

La responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière des entreprises tunisiennes : Rôle médiateur de la réputation et du capital humain¹

Mohamed HAMDOUN

**Maître-assistant, ESSEC Tunis, Université de Tunis,
URISO, FSEGT, Université Tunis El Manar**

Mohamed Akli ACHABOU

**Enseignant-chercheur HDR, IPAG Business School Paris
mohamed.achabou@ipag.fr**

Sihem DEKHILI

**Maître de conférences HDR, HuManiS (EA 1347), Humans and Management in Society
École de Management Strasbourg, Université de Strasbourg,**

Résumé :

L'objet de cette recherche est d'explorer sous l'angle de l'approche par les ressources le rôle de la réputation et du capital humain dans la profitabilité de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Pour ce faire, une investigation empirique a été menée auprès d'un échantillon de 100 entreprises tunisiennes adoptant des démarches RSE. Les résultats issus d'une analyse des équations structurelles ont montré que la responsabilité sociale de l'entreprise est reliée positivement à la performance financière. De plus, la réputation et le capital humain assurent un rôle médiateur dans cette relation en favorisant l'avantage concurrentiel.

Mots-clés : Avantage concurrentiel, capital humain, performance financière, réputation, RSE

¹ Les auteurs tiennent à remercier Walid Dhaoudi, étudiant à l'ESC Tunis, pour sa contribution au travail de collecte de données.

La responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière des entreprises tunisiennes : Rôle médiateur de la réputation et du capital humain

Introduction

Le nombre d'entreprises ayant introduit une responsabilité sociale et environnementale dans leur management stratégique n'a cessé de croître ces dernières années. Il est vrai que la réglementation dans ce domaine n'a jamais été aussi forte, mais cet élan vise aussi à satisfaire d'autres parties prenantes qui ont de plus en plus de pouvoir et de légitimité (clients, actionnaires, ONG, salariés, etc.) (De Abreu, 2011). On évoque ainsi le passage des entreprises d'une optique stratégique éco-conformiste vers une logique plus proactive (Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2006). La proactivité dans le domaine social et environnemental permet aux entreprises de bénéficier de nouvelles opportunités et répondre aux attentes du public (Akin Ates *et al.*, 2012). Buysse et Verbeke (2003) estiment que la prise en compte de l'enjeu environnemental au-delà de ce qui est exigé par la réglementation peut être considérée comme un moyen pour améliorer l'alignement de l'entreprise avec l'accroissement de la sensibilité des parties prenantes à cet enjeu.

On attribue aussi à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) plusieurs bénéfices, elle permet selon Tang *et al.* (2012) de renforcer le lien entre l'entreprise et ses parties prenantes, d'accentuer la différenciation des produits sur le marché, d'améliorer le rapport coûts-efficacité du processus de production, de développer les ressources intangibles, etc. Mais malgré la forte contribution de la littérature à la compréhension du lien entre RSE et performance organisationnelle, celle-ci souffre d'une limite importante qui est liée à sa focalisation sur le contexte des pays développés. En effet, la plupart des bases RSE mobilisées dans la littérature (fortune ratings et indexes) se limitent aux entreprises occidentales (Oh et Park, 2015).

Rettab *et al.* (2009) soulignent que les rares travaux qui ont exploré la thématique de la RSE dans le contexte des pays en développement ont souvent étudié les questions de citoyenneté et d'irresponsabilité des entreprises, et les motifs de l'adoption des démarches RSE. Ainsi, ces

recherches n'apportent pas de réponses sur les bénéfices de l'adoption de la RSE dans les entreprises des pays émergents. Les résultats obtenus dans le cas des entreprises occidentales ne peuvent pas être généralisés en raison des différences de contextes institutionnels et des pratiques managériales.

En outre, Saeidi *et al.* (2015) estiment que le lien positif, négatif ou neutre entre la RSE et la performance constaté dans les nombreuses recherches qui ont été menées, ne peut pas être suffisamment fiable étant donné que certains facteurs susceptibles d'influencer cette relation ont été négligés. Ces travaux ont par exemple omis de considérer le rôle important de l'avantage concurrentiel dans cette relation. En effet, l'approche par les ressources se base sur le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel entre les ressources et la performance financière (Barney, 1991 ; Newbert, 2008).

Notre ambition dans cet article est d'apporter une contribution à la littérature sur le lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise dans les pays en développement tout en examinant le rôle médiateur des ressources intangibles dans la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière. Plus spécifiquement, les questions suivantes se posent: quelle est la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière? Quelles sont les ressources intangibles générées par la responsabilité sociale de l'entreprise ? Et comment les ressources intangibles améliorent-elles la performance financière ?

Pour répondre à ces questions, nous allons procéder en quatre sections. Dans une première section, nous examinons la littérature sur le lien entre la RSE et la performance financière tout en explorant le rôle médiateur de la réputation et du capital humain. Dans une deuxième et troisième sections, nous présentons respectivement la méthodologie de la recherche et les résultats obtenus. Nous terminons notre développement par un exposé des principaux apports et limites de notre recherche.

1.1. La RSE et la performance financière de l'entreprise

La relation entre la RSE et la performance financière de l'entreprise fait encore l'objet de controverse après plusieurs années d'exploration (Nollet *et al.*, 2016 ; Tang *et al.*, 2012). La littérature attribue cette divergence en termes de résultats obtenus à plusieurs facteurs, notamment l'inconsistance dans la définition des variables dépendantes et indépendantes, la pauvreté des

designs de recherche (Mc Williams *et al.*, 2006), les gaps théoriques, les définitions inappropriées des variables, les différences au niveau des bases d'entreprises utilisées, le manque de variables de contrôle telles que le risque, l'âge des ressources et le secteur d'activité (Martínez-Ferrero et Frías-Aceituno, 2015).

Friedman (1970) est l'un des premiers à évoquer un lien négatif entre la RSE et la performance financière. Il estime que la responsabilité de l'entreprise est celle d'augmenter les profits, et que les managers n'ont pas le droit d'utiliser l'argent des actionnaires pour des objectifs autres que celui de maximiser les gains de ces derniers.

Les économistes néoclassiques considèrent que l'engagement de l'entreprise dans la RSE l'oblige à mobiliser des ressources supplémentaires ce qui augmente les coûts opérationnels et le prix des produits. Cela se traduit par un impact négatif à la fois sur le marché des produits et les marchés financiers (Chen *et al.*, 2015 ; Tang *et al.*, 2012).

Mais dans l'ensemble, peu de recherches ont trouvé un lien négatif entre la RSE et la performance financière (Charlo *et al.*, 2015) ; le nombre de travaux concluant sur un lien positif reste dominant (Torugsa *et al.*, 2012). Ainsi, en examinant les résultats de 34 recherches qui ont traité le lien entre la RSE et la performance financière, Van Beurden et Gössling (2008) ont observé que 68% d'entre elles défendent l'idée d'une association positive entre ces deux variables. La RSE renforce la différenciation des produits, améliore l'efficacité de la production et réduit les coûts (Torugsa *et al.*, 2012). Pour Martínez-Ferrero et Frías-Aceituno (2015), l'engagement dans des pratiques RSE permet de réduire les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les autres parties prenantes et d'améliorer par conséquent la performance économique de l'entreprise. Ameer et Othman (2012) insistent néanmoins sur l'importance de la gestion du temps dans le cas de l'intégration de la RSE. Une démarche RSE proactive nécessite un investissement important en ressources dont les conséquences (notamment une amélioration de la performance financière) ne peuvent être perçues que sur le long terme (Hart et Ahuja, 1996). L'étude conduite par Lu *et al.* (2013) dans le contexte de l'industrie des semi-conducteurs montre que les entreprises qui adoptent une démarche RSE présentent sur le court terme une moins bonne performance que les entreprises non engagées en raison des coûts supplémentaires qu'elle implique. Schaltegger et Synnestvedt (2002) postulent qu'au moment de l'introduction d'une démarche environnementale, la performance économique baisse, souvent sur le court terme. En revanche, le développement de technologies environnementales

réduisant les coûts marginaux permet d'inverser cette tendance. En ce sens, Nollet *et al.* (2016) précisent que l'engagement dans une démarche RSE ne devient rentable qu'après un seuil critique d'investissements.

Outre la variable temps, d'autres facteurs peuvent également jouer un rôle important dans la rentabilité d'une démarche RSE. Clarkson *et al.* (2011) précisent que les entreprises ne sont pas toutes concernées au même degré par ces bénéfices en raison de leurs différences en termes de secteur d'activité, taille, capacité financière, et compétences du personnel. Pour améliorer la performance économique de l'entreprise à travers une stratégie RSE proactive, des investissements importants sont nécessaires (Akin Ates *et al.*, 2012) ; les petites entreprises disposent souvent de moins de ressources humaines, techniques et financières (Gonzalez, 2009).

Dans le contexte des pays en développement, les quelques recherches qui ont été menées récemment semblent s'accorder sur un lien positif entre la RSE et la performance financière. C'est le cas de l'étude de Saeidi *et al.* (2015) conduite dans le contexte iranien. Les auteurs ont montré que cette relation positive est influencée par des variables médiatrices à savoir : la réputation de l'entreprise, l'avantage concurrentiel et la satisfaction des clients. Par ailleurs, Santoso et Feliana (2014) ont examiné la relation entre la RSE et la performance de 800 entreprises indonésiennes classées dans la bourse locale (Indonisian Stock Exchange). Les résultats de la recherche montrent un impact positif de la RSE sur la performance financière. Cet effet favorable reste néanmoins limité les deux premières années de la mise en place de la RSE. Santoso et Feliana (2014) expliquent ce résultat par la nature des pratiques responsables mises en place qui se limitent très souvent à des actions de charité. Toutefois, les auteurs indiquent l'absence d'un effet significatif entre le prix des actions en bourse et les activités RSE, ce qui indique que les investisseurs indonésiens ne considèrent pas la RSE comme un indicateur de mesure important de la performance (Santoso et Feliana, 2014). Les résultats obtenus par Dkhili *et al.* (2014) dans le contexte tunisien sont un peu différents. En examinant le cas de 30 entreprises, les auteurs ont observé l'absence de lien entre RSE et performance financière lorsque celle-ci est mesurée par le ROA (rendement des actifs), mais ont confirmé l'existence d'un lien positif lorsque la performance financière est mesurée par le ROE (rendement des capitaux propres). L'étude montre également l'absence d'un effet modérateur des

variables de contrôle, en particulier la taille de l'entreprise et le secteur d'activité, sur la relation entre la RSE et la performance financière.

À la lumière des éléments théoriques exposés, nous pouvons formuler notre première hypothèse:

H1 : Il existe un lien direct et positif entre la RSE et la performance financière

1.2. La RSE et le capital humain

La fonction ressources humaines est parmi les principales composantes de l'entreprise influencées par l'intégration de la RSE, on parle d'ailleurs aujourd'hui de « gestion durable des ressources humaines » (Poissonnier et Drillon, 2008). En effet, les entreprises engagées dans des activités responsables ont souvent tendance à étendre leurs actions en interne en faveur de leurs employés par la mise en place de pratiques socialement responsables (Rupp *et al.*, 2006).

L'engagement responsable des entreprises en faveur de leur capital humain peut se concrétiser par plusieurs bénéfices. Ainsi, Rettab *et al.* (2009) indiquent que les actions sociales tendent à avoir un impact positif sur l'engagement des employés. Pour Beaupré *et al.* (2008), l'amélioration de la performance de l'entreprise passe par l'engagement accru de ses employés. Cet engagement est tributaire de l'attachement des employés à leur organisation. Selon Rettab *et al.* (2009), l'attachement affectif à l'organisation induit plusieurs bénéfices notamment une plus forte tendance chez les employés à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, une baisse de la fréquence d'absentéisme et du nombre de retard, et une meilleure performance individuelle et collective. Poissonnier et Drillon (2008) estiment que des salariés attachés à leur entreprise identifient plus facilement les gisements d'économie et de productivité.

Par ailleurs, Branco et Rodrigues (2006) indiquent que les entreprises perçues comme fortement engagées socialement tendent à attirer les meilleurs candidats à l'emploi, les conserver une fois embauchés, et à maintenir le moral des employés. L'enjeu d'attirer les compétences est aujourd'hui très important dans un contexte fortement concurrentiel marqué par l'explosion du problème de santé au travail (dépression, épuisement professionnel) et l'émergence d'une nouvelle génération de travailleurs qui se montre sensible au développement durable et surtout qui présente un rapport différent au travail (Beaupré *et al.*, 2008).

Enfin, d'autres recherches voient dans la RSE un moyen d'acquisition des connaissances pour les managers. L'intégration de la RSE permet l'apprentissage et l'adaptation aux changements et favorise l'accomplissement de soi en réunissant des conditions favorables à une utilisation optimale des compétences des employés (Beaupré *et al.*, 2008). Pour Orliczky *et al.* (2003), la RSE permet aux entreprises de renforcer les compétences de leurs managers favorisant ainsi une meilleure gestion des ressources.

Zhu *et al.* (2014) précisent que selon la perspective des parties prenantes, les leaders éthiques possèdent les compétences de développer et maintenir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes importantes. Un leadership éthique peut amener les employés vers des comportements plus citoyens, augmenter la satisfaction au travail et les comportements d'entraide.

Sur la base des éléments théoriques présentés ci-dessus, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2 : *Il existe un lien positif entre la RSE et le capital humain*

1.3. La RSE et la réputation de l'entreprise

Pour de nombreuses entreprises, la ressource la plus essentielle pour leur réussite est la réputation (Minor et Morgan, 2011). La réputation est associée à la satisfaction et à la confiance des consommateurs ainsi qu'à la qualité des produits (Bendixen et Abratt, 2007). Une bonne réputation permet à l'entreprise d'obtenir des bénéfices financiers et non financiers (Saeidi *et al.*, 2015). Selon la théorie des ressources et compétences, une bonne réputation permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et constitue une ressource intangible difficilement copiable (Lai *et al.*, 2010). Helm (2007) estime pour sa part qu'une entreprise avec une bonne réputation est perçue comme moins risquée qu'une entreprise avec une performance financière équivalente mais avec une réputation moins établie.

La réputation est néanmoins un actif stratégique fragile. Il faut plusieurs années pour se construire une bonne réputation, mais seulement quelques jours pour la détruire (Minor et Morgan, 2011). Prenons l'exemple de *British Petroleum*, après d'importants investissements pour se donner une image responsable, la catastrophe écologique dont elle a été responsable au golfe du Mexique a fait chuter sa valeur en bourse de 100 milliards de dollars américains (Minor et Morgan, 2011).

Dans le contexte actuel, c'est la RSE qui est devenue un facteur stratégique important pour construire et maintenir une réputation favorable de l'entreprise. En effet, les entreprises sont appelées à aligner leurs valeurs et prioriser leurs actions de façon à répondre aux demandes économiques, environnementales et sociales de la société (Park *et al.*, 2014). La réputation de l'entreprise pour son engagement responsable représente aujourd'hui une part importante de son capital marque (Lai *et al.*, 2010). La RSE donne aux activités productives une touche humaine (Ben Brik *et al.*, 2011) et à l'entreprise la réputation de fiabilité et d'honnêteté (McWilliams et Siegel, 2001). Le courant de l'approche par les ressources défend l'idée que la RSE peut améliorer la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes et renforcer sa réputation auprès des clients, des employés, du gouvernement et des fournisseurs (Tang *et al.*, 2012). La RSE peut ainsi jouer un rôle important dans la stratégie de management du risque.

Enfin, Minor et Morgan (2011) assimilent la RSE à une prime d'assurance qui en temps normal peut paraître comme un coût important, mais qui en période de crise (événement indésirable) permet à l'entreprise d'atténuer les conséquences négatives en donnant l'impression que c'est plus de la malchance que de la mauvaise gestion.

Bendixen et Abratt (2007) expliquent le mécanisme par lequel les activités RSE influencent la réputation et évoquent un effet indirect. Les auteurs considèrent que les activités éthiques et philanthropiques influencent d'abord la perception des consommateurs en leur donnant l'impression que l'entreprise adhère à des standards éthiques élevés et qu'elle se préoccupe du bien-être de la société, ce qui peut influencer positivement la réputation. Bendixen et Abratt (2007) insistent sur l'importance de la sélection des activités philanthropiques et/ou éthiques dans lesquelles les entreprises s'engagent. Autrement, les consommateurs peuvent soupçonner des motifs inavoués derrière une apparence de bonne conduite. Lorsque les consommateurs deviennent méfiants et pensent que la véritable motivation de l'entreprise pour intégrer la RSE est seulement d'améliorer son image, l'engagement de l'entreprise est dans ce cas non seulement inefficace, mais il peut affecter négativement son image (Yoon *et al.*, 2006).

Dans le contexte des pays en développement, Rettab *et al.* (2009), à travers une étude conduite à Dubai, soulèvent des insuffisances dans la valorisation de la RSE. La faible compétence des entreprises en matière de communication sur leurs initiatives RSE et le désintéressement des médias locaux par rapport à ces questions les empêchent de valoriser leurs efforts auprès de

leurs parties prenantes et donc de booster leur réputation. Mais malgré cela, les auteurs ont constaté un lien positif entre la RSE et la réputation.

Au regard des éléments théoriques exposés précédemment, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Il existe un lien positif entre la RSE et la réputation de l'entreprise

1.4. La réputation et l'avantage concurrentiel

La réputation est de plus en plus reconnue par les organisations comme un facteur qui permet de réaliser leurs objectifs et de préserver leur compétitivité (Wang *et al.*, 2015). Pour acquérir un avantage concurrentiel, les entreprises cherchent de plus en plus à développer et maintenir une réputation favorable (Graham et Bansal, 2007). C'est un bien intangible qui maintient la position concurrentielle, garantit la viabilité future de la firme (Wang *et al.*, 2015), soutient l'entreprise durant toute sa vie et la protège en période de crise (Shamma, 2012). En outre, la réputation améliore le positionnement de l'entreprise sur le marché, crée des barrières très difficiles à surmonter par les concurrents et offre une position supérieure à l'entreprise (Wang, 2014). Un avantage en termes de réputation permet aussi de saisir les opportunités marketing rentables et d'augmenter la valeur boursière de l'entreprise (Miles et Covin, 2000).

Hall (1992) a réalisé une étude longitudinale auprès de cadres britanniques qui a pour objectif d'explorer la contribution des ressources intangibles au succès des firmes. Les résultats ont montré que la réputation de la firme est le premier facteur qui explique la réussite de l'entreprise. Il s'agit d'une source importante d'avantage concurrentiel grâce un effet « Halo »² sur les autres ressources telles que le capital humain et le capital social (Wang, 2014). En effet, elle détermine la manière avec laquelle les parties prenantes se comportent envers une organisation et influencent la rétention des employés, la satisfaction et la loyauté des clients (Chun, 2005). Une réputation positive favorise une meilleure relation avec les clients, l'empathie, la loyauté, la confiance et un « bouche à oreilles » positif, facilitant ainsi un marketing relationnel (Suh et Amine, 2007) avec des consommateurs prêts à payer plus pour les produits des firmes les mieux réputées (Graham et Bansal, 2007).

² Un jugement positif sur une caractéristique affecte positivement la perception des autres caractéristiques (et inversement pour un jugement négatif) (Nisbett et Wilson, 1977).

À partir de ce qui précède, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H4 : *La réputation est reliée positivement à l'avantage concurrentiel*

1.5. Le capital humain et l'avantage concurrentiel

Avec une économie basée sur les connaissances, le capital humain est une ressource très recherchée par les organisations (Todericiu et Stanit, 2015) qui contribue à leur viabilité et à leur succès (Crook *et al.*, 2011). Pour l'entreprise, c'est la composante la plus importante du capital intellectuel (Wang et Chang, 2005). Elle est unique et difficilement imitable par les concurrents (Todericiu et Stanit, 2015). De plus, les entreprises peuvent l'utiliser simultanément dans plusieurs domaines avec différentes manières sans perte de valeur (Del Valle et Castillo, 2009). Le capital humain peut créer de la valeur pour la firme (Wright *et al.*, 1994), peut générer des rentes durables et permet d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Hatch et Dyer, 2004). Toutefois, l'obtention d'un avantage concurrentiel *via* le capital humain est conditionnée par l'attraction et la rétention des bonnes personnes ainsi que leur organisation et leur gestion (Lawler III, 2009).

En se basant sur l'approche par les ressources, Hatch et Dyer (2004) ont montré que les firmes qui dépassent leurs concurrents dans l'acquisition, le développement et le déploiement du capital humain détiennent des avantages en termes d'apprentissage et de coûts. En outre, le capital humain favorise l'innovation (Bontis et Serenko, 2007) et améliore la flexibilité de la firme (Jin *et al.*, 2010).

Une recherche menée auprès d'entreprises taiwanaises (Chen, 2008) a permis de confirmer un impact positif du capital humain sur l'avantage concurrentiel. Par ailleurs, De Valle et Castillo (2009) ont souligné que la formation, en tant que facteur important dans la création du capital humain, améliore les revenus et leur soutenabilité dans le temps. Pour Hong et Wu (2008), les sous-composantes du capital humain à savoir la compétence des employés et l'esprit d'entreprise déterminent la position concurrentielle sur le marché et le développement à long terme de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H5 : *Le capital humain est relié positivement à l'avantage concurrentiel*

1.6. L'avantage concurrentiel et la performance financière

Selon l'approche par les ressources, l'avantage concurrentiel soutenable favorise une performance supérieure par rapport aux concurrents (Clulow *et al.*, 2003 ; Fahy, 2000). Plus précisément, l'avantage concurrentiel permet de créer de la valeur pour les clients ce qui améliore la performance (Ma, 2000). Plusieurs travaux empiriques ont confirmé un impact positif de l'avantage concurrentiel sur la performance des entreprises (Li *et al.*, 2006 ; Newbert, 2008 ; Saeidi *et al.*, 2015). À travers une étude menée en Croatie, Talaja (2012) a montré qu'un avantage concurrentiel soutenable conduit à une performance supérieure à la moyenne. Plus précisément, Kamukama *et al.* (2011) ont indiqué un impact positif de l'avantage concurrentiel sur la performance financière des firmes de la micro-finance.

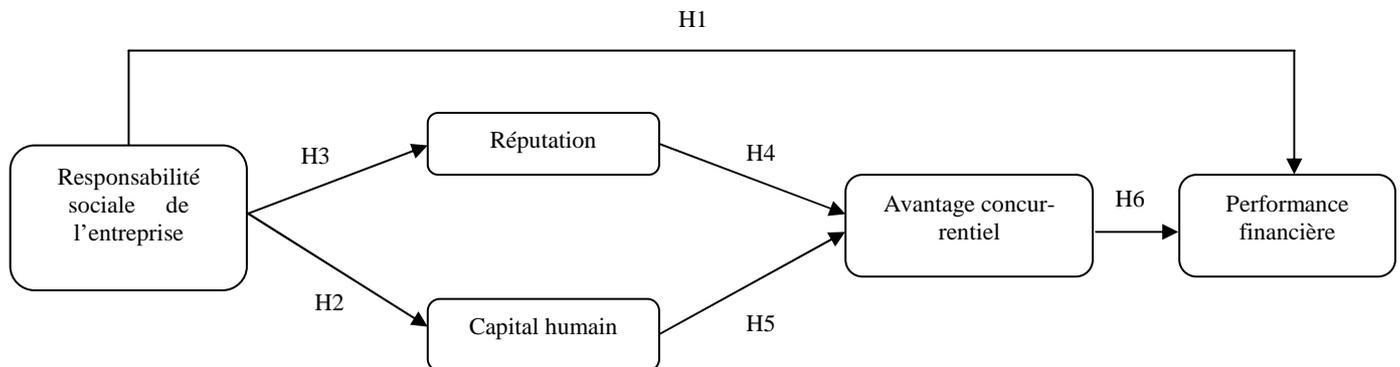
Bien que la relation entre ces deux concepts semble complexe, l'avantage concurrentiel basé sur les coûts ou sur la différenciation améliore la probabilité d'une performance supérieure (Ma, 2000). En se basant sur l'approche par les ressources, Lopez-Gamero *et al.* (2009) ont exploré empiriquement le lien entre l'avantage concurrentiel et la performance financière. Les auteurs ont montré que les deux dimensions de l'avantage concurrentiel 'coûts' et 'différenciation' influencent positivement la performance financière. L'avantage concurrentiel basé sur l'efficacité ou sur la différenciation améliore la performance par des meilleures ventes en gardant la même marge mais aussi en commercialisant la même quantité avec une marge plus élevée (Newbert, 2008).

À partir de ce qui précède, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H6 : *L'avantage concurrentiel est relié positivement à la performance financière*

Partant de ce cadre théorique, notre modèle se présente comme suit :

Figure 1. Modèle de recherche



Afin de tester le modèle présenté ci-dessus, nous avons mené une étude empirique *via* un questionnaire sur un échantillon d'entreprises tunisiennes. Nous détaillons l'approche méthodologique adoptée dans la section qui va suivre.

2. Méthodologie

2.1. Opérationnalisation des variables

Dans l'objectif de sélectionner les instruments de mesure adéquats, nous avons recensé les échelles de mesure des concepts étudiés *via* une revue des études empiriques. Pour la responsabilité sociale, nous avons opté pour l'échelle de Benavides-Velasco *et al.* (2014) qui est basée sur les dimensions économique, sociale et environnementale. La réputation a été mesurée par l'échelle de mesure à cinq items développée par Weiss *et al.* (1999). Pour mesurer le capital humain, l'échelle de mesure de Subramaniam et Youndt (2005) a été choisie. Pour mesurer l'avantage concurrentiel, nous avons retenu l'échelle de Cater et Cater (2009) adaptée de l'échelle de Sun (2007) avec ses deux dimensions « coûts » et « différenciation ». Plusieurs indicateurs ont été mobilisés par les chercheurs afin de mesurer la performance financière. Ainsi, nous avons sélectionné les ratios les plus utilisés dans la littérature traitant la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière à savoir le ROA (*Return On Assets*), le ROE (*Return On Equity*), le ROS (*Return On Sales*) et la croissance des ventes.

2.2. Échantillon

La Tunisie a adopté plusieurs conventions internationales de droits de l'homme et a mis en place un cadre juridique contraignant pour protéger l'environnement naturel et lutter contre la corruption. En effet, le lancement en Tunisie du pacte mondial en septembre 2005 et la publication de la norme ISO 26000 en 2010 offrent un cadre favorable pour l'implantation des stratégies RSE. De plus, la révolution du 14 janvier 2011 basée sur les valeurs universelles de la liberté et de l'équité accentue cette opportunité en faveur du développement de la RSE. Malgré le progrès dans la protection de l'environnement naturel en Tunisie, un nombre réduit d'entreprises ont adopté des pratiques environnementales. Le contexte tunisien se caractérise par un manque d'expertise et de sensibilisation, et la législation souffre d'un problème d'exécution qui lui donne un caractère peu dissuasif dans certains secteurs industriels (GIZ, 2012). Par conséquent, nous avons constitué un échantillon par jugement recommandé par des experts en management environnemental.

Nous avons identifié des entreprises certifiées et en cours de certification selon la norme ISO 14001 en se basant sur les données obtenues de l'Unité de Gestion du Programme national de promotion de la Qualité (UGPQ) et du Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET). Aussi, nous avons considéré des entreprises qui ont mis en place des pratiques environnementales, sans qu'elles soient certifiées ou engagées dans un processus de certification.

Nous avons ainsi constitué un échantillon de convenance final de 100 entreprises tunisiennes sur les 185 contactées, soit un taux de réponse de 54% environ. Nous avons administré notre questionnaire par la méthode de face à face durant la période septembre-octobre 2015. Les responsables chargés de la RSE interrogés ont consacré en moyenne 25 minutes pour répondre au questionnaire. L'échantillon mobilisé comprend des entreprises de différentes tailles. Un peu plus de la moitié (56%) sont des petites entreprises de moins de 50 salariés, 26% sont des entreprises moyennes et 18% sont des grandes entreprises de plus de 250 salariés (voir tableau 1). Les entreprises enquêtées appartiennent à divers secteurs d'activités: services, textile, mécanique, chimie, agroalimentaire, pharmacie, électronique, etc.

Tableau 1. Répartition de l'échantillon selon la taille

Taille	Nombre	Fréquence
Petites entreprises (moins de 50 salariés)	56	56%
Moyennes entreprises (entre 50 et 250 salariés)	26	26%
Grandes entreprises (plus de 250 salariés)	18	18%
Total	100	100%

3. Résultats

3.1. Qualité psychométrique des instruments de mesure

La vérification de la qualité psychométrique des échelles de mesure a été réalisée en deux phases. Une phase exploratoire (voir tableau 2) avec l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse de la cohérence interne (alpha de Cronbach). Tout d'abord, nous avons examiné les conditions de factorisation de chaque variable. L'indice KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) affiche des valeurs supérieures à 0.5 et le test de Bartlett est significatif pour toutes les variables. Ensuite, nous avons mené des analyses en composantes principales avec rotation « varimax » sur toutes les échelles de mesure. Le critère de Kaiser et le critère de coude de Cattel ont permis de recenser trois dimensions de la RSE (économique, environnementale et sociale), deux dimensions de l'avantage concurrentiel (coûts et différenciation) et de confirmer l'unidimensionnalité de la réputation, du capital humain et de la performance financière. Les poids factoriels des items retenus sont supérieurs à 0.5. Enfin, nous avons vérifié la cohérence interne des différentes dimensions recensées. L'alpha de Cronbach déclare des valeurs supérieures au seuil critique de 0.6.

Tableau 2. Résultats de la phase exploratoire

Construits	Dimensions	Contributions factorielles (variations)	Alpha de Cronbach	KMO, Test de Bartlett et Variance
Responsabilité sociale de l'entreprise	Dimension économique	0.621-0.797	0.622	KMO = 0.701 Test de Bartlett significatif (0.000) Variance = 63.47%
	Dimension environnementale	0.624-0.841	0.787	
	Dimension sociale	0.779-0.885	0.655	
Réputation	-	0.701-0.844	0.861	KMO = 0.827

				Test de Bartlett significatif (0.000) Variance = 64.56%
Capital humain	-	0.725-0.751	0.718	KMO = 0.707 Test de Bartlett significatif (0.000) Variance = 54.17%
Avantage concurrentiel	Avantage concurrentiel basé sur les coûts	0.654-0.806	0.603	KMO = 0.598 Test de Bartlett significatif (0.000) Variance = 59.74%
	Avantage concurrentiel basé sur la différenciation	0.715-0.798	0.661	
Performance financière	-	0.777-0.811	0.804	KMO = 0.723 Test de Bartlett significatif (0.000) Variance = 63.23%

Pour la deuxième phase confirmatoire, nous avons mobilisé le logiciel LISREL 8.8 pour mener les analyses factorielles confirmatoires dont l'objectif est de vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure. Pour les indices d'ajustement des modèles théoriques aux données empiriques (voir tableau 3), nous avons retenu le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), le GFI (Goodness of Fit Index), l'AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) et le SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) parmi les indices absolus, le CFI (Comparative Fit Index), le IFI (Incremental Fit Index), le NFI (Normed Fit Index), le NNFI (Non-Normed Fit Index) parmi les indices incrémentaux et le χ^2 normé (Chi2 normé) en tant qu'un indice de parcimonie. En effet, les indices d'ajustement des modèles de mesure sont satisfaisants. Le RMSEA et le SRMR affichent des valeurs acceptables. Les GFI, l'AGFI, le CFI, l'IFI, le NFI et le NNFI sont proches de 1. Les χ^2 normés sont inférieurs au seuil d'acceptabilité (5).

Tableau 3. Indices d'ajustement des modèles de mesure

	RSE	Réputation	Capital humain	Avantage concurrentiel	Performance financière
RMSEA	0.133	0.015	0.098	0.136	0.035
GFI	0.89	0.99	0.92	0.96	0.99
AGFI	0.78	0.95	0.99	0.86	0.96

SRMR	0.20	0.068	0.18	0.095	0.16
CFI	0.89	1.00	0.98	0.93	1.00
IFI	0.89	1.00	0.98	0.93	1.00
NFI	0.84	0.99	0.97	0.90	0.99
NNFI	0.81	1.00	0.95	0.86	1.00
χ^2 normé	2.76	1.02	1.94	2.84	1.12

La fiabilité a été vérifiée pour tous les construits avec un ρ de Jöreskog supérieur à 0.6. Pour la validité convergente, tous les poids factoriels sont supérieurs à 0.5 et significatifs au seuil de 1%. En plus de ce critère, nous avons estimé le ρ de validité convergente de Fornell et Larcker (1981) qui correspond à la moyenne de la variance entre le concept abstrait et ses indicateurs. Sauf pour la dimension économique de la RSE qui affiche une valeur acceptable, cet indice dépasse la valeur de 0.5 et témoigne ainsi de la validité convergente de toutes les dimensions (voir tableau 4).

Tableau 4. Validité convergente et fiabilité

	Dimensions	Rhρ de validité convergente	Rhρ de Jöreskog
Responsabilité sociale de l'entreprise	Dimension économique	0.4554	0.6257
	Dimension environnementale	0.5254	0.8136
	Dimension sociale	0.5403	0.7013
Réputation	-	0.6773	0.8935
Capital humain	-	0.5084	0.7505
Avantage concurrentiel	Avantage concurrentiel basé sur les coûts	0.5053	0.6707
	Avantage concurrentiel basé sur la différenciation	0.6276	0.7689
Performance financière	-	0.5504	0.7787

Après avoir examiné la validité convergente et la fiabilité, nous vérifions la validité discriminante (voir tableau 5). Ainsi, nous avons utilisé l'approche de Fornell et Larcker (1981). En effet, la variance partagée de chaque variable avec les autres variables de la recherche (R_{ij}^2) est inférieure à la variance partagée avec ses items (Rh ρ de validité convergente). Par consé-

quent, la validité discriminante est confirmée pour toutes les variables du modèle de la recherche.

Tableau 5. Validité discriminante

	RSE	Réputation	Capital humain	Avantage concurrentiel	Performance financière
Rhô de validité convergente	0.4175	0.6773	0.5084	0.4356	0.5504
RSE	1				
Réputation	0.2809	1			
Capital humain	0.0169	0.1089	1		
Avantage concurrentiel	0.1156	0.4624	0.49	1	
Performance financière	0.0625	0.2209	0.0961	0.49	1

3.2. Test du modèle théorique

Les deux étapes, exploratoire et confirmatoire, ont permis de vérifier la dimensionnalité, la fiabilité et la validité des échelles de mesure. À ce stade, nous avons testé notre modèle conceptuel par les méthodes des équations structurelles. Pour améliorer l'ajustement du modèle, nous avons réalisé une agrégation partielle des échelles multidimensionnelles par la méthode de « cohérence interne » de Kishiton et Widaman (1994). Une fois l'ajustement du modèle global vérifié, nous avons testé les relations entre les variables par le logiciel LISREL 8.8. Le coefficient de régression et le T de Student sont utilisés pour apprécier la nature et la significativité de différents liens du modèle.

Tout d'abord, nous avons testé l'hypothèse centrale H1 relative au lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière. Nous avons examiné les indices d'ajustement du modèle. Le RMSEA déclare une valeur de 0.088 qui est au-dessous de la barre de 0.1. Le SRMR est acceptable. Le GFI et l'AGFI sont acceptables avec les valeurs respectives de 0.95 et de 0.88. Le CFI et l'IFI affichent respectivement une valeur de 0.92 et de 0.93. Le NFI et le NNFI s'élèvent respectivement à 0.86 et 0.87. Le χ^2 normé est inférieur au seuil de 5 avec une valeur de 1.77. À ce niveau, la responsabilité sociale de l'entreprise exerce un effet positif et significatif sur la performance financière. Ainsi, l'hypothèse H1 est validée.

Ensuite, nous avons testé les autres hypothèses. Tout d'abord, nous avons analysé les indices d'ajustement du modèle. Le RMSEA déclare une valeur de 0.036. Le SRMR est très satisfaisant avec une valeur de 0.047. Le GFI et l'AGFI sont respectivement de 0.95 et 0.90. Le CFI et l'IFI affichent une valeur de 0.98. Le NFI et le NNFI s'élèvent respectivement à 0.87 et 0.97. Le χ^2 normé (1.121) est inférieur au seuil de 5.

Après avoir examiné l'ajustement du modèle, nous vérifions les relations théoriques. Toutes les hypothèses avancées ont été validées. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise influence positivement et significativement la réputation et le capital humain. Par conséquent, les hypothèses H2 et H3 sont validées. La réputation et le capital humain exercent un impact positif et significatif sur l'avantage concurrentiel qui est lié positivement et significativement à la performance financière. Par conséquent, les hypothèses H4, H5 et H6 sont confirmées (voir tableau 6).

Tableau 6. Résultats du modèle structurel

Liens structurels	Coefficients de régression	T de Student	Significativité
RSE – Réputation	0.58	4.22	***
RSE – Capital humain	0.30	2.20	**
RSE – Avantage concurrentiel	0.53	3.26	***
Capital humain – Avantage concurrentiel	0.43	2.89	***
Avantage concurrentiel – Performance financière	0.63	4.02	***

** : Significatif au seuil de 5%

*** : Significatif au seuil de 1%

4. Discussion et conclusion

Notre ambition dans cette recherche a été d'examiner le lien entre la RSE et la performance financière tout en explorant le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel et des ressources intangibles de l'entreprise à savoir le capital humain et la réputation.

Premièrement, nos résultats sont conformes avec la tendance dominante dans la littérature mettant en avant un lien positif entre la RSE et la performance financière. Ils confirment en outre les conclusions de Ben Brik *et al.* (2011) remettant en causes les études (Foo, 2007) sti-

pulant que la RSE présente un impact négatif sur la performance des entreprises dans les pays en développement en raison de l'absence de soutien institutionnel et de lois fortes qui sanctionnent les pratiques contraires à l'éthique. Selon Rettab *et al.* (2009), le lien positif entre la RSE et la performance financière remet en cause l'hypothèse dominante selon laquelle la faiblesse du cadre institutionnel dans les PVD fait que la RSE entraîne un gaspillage des ressources et compromet la compétitivité des entreprises. Ainsi, comme le suggèrent Ben Brik *et al.* (2011), les praticiens dans les PVD devraient percevoir la RSE et les activités productives de l'entreprise comme synergiques et non comme concurrentes dans l'utilisation des ressources.

Pour Rettab *et al.* (2009), montrer que la RSE et la performance financière sont liées positivement dans le contexte des pays émergents est important à plus d'un titre. Les entreprises dans ces pays accordent très souvent la priorité à la croissance économique et à la compétitivité et s'engagent très peu dans des pratiques RSE, souvent pour des raisons morales. Ce lien positif peut donc encourager davantage d'entreprises à s'engager dans des pratiques RSE. Ce résultat est d'autant plus important au regard de la composition de notre échantillon à savoir des PME. En effet, la littérature (Clarkson *et al.*, 2011 ; Gonzalez, 2009) a souvent souligné la difficulté des PME à bénéficier de l'engagement RSE en raison de leur faible dotation en ressources et compétences. Nos résultats vont donc à l'encontre de ces conclusions et confortent les résultats de Torugsa *et al.* (2012) stipulant que les caractéristiques distinctives des PME (exemple : simplicité de la structure organisationnelle, meilleure flexibilité, adaptabilité et innovation, meilleure vigilance entrepreneuriale) peuvent permettre aux entreprises de dépasser la limite de la taille et des faibles capacités pour poursuivre un avantage concurrentiel. En d'autres termes, c'est plutôt la mise en place d'une stratégie compétitive permettant une utilisation efficiente des capacités de l'entreprise qui conduit à une amélioration de la performance financière.

Deuxièmement, nos résultats montrent un lien positif entre la RSE et le capital humain, ce qui se traduit par un impact positif sur la performance financière. Ceci confirme les conclusions de recherches antérieures (Santoso et Feliana, 2014) indiquant que la RSE pousse l'entreprise à développer de nouvelles compétences de management favorisant une utilisation plus efficiente des ressources, qui conduit à son tour à une amélioration de la performance financière. Beaupré *et al.* (2008) estiment que la RSE permet d'orienter les pratiques en matière de ges-

tion des ressources humaines vers un rééquilibrage entre les efforts fournis par les employés et les avantages qu'ils obtiennent (rémunération monétaire, estime, sentiment de compétence, etc.). L'influence des actions RSE sur le capital humain est d'autant plus importante dans les pays en développement. En effet, les entreprises dans ces pays ont tendance à profiter du faible environnement institutionnel pour développer des conditions de travail peu responsables (travail des enfants, salaires bas, temps de travail élevé) (Rettab *et al.*, 2009). Dans ces conditions, les activités RSE peuvent être plus facilement perceptibles par les employés ce qui peut leur donner une impression favorable qui peut renforcer leur morale et leur engagement envers l'entreprise.

Troisièmement, nos résultats indiquent un lien positif entre la RSE et la réputation de l'entreprise. Ce résultat est surprenant compte tenu de la faiblesse de la communication sur la RSE dans les pays en développement. Nous pensons, tout comme Rettab *et al.* (2009), que la petite taille du pays (la Tunisie) permet de faire connaître plus facilement les initiatives RSE des entreprises.

Notre étude suggère en outre que la réputation influence positivement la performance financière de l'entreprise. Elle confirme ainsi les conclusions de Lai *et al.* (2010) mentionnant un lien médiateur de la réputation entre la RSE et la performance de la marque. La RSE joue un rôle important comme une stratégie de création d'actifs intangibles tels que la réputation et permet donc indirectement d'améliorer la performance (Saeidi *et al.*, 2015). Ainsi, si les managers veulent accroître la performance financière de leur entreprise, ils doivent renforcer sa réputation et la protéger de toute érosion. Pour ce faire, l'allocation des ressources entre les différentes activités RSE doit se faire en tenant compte de l'effet de chaque activité sur sa réputation, et de la manière avec laquelle la confiance des consommateurs peut être influencée par ces initiatives (Park *et al.*, 2014). De plus, les managers devraient être prudents dans le choix de leurs campagnes de communication RSE car celles-ci peuvent parfois nuire à l'entreprise. Par exemple, la campagne de prévention contre le tabagisme chez les jeunes lancée en France par Philip Morris a donné lieu à des critiques importantes chez les consommateurs, un résultat contraire à celui escompté par la marque (Yoon *et al.*, 2006).

Enfin, dans le sens des études antérieures (Kamukama *et al.*, 2011 ; Lopez-Gamero *et al.*, 2009), nos résultats indiquent un lien positif entre l'avantage concurrentiel et la performance financière. D'une part, un avantage basé sur les coûts baisse les charges et augmente ainsi les

ratios de la performance financière. D'autre part, un avantage basé sur la différenciation permet surtout de conserver les clients existants et d'attirer de nouveaux.

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, cette recherche souffre de quelques limites. Premièrement, nous avons démontré que la RSE influence positivement la performance financière des entreprises, mais la question de l'intensité de cette influence n'a pas été mesurée. S'agit-il d'un impact positif sur le long terme ou bien un effet qui reste limité au court terme ? L'importance des bénéfices issus des activités RSE est tributaire de l'intensité de l'engagement. À ce propos, Martínez-Ferrero et Frías-Aceituno (2015) estiment qu'un faible niveau d'engagement dans des pratiques RSE se traduit par une amélioration de la performance financière seulement sur le court terme, alors qu'un engagement fort se traduit par une performance sur le long terme. Qu'en est-il alors des entreprises tunisiennes qui semblent très souvent engagées dans des investissements incrémentaux ?

Deuxièmement, notre recherche a examiné le lien entre la RSE et la performance financière dans un seul sens. Il serait intéressant dans une voie future d'examiner l'influence de la performance financière sur la stratégie RSE. Orlitzky *et al.* (2003) pensent qu'il existe un lien bidirectionnel important entre la RSE et la performance financière.

Aussi, comme le suggèrent Oh et Park (2015), l'impact de la RSE sur la performance financière varie d'un secteur d'activité à un autre, une variable qui n'a pas été pris en compte dans le cadre des analyses réalisées. Au vue de cette dernière limite, nous pensons que parmi les perspectives de recherche envisageables, il serait intéressant d'explorer le rôle modérateur de cette variable.

Références

Akin Ates, M., J. Bloemhof., E. M. Van Raaij, et F. Wynstra (2012), Proactive environmental strategy in a supply chain context: the mediating role of investments, *International Journal of Production Research*, 50: 4, 1079-1095.

Ameer, R. et R. Othman (2012), Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations, *Journal of Business Ethics*, 108, 61-79.

Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Beaupré, D., J. Cloutier., C. Gendron., A. Jiménez. et D. Morin (2008), Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie*, 33: 14, 77-140.
- Benavides-Velasco, C. A., C. Quintana-García. et M. Marchante-Lara (2014), Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- Ben Brik, A., B. Rettab. et K. Mellahi (2011), Market orientation, corporate social responsibility, and business performance, *Journal of Business Ethics*, 99: 3, 307-324.
- Bendixen, M. et R. Abratt (2007), Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships, *Journal of Business Ethics*, 76, 69-82.
- Bontis, N. et A. Serenko (2007), The moderating role of human capital management practices on employee capabilities, *Journal of Knowledge Management*, 11: 3, 31-51.
- Branco, C. M. et L. L. Rodrigues (2006), Corporate Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Brammer, S., A. Milington. et B. Rayton (2007), The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 18: 10, 1701-1719.
- Buyse, K., A. Verbeke (2003), Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective, *Strategic Management Journal*, 24, 453-470.
- Cater, T. et B. Cater (2009), Intangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance, *Journal of East European Studies*, 14: 2, 186-209.
- Charlo, M. J., I. Moya. et A. M. Muñoz (2015), Sustainable development and corporate financial performance: A study based on the FTSE4Good IBEX Index, *Business Strategy and the Environment*, 24, 277-288.
- Chen, L., A. Feldmann. et O. Tang (2015), The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry, *Int. J. Production Economics*, 170, 445-456.
- Chen, Y. S (2008), The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms, *Journal of Business Ethics*, 77, 271-286.
- Chun, R. (2005), Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7: 2, 91-109.

- Clarkson, P. M., Y. Li. et G. D. Richardson (2004), The Market Valuation of Environmental Capital Expenditures by Pulp and Paper Companies, *Accounting Review*, 79: 2, 329-353.
- Clulow, V., J. Gerstman. et C. Barry (2003), The resource-based view and sustainable competitive advantage : the case of a financial service firm, *Journal of European Industrial Training*, 27: 5, 220-232.
- De Abreu, M.C. (2011), Effects of Environmental Pressures on Company Sustainability Strategies: An Interview Study among Brazilian Manufacturing Firms, *International Journal of Management*, 28: 3, 909-925.
- Del Valle, I.D. et M.A.S. Castillo (2009), Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 139-163.
- De Pablos et M.D. Lytras (dir) *The China information technology handbook*, Springer, 221-241.
- Dkhili, H., H. Ansi. et H. Noubbigh (2014), Responsabilité sociétale et performance financière dans les entreprises tunisiennes, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 267-268.
- Fahy, J (2000), The resource based view of the firm : some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, *Journal of European Industrial Training*, 24: 2, 94-104.
- Foo, L (2007), Stakeholder Engagement in Emerging Economies: Considering the Strategic Benefits of Stakeholder Management in a Cross-Cultural and Geopolitical Context', *Corporate Governance*, 7: 4, 379-387.
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13: 32-33, 122-124.
- GIZ (2012), *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Tunisie : état de lieux*. 43p.
- González, P.R. (2009), The empirical analysis of the determinants for environmental technological change: A research agenda, *Ecological Economics*, 6: 8, 861 – 878.
- González-Benito, J., et O. González-Benito (2006), A review of determinant factors of environmental proactivity, *Business Strategy and the Environment*, 15: 2, 87-102.
- Graham M.E. et P. Bansal (2007), Consumers' Willingness to Pay for Corporate Reputation: The Context of Airline Companies, *Corporate Reputation Review*, 10: 3, 189-200.

- Hall, R (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13:2, 135-144.
- Hart, S. L. et G. Ahuja (1996), Does it pay to be green?: An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance, *Business Strategy and the Environment*, 5, 30-37.
- Hatch, N.W. et J. H. Dyer (2004), Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Helm, S. (2007), The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty, *Corporate Reputation Review*, 10: 1, 22-37.
- Hong, R. Y. et X. B. Wu (2008), Intellectual capital and competitive advantage in the globalization context - An empirical analysis of creative industries in China, in P. Ordonez
- Jin, Y., M. M. Hopkins et J.L.S. Wittmer (2010), Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain, *Human Resource Management*, 49: 5, 939-963.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A. et J. M. Ntayi (2011), Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance, *Journal of Intellectual Capital*, 12: 1, 152-164.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F. et D.C. Pai (2010), The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation, *Journal of Business Ethics*, 95, 457-469.
- Lawler III, E. E (2009), Make human capital a source of competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 38: 1, 1-7.
- Lopez, M. V., A. Garcia. et L. Rodriguez (2007), Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index, *Journal of Business Ethics*, 75: 3, 285-300.
- Lopez-Gamero, M. D., J. F. Molina-Azorin. et E. Claver-Cortes (2009), The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables, *Journal of Environmental Management*, 90, 3110-3121.
- Lu, W.M., W. K. Wang. et H. L. Lee (2013), The relationship between corporate social responsibility and corporate performance: evidence from the US semiconductor industry, *International Journal of Production Research*, 51: 19, 5683-5695.

- Ma, H (2000), Competitive advantage and firm performance, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10: 2, 15-32.
- Martínez-Ferrero, J. et J. V. Frías-Aceituno (2015), Relationship Between Sustainable Development and Financial Performance: International Empirical Research, *Business Strategy and the Environment*, 24, 20-39.
- Mc Williams, A., D. S. Siegel. et P.M. Wright (2006), Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, 43: 1, 1-18.
- Miles, M.P. et J.G. Covin (2000), Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage, *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- Minor, D. et J. Morgan (2011), CSR as Reputation Insurance: Primum non nocere, *California Management Review*, 53: 3, 40-59.
- McWilliams, A. et D. Siegel (2000), Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?' *Strategic Management Journal*, 21: 5, 603-609.
- Newbert, S. L (2008), Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29, 745-768.
- Nisbett, R. E. et T. D. Wilson (1977), The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 250-256.
- Nollet, J., G. Filis. et E. Mitrokostas (2016), Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach, *Economic Modelling*, 52, 400-407.
- Oh, W. et S. Park (2015), The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance in Korea, *Emerging Markets Finance & Trade*, 51, 85-94.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt. et S. L. Rynes (2003), Corporate Social and Financial Performance: A Meta analysis, *Organization Studies*, 24: 3, 403-441.
- Park, J., H. Lee. et C. Kim (2014), Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives, *Journal of Business Research* 67, 295-302.
- Poissonnier, H. et D. Drillon (2008), Le développement de la gestion durable des ressources humaines: un éclairage par les outils de pilotage des performances, *Vie & sciences de l'entreprise*, 2 : 179-180, 22-43.

- Rettab, B., A. Ben Brik. et K. Mellahi (2009), A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Business Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai, *Journal of Business Ethics*, 89: 3, 371-390.
- Rupp, D., J. Ganapathi., R. Aguilera. et C. Williams (2006), Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Saeidi, S. P., S. Sofian., P. Saeidi., S. P. Saeidi. et S. A. Saeidi (2015), How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction, *Journal of Business Research*, 68: 2, 341-350.
- Santoso, A. H. et Y. K. Feliana (2014), The association between corporate social responsibility and corporate financial performance, *Issues in Social and Environmental Accounting*, 8: 2, 82-103.
- Schaltegger, S., T. Synnestvedt (2002), The link between 'green' and economic success. Environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance, *Journal of Environmental Management*, 65, 339–346.
- Shamma H.M (2012), Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, *International Journal of Business and Management*, 7:16, 151-169.
- Subramaniam, M. et M. A. Youndt (2005), The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Acad. Manage. J*, 48: 3, 450-463.
- Suh, T. et L.S. Amine (2007), Defining and Managing Reputational Capital in Global Markets, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15:3, 205-217.
- Talaja, A (2012), Testing vrin framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance, *Management, Journal of Contemporary Management Issues*, 17: 2, 51-64.
- Tang, Z., C. E, Hull. et S. Rothenberg (2012), How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship, *Journal of Management Studies*, 49:7, 1274-1303.
- Todericiu, R. et A. Stanit (2015), Intellectual capital – the key for sustainable competitive advantage for the sme's sector, *Procedia Economics and Finance*, 27, 676- 681.

- Torugsa, N. A., W. O'Donohue. et R. Hecker (2012), Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector, *Journal of Business Ethics*, 109, 483-500.
- Van Beurden, P. et T. Gössling (2008), The worth of values -A literature review on the relation between corporate social and financial performance, *Journal of Business Ethics*, 82: 2, 407-424.
- Wang, C.H (2014), How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry, *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 167-176.
- Wang, D.H. M., T.H. K. Yu. et C.H. Chiang (2015), Exploring the value relevance of corporate reputation: A fuzzy-set qualitative comparative analysis, *Journal of Business Research*, In Press.
- Weiss, A. M., E. Anderson. et D. J. MacInnis (1999), Reputation management as a motivation for sales structure decisions, *Journal of Marketing*, 63: 4, 74-89.
- Wright, P. M., G. C. McMahan. et A. McWilliams (1994), Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 5: 2, 301-326.
- Yoon, Y., Z. Gürhan-Canli. et N. Schwarz (2006), The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations, *Journal OF Consumer Psychology*, 16: 4, 377-390.
- Zhu, Y., L. Y. Sun. et A.S. M. Leung (2014), Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership, *Asia Pac J Manag*, 31, 925-947.