des résultats divergents. La solution réside dans l'identification des groupes d'intérêt les plus importants de l'entreprise.

À cet égard, Alniacik et al. (2011) concluent que les informations positives sur la RSE de l'entreprise conduisent à la fois à la désirabilité de l'emploi au sein de l'entreprise, et à une amélioration des intentions d'achat et d'investissement. La contribution d'Akpınar et al. (2008) a réglé la question de savoir si tous les groupes d'intérêt avaient la même importance. Son étude, fondée sur la théorie des groupes d'intérêt, a conclu que la relation était positive si la mesure de la RSE tenait compte de l'importance relative de chaque groupe d'intérêt.

Les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires et la société dans son ensemble représentent des groupes d'intérêt pour les entreprises. Cependant, la théorie instrumentale postule que les investisseurs se penchent vers les entreprises ayant un comportement social supérieur lorsque tous les autres facteurs restent constants et que les informations sur la responsabilité sociale sont disponibles de manière indépendante. La théorie postule en outre (Choi et al., 2010) que le niveau d'effort que les entreprises

consacrent aux différents domaines de la RSE dépend de l'importance qui leur est accordée par chacun des groupes d'intérêt.

Dans le même sens, Brammer et Pavelin (2006) introduisent le concept agrégé de la réputation des entreprises qui reflètent les perceptions des parties prenantes. Démontrer un haut degré de responsabilité sociale peut donc nécessiter un éventail diversifié d'activités sociales, dont chacune peut avoir un impact identifiable séparément sur la réputation. En outre, les groupes de parties prenantes ont des attentes différentes concernant le comportement de la firme (Fombrun et Shanley, 1990), et la saillance de chaque groupe de parties prenantes varie selon les industries. Par conséquent, l'impact de l'activisme RSE sur la réputation dépend conjointement du type d'activité de RSE entreprise.

Sternberg (2009) souligne que l'approche par les groupes d'intérêts présente deux inconvénients majeurs. Premièrement, la nécessité de résoudre les conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Deuxièmement, la nécessité de rendre correctement compte de la responsabilité, en soulignant que dans la société traditionnelle, les managers sont responsables devant les actionnaires, tandis que les employés et autres agents sont responsables, à travers les cadres supérieurs, devant les managers.

Cependant, cette doctrine rejette explicitement les deux types de responsabilités. Ce rejet est l'un des traits distinctifs de l'approche des parties prenantes, qui propose au contraire une structure de responsabilités diffuse et inefficace. McWilliams et al. (2006) parviennent à une conclusion intéressante: l'absence de corrélation entre la profitabilité financière et la RSE est due à des erreurs dans les analyses statistiques et à la non-inclusion de l'investissement dans la variable Recherche et Développement (R&D). Cette dernière présente une corrélation modeste avec la RSE. Ils soulignent que l'investissement en R&D est corrélé à la fois avec la PF et la RSE. Cette corrélation est due à la relation entre l'investissement en R&D et l'innovation des produits et des services.

Les critiques de Choi et al. (2010) montrent que les résultats sont majoritairement positifs, bien que certains soient négatifs, mitigés ou non corrélés. Margolis et Walsh (2003) arrivent à la même conclusion dans les revues de 127 études, réalisées entre 1972 et 2002. Les résultats ont montré une corrélation majoritairement positive indépendamment du fait que la RSE soit la variable indépendante (109 études) ou la variable dépendante (18 études). Une corrélation positive a été observée dans les études dans lesquelles la théorie instrumentale des groupes d'intérêt était utilisée pour résoudre le problème du désalignement. En se basant sur les travaux d'Akpinar et al. (2008), Choi et al. (2010) ont analysé un échantillon de 1222 entreprises coréennes entre les années 2002 et 2008 afin de réaliser leur analyse statistique en utilisant deux types d'indices pour mesurer le comportement social des entreprises: ils ont calculé premièrement, un indice de responsabilité à pondération égale ("Equal-weighted CSR Index"), et deuxièmement, un indice pondéré selon l'importance des groupes d'intérêts ("Stakeholder-weighted CSR Index"). Le résultat a montré une relation positive entre la performance financière et le

second indice, illustrant que lorsque les entreprises orientent leurs politiques de RSE vers les groupes d'intérêt qui ont une plus grande importance pour l'entreprise, les résultats financiers s'améliorent.

McGuire et al. (1988) ont introduit un facteur de décalage temporel pour approfondir la relation entre la profitabilité financière, sur plusieurs années, et le comportement social. En utilisant comme mesure de la RSE un indice de comportement des entreprises du magazine Fortune, ils ont conclu que la RSE présentait une corrélation plus élevée avec les résultats financiers des années précédentes. La RSE par rapport aux résultats financiers des années suivantes affichait une corrélation plus faible.

Il faut noter que Schuler et Cording (2006), tout en reconnaissant l'importance profonde du lien entre la performance sociale des entreprises et la PF, alertent sur la nature peu claire de cette relation. Ils suggèrent que (1) des lacunes empiriques peuvent fausser la relation RSE-FP, et (2) de grandes déficiences existent dans les modèles théoriques utilisés (la plupart supposent un lien direct entre RSE et FP). Cependant, en définissant le lien RSE-FP et ses constructions de manière plus détaillée, ils avancent la manière dont la RSE influence la FP.

Récemment, Callan et Thomas (2009) répondent à ces questions dans une étude actualisée de cette relation en examinant deux approches différentes pour mesurer la RSE, en contrôlant les variables clés identifiées dans la littérature, et en testant la non-linéarité de certaines variables. Leur principale conclusion affirme qu'il existe une relation positive entre la RSE et le FP.

#### **4 La responsabilité sociétale de l'entreprise : un levier de préservation de la valeur en situation de crise**

Dans cette section, nous nous intéressons à la question de savoir si la performance sociale peut atténuer les effets négatifs d'une crise sur la valeur d'une entreprise.

Une littérature abondante met l'accent sur la valeur de la réputation de l'entreprise (Jones et al., 2000) et de la confiance (Lins et al., 2017) pour fournir le fondement théorique d'une relation entre les activités RSE et la performance financière, en particulier en période de crise.

La réputation est un atout précieux de l'entreprise qui doit être préservé en raison de ses avantages (Black et al., 2000). En effet, la réputation permet aux parties prenantes d'atténuer l'asymétrie d'information sur la qualité des produits d'une entreprise ou ses pratiques de responsabilité sociale, d'avoir une image claire du potentiel de performance de l'entreprise (Kreps et Wilson, 1982), facilite l'accès au marché financier, aide à attirer les investissements (Fombrun et Shanley, 1990), attire des candidats de qualité, et a un impact sur la motivation, le moral et la satisfaction au travail des employés, assure des avantages concurrentiels durables et améliore la rentabilité des entreprises.

Il y a une opinion partagée par de nombreux chercheurs et selon laquelle la réputation agit comme une protection sociale en particulier en période de ralentissement ou de crise

économique. Une bonne réputation permet d'atténuer le choc en cas de crise ou de scandale (Fombrun, 1996). En outre, une étude pertinente entreprise par Jones et al (2000) soutient qu'une bonne réputation est un actif incorporel qui peut aider à protéger l'entreprise en période de crise.

Par ailleurs, une autre branche de la littérature met en avant le rôle médiateur de la confiance dans la performance RSE (Lins et al., 2017 ; Guiso et al. ; 2008). En fait, les entreprises ont besoin d'instaurer la confiance pour bâtir leur réputation. Dans ce contexte, il est bien avancé que le capital social des entreprises contribue à renforcer la confiance des parties prenantes et que l'impact sera particulièrement bénéfique en période de crise où une confiance suffisante devient précieuse.

Les activités de RSE découragent la plupart des réactions punitives des parties prenantes en cas d'évènements négatifs (Godfrey et al, 2009). Albuquerque, Durnev et Koskinen (2012) ont montré que les entreprises à forte RSE ont amélioré leurs marges et leurs rendements par rapport aux entreprises à faible RSE. Lins et al. (2017) ont analysé l'impact de la RSE sur la rentabilité des entreprises pendant la période de la crise financière de 2008-2009 pour un échantillon de 1 841 entreprises non financières américaines. Ils ont prouvé que les activités de la RSE génèrent du capital social et de la confiance qui se traduisent par une rentabilité et une croissance des ventes plus élevées pour l'entreprise. D'où, de nombreuses études suggèrent que la RSE agit comme une police d'assurance qui rapporte ses fruits en temps de crise (Lins et al., 2017).

Certaines études récentes réalisées autour de la crise du COVID-19 ont analysé la transmission des informations RSE intégrées au sein d'une entreprise au marché des actions. Elles se sont concentrées sur le lien entre les notations RSE et les rendements boursiers pendant la pandémie, mais les résultats sont restés peu concluants. Ding et al. (2021) documentent que les entreprises ayant des notes élevées en matière de RSE sont associées à des rendements plus élevés dans 61 économies. Albuquerque et al. (2020) et Broadstock et al. (2021) rapportent des résultats similaires aux États-Unis et en Chine, respectivement. En revanche, Bae et al. (2021) ne trouvent aucune preuve que les caractéristiques de la RSE aient entraîné des effets financiers significatifs aux États-Unis.

Sur la base de la littérature ci-dessus, nous constatons bien l'importance accrue de la responsabilité sociale des entreprises et que de bonnes pratiques de RSE servent comme un actif intangible qui peut aider à protéger l'organisation en période de crise de confiance.

## **5 Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons, tout d'abord, présenté un cadre théorique complet pour l'étude de l'effet de la RSE sur la performance de l'entreprise. Ensuite, nous avons mis l'accent sur l'importance d'une bonne gouvernance d'entreprise en tant qu'élément de la RSE confirmant et consolidant l'importance relative accordée par les entreprises aux différents domaines de la RSE. En effet, les trois concepts de RSE, de gouvernance

d'entreprise et de performance sont les trois piliers clés qui soutiennent notre présente recherche.

Puis, nous avons exposé une revue de la littérature empirique sur l'effet de la RSE sur la performance marquée par la divergence des résultats. Bien que la plupart des études ont souligné un impact positif de la RSE sur la performance de l'entreprise, certains travaux ont relevé des relations négatives ou non significatives entre ces deux notions.

Enfin, la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise a été revue d'un autre point de vue que celui communément traité dans les études existantes, en examinant si la responsabilité sociétale pouvait jouer un rôle d'amortisseur en cas de crise. En somme, les résultats des travaux empiriques confirment que la théorie des parties prenantes fournit les bases les plus solides pour l'étude complète de la relation entre la RSE et la performance financière. En effet, les diverses parties prenantes peuvent avoir des estimations distinctes des pratiques de RSE et de leur impact sur la performance. Une question cruciale est alors d'étudier si la responsabilité sociale envers des parties prenantes bénéficie aux actionnaires de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons le rôle joué par les parties prenantes dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

## **Chapitre 3 : La relation entre l'engagement des parties prenantes et la performance de l'entreprise en temps de crise**

Les résultats des études empiriques sur l'impact de la RSE sur la performance et la préservation de cette performance en période d'incertitude et d'événements négatifs a fait ressortir des résultats peu concluants (Godfrey, 2005 ; Fombrun et al., 2000 ; Gardberg et Fombrun, 2006 ; Ducassy, 2012). La majorité de ces études concluent que les entreprises agissant de manière socialement responsable ont plus de chance à surmonter les crises et d'assurer un certain niveau de rentabilité (Schmietz et Epstein, 2005 ; Godfrey et al., 2009 ; Jones et al., 2000). Elles affirment qu'une réputation de responsabilité sociale agit comme un "réservoir de bonne volonté" et joue un rôle tampon en préservant la valeur de l'entreprise en temps de crise économique. En effet, les parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les employés et la communauté sont plus susceptibles d'aider les entreprises à fort capital social en période de crise, car celles-ci sont plus coopératives et tiennent compte de leurs intérêts en dehors des périodes de crise (Fombrun, 1996).

L'objet de ce chapitre est d'examiner la relation entre l'engagement des parties prenantes et la performance financière. Plus précisément, nous projetons d'étudier le rôle coopératif des parties prenantes de l'entreprise, en particulier, les clients et les employés dans l'amélioration de la performance financière, notamment en temps de crise.

Ce chapitre s'articule autour de 3 sections. La première section s'intéresse à la relation entre l'engagement des parties prenantes et la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les sections 2 et 3 sont dédiées à la présentation des rôles joués, respectivement, par les clients et les employés dans le renforcement de la performance de l'entreprise.

### **1 La relation entre l'engagement des parties prenantes et la RSE**

#### **1.1 La RSE et l'approche des parties prenantes (Stakeholder Theory)**

Lors de cette étude, nous adoptons la théorie des parties prenantes ou « Stakeholder Theory » proposée par Freeman (1984). Cette théorie définit les parties prenantes comme un segment qui peut affecter ou être affecté par les actions de l'entreprise dans son ensemble (Freeman et Reed, 1983, p. 91). Cette théorie postule que l'entreprise ne fonctionne pas comme une île, mais que son succès dépend de multiples parties prenantes qui ont des intérêts différents sur les opérations de l'entreprise (Freeman, 1984). Cela signifie que l'entreprise doit identifier ces parties prenantes et s'assurer qu'elle répond à leurs différents besoins. Les parties prenantes fournissent une "licence sociale" aux entreprises pour qu'elles puissent opérer, et elles sont importantes pour influencer la décision d'une entreprise (Sarkis et al., 2010). Les parties prenantes font pression sur les entreprises pour qu'elles agissent conformément à leurs intérêts (Freeman et Reed, 1983).

Les entreprises gèrent cette pression en développant des capacités spécifiques leur permettant de survivre, d'être compétitives et d'acquiescer une licence sociale.

Les entreprises doivent identifier leurs parties prenantes, interagir avec elles et adapter leurs comportements en fonction de leurs intérêts (Donaldson et Preston, 1995 ; Greenley et Foxall, 1998). Le concept d'intégration des parties prenantes fait référence à la capacité d'établir une relation de collaboration positive avec elles (Plaza-Úbeda et al., 2010 ; Rueda Manzanares et al., 2008).

À l'ère de la durabilité, les différentes parties prenantes ont des rôles uniques à jouer pour garantir que l'entreprise atteigne ses objectifs de durabilité. Des performances médiocres en matière de relations avec les parties prenantes peuvent empêcher les entreprises de franchir les étapes souhaitées sur la question du développement durable (Rokhmawati, Gunardi & Rossi, 2017).

La connaissance des parties prenantes et la détermination de leurs demandes sont les premières étapes pour décider lesquelles doivent s'engager (Kua, 2016 ; Plaza-Úbeda et al., 2010). Une telle démarche nécessite d'identifier l'importance des parties prenantes (Mitchell et al., 1997 ; Plaza-Úbeda et al., 2010), la connaissance de leurs demandes (Mitchell et al., 1997;) et la détermination de leur relation avec l'entreprise (Polonsky et Wood, 2016). Ces activités témoignent de l'importance portée par les entreprises aux parties prenantes en ce qui concerne les questions environnementales (Buysse et Verbeke, 2003). Ainsi, la connaissance des parties prenantes réelles représente le premier niveau de leur intégration (Plaza-Úbeda et al., 2010). En plus de cette connaissance, les entreprises doivent interagir avec elles. L'interaction fait référence aux actions prises par l'entreprise pour améliorer le dialogue et la communication avec ses parties prenantes. Les entreprises peuvent adopter différentes approches pour soutenir leurs relations avec les parties prenantes, telles que la participation, la coopération et la consultation (Plaza-Úbeda et al., 2010). L'interaction avec ces parties est une tâche indispensable de l'entreprise dans le cadre de ses relations avec elles (Polonsky et Wood, 2016). Buysse et Verbeke (2003) estiment que les entreprises qui considèrent la performance environnementale comme une source d'avantage concurrentiel devraient coopérer avec les régulateurs dans le développement de nouvelles réglementations liées à la satisfaction des besoins de leurs entreprises.

Bien que la connaissance des parties prenantes et l'interaction avec elles soient des étapes importantes dans leur intégration par l'entreprise, ces étapes ne reflètent pas une intégration complète. Freeman et Reed (1983) ont noté que les entreprises devraient incorporer les intérêts des parties prenantes dans leurs politiques et leurs activités et se comporter conformément à ces intérêts.

Il a été affirmé que l'alignement du comportement sur les intérêts des parties prenantes est un élément essentiel de la satisfaction de ces dernières (Plaza-Úbeda et al., 2010 ; Polonsky et Wood, 2016) et pour déterminer leur niveau d'intégration (Plaza-Úbeda et al., 2010). Par conséquent, l'intégration complète des parties prenantes se réfère à la capacité de l'entreprise à opérer de manière cohérente avec leurs intérêts.

La théorie des parties prenantes est l'une des théories les plus couramment utilisées pour relier leur gestion et les résultats organisationnels (Steurer et al., 2005). Ainsi, le niveau d'intégration des parties prenantes peut refléter la manière dont une entreprise les traite et le degré d'importance accordé à l'effet des performances environnementales.

La capacité d'une entreprise à gérer ses relations avec ses parties prenantes peut être un facteur déterminant de sa réussite (Bayoud et al., 2012). Avoir de bonnes relations avec eux peut avoir un effet positif sur les performances environnementales et économiques de l'entreprise.

Plus important encore, la collaboration environnementale entre les entreprises et les parties prenantes telles que les fournisseurs et les clients peut améliorer la performance financière et sociale (Lin, 2011 ; Wagner et al., 2009).

## **1.2 Le rôle des parties prenantes en période de crise**

Comme souligné dans le chapitre précédent, les études sur la RSE et la crise économique sont encore relativement rares (Ducassy, 2012). Une étude menée en Nouvelle-Zélande par Tregidga et al. (2014) a montré que, durant les années de la crise financière mondiale, les organisations se sont efforcées d'être " stratégiquement " bonnes ", en adoptant une meilleure approche stratégique de la durabilité et de la RSE et en s'alignant davantage sur les questions économiques. En outre, Gallegos-Álvarez et al. (2014) ont conclu que, pendant la crise économique, les performances environnementales et financières présentaient une plus grande synergie. Dans un contexte espagnol, García-Benau et al. (2013) ont montré que la crise économique affectait positivement les stratégies de reporting RSE malgré ses coûts.

Dans un contexte de pénurie de ressources et de difficultés financières extrêmes, les entreprises peuvent concentrer leurs efforts sur les questions critiques qu'elles considèrent comme susceptibles d'améliorer leur performance financière (Giannarakis et Sariannidis, 2012). Si les entreprises ne perçoivent pas la gestion de la RSE comme essentielle, elles pourraient cesser d'investir dans des projets durables en temps de crise (Cheney et McMillan, 1990), et les engagements des parties prenantes de l'entreprise et les performances sociales pourraient reculer.

Par conséquent, une revue de littérature récente cherche à identifier les composantes de la RSE qui sont à l'origine de rendements élevés en temps de crise. Ces études montrent que l'engagement des parties prenantes et des investisseurs pour aider les entreprises est le principal moteur de la surperformance des entreprises en temps de crise. En fait, les activités de RSE ont un impact significatif sur les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le développement de la confiance, l'augmentation de l'engagement des employés et le maintien de la culture d'entreprise et de l'efficacité de la communication (Jenkins, 2001).

Du point de vue partenarial, Lins et al. (2017) soutiennent que les parties prenantes d'une entreprise (par exemple, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté dans son ensemble) sont plus susceptibles d'aider les entreprises qui investissent dans les activités socialement responsables à surmonter un choc négatif dans la mesure où ces



entreprises font preuve d'une plus grande attention et coopération avec les parties prenantes dans le passé.

À titre d'exemple, les employés peuvent travailler plus dur et donner autant ou plus physiquement et émotionnellement parce que l'entreprise les traite bien et se soucie davantage de sa communauté ou de l'environnement (Insightlink, 2005).

Par conséquent, de telles politiques de RSE qui se connectent aux exigences des parties prenantes peuvent être productives, en particulier en période de crise (Maon et al., 2010 ; Alford & Signori, 2014).

Les managers sont de plus en plus conscients de l'importance d'identifier et de servir les besoins des différentes parties prenantes afin d'optimiser la performance de l'entreprise (Schnietz, 2005; Freeman, 1994). En retour, celles-ci sont plus susceptibles de tout faire pour soutenir les entreprises qui investissent dans le capital social en période de crise, étant donné que ces entreprises leur ont accordé une plus grande considération dans le passé (Lins et al., 2017). Cette opinion est connue sous le nom "doing well by doing good" (Edmans, 2011). Cela est également conforme au concept de réciprocité selon lequel les parties prenantes sont plus disposées à coopérer lorsqu'elles perçoivent les entreprises comme dignes de confiance.

Ainsi, lorsque les entreprises soutiennent et favorisent la diversité, contribuent à la communauté, améliorent les conditions de travail et respectent l'engagement environnemental, les partenaires externes les récompensent.

La littérature existante montre l'impact bénéfique de la RSE qui prend en considération l'intérêt des actionnaires en attirant et en retenant les employés les plus qualifiés (Guizo, Sapienza et Zingales, 2015), ce qui permet d'atteindre une productivité plus élevée et une plus grande durabilité (Edmans, 2011; Edmans et al., 2015; Fauver et al., 2018).

Selon plusieurs auteurs (Jamali, 2008 ; Galbreath, 2006 ; Papasolomou-Doukakis et al., 2005 ; Snider, Hill, 1 Martin, 2003), les parties prenantes les plus importantes sont les employés, les clients et les propriétaires des organisations.

À cet effet, dans ce qui suit nous allons exposer le rôle joué par chacun de ces acteurs en temps de crise et nous focaliserons notre analyse sur les clients et les employés.

## **2 La RSE et la fidélisation des clients**

Dans le monde hautement compétitif d'aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des défis à multiples facettes. D'une part, les clients exigent de nouvelles variantes des produits aux coûts les plus bas possibles, et les concurrents tentent de s'approprier des parts de marché par un marketing agressif. D'autre part, garder la base de clients indemne est une question de survie, et le moyen le plus efficace et le plus rentable pourrait être d'augmenter le nombre de clients fidèles et de répandre un bouche-à-oreille positif à travers eux. La relation entre la RSE et la fidélité des clients est expliquée par la théorie de l'échange social. Blau (1964) affirme que si une entreprise adopte un comportement socialement responsable, cela crée une réciprocité généralisée. Eisingerich et al. (2011) ont suggéré que

le principe de réciprocité générale peut être utilisé pour expliquer l'impact des activités de RSE menées par les entreprises sur le comportement des consommateurs. Ces activités créent une réciprocité généralisée, car les entreprises n'offrent pas toujours le bénéfice direct de la RSE à leurs clients.

Cette section expose les actions de RSE qui affectent directement les consommateurs. Dans la littérature, de nombreuses études démontrent la capacité de la RSE à influencer le comportement des consommateurs (Brown & Dacin, 1997 ; Creyer & Ross, 1997 ; Marquina & Vasquez-Parraga, 2013; Lee et al., 2012). De nombreux auteurs affirment que les consommateurs sont la partie prenante la plus importante. Freeman, par exemple, a déclaré en 1984 que "les consommateurs sont considérés comme la partie prenante la plus affectée par la réalisation des objectifs de l'entreprise" (Freeman, 1984, p. 46).

Plus récemment, Morrison et Bridwell (2011) mettent en avant l'importance du client en soulignant que la responsabilité sociale des consommateurs est la véritable responsabilité sociale de l'entreprise.

Cette philosophie sur les attentes et les exigences du consommateur demande que l'on regarde l'entreprise de l'extérieur vers l'intérieur plutôt que l'inverse. Ceci permettra de voir l'organisation telle que les consommateurs la perçoivent, dans la même perspective, et d'être ainsi mieux placés pour agir conformément à leurs souhaits et à leurs attentes.

## **2.1 Les variables relationnelles et la valeur perçue**

Une revue de littérature extensive prédit que la RSE influence les consommateurs principalement à travers un ensemble de variables, telles que la valeur perçue, la confiance et l'engagement, qui, à leur tour, entraînent une augmentation de la satisfaction et de la fidélité. La RSE crée de la valeur pour le consommateur (Barnett, 2007 ; Green & Peloza, 2011 ; Jonikas, 2013 ; Pivato et al., 2008), car elle se préoccupe de leurs besoins et de ceux des autres parties prenantes.

Ainsi, les organisations doivent prêter attention aux besoins des consommateurs et doivent être prêtes à adapter continuellement leurs marques à ces besoins en constante évolution (Radulescu & Hudea, 2018). Elles doivent maintenir le contact avec les consommateurs et établir des relations durables par le biais de techniques connues de marketing relationnel. Cette approche relationnelle considère l'échange comme un processus continu dans le temps, ce qui permet d'obtenir des avantages plus importants, notamment un cycle de commande-livraison plus rapide, des bénéfices accrus, un service amélioré, des coûts plus bas et une meilleure gestion de la qualité. À cet égard, la confiance et l'engagement sont des variables essentielles du marketing relationnel (Morgan & Hunt, 1994 ; Palmatier et al., 2006 ; Sanzo et al., 2003).

La confiance est définie comme la croyance ou l'attente que certains types d'effets (respect des obligations, comportement attendu, résultats positifs, satisfaction des besoins) aient, pour une ou toutes les parties impliquées dans une relation d'échange, une valeur qui conduit à l'intention de développer une telle relation (Sanzo et al., 2003).

Morgan et Hunt (1994) considèrent que la confiance "existe lorsque l'une des parties à l'échange est consciente de la fiabilité et de l'intégrité de l'autre partie" (p. 23). Par conséquent, selon Moorman et al. (1992), la confiance implique les éléments suivants : la croyance que l'autre partie suivra la ligne de conduite prévue, l'intention de se comporter et de s'engager en fonction de cette croyance, l'incertitude - dans la mesure où le comportement de l'autre partie est incontrôlable - et la vulnérabilité aux conséquences des actions de l'autre partie.

La confiance a été identifiée comme l'un des facteurs les plus importants qui influencent les consommateurs (Oney et al., 2017). Par conséquent, la confiance dans la relation est basée sur les croyances, les sentiments et les attentes des consommateurs envers l'entreprise, avec une importance particulière accordée à la réputation de l'entreprise, ce qui donne à la RSE une place primordiale, dans la mesure où les actions de RSE menées par l'entreprise peuvent améliorer significativement l'image de l'entreprise (Perez & Rodriguez del Bosque, 2015).

Dans cette ligne d'argumentation, les actions socialement responsables ont un impact clé sur la réputation de l'entreprise qui, à son tour, améliore la confiance des consommateurs (Barcelos et al., 2015 ; Castaldo, Perrini, Misani & Tencati, 2009 ; Choi & La, 2013 ; Martinez & Rodriguez del Bosque, 2013 ; Servera-Frances & Arteaga-Moreno, 2015).

En outre, la confiance est considérée comme une variable nécessaire à la création de l'engagement (Morgan & Hunt, 1994). L'engagement découle des souhaits du consommateur et de sa volonté de poursuivre la relation avec l'organisation (Tellefsen & Thomas, 2005).

La définition de l'engagement donnée par Moorman et al. (1992) est la suivante « l'engagement représente un désir à long terme de maintenir une relation de valeur » (p. 316). Il montre clairement les trois éléments clés inclus dans ce concept. Premièrement, l'engagement doit être à long terme, c'est-à-dire que les parties doivent vouloir continuer la relation au-delà des transactions actuelles. Deuxièmement, l'engagement reflète un souhait, c'est-à-dire, qu'il doit se fonder sur une prédisposition personnelle à poursuivre la relation au-delà de l'obligation légale. Enfin, l'engagement doit viser à atteindre une satisfaction supérieure du consommateur. Les parties maintiendront la relation seulement si elles croient que cette celle-ci leur permettra d'obtenir des avantages à long terme résultants des résolutions adoptées (Morgan & Hunt, 1994).

C'est dans ce nouveau paradigme de gestion de la relation avec les consommateurs que nous pouvons considérer la RSE comme un élément générateur de valeur pour le consommateur (Alrubaiee et al., 2017 ; Lee et al., 2012 ; Pivato et al., 2008 ; Pomering & Dolnicar, 2009 ; Swaen & Chumpitaz, 2008).

Plus précisément, la RSE crée de la valeur pour les consommateurs, car elle accroît les avantages tirés du compromis. En d'autres termes, les actions de RSE permettent aux entreprises de répondre aux aspects sociaux, environnementaux et éthiques des besoins des consommateurs.

L'un des points forts du marketing relationnel est la génération de valeur (Gronroos, 2000 ; Sanzo et al., 2003). La recherche de Gronroos (2000), Sirdeshmukh et al. (2018) confirment que la confiance et l'engagement ont une influence positive sur la valeur perçue.

Les chercheurs ont souligné que la valeur est un antécédent de la satisfaction du consommateur (Bourdeau et al., 2013 ; Gallarza & Saura, 2006 ; Martinez & Rodriguez del Bosque, 2013 ; McDougall & Levesque, 2000 ; Woodruff, 1997). Dans la littérature sur les services, il existe un consensus général centré sur la satisfaction en tant que phénomène lié aux jugements cognitifs et à la nature émotionnelle des réponses. Le premier correspond à un processus mental d'évaluation d'une expérience dans lequel se combinent plusieurs variables de comparaison. Les seconds se rapportent à l'expression de plusieurs sentiments positifs ou négatifs qui peuvent découler de cette évaluation.

Par conséquent, plus la valeur perçue de l'entreprise est élevée grâce aux politiques de RSE, plus les sentiments positifs développés par les consommateurs sont importants.

De même, la création de valeur conduit à une plus grande loyauté des consommateurs envers l'entreprise de vente au détail (Gallarza & Saura, 2006 ; McDougall & Levesque, 2000). Les activités de RSE améliorent la réputation de l'entreprise (Galant & Cadez, 2017), favorisant la fidélisation des consommateurs.

Ce qui fait que la RSE a une influence directe sur la fidélité et un impact indirect à travers d'autres variables telles que la valeur (Irshad et al., 2017).

En même temps, la satisfaction a une influence directe sur la fidélité (Ho et al., 2014 ; Martinez & Rodriguez del Bosque, 2013). La satisfaction du consommateur conduit à sa rétention, et influence les intentions d'achat (Irshad et al., 2017).

Par conséquent, une augmentation du niveau de satisfaction entraînera un accroissement du volume d'achat et la recommandation des biens ou services à d'autres consommateurs potentiels.

Néanmoins, les entreprises doivent prêter une attention particulière à cette variable, car elle peut ne pas s'avérer durable dans le temps, étant sensible aux changements de goûts et de préférences des consommateurs (Woodruff, 1997).

La fidélisation est l'une des variables les plus étudiées et est devenue la pierre angulaire du succès concurrentiel (Oliver, 1999). Son importance est due à l'effet positif qu'elle génère sur les organisations, car elle affecte directement et positivement les bénéfices en ayant un portefeuille de consommateurs fidèles. Il est moins coûteux de maintenir un portefeuille de consommateurs existant que d'en créer un nouveau par l'acquisition de nouveaux consommateurs. En outre, la fidélité génère une résistance des consommateurs aux offres éventuelles de la concurrence (Oliver, 1999).

## **2.2 Le rôle des clients en temps de crise**

Les clients réagissent positivement lorsque les activités de RSE font partie de l'objectif de l'entreprise (Brown et Dacin 1997, Creyer et Ross 1997, Sen et Bhattacharya 2001, Bhattacharya et Sen 2004).

Afin d'améliorer la satisfaction et la fidélité des clients, les impacts sociaux et environnementaux, entre autres, doivent être pris en compte dans le processus de production de biens et de services. À cette fin, les entreprises ont régulièrement amélioré la manière dont les produits et services sont créés et fournis (Visser, 2011), cherchant des moyens d'accroître la valeur pour leurs clients.

Par conséquent, certaines recherches indiquent que les consommateurs sont prêts à continuer à dépenser et même à payer des prix élevés pour des produits naturels issus de sources durables provenant d'entreprises actives dans la RSE. Mais d'autres études suggèrent que même si les consommateurs ne veulent pas accepter de payer un prix plus élevé, ils sont aussi de plus en plus tentés par l'achat des biens auprès d'entreprises socialement responsables (Baron, 2001).

À cet égard, la RSE est généralement interprétée comme un attribut du produit, et donc un investissement stratégique augmentant la valeur de l'entreprise. Aussi, la plupart des consommateurs ne connaissent pas leurs droits en tant que clients et ignorent la RSE (Sen et Bhattacharya 2001, Bhattacharya et Sen 2004, Pomeroy et Dolnicar 2009).

Ainsi, une abondante littérature soutient l'importance d'avoir des clients informés grâce à des dépenses publicitaires sensibilisant le public aux activités de RSE.

À l'appui de ce point de vue, il est recommandé aux entreprises d'examiner et de promouvoir la sensibilisation des clients aux pratiques de RSE afin d'améliorer la valeur de l'entreprise. Plusieurs chercheurs trouvent une relation positive entre l'intensité publicitaire et la mise en place d'une stratégie RSE de l'entreprise (Mc Williams et Siegel, 2001).

Par exemple, Serveas et Tamayo (2013) ont confirmé cet impact bénéfique pour les entreprises investissant largement dans la publicité. Ces auteurs supposent que la publicité réduit l'écart d'information entre une entreprise et ses clients, ce qui facilite la découverte de l'engagement de l'entreprise en matière de RSE. Par conséquent, les auteurs concluent que les clients récompenseront l'entreprise pour ses efforts en matière de RSE. Leur découverte signifie que les clients auront plus tendance à acheter des produits auprès d'entreprises socialement responsables, ce qui entraîne une croissance accrue des ventes.

En période de crise, les clients sont susceptibles de soutenir les entreprises par leur comportement positif. Une étude de Tsarenko et Tojib (2015) constate que la sympathie des clients pourrait protéger les entreprises de l'effondrement provoqué par la communication de crise. Ensuite, les clients sont plus prédisposés à favoriser les entreprises socialement responsables en payant leurs factures le plus rapidement (Lins et al 2017).

### **3 La RSE et l'engagement des employés**

Les parties prenantes internes, telles que les employés, jouent un rôle important dans le succès des initiatives de durabilité environnementale adoptées par une entreprise.

Les employés sont considérés comme l'un des acteurs les plus importants des parties prenantes envers lesquels l'entreprise a l'obligation et la responsabilité d'agir de manière

éthique et responsable (Lee et al., 2013). Ils jouent un rôle important dans le succès et la croissance d'une organisation.

Cette section présente les arguments théoriques et les preuves empiriques soutenant l'idée que le fait de se comporter de manière responsable envers les employés est un outil potentiellement puissant pour les engager dans des projets à long terme.

### **3.1 La RSE et l'engagement des employés dans les investissements rentables**

Dans une contribution récente, Flammer et Luo (2017) avancent la théorie selon laquelle la RSE peut être utilisée comme un outil stratégique pour améliorer l'engagement des employés et atténuer les comportements négatifs sur le lieu de travail. Ces auteurs avancent des arguments à l'appui en montrant que les prestations d'assurance-chômage, qui incite davantage les employés à adopter un comportement négatif, sont associées à un engagement plus important dans la RSE liée aux employés.

Dans ce paragraphe, nous examinons plus précisément pourquoi la RSE peut être un puissant outil pour motiver les employés à s'engager dans des projets à long terme.

La RSE liée à l'employé peut être considérée comme fondée sur les relations par opposition aux incitations monétaires pures (Flammer et Luo 2017).

En effet, des études antérieures ont souligné les limites et les inconvénients des incitations monétaires pures (Baker et al., 1988 ; Gibbons, 1998 ; Prendergast, 2000). En particulier, la distribution d'actions et de stock-options expose les salariés à un risque spécifique important à l'entreprise (Berk et al., 2010 ; Poterba, 2003) et renforce potentiellement l'aversion au risque des salariés qui investissent déjà du capital humain dans l'entreprise. De plus, les incitations monétaires deviennent inefficaces, voire destructrices, lorsque les tâches des travailleurs sont plus difficiles à quantifier. En particulier, McGraw et McCullers (1979), et Amabile et al. (1996) soutiennent que les incitations monétaires doivent être évitées pour les tâches impliquant la créativité et l'innovation.

Il existe au moins trois principales raisons pour lesquelles la RSE liée aux employés est un outil potentiellement fort pour les engager dans des investissements à long terme. Premièrement, plusieurs études montrent que les entreprises qui mettent en œuvre des programmes de RSE liés aux employés sont capables d'attirer et de retenir plus efficacement des employés talentueux et de haute qualité (Albinger et Freeman 2000 ; Allen et al. 2010 ; Greening et Turban 2000 ; Griffeth et al. 2000).

Les entreprises avec un engagement plus important dans la RSE liée aux employés sont, par conséquent, plus susceptibles de créer une main-d'œuvre moins préoccupée par le risque de chômage et plus disposée à s'engager dans des projets de développement durable.

En effet, l'une des principales raisons pour lesquelles les employés trouvent que les investissements à long terme ne sont pas souhaitables est le risque de chômage. Ce dernier impose des pertes de bien-être considérables aux travailleurs (Low et al. 2010). Les données existantes montrent que les coûts supportés par les travailleurs pendant le chômage comprennent les réductions dans la consommation et les salaires futurs (Farber 2005 ;

Gibbons et al. 1992 ; Gruber 2001), de longs délais avant le réemploi ainsi que des coûts psychologiques et sociaux (DeLeire et Kalil 2010 ; Kalil et Ziol-Guest 2008).

Deuxièmement, la RSE liée aux employés contribue également à allonger l'horizon temporel des travailleurs au sein de l'entreprise. Blasi et al. (2016) montrent que les politiques qui responsabilisent les employés et créent une culture du lieu de travail contribuent à réduire le turnover volontaire et augmentent l'intention des employés de rester. Krekel et al. (2019) réalisent une méta-analyse de 339 études de recherche indépendantes et trouvent une forte corrélation positive entre la satisfaction des employés à l'égard de leur entreprise et la productivité des employés et la fidélité des clients, et une forte corrélation négative avec la rotation du personnel. Plusieurs études et méta-analyses montrent que les pratiques de travail et de gestion à haut rendement sont associées à un taux de roulement plus faible, une productivité et des performances plus élevées (Combs et al. 2006 ; Griffeth et al. 2000 ; Huselid 1995 ; Jiang et Messersmith 2018 ; Konrad et Mangel 2000 ; Pfeffer et Veiga 1999). En outre, comme l'ont indiqué Flammer et Luo (2017), la RSE liée aux salariés joue également un rôle dans la différenciation d'une entreprise par rapport à ses concurrents et, par conséquent, dans la réduction de l'attractivité des autres employeurs. En améliorant la perception qu'ont les employés de leur emploi actuel par rapport à d'autres options, la RSE liée aux employés prolonge l'horizon temporel des travailleurs au sein de l'entreprise.

Troisièmement, d'un point de vue juridique, les droits contractuels des employés expirent en cas de faillite. Dans de nombreux pays, les licenciements sont partiellement assurés par des systèmes publics d'assurance chômage qui offrent des prestations importantes aux travailleurs sans emploi. Cependant, il existe un autre fournisseur d'assurance, à savoir l'entreprise.

La RSE liée aux employés peut être particulièrement bien adaptée pour résoudre ce problème d'engagement. En effet, les entreprises qui investissent davantage dans la RSE ont une meilleure réputation pour le respect de leurs engagements (Cornell et Shapiro 1987). Des preuves antérieures suggèrent que la participation des travailleurs à la gouvernance fournit un mécanisme ex post pour faire respecter les contrats d'assurance implicites protégeant les employés contre les chocs défavorables (Kim et al. 2018). En outre, Guiso et al. (2015) démontrent qu'une culture d'entreprise fondée sur l'intégrité et la confiance dans la direction est un facteur important de la satisfaction des employés. En rendant l'engagement d'une entreprise à honorer les contrats avec ses employés plus crédibles, la RSE liée aux salariés peut contribuer à les engager dans des investissements rentables.

### **3.2 Le rôle des employés en période de crise**

Une importante littérature théorique et empirique soutient l'impact bénéfique des programmes de RSE sur la fidélité des employés (Turker, 2009 ; Rupp et al., 2006 ; Brammer et al., 2007 ; Maignan et Ferrell, 2001 ; Peterson, 2004).

Par exemple, Lee et al. (2013) montrent que la politique RSE renforce la fidélité et l'engagement des salariés et réduit leur taux de rotation au sein de l'entreprise.

Lee et al. (2013) et Turban & Greening (1996) précisent que les pratiques de RSE peuvent promouvoir le moral et la productivité des employés, attirer des employés potentiels et améliorer la réputation de l'entreprise. Lorsque les employés perçoivent les dirigeants comme dignes de confiance, la performance d'une entreprise est plus forte.

De la même manière, Kramar (2004) a mené une recherche dans 25 pays qui a montré que les employés ressentaient un plus grands dévouement, satisfaction et motivation lorsque leurs entreprises appliquaient des pratiques de ressources humaines telles que la formation et la participation au travail. Selon Calveras et Ganuza (2018), les programmes de RSE peuvent améliorer la productivité du travail des entreprises. De même, Rupp et al. (2006) remarquent que la performance au travail est positivement influencée par la RSE. Aussi, Valentine et Fleischman (2008) trouvent un impact bénéfique des actions à vocation sociétale sur la satisfaction au travail.

Turker (2009) et Brammer et al. (2008) affirment que les employés sont motivés à développer leur sentiment d'appartenance lorsqu'ils observent les comportements socialement responsables de l'entreprise.

De plus, de nombreux chercheurs mettent en avant le rôle médiateur joué par les salariés pour sauver les entreprises socialement responsables en période de crise (Lins et al. 2017). Selon Marques & Mintzberg (2015), les entreprises peuvent choisir d'investir dans la santé et le confort général de leurs employés, ou de promouvoir les conditions de vie ou d'initier des projets caritatifs afin d'augmenter les ventes et donc les profits de l'entreprise.

Sakka et al. (2021) tirent des preuves empiriques afin d'explorer les perceptions de 180 employés travaillant au sein de 12 PME à Chypre dans quatre secteurs différents. Sa découverte souligne un risque potentiel dans la mesure où si les managers ne parviennent pas à détecter et à satisfaire les besoins et les préoccupations de leurs employés, ces derniers se sentiront mécontents et insatisfaits. Or, ces sentiments peuvent avoir une influence négative sur leur incitation et leur productivité.

## **4 Conclusion**

De multitudes études empiriques ont examiné l'effet de la réputation de la RSE sur la performance des entreprises durant des périodes de la turbulence marquée par des événements négatifs (crise financière ou économique). Néanmoins, rares sont les études qui ont analysé comment les parties prenantes de l'entreprise interviennent dans la réalisation de cette performance.

À travers ce chapitre, nous avons essayé de combler cette lacune en nous concentrant sur le rôle des clients et des employés, car ils sont considérés comme les parties prenantes qui sont susceptibles d'endosser un rôle important dans le succès des initiatives sociétales et de durabilité environnementale adoptées par une entreprise.

En résumé, nous avons présenté une importante littérature qui suggère que la génération des performances financières se produit au moment de la crise financière pour les entreprises à forte RSE par le biais d'un processus basé sur les ressources consistant en la



création de relations d'échange plus fortes avec les clients, les employés et les investisseurs (Godfrey et al., 2009 ; Cornett et al., 2016). Par conséquent, les entreprises devraient investir dans des pratiques de RSE pour maintenir des relations solides et coopératives avec leurs clients et employés. Les firmes qui prévoient d'obtenir des résultats financiers positifs grâce aux initiatives de durabilité environnementale devraient collaborer avec leurs employés. Ces derniers peuvent devenir des ambassadeurs verts de l'entreprise, ce qui renforce la valeur de la marque et la loyauté du point de vue des clients.

L'absence de collaboration avec les parties prenantes internes telles que les employés peut créer des obstacles à la durabilité environnementale (Alfalla-Luque et al., 2015).

De même, les investisseurs devraient choisir les entreprises qui s'engagent dans un capital social plus important. En outre, les décideurs politiques devraient encourager la mise en œuvre de pratiques de RSE qui agissent comme une protection de type assurance en cas d'événements négatifs.

En guise de conclusion, il est important de mentionner qu'une communication efficace est la clé de l'engagement des parties prenantes. L'excellence de cette communication aide une entreprise à clarifier ses objectifs spécifiques, ce qui facilite l'adhésion des parties prenantes et peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise (Boakye, 2018). Toutes les parties prenantes ne préfèrent pas être laissées dans l'ignorance des opérations de l'entreprise (Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2010). Les entreprises qui engagent continuellement leurs parties prenantes par le biais de bulletins d'information, de mémos et de leurs sites web sont susceptibles de gagner la confiance et la loyauté de leurs parties prenantes (Boakye, 2018). Cela peut attirer les investisseurs dans l'entreprise et les fournisseurs, ce qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel inégalé. L'engagement constant des parties prenantes fait que les investisseurs perçoivent l'entreprise comme transparente (Cheng et al., 2015).

# **Chapitre 4 : L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise en situation de crise : Etude empirique dans le contexte belge**

En Belgique, la responsabilité sociale des entreprises est devenue un sujet de plus en plus important ces dernières années. Les enjeux sociétaux, environnementaux et économiques ont accéléré l'émergence de ce principe stratégique.

Les acteurs économiques belges voient la RSE comme une future politique incontournable à une société. En effet, selon une étude CS Monitor (2018) réalisée par le bureau d'études Maison des Tendances en collaboration avec BNP Paribas Fortis, plus de 75% des entreprises belges considèrent la RSE comme le business model de l'avenir. Selon cette étude, la RSE est un véritable investissement qui permet à une société de se différencier et de proposer à l'intégralité des acteurs internes et externes (collaborateurs, clients, candidats, fournisseurs, etc.) une expérience novatrice.

Dans le cadre de cette partie empirique, l'objectif de ce premier chapitre est d'étudier l'effet de la RSE sur la performance des entreprises autour de la crise financière de 2008 et ce, dans le contexte belge.

## **1 Données et méthodologie**

### **1.1 Source des données**

L'échantillon de l'étude est composé de 9 entreprises belges de l'indice STOXX Europe 600. Les observations s'étalent sur la période de 2002 à 2014 et ont été divisées sur trois périodes :

- période avant crise (2002-2006)
- période de crise financière (2007-2009)
- période après crise (2010-2014)

Les informations liées à la RSE sont collectées directement de la base de données ASSET4 proposée par Thomson Reuters AKON, qui fournit des notations environnementales, sociales et de gouvernance ESG).

En plus de ces données, nous obtenons les informations financières (éléments comptables) des entreprises, à partir de la base de données FACTSET. En outre, conformément à la littérature antérieure (Alsaadi et al., 2017 ; Lins et al., 2017 ; Dutordoir et al., 2018 ; Buchanan et al., 2018 ; Chen et al., 2018 ; Amin et al. 2020), nous excluons les entreprises du secteur financier en raison de la nature unique de leurs pratiques de reporting et de l'importance du soutien des gouvernements aux entreprises financières pendant la crise mondiale de 2008.

## 1.2 Les entreprises de l'échantillon

Comme le montre le tableau 2 ci-dessous, les 9 entreprises belges de notre échantillon appartiennent à de différents secteurs d'activité.

**Tableau 2: Les entreprises de l'échantillon**

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité
ANHEUSER BUSCH INBEV SA	Agro-alimentaire (Brasserie)
COFINIMMO	Immobilier
D'IETEREN GROUP NV	Groupe d'investissements (mobilité)
ELIA GROUP SA	Gestionnaire du réseau de transport d'électricité à haute tension
COLRUYT	Entreprise de grande distribution
PROXIMUS SA	Fournisseur de services numériques et de prestations de communication
SOLVAY SA	Produits chimiques
UCB SA	Commercialisation de produits pharmaceutiques et biotechnologiques.
UMICORE SA	Entreprise de production et recyclage de métaux non ferreux

## 1.3 Présentation des scores ESG

Un score ESG reflète le respect par les entreprises des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Les scores ESG de Thomson Reuters visent à mesurer la performance ESG relative d'une entreprise sur la base des données déclarées par celle-ci.

Il y a lieu de rappeler qu'un score ESG est établi sur la base d'une notation allant de 0 à 100.

L'échelle de notation peut inclure jusqu'à cinq niveaux de performance ESG :

- Excellente (score compris entre 85 et 100) ;
- Avancée (score compris entre 65 et 84) ;
- Modérée (score compris entre 45 et 64) ;
- Partielle (score compris entre 25 et 44) ;
- Insuffisante (score compris entre 0 et 24).

Ainsi, un score ESG > à 85 points implique un niveau très élevé de stratégie RSE et surtout un haut degré de transparence dans la déclaration publique des données ESG.

D'autre part, un score < à 25 points implique un score faible illustrant un manque d'engagement en matière de politique RSE et une transparence insuffisante dans la déclaration publique des données ESG.

Dans la présente recherche, les données ESG de notre échantillon ont été classifiées en 10 catégories (en se basant sur les chiffres que nous avons pu collecter de la base de données Thomson Reuters). Les scores des 10 catégories ont été combinés en trois scores piliers, à savoir, les scores environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le tableau 3 montre les scores ESG piliers.

**Tableau 3: Les scores piliers**

<b>Pilier</b>	<b>Principales composantes</b>
<b>Environnementale</b>	Utilisation des ressources, Emission, Innovation
<b>Sociale</b>	Employés, droits de l'homme, Communauté, produit responsable
<b>Gouvernance</b>	Stratégie RSE (CSR), Parties prenantes, Management

Source : <https://www.refinitiv.com/en/financial-data/company-data/esg-data>

Dans ce qui suit, nous présenterons l'hypothèse de recherche, les variables utilisées, les résultats et leurs interprétations.

#### **1.4 La formulation de l'hypothèse de recherche**

Partant des études théoriques et empiriques exposées dans la première partie de ce mémoire, nous constatons que peu de chercheurs se sont intéressés aux avantages pour une entreprise de s'impliquer dans des pratiques de RSE en cas d'événements négatifs ou de périodes de crise. En effet, ces travaux ont montré que les activités de RSE peuvent fournir un mécanisme d'assurance pour préserver plutôt que générer la performance (Godfrey, 2005 ; Gardberg et Fombrun, 2006 ; Fombrun et al., 2000). Ils affirment aussi que les engagements en matière de RSE génèrent un capital moral qui tempère les sanctions punitives des parties prenantes lors d'un événement négatif (Godfrey et al., 2005). Ainsi, les entreprises ayant une bonne réputation peuvent résister aux crises en subissant moins de pertes économiques que les autres entreprises (Fombrun,1996).

Les études empiriques considèrent différents événements négatifs et testent leur impact sur la relation entre la RSE et la PF. Par exemple, Godfrey et al. (2009) testent l'impact de l'engagement en matière de RSE sur le rendement anormal cumulé d'une entreprise dans le cas d'actions légales/réglementaires négatives contre les entreprises au cours de la période 1993-2003. Leurs résultats montrent que dans ce contexte d'événement négatif, la

baisse de la valeur actionnariale est plus faible pour les firmes qui s'engagent dans des activités de RSE que pour les entreprises qui ne le font pas.

Jones et al. (2000) testent l'impact de la réputation d'une entreprise sur les prix des actions pendant les krachs boursiers de Wall Street. Leurs résultats indiquent qu'en 1989, lorsque le marché a subi une baisse inattendue, les entreprises ayant une meilleure réputation ont subi moins de baisse de la valeur actionnariale que les entreprises dont la réputation était moins bonne.

Ducassy (2012) a fait le test, pour un échantillon de 44 entreprises françaises, afin de vérifier si les entreprises ont bénéficié d'un bon niveau de RSE pendant la période de la crise des subprimes de 2008. Ses résultats montrent un lien positif significatif entre la RSE et la PF seulement au début de la crise.

Lins et al. (2017) ont analysé si la RSE d'une entreprise a eu un impact sur son rendement à l'achat et à la vente pendant la crise financière de 2008- 2009 pour un échantillon de 1 841 entreprises américaines non financières. Ils soulignent que les entreprises ayant un niveau élevé de RSE affichent un rendement boursier plus élevé que celles qui ont un faible niveau de RSE. En revanche, ils ne trouvent aucune différence entre ces deux groupes d'entreprises, que ce soit avant ou après la période de crise. Les auteurs mettent l'accent sur l'importance de la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette confiance, construite grâce au capital social, est bénéfique aux entreprises en cas de chocs négatifs sur le marché.

Au total, toutes ces études montrent que la RSE agit comme une protection de type assurance et fournit un "réservoir de bonne volonté" en période de crise et de turbulences économiques.

Ainsi et sur la base de la littérature ci-dessus, notre présente étude examine l'importance accrue de la responsabilité sociale des entreprises en testant empiriquement la prémisse selon laquelle de bonnes pratiques de RSE fournissent un réservoir de bonne volonté, servant ainsi d'actif incorporel qui peut aider à protéger l'organisation en période de crise de confiance des entreprises.

En s'intéressant au contexte belge où la relation RSE-PF en temps de crise a été rarement testée auparavant, et en tenant compte du fait que toutes les entreprises doivent satisfaire à la RSE, rendant ainsi des comptes à la société dans son ensemble comme le suggère la théorie des parties prenantes, nous nous attendons à ce que les firmes socialement responsables supportent moins les effets négatifs d'une crise affectant toutes les entreprises. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1** : En période de crise, l'engagement RSE a un impact sur la performance des entreprises.

## 2 Présentation des variables de l'étude

### 2.1 Les variables dépendantes : La performance de l'entreprise

Pour tester la première hypothèse (**Hypothèse 1**), les variables dépendantes suivantes sont utilisées :

- Le rendement des actifs (ROA), mesuré par le résultat d'exploitation rapporté au total actif :

$$ROA = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total Actif}}$$

- Le rendement des capitaux propres (ROE), mesuré par le résultat d'exploitation rapporté au total des capitaux propres :

$$ROE = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total capitaux propres}}$$

### 2.2 Les variables indépendantes

#### 2.2.1 La construction de la variable ESG

La variable ESG est généralement définie comme une conduite commerciale éthique où les entreprises respectent les normes, les valeurs et les croyances de la société. Elle se concentre sur les valeurs et les principes permettant d'assumer des responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques (Carroll, 1999). La variable ESG est alors associée aux questions sociales, à la durabilité, à la protection des consommateurs, à la gouvernance d'entreprise et aux aspects juridiques et réglementaires (Ferrell et al., 2017). En raison de la portée immense et multidimensionnelle des pratiques de RSE, l'identification de la performance RSE est un défi majeur (McWilliams et al., 2006 ; Barnett, 2007).

La base de données Thomson Reuters Asset 4 AKON fournit quatre piliers de l'ESG : les scores de la performance économique, les scores de la performance environnementale, les scores de la performance sociale et de la performance en matière de gouvernance d'entreprise.

Selon Alsaadi et al. (2017) et Lins et al. (2017), notre principale mesure de l'engagement ESG est la moyenne pondérée des scores annuels des piliers environnementaux, sociaux et de gouvernance (Score ESG).

#### 2.2.2 Les variables de contrôle

Dans les modèles à estimer, des variables de contrôle standards ont été introduites. Selon Ducassy (2012), Godfrey et al. (2009), Jones et al. (2000) et Lins et al. (2017) parmi d'autres, les variables suivantes ont été considérées :

- La taille [ln (TA)] : Le logarithme de l'actif total de l'entreprise. Cette variable permet de prendre en compte tout effet restant induisant la taille. Le recours au logarithme présente l'avantage de contourner le problème d'échelle pouvant résulter de la petitesse des mesures des autres variables du modèle.

- Le ratio d'endettement : dettes totales divisées par le total actif.
- Le risque de marché mesuré par le bêta de marché.
- Enfin, pour mesurer l'effort en R&D des entreprises, nous utiliserons le ratio des dépenses en R&D rapporté au chiffre d'affaires.

### 3 Constatations et analyses

#### 3.1 Statistiques descriptives

**Tableau 4: Statistiques descriptives des variables de l'étude**

<b>Panel A : Statistiques descriptives des variables de l'étude en période de crise</b>					
Variables	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
ROA	7,27	4,85	5,02	1,68	20,60
ROE	16,13	11,24	13,81	-1,14	53,75
Score ESG	44,15	42,71	16,66	17,61	75,11
Ln(TA)	15,68	15,48	0,95	14,48	18,21
Dettes totales/Total Actif	0,26	0,26	0,16	0,01	0,58
Beta	0,61	0,66	0,39	0,01	1,47
R&D	51,29	13,41	95,71	0,02	384,47
<b>Panel B : Statistiques descriptives des variables de l'étude hors période de crise</b>					
Variables	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
ROA	7,30	5,84	4,58	-0,57	-21,67
ROE	16,07	12,37	12,21	-3,42	65,37
Score ESG	45,05	44,67	16,87	13,35	80,17
Ln(TA)	15,59	15,36	0,95	13,95	18,58
Dettes totales/Total Actif	0,21	0,21	0,15	0,00	0,58
Beta	0,68	0,76	0,41	-0,75	1,50
R&D	62,04	12,26	132,29	0,00	680,20

Le tableau 4.3 fournit des statistiques descriptives concernant les variables de l'étude dans les modèles à tester durant la période de crise de 2007 à 2009 (panel A) et en période de non-crise (panel B) de 2002 à 2006 et de 2010 à 2014.

Il y a lieu de signaler qu'afin d'éviter un déséquilibre des données, nous avons choisi la période hors crise sur une base constante, soit 5 ans avant la crise et 5 ans après la crise (Panel B) et la période de crise se situe entre 2007 & 2009 (panel A).

Ce tableau présente les statistiques récapitulatives qui ont été obtenues pour les variables ESG et celles de performance pour l'ensemble des entreprises de notre échantillon. En général, les scores ESG moyens et médians sont plus élevés pendant la période hors crise que ceux enregistrés pendant la période de crise.

En termes de variables de performance, les entreprises ont un ROA moyen et médian plus élevé en période hors crise que celui de la période de crise. D'autre part, elles ont un ROE moyen plus élevé en période de crise et un ROE médian plus élevé en période hors crise.

### 3.2 La présentation des modèles à tester et de la méthode économétrique utilisée

#### Modélisation de la performance de l'entreprise (ROE/ROA) en fonction des scores ESG

Afin de tester l'hypothèse 1, les modèles suivants seront estimés sur données de panel en utilisant la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO).

Ces modèles seront estimés en prenant en compte trois périodes différentes : la période avant la crise (de 2002 à 2006), la période de la crise financière (de 2007 à 2009) et la période post-crise (de 2010 à 2014).

$$ROA_{it} = \alpha + \beta ESG Score_{it-1} + \gamma Controls_{it-1} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$ROE_{it} = \alpha + \beta ESG Score_{it-1} + \gamma Controls_{it-1} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Avec :

$ROA_{it}$ : rentabilité des actifs de l'entreprise i au temps t

$ROE_{it}$ : rentabilité des capitaux propres de l'entreprise i au temps t

$ESG Score_{it-1}$ : score ESG de l'entreprise i au temps t-1

$Controls_{it-1}$ : variables de contrôle de l'entreprise i au temps t-1

Avant de commencer l'estimation des modèles, nous allons procéder aux tests de détection des problèmes de multicolinéarité entre les variables explicatives. La multicolinéarité étant par définition la forte relation de dépendance linéaire entre une ou plusieurs variables explicatives.

Dans le tableau 5 ci-dessous, nous reportons les coefficients de corrélation ainsi que les probabilités critiques (p-values) des variables d'intérêt pendant toute la période d'étude (2002-2014).

**Tableau 5: Corrélation des variables explicatives des modèles à estimer**

	Score ESG	Dettes à LT/Total Actif	R et D/Ventes	Beta	Ln TA
Score ESG	1				
Dettes à LT/Total Actif	0.0099 (0.9155)	1			
R et D/Ventes	0.0133 (0.8866)	0.3470* (0.0001)	1		
Beta	0.2546* (0.0056)	-0.2341* (0.0111)	-0.4183* (0.0000)	1	
LnTA	0.1616 (0.0817)	0.2580* (0.0050)	-0.3185* (0.0005)	0.2437* (0.0081)	1

\* Significatif au seuil de 5%

Les valeurs entre parenthèses dénotent les probabilités critiques (p-value)



Nous pouvons remarquer que les corrélations entre les variables explicatives sont toutes inférieures à 0,5. Par conséquent, les résultats ne sont pas susceptibles de souffrir de problèmes de multicolinéarité.

**Tableau 6: Impact de l'engagement ESG sur la performance de l'entreprise (ROA)**

ROA	Période Totale		Période avant crise		Période de crise		Période après crise	
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value
Constante	13,375*	0,053	33,727**	0,043	2,312	0,881	6,647	0,447
Score ESG	-0,009	0,670	-0,052	0,292	0,092*	0,062	0,018	0,672
Dettes à LT/Total Actif	-14,591***	0,000	-13,798**	0,018	-17,897***	0,009	-10,761**	0,043
R et D/Ventes	-0,008**	0,018	-0,006*	0,260	-0,019*	0,089	-0,013*	0,100
Beta	-4,060***	0,000	-0,747	0,734	-8,779***	0,003	-5,08***	0,000
LnTA	0,043	0,925	-1,325	0,215	0,754	0,484	0,349	0,576
Nombre d'observations	117		45		27		45	
R <sup>2</sup> ajusté	0,297		0,203		0,449		0,379	

\*\*\*, \*\*, \* désignent respectivement les degrés de significativité au seuil de 1 %, 5 %, et 10 %.

**Tableau 7: Impact de l'engagement ESG sur la performance de l'entreprise (ROE)**

ROE	Période Totale		Période avant crise		Période de crise		Période après crise	
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value
Constante	37,153*	0,052	123,617***	0,004	10,458	0,822	9,864	0,682
Score ESG	-0,034	0,595	-0,220*	0,082	0,273*	0,065	0,103	0,38
Dettes à LT/Total Actif	-32,504***	0	-30,559**	0,037	-35,960*	0,069	-16,407	0,254
R et D/Ventes	-0,277***	0,004	-0,028**	0,044	-0,069**	0,047	-0,039*	0,063
Beta	-9,647***	0,001	-3,135	0,573	-20,342**	0,017	-12,573***	0,001
LnTA	-0,289	0,82	-5,705**	0,038	1,193	0,712	0,825	0,632
Nombre d'observations	117		45		27		45	
R <sup>2</sup> ajusté	0,257		0,305		0,339		0,287	

\*\*\*, \*\*, \* désignent respectivement les degrés de significativité au seuil de 1 %, 5 %, et 10 %.

Les tableaux 4.5 et 4.6 présentent les résultats des régressions par la méthode des moindres carrés ordinaire (MCO) des équations (1) et (2) (p.49).

D'après le tableau 4.5, nous constatons que le R<sup>2</sup>-carré ajusté de notre modèle pendant la période de crise nous fournit un score ajusté de 44,9%. Ce qui montre que notre modèle statistique explique 44,9% de la variation de la variable ROA. Ceci s'avère intéressant dans la mesure où il montre que les variables indépendantes arrivent à expliquer environ 50% de la ROA. De la même manière, le tableau 4.6 montre un score R<sup>2</sup>-ajusté qui permet d'expliquer 33,9% de la variation de la variable ROE pendant la période de crise.

En outre, les tableaux 4.5 et 4.6, montrent que les coefficients associés à la variable score ESG sont positifs et significatifs au seuil de 6% pour les modèles utilisant la rentabilité des actifs (ROA) et la rentabilité des capitaux propres (ROE) comme variables endogènes pendant la période de crise. Ces résultats soulignent que les entreprises avec un niveau élevé de RSE affichent un rendement plus élevé que celles qui ont un faible niveau de RSE pendant la période de crise. Ce qui implique que l'ampleur de la crise est moins ressentie par les entreprises dont les activités ESG sont plus performantes. En revanche, ces coefficients ne sont pas significatifs pendant les autres périodes.

L'hypothèse 1 qui stipule qu'en période de crise, l'engagement RSE a un impact sur la performance des entreprises est alors confirmée. Ce qui signifie que l'investissement en activités RSE influence positivement la performance de l'entreprise et contribue à atténuer les effets négatifs d'une crise. Autrement dit, les entreprises belges socialement performantes sont plus rentables lors des périodes de crise ou encore elles ont subi moins les effets négatifs de la crise de 2008. Ces résultats corroborent les études ayant souligné les avantages de l'implication en matière de RSE en périodes de crise. En effet, les engagements en matière de RSE génèrent un capital moral qui tempère les sanctions punitives des parties prenantes lors d'un événement négatif (Godfrey et al., 2005). Aussi, nos résultats mettent en avant l'importance d'avoir une bonne réputation qui apporte ses fruits surtout en période de crise (Jones et al., 2000).

De plus, ces chiffres soulignent l'importance de la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes confirmant ainsi les résultats de Lins et al. (2017) qui montrent que la confiance, construite grâce au capital social, est bénéfique aux entreprises en cas de chocs négatifs sur le marché.

Des variables contrôlant la santé financière de l'entreprise, à savoir, sa capacité à résister à un grave ralentissement de l'économie, ont été introduites dans les modèles. Il s'agit du ratio d'endettement (dette à long terme divisée par le total actif) et du risque systématique de l'entreprise mesuré par le bêta de marché.

Les résultats montrent que les ratios d'endettement sont négativement et significativement associés aux indicateurs de performance pendant toutes les périodes. Ce qui signifie que les entreprises peu endettées peuvent continuer à investir tandis que les autres entreprises sont contraintes de réduire leurs dépenses d'investissements.

De plus, les résultats dévoilent que les entreprises les plus risquées sont les moins profitables. En effet, les coefficients associés à la variable Beta de marché sont négatifs et significatifs pour la majorité des périodes.

De ce fait, les entreprises qui sont entrées dans la crise avec une meilleure santé financière (endettement plus faible) ont eu des performances plus élevées pendant la crise, tandis que les entreprises présentant un risque systématique plus élevé ont enregistré des performances inférieures.

Étant donné que d'autres caractéristiques de l'entreprise peuvent également jouer un rôle important dans la performance (Daniel et Titman, 1997), nous contrôlons également la taille de l'entreprise (le logarithme du total actif) et les dépenses en R & D.

Les résultats montrent que la taille de l'entreprise est négativement et significativement associée à la performance de l'entreprise seulement avant la période de crise.

Pour toutes les périodes, les coefficients associés à la variable R&D sont négatifs et statistiquement significatifs.

## **4 Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons tenté d'étudier l'impact de la responsabilité sociétale sur la performance de l'entreprise en temps de crise. Pour ce faire, nous avons utilisé un échantillon d'entreprises belges et nous avons considéré 3 périodes, avant, après et durant la crise financière de 2008. L'objectif étant de tester l'incidence de l'adoption des pratiques de RSE en cas d'évènements négatifs.

Les résultats obtenus montrent que la responsabilité sociétale a un impact positif et significatif sur la performance pendant la période de crise dans la mesure où une performance ESG permet d'amortir un choc négatif causé par une crise économique et financière. Par contre, aucun lien significatif n'a été détecté avant et après la crise.

À partir de ce lien positif entre la RSE et la performance financière en période de crise, nous pouvons déduire que les entreprises belges de notre échantillon sont traitées différemment par les investisseurs, et ce selon leur degré d'implication en matière de responsabilité sociale.

Afin de mieux comprendre cet effet tampon joué par la RSE en temps de crise, le chapitre suivant sera consacré à l'examen des rôles des parties prenantes clés de l'entreprise, et plus particulièrement les clients et les employés dans la surperformance des entreprises belges dans le contexte de la crise financière de 2008.

## **Chapitre 5 : Le rôle des clients et des employés dans l'effet tampon de la RSE en temps de crise dans le contexte belge**

Dans le cadre de ce deuxième et dernier chapitre de la partie empirique, nous tenterons de vérifier si les clients et les employés sont plus susceptibles de soutenir les entreprises belges à forte RSE en période de ralentissement économique due à la crise financière de 2008. En effet, nous nous attendons à ce que ces parties prenantes clés vont coopérer davantage lorsqu'ils percevront les entreprises comme étant dignes de confiance et ayant une bonne réputation. Autrement dit, elles seront plus disposées à soutenir les entreprises à forte RSE et plus particulièrement en période de crise.

L'objectif de ce chapitre est d'examiner si le rôle de coopération et de collaboration des clients et des employés peut expliquer l'effet tampon de la RSE autour de la crise financière 2008 dans le contexte belge.

Dans ce qui suit, nous présenterons les hypothèses de recherche, les modèles à tester, les résultats et leurs interprétations.

### **1 La présentation des hypothèses à tester**

#### **1.1 Le rôle des clients en période de crise**

Les clients sont l'une des principales composantes des parties prenantes. Ils réagissent positivement lorsque les activités de RSE font partie de l'objectif de l'entreprise (Brown et Dacin 1997, Creyer et Ross 1997, Sen et Bhattacharya 2001, Bhattacharya et Sen 2004). Certaines recherches indiquent que les consommateurs sont même prêts à payer des prix plus élevés pour des produits naturels issus de sources durables provenant d'entreprises actives en RSE. D'autres études suggèrent que même si les consommateurs ne veulent pas accepter de payer un prix plus élevé, ils sont aussi de plus en plus tentés d'acheter des biens auprès d'entreprises socialement responsables (Baron, 2001).

La RSE représente un investissement stratégique permettant d'augmenter la valeur de l'entreprise. Le problème est que la plupart des consommateurs ne connaissent pas leurs droits en tant que clients et ignorent la RSE (Sen et Bhattacharya 2001, Bhattacharya et Sen 2004, Pomeroy et Dolnicar 2009). Le manque de consommateurs avertis va nécessairement limiter leur réactivité aux initiatives RSE. En outre, une littérature abondante a soutenu la nécessité d'avoir des clients informés en engageant des dépenses publicitaires sensibilisant le public aux activités RSE. À titre d'exemple, Servaes et Tamayo (2013) montrent que la sensibilisation des clients aux activités RSE de l'entreprise est une condition nécessaire pour modifier leur comportement et, par conséquent, affecter la valeur de la firme. Ces auteurs ont insisté sur cet impact positif pour les entreprises investissant largement dans des actions publicitaires dans la mesure où cela permet de réduire l'écart d'information entre l'entreprise et ses clients et facilite la découverte de l'engagement de l'entreprise en matière de RSE. Par conséquent, la mise en œuvre de la RSE aide l'entreprise à maintenir sa réputation et à restaurer la confiance des clients. Elle conduit à une meilleure satisfaction

des clients, car ces derniers se sentent plus attirés par les entreprises socialement responsables (Hsu, 2012 ; Ferrell et al., 2019). Ce qui fait que les clients récompenseront l'entreprise pour ses efforts en matière de RSE. Ils auront tendance à coopérer davantage en achetant les produits auprès des entreprises socialement responsables, ce qui entraîne une croissance des ventes.

En cas d'événements négatifs, ces clients sont disposés à continuer à soutenir les entreprises socialement responsables en payant leurs factures plus rapidement et en maintenant leurs relations commerciales (Godfrey et al., 2009 ; Lins et al., 2017).

Par conséquent, en période de crise, les clients sont en mesure de rembourser les factures des entreprises à forte RSE en priorité par rapport aux entreprises à faible RSE. En vertu de ce qui précède, nous émettons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2** : En période de crise, l'engagement RSE a un impact sur les créances clients des entreprises.

## 1.2 Le rôle des employés en période de crise

Les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies de RSE accordent une plus grande attention à la satisfaction et à la motivation des employés, car ces derniers forment les parties prenantes les plus importantes générant de multiples avantages lorsqu'ils sont réellement engagés (Duthler et Dhanesh, 2018).

Lee et al. (2013) montrent qu'une perception positive des activités de RSE par les employés peut entraîner plus de confiance dans l'entreprise, ce qui déclenche l'attachement et se traduit par une baisse de l'absentéisme, une plus grande productivité, une attitude plus positive envers le travail et un taux de rotation plus faible.

Par conséquent, une bonne réputation en matière de RSE peut indirectement créer de la valeur économique en améliorant la capacité d'une entreprise à satisfaire et à retenir ses employés (Schnietz et Epstein, 2005 ; Jones et al., 2000).

En cas d'événements négatifs, les employés qui perçoivent une bonne réputation de leur entreprise en matière de RSE sont plus susceptibles d'avoir une réaction positive. Ils sont même prêts à travailler plus dur (ou à moindre coût) et de manière plus créative afin d'éviter la faillite de leur entreprise (Godfrey et al., 2009 ; Lins et al., 2017).

Lins et al. (2017) soulignent que la génération d'une performance financière pour les entreprises à forte RSE en période de crise ne passe pas seulement par la satisfaction des clients, mais aussi par le canal des employés. À cet effet, nous émettons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3** : En période de crise, l'engagement RSE a un impact sur la productivité des employés des entreprises.

## 2 La spécification des modèles à tester

- Pour tester la deuxième hypothèse (H<sub>2</sub>), le modèle suivant est estimé en données de panel :

$$\text{Accounts Receivables}_{it} = \alpha + \beta \text{ESG Score}_{it-1} + \gamma \text{Controls}_{it-1} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Avec :

Accounts Receivables : Les créances clients divisées par les ventes

$$\text{Accounts Receivables} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{Ventes}}$$

- Afin de tester la troisième hypothèse (H<sub>3</sub>), le modèle suivant est estimé en données de panel :

$$\text{Ln}(SPE)_{it} = \alpha + \beta \text{ESG Score}_{it-1} + \gamma \text{Controls}_{it-1} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

Avec :

La productivité de l'employé (Ventes par employé) : le logarithme du ratio des ventes annuelles par employé (Ln (SPE)).

$$\text{Ln}(SPE) = \text{Ln}\left(\frac{\text{Ventes}}{\text{Nombre des employés}}\right)$$

### Les variables indépendantes :

ESG score : la moyenne pondérée des scores annuels des piliers environnementaux, sociaux et de gouvernance.

- La taille [Ln (TA)] : Le logarithme de l'actif total de l'entreprise.

- Le ratio d'endettement : Dettes totales divisées par le total actif.

- Le risque de marché mesuré par le bêta de marché.

- Le ratio des dépenses de R&D sur le chiffre d'affaires.

- La croissance des ventes, mesurée en pourcentage de variation des ventes par rapport à l'année précédente (Sales Growth).

$$\text{Sales Growth } t = \frac{\text{Ventes } t - \text{Ventes } t - 1}{\text{Ventes } t - 1}$$

### 3 Statistiques descriptives

Le tableau 5.1 présente les statistiques descriptives des variables dépendantes du modèle tant pour la période de crise de 2007 à 2009 (panel A) que pour la période hors crise (panel B) de 2002 à 2006 et de 2010 à 2014.

**Tableau 8 : Statistiques descriptives des variables dépendantes de l'étude**

<b>Panel A : Statistiques descriptives des variables dépendantes de l'étude en période de crise</b>					
Variables	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
Accounts Receivables	21,28	22,24	11,00	4,44	55,34
Receivables day	74	80	31	15	129
Ln (SPE)	6,05	5,79	0,84	4,90	8,21
<b>Panel B : Statistiques descriptives des variables dépendantes de l'étude hors période de crise</b>					
Variables	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
Accounts Receivables	19,61	19,19	12,06	3,17	66,71
Receivables day	69	75	33	13	143
Ln (SPE)	6,07	5,85	0,73	4,74	7,87

D'après le tableau 5.1, nous remarquons bien que les créances clients (Accounts receivables) sont relativement plus élevées durant la période de crise avec une moyenne (médiane) de 21,2% (22,2%) contre 19,6 % (19,2%) durant la période hors crise, ce qui signifie que les entreprises ont plus de difficultés de recouvrement de leurs créances durant la crise.

De plus, le logarithme des ventes par employé (Ln (SPE)) (matérialisant la productivité par employé) est en moyenne relativement plus faible durant la période de crise (6,05 contre 6,07 durant la période de non-crise).

**Tableau 9: Matrice de corrélation des variables indépendantes de l'étude**

	Receivables	Ln (SPE)	Score ESG	Dettes à LT/Total Actif	R et D/Ventes	Beta	Ln TA	Sales growth
Receivables	1							
Ln (SPE)	0,121 (0,192)	1						
Score ESG	-0,071 (0,444)	0,325* (0,000)	1					
Dettes à LT/Total Actif	0,447* (0,000)	0,273* (0,002)	0,009 (0,915)	1				
R et D/Ventes	0,227* (0,013)	0,245* (0,000)	0,013 (0,886)	0,347* (0,000)	1			
Beta	-0,12 (0,197)	-0,273 (0,002)	0,255* (0,005)	-0,234* (0,011)	-0,418* (0,000)	1		
LnTA	0,162 (0,080)	-0,436 (0,000)	0,162 (0,081)	0,258* (0,005)	-0,318* (0,000)	0,244 (0,0081)	1	
Sales growth	-0,064 (0,493)	0,074 (0,429)	-0,026 (0,778)	0,026 (0,780)	0,027 (0,771)	-0,058 (0,536)	0,065 (0,487)	1

\* Significatif au seuil de 5%

Les valeurs entre parenthèses dénotent les probabilités critiques ( $p$ -value)

Le tableau 5.2 montre que les entreprises à fort score ESG ont une plus grande productivité des employés (avec un coefficient de corrélation positif et significatif) et moins de problèmes de recouvrement de leurs créances (avec un coefficient de corrélation négatif, mais non significatif).

D'autre part, nous notons bien que le coefficient de corrélation entre les différentes variables indépendantes est inférieur à 0,5, ce qui implique que le modèle ne présente pas des problèmes de multicollinéarité.

## 4 Résultats empiriques

Après notre analyse descriptive, nous allons passer à la phase de modélisation des données afin de tester les hypothèses de l'impact de la RSE sur les créances clients (H2) et la productivité des employés (H3).

### 4.1 Impact des activités RSE sur les créances clients

Le tableau 5.3 présente les résultats de régression par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) de l'équation (3) (P.54).

Il montre que les scores ESG sont négativement et significativement associés aux créances clients avant et pendant la crise financière 2008 alors qu'il n'y a pas d'effet significatif pendant la période d'après crise. Cela signifie que les clients soutiennent les entreprises à fort score ESG avant la crise et continuent à le faire pendant la période de turbulence causée par la crise 2008. Ce qui implique que les clients paient les factures des entreprises à forte RSE plus rapidement que celles des entreprises à faible RSE. Nous pouvons ainsi en déduire qu'en période de ralentissement économique, les parties prenantes, à l'instar des clients, reconnaissent l'importance d'investir dans des activités environnementales et sociales et ont



tendance à soutenir les firmes qui s'engagement dans de telles actions. L'investissement en activité de RSE attire la sympathie des clients et représente un outil efficace de gestion de crise.

Ces résultats soutiennent notre deuxième hypothèse H2 qui stipule qu'en période de crise, l'engagement RSE a un impact sur les créances clients des entreprises. Ce qui signifie que l'investissement en activités RSE permet de réduire les créances clients lors des événements négatifs à l'instar de la crise de 2008.

**Tableau 10: Impact de l'engagement ESG sur les créances clients**

Receivables (Créances clients)	Période Totale		Période avant crise		Période de crise		Période après crise	
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value
Constante	-9,987	0,592	-73,533***	0,001	-41,725	0,269	33,048	0,360
Score ESG	-0,075	0,231	-0,121*	0,051	-0,200*	0,078	0,201	0,253
Dettes à LT/Total Actif	29,353***	0,000	10,838	0,123	13,840	0,347	56,277**	0,011
R et D/Ventes	0,014	0,144	0,012*	0,065	0,063**	0,021	0,015	0,618
Beta	0,576	0,840	6,918**	0,014	-2,052	0,745	-7,121	0,193
LnTA	1,679	0,182	5,916***	0,000	4,291	0,109	-2,026	0,432
Sales growth	-0,058	0,297	-0,087	0,122	-0,139*	0,082	0,075	0,546
Nombre d'observations	117		45		27		45	
R <sup>2</sup> ajusté	0,1903		0,5061		0,3878		0,2956	

\*\*\*, \*\*, \* désignent respectivement les degrés de significativité au seuil de 1 %, 5 %, et 10 %

## 4.2 Impact des activités RSE sur la productivité des employés

Le tableau 5.4 présente les résultats obtenus dans le cadre du test de régression de notre troisième hypothèse H3 de la recherche.

Il montre que la notation ESG a un impact positif et significatif sur la productivité des employés (Ln (SPE)) pendant la période de crise, la période avant crise ainsi que la période totale. Pendant la période après crise, son impact n'est pas significatif.

Ce résultat soutient notre troisième hypothèse qui suggère qu'en période de crise, l'engagement RSE a un impact sur la productivité des employés.

Autrement dit, l'investissement dans des pratiques RSE affecte positivement la productivité des employés des entreprises en période de crise.

Il confirme celui de Lins & al. (2017) et montre que les employés sont plus susceptibles de récompenser les entreprises de bonne réputation et dignes de confiance et de les soutenir plus particulièrement en période de crise en travaillant plus dur et plus efficacement. À partir du moment où les entreprises ayant un fort niveau de RSE s'engagent dans des actions d'encouragement et de motivation de leurs employés, ces derniers sont plus susceptibles de les aider en période de troubles économiques.

**Tableau 11: Impact de l'engagement ESG sur la productivité des employés**

Ln(SPE)	Période Totale		Période avant crise		Période de crise		Période après crise	
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value
Constante	9,443***	0,000	9,686***	0,000	12,459***	0,000	9,686***	0,000
Score ESG	0,017***	0,000	0,005	0,155	0,015***	0,001	0,023***	0,000
Dettes à LT/Total Actif	0,842***	0,004	0,801*	0,064	0,407	0,41	1,310**	0,036
R et D/Ventes	0,003***	0,000	0,003***	0,000	0,006***	0,000	0,003***	0,001
Beta	0,0002	0,998	0,053	0,748	0,538**	0,018	-0,137	0,378
LnTA	-0,291***	0,000	-0,284***	0,001	-0,502***	0,000	-0,319***	0,000
Sales growth	0,004*	0,068	0,002	0,605	0,009***	0,003	0,005	0,192
Nombre d'observations	117		45		27		45	
R <sup>2</sup> ajusté	0,7401		0,7692		0,8802		0,7594	

\*\*\*, \*\*, \* désignent respectivement les degrés de significativité au seuil de 1 %, 5 %, et 10 %

En ce qui concerne les variables de contrôle, nous constatons une relation positive et significative entre la croissance des ventes et la productivité des employés plus particulièrement en période de crise.

D'autre part, nous remarquons que la taille de l'entreprise est négativement et significativement associée à la productivité des employés pendant toutes les périodes. Ce qui signifie que les employés sont plus productifs dans les entreprises de plus petite taille.

Le tableau 5.4 montre également que les dépenses en R&D sont positivement et significativement associées à la productivité des employés. Ce qui implique qu'investir en R&D est un facteur important qui peut motiver les employés et les encourager pour être plus productifs.

## 5 Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'examiner le rôle des clients et des employés dans l'effet tampon de la RSE autour de la crise financière de 2008 pour les entreprises belges.

Nous avons pu constater à travers les tests de régression que les scores ESG ont un impact positif et significatif non négligeable sur la réduction des créances clients ainsi que l'augmentation de la productivité des employés plus particulièrement en période de crise. Nous avons pu déduire à partir de notre échantillon d'entreprises belges que la pratique d'activités RSE peut profiter aux firmes dans un contexte de turbulence et de crise économique aiguë. Nos modèles viennent corroborer les constatations d'une partie des recherches empiriques qui ont été effectuées par le passé et qui ont souligné l'importance et la rentabilité derrière les investissements dans des activités RSE.

Les résultats affirment que lors d'un choc négatif, à l'exemple de la crise mondiale de 2008, les entreprises à fort capital social bénéficient du soutien de leurs clients qui cherchent à maintenir leurs relations commerciales avec elles en remboursant leurs factures en priorité par rapport aux entreprises à faible capital social. Simultanément, les employés des entreprises à fort capital social manifestent plus d'engagement et de motivation pour sauver

leur entreprise et assurer une meilleure stabilité en travaillant davantage pendant les périodes de crise.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la protection assurée par un engagement dans des activités de RSE provient en partie du soutien des clients et des employés considérés comme une des parties prenantes les plus coopératives de l'entreprise.

## Conclusion générale

Cette étude a examiné de manière empirique l'impact des actions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) sur la performance des entreprises belges dans le contexte de la crise financière mondiale de 2008.

En effet, et comme la plupart des entreprises dans le monde entier, les entreprises en Belgique ont été impactées par cette crise et ont connu des difficultés lors de l'exercice de leurs activités et leurs performances financières ont été considérablement touchées. (OCDE, 2009 ; Moratis et al., 2021 ; Hutjens et al. 2015).

L'échantillon de notre recherche est un panel constitué de 9 entreprises belges durant la période 2002-2014. Nous avons scindé la période d'étude en trois phases : la période avant la crise (de 2002 à 2006), la période de la crise financière (de 2007 à 2009) et la période post-crise (de 2010 à 2014). La source des données était la base de données de Thomson Reuters.

De différents modèles ont été estimés afin de vérifier si l'impact des notations RSE sur la performance pourrait être différent pendant la crise financière de 2008 par rapport aux périodes d'avant crise et de post-crise.

Les deux principaux objectifs de cette étude étaient d'analyser l'impact de la RSE sur la performance des entreprises belges pendant la crise de 2008 ainsi que le rôle joué par les clients et les employés dans l'effet tampon de la RSE.

Pour cela, nous avons émis trois hypothèses :

H1 : En période de crise, l'engagement RSE a un impact sur la performance des entreprises.

H2 : En période de crise, l'engagement RSE a un impact sur les créances clients des entreprises.

H3 : En période de crise, l'engagement RSE a un impact sur la productivité des employés des entreprises.

Les résultats obtenus ont bien montré que les activités de RSE permettent de protéger l'entreprise en minimisant l'impact négatif généré en temps de crise. L'engagement dans des activités RSE a non seulement un effet significatif sur le maintien d'un certain seuil de rentabilité, mais également sur la force d'engagement des parties prenantes. En effet, la réputation RSE de l'entreprise sert comme un actif intangible qui peut la protéger et une forme d'assurance contre des risques spécifiques surtout en période de crise.

Les principales conclusions sont les suivantes. Dans un premier temps, les mesures de la rentabilité économique et financière, calculées respectivement par les ratios ROA et ROE, se sont montrées positivement et significativement associées à une bonne performance RSE, et ce uniquement en temps de crise (2007-2009). Ce qui montre l'aspect amortisseur de choc des activités sociétales d'une entreprise.

Dans un deuxième temps, nous avons pu tester l'importance de l'engagement des parties prenantes (clients et employés) dans la performance des entreprises à forte RSE. Les scores

ESG ont un impact positif et significatif non négligeable sur la réduction des créances clients ainsi que l'augmentation de la productivité des employés plus particulièrement en période de crise. Nos modèles viennent corroborer les constatations d'une partie des recherches empiriques qui ont été effectuées par le passé et qui ont souligné l'importance et la rentabilité derrière les investissements dans des activités RSE (Orlitzky et al., 2013; Margolis et Walsh, 2003).

Les résultats affirment que lors de la crise mondiale de 2008, les entreprises belges à fort capital social bénéficient du soutien de leurs clients qui cherchent à maintenir leurs relations commerciales avec elles en remboursant leurs factures en priorité par rapport aux entreprises à faible capital social.

Simultanément, les employés des entreprises à fort capital social manifestent plus d'engagement et de motivation pour sauver leur entreprise et assurer une meilleure stabilité en travaillant davantage pendant les périodes de crise. Ceci provient de l'importance de la confiance des employés grâce à de pratiques RSE (une culture de travail d'équipe, tenir les promesses vis-à-vis des employés et ne pas les exploiter, un environnement de travail éthique, une bonne pratique RH (formation) et une priorité accordée à la santé et à la sécurité des employés).

Le rôle des parties prenantes de l'entreprise en période de crise est crucial. En effet, ces dernières sont prêtes à soutenir les entreprises qui investissent dans le capital social en période de crise étant donné que celles-ci leur ont donné de l'importance dans le passé. Ceci est cohérent avec le concept de réciprocité « doing well by doing good ». Les relations de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes améliorent la réputation d'une entreprise et par conséquent sa performance.

Les résultats confirment les trois hypothèses que nous avons émises et témoignent que les investissements en activités RSE ne sont pas des dépenses qui réduisent la rentabilité des entreprises, mais qu'elles sont bénéfiques notamment en temps de crise.

Ce travail vient enrichir les études précédentes ayant examiné l'existence ou non d'un lien entre les activités RSE et la performance des entreprises en temps de crise. Il a permis aussi d'élucider si le rôle coopératif des clients et des employés peut expliquer le rôle tampon de la RSE autour de la crise 2008. En outre et afin de comparer les périodes de crise et de non-crise, nous avons établi nos modèles sur la base d'une longue période d'étude (2004 - 2012).

Les résultats de cette étude ont des implications importantes pour les régulateurs et les chercheurs. Premièrement, nous pensons que dans le cadre des efforts visant à améliorer l'environnement des affaires, les pouvoirs publics doivent encourager les activités ESG des entreprises et gérer la performance de ces activités, par exemple, en rendant obligatoire la publication des performances ESG.

Deuxièmement, d'un point de vue managérial, les entreprises devraient être incitées à s'engager davantage dans des responsabilités sociales et environnementales afin d'entretenir de bonnes relations avec leurs clients et leurs employés. Ceci est fondamental et joue un rôle tampon en temps de crise, lorsque la coopération mutuelle est nécessaire. Les gestionnaires doivent considérer l'ESG comme un investissement, plutôt qu'une dépense. Le fait de répondre aux exigences environnementales, sociales ainsi qu'à celles des différentes parties prenantes entraîne une création de valeur pour les entreprises. L'importance des effets positifs des initiatives ESG indique que ces pratiques peuvent être adoptées dans le cadre d'une stratégie commerciale de l'entreprise.

Troisièmement, les investisseurs devraient être davantage attirés par les entreprises à fort capital social, car en période de crise, elles sont plus capables de surmonter les difficultés et d'assurer la continuité de l'activité.

Enfin, les décideurs politiques devraient encourager la mise en œuvre de pratiques de RSE afin de prévenir les mauvaises conséquences des crises successives, car les entreprises engagées dans de telles activités seront en mesure de préserver leur pérennité même en temps de crise.

Cette recherche fournit également des implications pour les utilisateurs des informations comptables. En effet, dans notre environnement actuel caractérisé par une incertitude croissante due, principalement, aux retombées de la crise sanitaire liée au COVID-19 conjuguée à la guerre en Ukraine, les activités ESG d'une entreprise deviendront un indicateur important pour la prise de décision par les acteurs du marché. En effet, les utilisateurs d'informations comptables peuvent s'attendre à ce que l'incertitude qui pèse sur le marché n'ait pas d'impact important sur la performance des entreprises ayant des performances ESG élevées. Par conséquent, la performance environnementale, sociale et de gouvernance d'une entreprise doit être prise en compte dans ses différents processus de décision.

Notre monde d'aujourd'hui évolue très vite et est caractérisé par la multitude des facteurs d'incertitude et d'instabilité, ce qui implique que nous devons nous efforcer à encourager les activités ESG dans les entreprises afin d'accroître la stabilité du marché. Nous jugeons qu'il est nécessaire d'améliorer les engagements RSE des entreprises afin de minimiser l'impact de l'incertitude. Pour cela, nous recommandons une meilleure prise de conscience par les décideurs de l'entreprise (au niveau du conseil d'administration et du comité de direction) de l'importance de la mise en place des pratiques socialement responsables. La RSE doit être définie comme une priorité stratégique en injectant les moyens humains et financiers nécessaires pour son développement. Le management ne doit pas se contenter des paroles, mais il doit donner l'exemple aux collaborateurs en pratiquant lui-même les principes de la RSE. La désignation d'un responsable RSE qui se chargera de l'analyse stratégique des besoins RSE de l'entreprise est nécessaire. Nous recommandons aussi une formation sur la RSE à l'ensemble des collaborateurs afin de mettre en avant ses bénéfices et

ses bienfaits pour l'entreprise. De même, la mise en place d'un système de reporting rigoureux comportant plus de transparence quant aux impacts sociétaux et environnementaux est aussi un élément essentiel de toute démarche RSE.

Il est vrai que l'objectif principal derrière la création d'une entreprise est le profit financier et ceci rejoint la fameuse citation de Friedman (1962) : « la seule responsabilité des entreprises est d'accroître les profits ». Toutefois, à travers notre étude, nous avons pu démontrer l'importance et le rôle du facteur social, environnemental et de gouvernance dans l'amélioration de la performance économique et financière d'une entreprise dans des temps difficiles à l'instar de la crise financière de 2008.

Par ailleurs, les activités ESG suscitent ces derniers temps un intérêt croissant et à travers notre recherche nous voudrions insister sur l'importance et la nécessité d'intégrer le concept de RSE et de mettre le développement durable au centre de la stratégie d'entreprise pour assurer sa pérennité et sa survie. De grosses entreprises qui n'ont pas adopté ce concept ont disparu à l'instar de KODAK.

L'auteur Visser (2022) dans son dernier livre « THRIVING : THE BREAKTHROUGH MOVEMENT TO REGENERATE NATURE, SOCIETY AND THE ECONOMY » va au-delà de la durabilité. Il explique que l'impossible est possible à condition de forcer le changement dans notre société d'aujourd'hui. Il met en garde que dans le cas où nous n'agirions pas, l'effondrement et l'extinction d'une grande partie de la nature se profilent à l'horizon. Visser a présenté dans son livre les principales clés de la prospérité qui sont valables non seulement pour la nature, la société et l'économie, mais aussi pour le monde des affaires.

Une stratégie dans un objectif de prospérité permettrait à une entreprise de réduire le risque, d'améliorer sa réputation et de renforcer sa résilience.

Enfin, nous sommes conscients des limites potentielles de notre recherche. Premièrement, notre échantillon s'est limité uniquement à 9 entreprises belges. Cela est dû au fait que nous n'avons pas eu un accès facile aux données ESG des entreprises. La base de données nous a fourni uniquement les données de 9 entreprises belges, mais sur une longue période allant de 2002 à 2014. De ce fait, la généralisation des résultats de notre étude peut être limitée.

À cet effet, notre recherche peut être approfondie en élargissant l'échantillon d'entreprises et en faisant intervenir d'autres éléments qui peuvent impacter la performance d'une entreprise.

De plus, les modèles utilisés ne permettent pas de distinguer entre le côté offre et le côté demande des créances clients. Ainsi, il sera de valeur d'utiliser des variables qui précisent si la diminution des créances provient d'un resserrement des politiques de crédit ou d'une faible demande de crédit commercial de la part des clients.

Par ailleurs, notre étude n'a pas pris en compte l'effet du choix d'une structure de base de clientèle concentrée et du maintien de relations à long terme ou à court terme. L'analyse

peut être étendue en testant si les résultats seront influencés par une structure spécifique de clients.

Une autre limite de notre recherche est qu'elle ne contrôlait pas d'autres facteurs potentiels susceptibles d'affecter l'engagement ESG et les résultats financiers d'une entreprise. Nous suggérons qu'une recherche future étudiera le rôle des autres parties prenantes dans l'effet tampon de la RSE autour de la crise financière de 2008.



## Bibliographie

- Abd-Mutalib Senior Lecturer, H., Zuriana Muhammad Jamil Associate Professor, C., Nordin Wan-Hussin Professor, W. et Yeop Abdullah, O. (2014). The Availability, Extent and Quality of Sustainability Reporting by Malaysian Listed Firms: Subsequent to Mandatory Disclosure. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(2), 239–260. <https://doi.org/10.5296/AJFA.V6I2.6108>.
- Ahamed, W.-S.-W., Almsafir, M.-K. et Al-Smadi, A.-W. (2014). Does Corporate Social Responsibility Lead to Improve in Firm Financial Performance? Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 6, 126-138. <https://doi.org/10.5539/ijef.v6n3p126>.
- Akpinar, A., Jiang, Y., Gomez-Mejia, L.-R., Berrone, P. et Walls, J. L. (2008). Strategic Use of CSR as a Signal for Good Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1134505>.
- Albinger, H.-S. et Freeman, S.-J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>.
- Albuquerque, R.-A., Durnev, A. et Koskinen, Y. (2012). Corporate Social Responsibility and Asset Pricing in Industry Equilibrium. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1977053>
- Albuquerque, R., Koskinen, Y., Yang, S., Zhang, C., Flammer, C., Krüger, P.-K., Liang, H., Matos, P., Renneboog, L., Roth, L., Servaes, H., Strahan, P., Tang, D., Tehranian, H. et Wagner, A. (2020). Resiliency of Environmental and Social Stocks: An Analysis of the Exogenous COVID-19 Market Crash. *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(3), 593–621. <https://doi.org/10.1093/RCFS/CFAA011>.
- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J.-A. et Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 162, 242–257. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2014.07.004>.
- Alford, H. et Signori, S. (2014). Brief considerations on the effectiveness of shareholder activism. A virtue ethics approach. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 3, 1–10.
- Allen, C.-D., Macalady, A.-K., Chenchouni, H., Bachelet, D., McDowell, N., Vennetier, M., Kitzberger, T., Rigling, A., Breshears, D.-D., Hogg, E.-H., Ted., Gonzalez, P., Fensham, R., Zhang, Z., Castro, J., Demidova, N., Lim, J. H., Allard, G., Running, S. W., Semerci, A. et Cobb, N. (2010). A global overview of drought and heat-induced tree mortality reveals emerging climate change risks for forests. *Forest Ecology and Management*, 259(4), 660–684. <https://doi.org/10.1016/J.FORECO.2009.09.001>.

- Alniacik, U., Alniacik, E. et Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(4), 234–245. <https://doi.org/10.1002/CSR.245>.
- Alrubaiee, L.-S., Aladwan, S., Abu Joma, M.-H., Idris, W.-M. et Khater, S. (2017). Relationship between Corporate Social Responsibility and Marketing Performance: The Mediating Effect of Customer Value and Corporate Image. *International Business Research*, 10(2), 104. <https://doi.org/10.5539/IBR.V10N2P104>.
- Alsaadi, A., Ebrahim, M.-S. and Jaafar, A. (2017), "Corporate social responsibility, Shariah-compliance and earnings management quality". *Journal of Financial Services Research*, 51(2), 169-194.
- Amabile, T.-M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>.
- Amaeshi, K. et Amao, O.-O. (2009). Corporate Social Responsibility in Transnational Spaces: Exploring Influences of Varieties of Capitalism on Expressions of Corporate Codes of Conduct in Nigeria. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 225–239. <https://doi.org/10.1007/S10551-009-0192-Z>.
- Amran, A. et Devi, S.-S. (2007). Corporate Social Reporting in Malaysia: an institutional perspective. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 3(1), 20–36. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2007.012128>.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arevalo, J.-A. et Fallon, T. (2008). Assessing corporate responsibility as a contribution to global governance: the case of the UN global compact. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 8(4), 456–70. DOI:10.1108/14720700810899194.
- Argandoña, A. et Hoivik, H.-V.-W. (2009). Corporate social responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 221–234. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0394-4>.
- Aupperle, K.-E., Carroll, A.-B. et Hatfield, J.-D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.
- Bae, K.-H., El Ghouli, S., Gong, Z. et Guedhami, O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, 67, 101876. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101876>.
- Baker, G.-P., Jensen, M.-C., Murphy, K.-J., Jensen, N., Merchant, K., Ruback, R., Simons, R. et Vancil, R. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6261.1988.TB04593.X>.

- Banerjee, B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and The Ugly. *Critical Sociology*, 34 (1), 51–79.
- Barcelos, L.-C., Nunes, P.-R.-P., de Souza, L.-R.-M.-F., de Oliveira, A.-A., Furlanetto, R., Marocolo, M. et Orsatti, F.-L. (2015). Low-load resistance training promotes muscular adaptation regardless of vascular occlusion, load, or volume. *European Journal of Applied Physiology*, 115(7), 1559–1568. <https://doi.org/10.1007/S00421-015-3141-9>.
- Barnett, M.-L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275520>.
- Baron, D.-P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7–45. <https://doi.org/10.1111/J.1430-9134.2001.00007.X>.
- Bayoud, N.-S., Kavanagh, M. et Slaughter, G. (2012). Factors Influencing Levels of Corporate Social Responsibility Disclosure by Libyan Firms: A Mixed Study. *International Journal of Economics and Finance*, 4(4). <https://doi.org/10.5539/IJEF.V4N4P13>.
- Beaulieu, S. et Pasquero, J. (2003). Understanding Organizational Legitimacy: A Field-Based Model. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 14, 315–324. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20031439>.
- Berger, I.-E., Cunningham, P.-H. et Drumwright, M.-E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4), 132–157.
- Berk, J.-B., Stanton, R. et Zechner, J. (2010). Human Capital, Bankruptcy, and Capital Structure. *The Journal of Finance*, 65(3), 891–926. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6261.2010.01556.X>.
- Bhattacharya, C.-B. et Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1). <https://doi.org/10.2307/41166284>.
- Bhimani, A., Soonawalla, K., Bhimani, A. et Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(3), 165–174. Récupéré le 15 novembre 2022 de <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jappol:v:24:y:2005:i:3:p:165-174>
- Black, E.-L., Carnes, T.-A. et Richardson, V.-J. (2000). The Market Valuation of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 31–42. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540097>.

- Blasi, D.-E., Wichmann, S., Hammarström, H., Stadler, P.-F. et Christiansen, M.-H. (2016). Sound-meaning association biases evidenced across thousands of languages. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 113(39), 10818–10823. <https://doi.org/10.1073/PNAS.1605782113>.
- Blau, P.-M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/J.1475-682X.1964.TB00583.X>.
- Boakye, J. (2018). Understanding motivations for violation of timber harvesting regulation: The case of chainsaw operators in Ghana. *Forest Policy and Economics*, 87, 85–92. <https://doi.org/10.1016/J.FORPOL.2017.10.020>.
- Bourdeau, B., Graf, R. et Turcotte, M.-F. (2013). Influence Of Corporate Social Responsibility As Perceived By Salespeople On Their Ethical Behaviour, Attitudes And Their Turnover Intentions. *Journal of Business & Economics Research*, 11(8), 353–366. <https://doi.org/10.19030/JBER.V11I8.7979>.
- Bowen, H.-R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York : Harper & Row.
- Brammer, S. et Millington, A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy—An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 61, 29–44. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-7443-4>.
- Brammer, S.-J. et 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>.
- Brammer, S., Millington, A. et Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>.
- Brammer, S., Brooks, C. et Pavelin, S. (2008). Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures. *Financial Management*, 35(3), 97–116. <https://doi.org/10.1111/J.1755-053X.2006.TB00149.X>.
- Broadstock, D.-C., Chan, K., Cheng, L.-T.-W. et Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716. <https://doi.org/10.1016/J.FRL.2020.101716>.
- Brown, T.-J. et Dacin, P.-A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84. <https://doi.org/10.2307/1252190>
- Burke, L. et Logsdon, J.-M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6).
- Buysse, K. et Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470. <https://doi.org/10.1002/SMJ.299>

- Cadbury, A. (2000). The Corporate Governance Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00175>.
- Callan, S.-J. et Thomas, J.-M. (2009). Corporate financial performance and corporate social performance: an update and reinvestigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 61–78. <https://doi.org/10.1002/CSR.182>.
- Calveras, A. et Ganuza, J.-J. (2018). Corporate social responsibility and product quality. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(4), 804–829. <https://doi.org/10.1111/JEMS.12264>.
- Campbell, J.-L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>.
- Carroll, A.-B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.-B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.
- Carroll, A.-B. et 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>.
- Carver, R. (s.d.). *Performance and Legitimacy: national human rights institutions*. Récupéré le 13 décembre 2022 de [https://www.academia.edu/27962288/Performance\\_and\\_Legitimacy\\_national\\_human\\_rights\\_institutions](https://www.academia.edu/27962288/Performance_and_Legitimacy_national_human_rights_institutions)
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. et Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9669-4>.
- Cheney, G. et Mcmillan, J.-J. (2009). Organizational rhetoric and the practice of criticism. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 93–114. <https://doi.org/10.1080/00909889009360318>.
- Cheng, B., Ioannou, I. et Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2131>.
- Choi, J.-S., Kwak, Y.-M. et Choe, C. (2010). Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. *Australian Journal of Management*, 35(3), 291–311. <https://doi.org/10.1177/0312896210384681>.

- Choi, B. et La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 223–233. <https://doi.org/10.1108/08876041311330717>.
- Clarkson, M.-B.-E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92. <https://doi.org/10.2307/258888>.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2006.00045.X>.
- Coombs, J.-E. et Gilley, K. M. (2005). Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 827–840. <https://doi.org/10.1002/SMJ.476>.
- Cornell, B. et Shapiro, A.-C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16(1), 5. <https://doi.org/10.2307/3665543>.
- Cornett, M.-M., Erhemjamts, O. et Tehranian, H. (2016). Greed or good deeds: An examination of the relation between corporate social responsibility and the financial performance of U.S. commercial banks around the financial crisis. *Journal of Banking and Finance*, 70, 137–159. <https://doi.org/10.1016/J.JBANKFIN.2016.04.024>.
- Grayson, D. et Hodges, A. (2004). Corporate social opportunity! Seven steps to make corporate social responsibility work for your business. Sheffield : Greenleaf Publishing.
- Crets, S. et Celer, J. (2013). The Interdependence of CSR and Social Innovation. *CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, 77–87. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_7).
- Creyer E. H. et Ross, W. T. (1997). Tradeoffs Between Price and Quality: How a Value Index Affects. *Journal of Consumer Affairs*, 31(2), 280–302. <https://doi.org/10.1111/J.1745-6606.1997.TB00392.X>.
- CS Monitor. (2018). *La RSE, un business model pour 75% des entreprises belges*. Récupéré le 29 décembre 2022 de <https://www.bnpparibasfortis.com/fr/newsroom/communique/la-rse-un-business-model-pour-75-des-entreprises-belges>
- Cuervo, A. (2002). Corporate Governance Mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance. An International Review*, 10(2), 84–93. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00272>.
- Daniel, K. et Titman, S. (1997). Evidence on the Characteristics of Cross Sectional Variation in Stock Returns. *Journal of Finance*, 52(1), 1-33.

- Daily, C.-M. et Dalton, D.-R. (1994). Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 643–654. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250150806>.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Davis, K. et Blomstrom, R.-L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York : McGraw-Hill.
- Davis, J.-H., Schoorman, D.-L. et Donaldson, L. (1997). The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. *Academy of Management Review*, 22, 611-613. Récupéré le 15 décembre de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1388412](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1388412)
- Davis, J.-H., Schoorman, D.-L. et Donaldson, L. (1997). The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. *Academy of Management Review*, 22, 611-613.
- Davis, G.-W., Schuster, C.-M. et Goodman, C.-S. (1997). Genetic analysis of the mechanisms controlling target selection: Target- derived Fasciclin II regulates the pattern of synapse formation. *Neuron*, 19(3), 561–573. [https://doi.org/10.1016/S0896-6273\(00\)80372-4](https://doi.org/10.1016/S0896-6273(00)80372-4).
- DeLeire, T. et Kalil, A. (2010). Does consumption buy happiness? Evidence from the United States. *International Review of Economics*, 57(2), 163–176. <https://doi.org/10.1007/S12232-010-0093-6>.
- Ditlev-Simonsen, C.-D. et Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? a survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25–38. <https://doi.org/10.1002/CSR.237>.
- Donaldson, L. et Davis, J.-H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>.
- Donaldson, L. et Davis, J.-H. (1994). Boards and Company Performance - Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2(3), 151-160. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1994.tb00071.x>.
- Donaldson, T. (1999). Response: Making Stakeholder Theory Whole. *The Academy of Management Review*, 24(2), 237. <https://doi.org/10.2307/259079>.
- Donaldson, T. et Preston, L.-E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65. <https://doi.org/10.2307/258887>.

- Ducassy, I. (2012). Does Corporate Social Responsibility Pay Off in Times of Crisis? An Alternate Perspective on the Relationship between Financial and Corporate Social Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 157-167. <https://doi.org/10.1002/csr.1282>.
- Duthler, G., et Dhanesh, G.-S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453–462. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2018.04.001>.
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101, 621–640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>.
- Eisingerich, A.-B., Rubera, G., Seifert, M. et Bhardwaj, G. (2011). Doing good and doing better despite negative information?: The role of corporate social responsibility in consumer resistance to negative information. *Journal of Service Research*, 14(1), 60–75. <https://doi.org/10.1177/1094670510389164>.
- Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability\*. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522–529. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2006.00527.X>.
- Englander, E., et Kaufman, A. (2004). The end of managerial ideology: From corporate social responsibility to corporate social indifference. *Enterprise and Society*, 5(3), 404–450. <https://doi.org/10.1093/ES/KHH058>.
- Farber, D.-B. (2005). Restoring Trust After Fraud: Does Corporate Governance Matter? *SSRN Electronic Journal*, 1-41. <https://doi.org/10.2139/SSRN.485403>.
- Fauzi, H. et Idris, K.-M. (2009). The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies. *Issues In Social And Environmental Accounting*, 3(1), 66. <https://doi.org/10.22164/ISEA.V3I1.38>.
- Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L. et Nieto, M. (2018). Independent directors' background and CSR disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 991–1001. <https://doi.org/10.1002/CSR.1515>.
- Ferrell, O.-C., Harrison, D.-E., Ferrell, L. et Hair, J.-F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491–501. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.07.039>.
- Flammer, C. et Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163–183. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2492>.
- Fombrun, C. et Shanley, M. (1990). WHAT'S IN A NAME? REPUTATION BUILDING AND CORPORATE STRATEGY. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>.



- Fombrun, C.-J. (1996). *Reputation : realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Fombrun, C.-J., Gardberg, N.-A. et Barnett, M.-L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>.
- Fournier, C. (2018). *Pourquoi faire de la RSE*. Récupéré le 22 décembre 2022 de <https://youmatter.world/fr/pourquoi-faire-rse-avantages/>
- Freeman, R.-E. et Reed, D.-L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 888-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>.
- Freeman, R.-E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA : Pitman.
- Freeman, R.-E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>.
- Freeman, I. et Hasnaoui, A. (2011) Le sens de la responsabilité sociale des entreprises : la vision des quatre nations. *Journal d'éthique des affaires*, 100, 419-443. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6>.
- Friedman, T.-L. (2005). It's a flat world, after All. *The New York Times Magazine*, Récupéré de <https://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-aflat-world-after-all.html>
- Galant, A. et Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 30(1), 676–693. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1313122>.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2), 175–187.
- Gallarza, M.-G. et Saura, I.-G. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management*, 27(3), 437–452. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2004.12.002>
- Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I.-M. et da Silva Vieira, C. (2014). Climate Change and Financial Performance in Times of Crisis. *Business Strategy and the Environment*, 23(6), 361–374. <https://doi.org/10.1002/BSE.1786>.
- García-Benau, M.-A., Sierra-Garcia, L. et Zorio, A. (2013). Financial crisis impact on sustainability reporting. *Management Decision*, 51(7), 1528–1542. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0102>.
- Gardberg, N.-A. et Fombrun, C.-J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208684>.

- Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71.  
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.
- Giannarakis, G. et Sariannidis, N. (2012). The Role of Corporate Social Responsibility in an Unstable Environment: An Examination of Trends 2008-2010. *International Journal of Management*, 29(4), 579.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 115–132. <https://doi.org/10.1257/JEP.12.4.115>.
- Gibbons, R., Katz, L., Gibbons, R. et Katz, L. (1992). Does Unmeasured Ability Explain Inter-Industry Wage Differentials? *Review of Economic Studies*, 59(3), 515–535.  
<https://doi.org/10.2307/2297862>.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.18378878>.
- Godfrey, P.-C., Merrill, C.-B. et Hansen, J.-M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445.  
<https://doi.org/10.1002/SMJ.750>.
- González-Benito, J. et González-Benito, Ó. (2010). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), 164–181. <https://doi.org/10.1002/BSE.631>.
- Grayson, D. et Hodges, A. (2017). Corporate social opportunity!: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business. Londre : Routledge.
- Green, T. et Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers?. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48–56.  
<https://doi.org/10.1108/073637611111101949>.
- Greening, D.-W. et Turban, D.-B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280.  
<https://doi.org/10.1177/000765030003900302>.
- Greenley, G.-E. et Foxall, G.-R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51–69. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00018-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00018-9).
- Griffeth, R. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X).

- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach (2<sup>nd</sup> Edition)*. Hoboken: John Wiley and Sons, Ltd.
- Gruber, H. (2001). Competition and innovation: The diffusion of mobile telecommunications in Central and Eastern Europe. *Information Economics and Policy*, 13(1), 19–34. Récupéré le 15 novembre 2022 de <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:iepoli:v:13:y:2001:i:1:p:19-34>
- Guerras, L. et Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica De La Empresa. Teoría Y Aplicaciones*. New York : Civitas Thomson Reuters.
- Guiso, L., Sapienza, P. et Zingales, L. (2008). Trusting the Stock Market. *The Journal of Finance*, 63(6), 2557–2600. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6261.2008.01408.X>.
- Guiso, L., Sapienza, P. et Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>.
- Haigh, M.-M. et Dardis F. (2012). The Impact of Apology on Organization– Public Relationships and Perceptions of Corporate Social Responsibility. *The Public Relations Journal*, 6(1). 1-16.
- Hess, D. et Warren, D. E. (2008). The Meaning and Meaningfulness of Corporate Social Initiatives. *Business and Society Review*, 113(2), 163–197. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8594.2008.00317.X>.
- Hillman, A. et Klein, G.-D. (2001). Shareholder Value , Stakeholder and Social Issues : What ' S Management. *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139. <https://doi.org/10.2307/3094310>.
- Ho, Y.-C., Hsieh, M.-J. et Yu, A.-P. (2014). Effects of Customer-value Perception and Anticipation on Relationship Quality and Customer Loyalty in Medical Tourism Services Industry. *Information Technology Journal*, 13(4), 652–660. <https://doi.org/10.3923/ITJ.2014.652.660>.
- Hsu, K.-T. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: evidence from the life insurance industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 189-201.
- Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M.-L. et Cheng, C.-F. (2018). Family Firm Configurations for High Performance: The Role of Entrepreneurship and Ambidexterity. *British Journal of Management*, 29(4), 595–612. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12263>.
- Huselid, M.-A. (1995). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872.

- Hutjens, A., Dentchev, N.-A. et Haezendonck, E. (2015). CSR Implementation in Belgium: Institutional Context, the Role of CSR Managers and Stakeholder Involvement. *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, 57–80. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-13566-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-13566-3_4).
- Ingle, C., Mueller, J. et Cocks, G. (2011). The financial crisis, investor activists and corporate strategy: will this mean shareholders in the boardroom? *Journal of Management and Governance*, 15(4), 557-587. DOI: 10.1007/s10997-010-9130-9.
- Inoue, Y. et Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2010.06.019>.
- Irshad, A., Rahim, A., Khan, M.-F. et Khan, M. -M. (2017). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and customer loyalty, moderating effect of corporate image (evidence from pakistan). *City University Research Journal Special Issue: AIC, Malaysia PP*, 63–73.
- Jackson, G. et Apostolakou, A. (2009). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371–394. <https://doi.org/10.1007/S10551-009-0269-8>.
- Jamali, D., Safieddine, A.-M. et Rabbath, M. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443–459. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2008.00702.X>
- Jenkins, R. (2001). *Corporate codes of conduct: self-regulation in a global economy*. Genève : Research Institute for Social Development.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9182-6>.
- Jensen, M.-C. et Meckling, W.-H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Jiang, K. et Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>.
- Jo, H. et Harjoto, M.-A. (2011). Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351–383. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-0869-Y>.

- Johanson, D. et Østergren, K. (2010). The Movement Toward Independent Directors on Boards: A Comparative Analysis of Sweden and the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 18(6), 527–539. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2010.00813.X>.
- Jones, G.-H., Jones, B.-H. et Little, P. (2000). Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 21–29. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540096>.
- Jonikas, D. (2014). Value Created through CSR Measurement Possibilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 189–193. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.11.169>.
- Judge, T.-A., Piccolo, R.-F., Podsakoff, N.-P., Shaw, J.-C. et Rich, B.-L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2010.04.002>.
- Kalil, A. et Ziol-Guest, K.-M. (2008). Parental employment circumstances and children's academic progress. *Social Science Research*, 37(2), 500–515. <https://doi.org/10.1016/J.SSRESEARCH.2007.08.007>.
- Karabrahimoglu, Y. (2010). Corporate social responsibility in times of financial crisis. *African Journal of Business Management*, 4 (4), 382–389.
- Kim, M., Beehr, T.-A. et Prewett, M.-S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>.
- Krekel, C., Ward, G. et De Neve, J. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3356581>.
- Kreps, D.-M. et Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 27(2), 253–279. [https://doi.org/10.1016/0022-0531\(82\)90030-8](https://doi.org/10.1016/0022-0531(82)90030-8).
- Kua, H.-W. (2016). A New Integrated Framework for Stakeholder Involvement in Sustainability Policymaking – A Multidisciplinary Approach. *Sustainable Development*, 24(5), 281–297. <https://doi.org/10.1002/SD.1629>.
- Lee, E.-M., Park, S.-Y., Rapert, M.-I. et Newman, C.-L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues? *Journal of Business Research*, 65(11), 1558–1564. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2011.02.040>.
- Lee, E.-M., Park, S.-Y. et Lee, H.-J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2012.11.008>.
- Lin, M.-J., Lee, D.-C. et Lee, L.-T. (2011). Using Tobin's Q ratio to testing the stakeholder theory applied to the corporate social performance. *African Journal of Business Management*, 5(34), 12951–12957. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.706>.

- Livre vert. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. COM 366 final. Récupéré le 22 décembre 2022 de : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>
- Li, K., Liu, X., Mai, F. et Zhang, T. (2021). The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, Cambridge University Press*, 56(7), 2545–2583. <https://doi.org/10.1017/S0022109021000326>.
- Lins, K.-V., Servaes, H. et Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: the value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72 (4), 1785–1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>.
- Liu, Y., Wang, Z. et Lü, W. (2013). Resilience and affect balance as mediators between trait emotional intelligence and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 850–855. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2012.12.010>.
- Low, H., Meghir, C. et Pistaferri, L. (2010). Wage Risk and Employment Risk over the Life Cycle. *American Economic Review*, 100(4), 1432–1467. <https://doi.org/10.1257/AER.100.4.1432>.
- Lys, T., Naughton, J.-P. et Wang, C. (2015). Signaling through corporate accountability reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 60(1), 56–72.
- Maak, T. (2008). Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 353–368. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9891-0>.
- Maak, T. et Pless, N. (2009). Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550.
- Maignan, I. et Ferrell, O.-C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 457–484. <https://doi.org/10.1108/03090560110382110>.
- Maon, F., Lindgreen, A. et Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2009.00278.X>.
- Margolis, J.-D. et Walsh, J.-P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2). <https://doi.org/10.2307/3556659>.
- Marques, J.-C. et Mintzberg, H. (2015). Why Corporate Social Responsibility Isn't a Piece of Cake. *MIT Sloan Management Review*, . Récupéré de <http://sloanreview.mit.edu/article/why-corporate-social-responsibility-isnt-a-piece-of-cake/>

- Marquina, P. et Vasquez-Parraga, A.-Z. (2013). Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities. *Journal of Consumer Marketing*, 30(2), 100–111. <https://doi.org/10.1108/07363761311304915>.
- Martínez, P. et Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89–99. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2013.05.009>.
- Mateo-Perez, M.-A., Martinez-Roman M.-A. et Domenech-Lopez Y., (2015). Social Services in Times of Economic and Social Crisis: The case of Spain. *Revista de cercetare si interventie sociala* , 50, 96–110.
- Margolis, J.-D., Elfenbein, H.-A. et Walsh, J. P. (2007). Does It Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Ann Arbor*, 1001, 48109–1234. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>.
- Mcdougall, G.-H.-G. et Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392–410. <https://doi.org/10.1108/08876040010340937>.
- McGraw, K.-O. et McCullers, J.-C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(3), 285–294. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(79\)90039-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(79)90039-8).
- McGuire, J.-B., Sundgren, A. et Schneeweis, T. (1988). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872. <https://doi.org/10.2307/256342>.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D.-S. et Wright, P.-M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>.
- McWilliams, A. et Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>.
- Mill, G.-A. (2006). The financial performance of a socially responsible investment over time and a possible link with corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 63(2), 131–148. <https://doi.org/10.1007/S10551-005-2410-7>.
- Miras-Rodríguez, M.-D.-M, Carrasco-Gallego, A. et Escobar-Pérez B. (2015). Are socially responsible behaviors paid off equally? A Cross-cultural analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 237–256.

- Mishra, D.-R. (2017). Post-innovation CSR performance and firm value. *Journal of Business Ethics*, 140 (2), 285–306. DOI: 10.1007/s10551-015-2676-3.
- Mitchell, R.-K., Agle, B.-R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 1(2), 16–22. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005486>.
- Moorman, C., Zaltman, G. et Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314. <https://doi.org/10.2307/3172742>.
- Moratis, L., Beyne, J., Swaen, V., Moratis, L., Beyne, J. et Swaen, V. (2021). Corporate Social Responsibility in Belgium. *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, 1, 45–61. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3_3).
- Morgan, R.-M. et Hunt, S.-D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>.
- Morrison, E. et Bridwell, L. (2011). Consumer Social Responsibility-The True Corporate Social Responsibility. *Competition Forum*, 9(1), 144-149.
- Muth, M.-M. et Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5–28. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>.
- OCDE. (2009). *Chapitre 1 : Faire face à la crise tout en poursuivant les réformes structurelles. Études économiques de l'OCDE*, 12(12), 21-49.
- Osburg, T. (2013). Social innovation to drive corporate sustainability. In O. T. & S. R. (Eds.), *Social innovation. CSR, sustainability, ethics & governance* (pp. 13–22). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_2)
- O’Riordan, L. et Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9662-Y>.
- Oliver, R.-L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>.
- Oney, E., Guven, G.-O. et Rizvi, W.-H. (2017). The determinants of electronic payment systems usage from consumers’ perspective. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30(1), 394–415. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1305791>.



- Orlitzky, M., Schmidt, F.-L. et Rynes, S.-L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>.
- Palmatier, R.-W., Dant, R.-P., Grewal, D. et Evans, K.-R. (2011). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *SSRN Electronic Journal*, 70(4), 1-39. <https://doi.org/10.2139/SSRN.904647>.
- Palmer, H. (2012). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Does it Pay to Be Good? (*CMC Senior Theses*). Claremont McKenna Collège, Californie. Récupéré de [https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/529](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/529)
- Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. et Katsioloudes, M. (2005). Corporate social responsibility: The way forward? Maybe not!: A preliminary study in Cyprus. *European Business Review*, 17(3), 263–279. <https://doi.org/10.1108/09555340510596661>.
- Pava, M.-L. et Krausz, J. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15, 321–357. DOI:10.1007/BF00382958.
- Pérez, A., et del Bosque, I.-R. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, Satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15–24. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2013-0272>.
- Pesqueux, Y. et Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 5(2), 5–21. <https://doi.org/10.1108/14720700510562622>.
- Peterson, D.-K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296–319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>.
- Pfeffer, J. (1973). Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349-364. Récupéré le 14 décembre 2022 de <http://www.sci epub.com/reference/63416>
- Pfeffer, J. et Veiga, J.-F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899547>.
- Pivato, S., Misani, N. et Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3–12. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8608.2008.00515.X>.
- Plaza-Úbeda, J.-A., de Burgos-Jiménez, J. et Carmona-Moreno, E. (2010). Measuring stakeholder integration: Knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 419–442. <https://doi.org/10.1007/S10551-009-0231-9>.

- Polonsky, M.-J. et Wood, G. (2016). Can the Overcommercialization of Cause-Related Marketing Harm Society? *Journal of Macromarketing*, 21(1), 8–22. <https://doi.org/10.1177/0276146701211002>.
- Pomeroy, A. et Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285–301. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9729-9>.
- Pop, O., Dina, G.-C. et Martin, C. (2011). Promoting the corporate social responsibility for a green economy and innovative jobs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 1020–1023. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2011.03.232>.
- Porter, M.-E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York : The Free Press.
- Porter, M.E. et Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78–92.
- Porter, M.-E. et Kramer, M.-R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 1–17.
- Poterba, J.-M. (2003). Employer Stock and 401(k) Plans. *American Economic Review*, 93(2), 398–404. <https://doi.org/10.1257/000282803321947416>.
- Prafitri, T., Rachmina, D. et Maulana, T.-N.-A. (2017). THE EFFECT OF WORKING CAPITAL ON THE PROFITABILITY OF PALM OIL PLANTATION COMPANIES. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.17358/ijbe.3.2.111>.
- Prafitri, R. (2017). Creating shared value (CSV) in East Java, Indonesia: A critical analysis of CSV impacts on dairy farming communities. PhD thesis, Murdoch University. Récupéré de <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/42583>.
- Prendergast, C. (2000). What Trade-Off of Risk and Incentives? *American Economic Review*, 90(2), 421–425. <https://doi.org/10.1257/AER.90.2.421>.
- Preston, Lee E. et O'Bannon, D.-P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis. *Business and Society*, 36(4), 419-429. <https://doi.org/10.1177/000765039703600406>.
- Corina R. et Hudea, H.-S.-O. (2018). Econometric modelling of the consumer's behaviour in order to develop brand management policies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 576–591. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1442232>.
- Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137–151. <https://doi.org/10.1016/J.BRQ.2015.08.001>.

- Rokhmawati, A., Gunardi, A. et Rossi, M. (2017). How Powerful is Your Customers' Reaction to Carbon Performance? Linking Carbon and Firm Financial Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 7(6), 85–95. Récupéré de <https://www.econjournals.com/index.php/ijeeep/article/view/5752>
- Ross, S. (1973) The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63, 134-139.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A. et Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of Management*, 19(2), 185–203. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2007.00538.X>.
- Rupp, D.-E., Ganapathi, J., Aguilera, R.-V. et Williams, C.-A. (2006). The Employee reactions to corporate social Incubator responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour J. Organiz. Behav*, 27, 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>.
- Russo, A. et Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/S10551-009-0079-Z>.
- Sakka, G., Papisolomou, I., Thrassou, A. et Uzunboyly, N. (2021). Employee social media usage in the workplace: Internal marketing's new found friend. *Journal for Global Business Advancement*, 14(4), 541–567. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2021.118749>.
- Sanzo, M.-J., Santos, M.-L., Vázquez, R. et Álvarez, L.-I. (2003). The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327–345. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00200-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00200-0).
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. et Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163–176. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2009.10.001>.
- Schnietz, K.-E. et Epstein, M.-J. (2005). Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 327–345. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540230>.
- Schuler, D.-A. et Cording, M. (2006). A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540–558. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318916>.
- Scott, W.-R. (2014). Institutions and Organizations, Sage Publications. *Thousand Oaks, CA*, 360.
- Sen, S. et Bhattacharya, C.-B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243. <https://doi.org/10.1509/JMKR.38.2.225.18838>.

- Servaes, H. et Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045–1061. <https://doi.org/10.1287/MNSC.1120.1630>.
- Servera-Francés, D. et Arteaga-Moreno, F. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility on the Customer Commitment and Trust in the Retail Sector. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 6, 161-178.
- Shain, M. et Kramer, D.-M. (2004). HEALTH PROMOTION IN THE WORKPLACE: FRAMING THE CONCEPT; REVIEWING THE EVIDENCE. *Occup Environ Med*, 61, 643–648. <https://doi.org/10.1136/oem.2004.013193>.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. et Sabol, B. (2018). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105–114.
- Spence, L.-J. et Perrini, F. (2014). Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. *African Journal of Business Ethics*, 4(2). <https://doi.org/10.15249/4-2-68>.
- Freeman, E. (n.d.). *Stakeholder Management*. Récupéré le 18 décembre 2022 de <https://redwardfreeman.com/stakeholder-management/>
- Stanton, P. et Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: Research perspectives used. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 478–500. <https://doi.org/10.1108/09513570210440568>.
- Stanwick, P.-A. et Stanwick, S.-D. (1998). The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance and environmental performance: an empirical examination. *Journal of Business Ethics volume*, 17 (2), 195-204.
- Sternberg, E. (2009). Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. *Economic Affairs*, 29(4), 5–10. <https://doi.org/10.1111/J.1468-0270.2009.01940.X>.
- Steurer, R., Langer, M.-E., Konrad, A. et Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281. <https://doi.org/10.1007/S10551-005-7054-0>.
- Surroca, J., Tribó, J.-A. et 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>.
- Swaen, V. et Chumpitaz, R.-C. (2008). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7–34. <https://doi.org/10.1177/205157070802300402>.

- Tellefsen, T. et Thomas, G.-P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23–37. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2004.07.001>.
- Ross, S.-A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139. Récupéré le 13 décembre 2022 de <https://www.jstor.org/stable/1817064>
- Insightlink. (s.d.). *Employers and Employees - Making the Marriage Work: The Importance of Employee Commitment*. Récupéré le 24 décembre 2022 de [https://www.insightlink.com/employee\\_commitment.html](https://www.insightlink.com/employee_commitment.html)
- Tregidga, H., Milne, M. et Kearins, K. (2014). (Re)presenting “sustainable organizations.” *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 477–494. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2013.10.006>.
- Tsarenko, Y. et Tojib, D. (2015). Consumers' forgiveness after brand transgression: the effect of the firm's corporate social responsibility and response. *Journal of Marketing Management*, 31(17–18), 1851–1877. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1069373>.
- Turban, D.-B. et Greening, D.-W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9780-6>.
- Valentine, S. et Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9306-Z>.
- Van de Ven, B. et Jeurissen, R. (2005). Competing responsibly. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 299–317.
- Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7–22.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. London : Wiley.
- Visser, W. (2014). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Law and Governance*, 5(3), 7-22. <https://doi.org/10.15209/JBSGE.V5I3.185>.
- Visser, W. et Kymal, C. (2015). Integrated value creation (IVC): Beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1).

- Visser, W. (2015). *Sustainable frontiers: Unlocking change through business, leadership and innovation*. Sheffield : Greenleaf Publishing.
- Visser, W. (2017a). Innovation pathways towards creating integrated value: A conceptual framework, International Humanistic Management Association, *Research Paper Series*, 17–41.
- Visser, W. (2017b). Integrated value the aspirational goal of purpose-inspired organisations, AMS Sustainable Transformation Briefing Series, 2 Antwerp Management School, University of Antwerp, Antwerp.
- Visser, W. (2018). Creating integrated value: From systems thinking to sustainable transformation in business and society, AMS Sustainable Transformation Paper Series, 3 (Inauguration Lecture of the Chair in Sustainable Transformation) Antwerp Management School, University of Antwerp, Antwerp.
- Visser, W. (2022). *Thriving: The Breakthrough to Regenerate Nature, Society, and the Economy (First Edition)*. New York : Fast Company Press.
- Vogel, D. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19–45.
- Waddock, S. et Graves, S. (1997) The Corporate Social Performance—Financial performance Link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G).
- Wagner, T., Lutz, R.-J. et Weitz, B.-A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77–91. <https://doi.org/10.1509/JMKG.73.6.77>.
- Weaver, G.-R., Treviño, L.-K. et Cochran, P.-L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552. doi: 10.2307/256975.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR, *European Management Journal*, 4(26), 247–261.
- Welford, R. (2007). Corporate governance and corporate social responsibility: issues for Asia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(1), 42–51. <https://doi.org/10.1002/CSR.139>.
- Wissink, R. (2012). *A test of the virtuous cycle of corporate social responsibility: testing the relation between corporate social performance and corporate financial performance*. (Mémoire de Master). University of Twente Business Administration, Enschede (Pays-Bas).

Wood, D.-J. et Jones, R.-E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267. <https://doi.org/10.1108/EB028831>.

Woodruff, R.-B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>.

Zadek, S. (2001). *The civil corporation: The new economy of corporate citizenship*. Sterling, VA: Earthscan.