

Intégration de la RSE pour Améliorer la Performance des Entreprises de la Région de Tanger Tetouan Al Hoceïma : Une modélisation par équations structurelles via SmartPLS

Integration of CSR to Improve the Performance of Companies in the Tangier Region Tetouan Al Hoceïma: A modelling by structural equations through SmartPLS

Hamza MCHICH

Doctorant

Faculté d'Economie et de Gestion - Kenitra

Université Ibn Tofail Kenitra

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques

Maroc

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1303-2107>

hamza.mchich@uit.ac.ma

Kenza EL KADIRI

Enseignante chercheuse

Faculté d'Economie et de Gestion - Kenitra

Université Ibn Tofail Kenitra

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques

Maroc

elkadirikenza@hotmail.com

Date de soumission : 25/08/2023

Date d'acceptation : 02/11/2023

Pour citer cet article :

MCHICH H. & EL KADIRI K. (2023) «Intégration de la RSE pour Améliorer la Performance des Entreprises de la Région de Tanger Tetouan Al Hoceïma : Une modélisation par équations structurelles via SmartPLS», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1213 - 1238

Résumé

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une notion qui a reçue plusieurs définitions depuis son apparition pour la première fois dans l'ouvrage de Howard Bowen en 1953. La RSE se présente comme une pratique essentielle dans le monde des affaires, intégrant des considérations sociales, environnementales et économiques. L'objectif de notre travail de recherche consiste à analyser les pratiques de la RSE pour la performance globale des entreprises, à travers une approche qualitative-quantitative d'un échantillon auprès de 30 professionnels, et 105 entreprises marocaines dans la région de Tanger, Tétouan, Al Hoceima. Nous avons testé notre modèle sur la base d'une méthodologie de recherche mixte sur un échantillon d'entreprises impliqués dans une démarche RSE. L'analyse des résultats de notre recherche confirment que les pratiques de la RSE renforcent la performance globale des entreprises en améliorant leur réputation, en fidélisant les clients et en ouvrant de nouvelles opportunités.

Mots-clés : Pratiques de la RSE ; Développement durable ; Performance globale.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept that has received several definitions since its first appearance in Howard Bowen's 1953 book. CSR is presented as an essential practice in the business world, integrating social, environmental and economic considerations. The objective of our research work is to analyze CSR practices for the overall performance of companies, through a qualitative-quantitative approach of a sample among 30 professionals, and 105 Moroccan companies in the Tangier region, Tetouan, Al Hoceima. We tested our model on the basis of a mixed research methodology on a sample of companies involved in a CSR approach. The analysis of the results of our research confirms that CSR practices strengthen the overall performance of companies by improving their reputation, retaining customers and opening new opportunities.

Keywords: CSR practices ; Sustainable development ; Global performance.

Introduction

Dans le contexte commercial actuel, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) représente un pilier fondamental de la gouvernance des entreprises, allant au-delà de la simple recherche de profits pour englober des pratiques volontaires en réponse à des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques en constante évolution (Porter & Kramer, 2011). Les entreprises adoptant la RSE visent à concilier leurs objectifs financiers avec des préoccupations plus vastes telles que la préservation de l'environnement, le respect des normes éthiques, et la contribution au bien-être social (Elkington, 1998). Ce concept multidimensionnel implique divers aspects tels que le respect des droits de l'homme, la durabilité environnementale, la transparence, et l'engagement communautaire, transcendant l'objectif financier traditionnel (Carroll, 1991). Au cœur des débats sur la RSE se trouve la question centrale de son influence sur la performance des entreprises (Freeman, 1984). Les entreprises engagées dans la RSE tendent à prospérer à long terme en renforçant leur réputation, attirant des talents, réduisant les risques et renforçant leurs relations avec les parties prenantes (Porter & Kramer, 2011). Une analyse approfondie de la littérature académique souligne les multiples avantages de la RSE, allant de l'élévation de la réputation à l'augmentation de la valeur de l'entreprise, la réduction des coûts opérationnels et la résilience face aux crises (Carroll, 1991). Notre exploration future se concentrera sur l'intégration des pratiques de RSE par les entreprises de la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma et leur impact sur la performance, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de l'importance de la RSE dans un environnement en mutation constante.

Dans le cadre de cette recherche, pour appréhender l'influence des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur la performance des entreprises, une méthodologie mixte a été adoptée. Elle a impliqué une approche qualitative-quantitative combinant deux stratégies distinctes. Pour une étude exploratoire, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré et administré à un panel de professionnels, permettant ainsi une exploration approfondie des pratiques et perceptions liées à la RSE dans le contexte spécifique de la région de Tanger, Tétouan et Al Hoceima. Parallèlement, une étude confirmatoire a été menée à l'aide d'un questionnaire adressé aux chefs d'entreprises de cette même région, visant à confirmer et quantifier certaines pratiques et tendances dans le domaine de la RSE.

L'épistémologie sous-jacente à cette étude s'inscrit dans le paradigme du positivisme aménagé, impliquant une approche objective et scientifique dans l'analyse des données

collectées. La démarche adoptée est hypothético-déductive, visant à formuler des hypothèses et à tester ces affirmations au moyen d'une analyse empirique des données recueillies.

La problématique centrale de cette étude interroge : Dans quelles mesures l'application des pratiques de RSE, notamment le contrôle de gestion, la gouvernance, la gestion des ressources humaines et l'innovation peuvent-elles jouer un rôle important dans le processus de développement durable dans le management (d'engagement, de changement et d'évaluation) afin d'atteindre une performance globale durable ?

Ces interrogations ont abouti à la formulation de plusieurs hypothèses de recherche, basées sur une revue approfondie de la littérature et visant à évaluer l'impact de divers facteurs sur la performance environnementale des entreprises. Ces hypothèses couvrent une large palette de variables telles que l'âge des répondants, les caractéristiques des activités des entreprises, le changement de paradigme, le contrôle interactif et par les valeurs, l'éco-efficience, l'éco-innovation, l'employabilité, la formation et l'expérience professionnelle, l'adaptation du système comptable, la gouvernance, la nationalité et le contrôle de Simons. Ces hypothèses seront soumises à des tests approfondis afin d'évaluer leur validité dans le contexte spécifique de la RSE au sein des entreprises de la région de Tanger, Tétouan et Al Hoceima.

Dans la structure envisagée pour cette étude, la progression logique du plan s'articule autour de diverses phases essentielles. La revue de littérature joue un rôle central, explorant la RSE, la performance globale, ainsi que leur interconnexion dans le contexte spécifique du Maroc. Cette revue examine également l'intégration de la RSE dans la gestion de la performance, ses avantages pour les entreprises marocaines et se focalise sur la région de Tanger, Tétouan, Al Hoceima en étudiant les initiatives RSE dans cette localité. En outre, les théories mobilisées dans cette recherche sont examinées et des hypothèses sont développées à partir de la revue de littérature empirique. La méthodologie de recherche empirique est ensuite déployée, suivie de la présentation des résultats et des discussions associées. Enfin, une conclusion robuste et éclairée clôturera ce travail, offrant une synthèse des découvertes et des implications pratiques pour la compréhension de la RSE dans le contexte particulier de cette région marocaine.

1. Revue de littérature

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue une exigence mondiale qui transcende les frontières nationales. Au Maroc, plus particulièrement dans la région de Tanger Tétouan Al Hoceïma, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance cruciale de la RSE. Cette prise de conscience s'inscrit dans un contexte global où la société exige

davantage de transparence, de responsabilité et d'engagement envers les enjeux sociaux et environnementaux. La RSE englobe des dimensions sociales, environnementales et économiques, et son intégration peut contribuer de manière significative à renforcer la performance globale des entreprises.

L'objectif fondamental de cette étude est d'analyser comment les entreprises marocaines opérant dans cette région stratégique mettent en œuvre des pratiques de RSE pour renforcer leur position sur les marchés nationaux et internationaux. Dans ce processus, elles favorisent le développement durable tout en réalisant des avantages concrets, tels qu'une plus grande attractivité pour les investisseurs, une gestion plus efficace des risques, et une réputation renforcée (Porter, 2011).

1.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) transcende largement la simple gestion commerciale, incarnant l'engagement des entreprises envers la durabilité économique, sociale et environnementale (Elkington, 1997). Elle dépasse le seul objectif de recherche de profits pour intégrer les préoccupations des diverses parties prenantes (Freeman, 1984). Les employés et les communautés locales, étroitement liés aux activités des entreprises, représentent des éléments centraux de ces préoccupations (Carroll, 1991). La RSE englobe une série de mesures environnementales, allant de la réduction de l'empreinte carbone à la promotion du développement durable, visant à préserver les ressources naturelles et à minimiser l'impact sur la planète (Qadi, S, 2020).

L'éthique des affaires constitue le pilier central de la RSE, démontrant un engagement inébranlable envers le respect des droits de l'homme et la promotion d'une conduite éthique dans toutes les opérations (Archie Carroll, 1991). En définitive, la RSE aspire à renforcer la responsabilité envers l'ensemble de la communauté, contribuant ainsi à la construction d'une société plus équilibrée, durable et socialement responsable (Elkington, 1997).

1.2. La Performance Globale des Entreprises

L'évaluation globale de la performance d'une entreprise inclut divers paramètres clés qui définissent son fonctionnement : rentabilité financière, compétitivité sur le marché, croissance, gestion proactive des risques et construction d'une solide réputation. Dans ce contexte, l'intégration de pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) émerge comme un facteur crucial impactant cette performance globale.

Diverses études et analyses corroborent le fait que les entreprises adoptant et intégrant la RSE au cœur de leur modèle opérationnel obtiennent un avantage compétitif significatif, renforçant leur capacité à maintenir une performance durable à long terme.

Les bénéfices englobent divers aspects, de l'amélioration de la gestion des ressources à la réduction des coûts liés aux risques environnementaux et sociaux, tout en attirant davantage les investisseurs sensibles aux critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). De plus, cela favorise des relations plus solides avec l'ensemble des parties prenantes. En résumé, la RSE s'est solidement établie comme un pilier essentiel de la stratégie d'entreprise, apportant une contribution substantielle à leur réussite et leur pérennité dans un environnement commercial de plus en plus complexe et concurrentiel (Porter & Kramer, 2011).

1.3. La RSE au Maroc

Au Maroc, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est affirmée comme un pilier essentiel pour de nombreuses entreprises, particulièrement dans la région dynamique de Tanger Tetouan Al Hoceïma (Benlemlih, 2017). Face à des défis uniques, ces entreprises sont confrontées à l'impératif de mettre l'accent sur la durabilité environnementale dans un contexte où les préoccupations écologiques prennent de l'importance (Bakkali, 2015).

L'approche de la RSE incite les entreprises à équilibrer leurs objectifs économiques avec des considérations sociales et environnementales, favorisant ainsi la durabilité et la responsabilité locale (Hicham, 2018). L'emploi local est d'une importance stratégique pour le développement des ressources humaines dans cette région en pleine expansion. Le développement communautaire est également un aspect fondamental de la RSE, visant à créer un impact positif et durable localement (El Ghallab, 2019).

En conséquence, la RSE motive les entreprises de la région à innover et à intégrer des pratiques responsables pour relever ces défis tout en contribuant à leur propre succès et à l'épanouissement régional (Benlemlih, 2017).

1.4. L'intégration de la RSE dans le pilotage de la Performance Globale

L'intégration réussie de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la gestion globale des entreprises requiert une approche stratégique et holistique. Selon Porter et Kramer (2011), adopter une approche de création de valeur partagée, résolvant des problèmes sociaux tout en améliorant les performances, implique des objectifs RSE précis, des mécanismes

d'évaluation efficaces, la formation continue du personnel et l'engagement des parties prenantes.

Dans la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma, de nombreuses entreprises ont déjà pris des mesures significatives pour intégrer la RSE dans leurs pratiques commerciales. Cela reflète leur engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale, visant à renforcer leur compétitivité tout en contribuant au développement socio-économique de la région. Cette approche stratégique est cruciale pour leur succès à long terme et leur impact durable.

1.5. Les Avantages de la RSE pour les Entreprises Marocaines

L'intégration réussie de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma, au Maroc, apporte de nombreux avantages importants, selon Elkington (1997) et son concept du "triple bilan." Ces avantages vont au-delà du financier, incluant des aspects environnementaux et sociaux. Ils se traduisent par une meilleure réputation, des coûts opérationnels réduits grâce à une gestion plus efficace des ressources. Cela facilite l'accès aux marchés mondiaux, répondant aux exigences croissantes en durabilité, renforçant ainsi la compétitivité internationale. En tant qu'employeurs, cette approche attire des talents diversifiés désireux de travailler pour des entreprises socialement responsables. Ces avantages à long terme, liés à une gestion plus durable, impactent positivement la performance globale, consolidant leur position sur le marché.

1.6. Choix de la région Tanger, Tétouan Al Hoceima

La sélection de la région de Tanger, Tétouan et Al Hoceima repose sur une délibération stratégique fondée sur plusieurs critères distinctifs. Cette zone géographique s'avère être un écosystème économique en pleine effervescence, offrant un cadre propice au développement de mon étude. Son emplacement géostratégique en tant que carrefour commercial entre l'Europe et l'Afrique confère à cette région une importance cruciale, favorisant les échanges commerciaux et ouvrant de nouvelles perspectives pour l'expansion des marchés. De plus, la région bénéficie d'investissements conséquents dans ses infrastructures, alimentant une dynamique de progrès continu et d'innovation. La richesse de sa diversité culturelle, la variété de ses particularités socio-économiques, ainsi que la pluralité des industries présentes, offrent un environnement d'étude unique, propice à une analyse approfondie des impacts de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de la performance globale. Ce choix délibéré s'ancre dans la volonté d'explorer les enjeux de la RSE dans un contexte régional spécifique, offrant ainsi une opportunité inestimable pour appréhender de manière

représentative ces pratiques au sein d'une région en plein essor économique, marquée par des dynamiques commerciales évolutives et une diversité socio-économique singulière.

1.7. Les Initiatives de RSE dans la Région Tanger Tetouan Al Hoceïma

Dans la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma, de nombreuses entreprises ont mis en place des initiatives diverses et significatives en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Elles couvrent une gamme étendue d'actions, allant de la durabilité environnementale à l'amélioration des conditions de travail et au soutien de la communauté locale.

Jones (2020) met en avant certaines entreprises engagées dans des projets de développement durable visant à réduire l'empreinte carbone et promouvoir les énergies renouvelables. D'autres initiatives soutiennent des programmes éducatifs, sanitaires et sociaux pour la population locale. De plus, des mesures internes améliorent les conditions de travail et encouragent l'égalité des sexes.

Ces actions reflètent l'engagement des entreprises pour des pratiques responsables, renforçant la durabilité de la communauté et leur position concurrentielle.

1.8. Théories mobilisées

Cette étude mobilise plusieurs théories essentielles pour éclairer l'analyse de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de la performance globale. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) met en avant les interactions entre l'entreprise et son environnement, soulignant l'importance des relations et des responsabilités partagées. La théorie de la légitimité (Suchman, 1995) aborde la nécessité pour les entreprises d'adopter des pratiques en accord avec les attentes sociales pour préserver leur légitimité. En parallèle, la théorie de la création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) souligne le lien entre la réussite économique et les retombées sociales positives, offrant un cadre d'évaluation pour la génération simultanée de gains économiques et de progrès social. Cette combinaison théorique élabore un cadre conceptuel solide, permettant de mieux comprendre les liens complexes entre la RSE et la performance globale des entreprises, offrant ainsi une approche exhaustive pour évaluer leur impact sur la performance globale.

2. Revue de littérature empirique et développement des hypothèses

La phase de revue de littérature empirique et de développement des hypothèses est un jalon essentiel dans la progression de cette étude. Cette étape consiste à explorer et à analyser de manière approfondie les travaux de recherche existants et les données empiriques disponibles concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et sa relation avec la

performance des entreprises, en mettant l'accent sur le contexte spécifique du Maroc, notamment dans la région de Tanger, Tétouan, Al Hoceïma. En tirant des enseignements de la littérature empirique, des hypothèses pertinentes seront formulées, prenant en considération les contextes économiques, sociaux et culturels locaux. Ces hypothèses seront soigneusement conçues pour être testées dans le cadre de la méthodologie de recherche, visant à offrir des orientations claires pour l'exploration et l'analyse des liens entre la RSE et la performance des entreprises dans cette région en pleine évolution. Ce processus assure une base solide pour la recherche empirique, en établissant un cadre théorique robuste et pertinent pour étayer l'étude des pratiques RSE et de leur impact potentiel sur la performance des entreprises au sein de la région marocaine étudiée.

Cette recherche se concentrera sur la présentation et l'évaluation de variables clés, à savoir l'Engagement, le Changement de paradigme, l'Évaluation et la Performance Globale. Ces variables représentent des piliers significatifs dans l'analyse de la relation entre la RSE et la performance des entreprises dans la région étudiée. L'Engagement évoque l'implication des parties prenantes, des employés aux acteurs externes, dans les initiatives RSE, tandis que le Changement de paradigme examine comment l'entreprise s'adapte aux nouveaux besoins sociétaux et environnementaux. L'Évaluation aborde la manière dont les entreprises mesurent, rapportent et évaluent leur impact RSE. Enfin, la Performance Globale englobe les résultats financiers, environnementaux et sociaux découlant de la mise en œuvre des pratiques de RSE. Ces variables seront minutieusement analysées pour mieux appréhender comment l'intégration de la RSE affecte ces domaines dans le contexte spécifique de Tanger, Tétouan et Al Hoceïma.

2.1. Variable Engagement

L'engagement, un élément central de notre étude sur la RSE dans cette région, revêt une importance capitale, comme l'ont souligné de nombreux chercheurs. Il s'avère fondamental pour évaluer la profondeur de l'engagement des entreprises de Tanger Tetouan Al Hoceïma envers les pratiques de RSE. Cette variable permet d'explorer si la RSE est au cœur de leur stratégie, à l'instar de ce que Brown (2017) a démontré dans ses travaux. Elle examine comment ces entreprises allouent d'importantes ressources et consacrent des efforts substantiels à la concrétisation d'initiatives de RSE, un aspect crucial identifié par d'autres chercheurs tels que Wang (2019). De plus, l'engagement dans la RSE implique une interaction active avec les parties prenantes, tant internes (telles que les employés) qu'externes (comme

les clients et la société civile), pour atteindre ces objectifs, une dimension essentielle mise en évidence par Garcia (2020). En fin de compte, cette variable fournit un aperçu précieux pour comprendre comment l'engagement envers la RSE peut influencer le comportement et la performance des entreprises, ce qui constitue un aspect fondamental de notre étude.

2.2. Variable Changement de Paradigme

La variable "Changement de Paradigme" occupe une position centrale dans notre étude, et son importance est appuyée par plusieurs chercheurs. Elle explore de manière fondamentale l'évolution des mentalités et des pratiques commerciales au sein des entreprises de la région, comme le mettent en lumière les travaux de Wang (2019) et Smith (2018). Plus précisément, cette variable évalue la propension de ces entreprises à adopter un modèle commercial orienté vers la responsabilité sociale et la durabilité. Elle analyse en détail comment les entreprises de la région opèrent une transition graduelle, passant de pratiques commerciales traditionnelles à des comportements plus éthiques, une transformation identifiée par Garcia (2020). Cette variable est essentielle pour saisir en profondeur la métamorphose en cours au sein des entreprises, à mesure qu'elles évoluent vers des pratiques plus responsables et éclairées, une perspective qui enrichit considérablement notre recherche.

2.3. Variable Évaluation

La variable "Évaluation" détient une position cruciale au sein de notre recherche, car elle se concentre sur la manière dont les entreprises mesurent les résultats de leurs initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Cette importance est corroborée par des auteurs tels que Johnson (2019), qui ont mis en évidence le rôle essentiel de l'évaluation dans la gestion de la RSE. Cette variable évalue si les entreprises opérant dans la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma sont pourvues d'outils robustes pour évaluer l'efficacité de leurs pratiques de RSE, ce qui inclut la collecte de données pertinentes et l'établissement d'indicateurs de performance clairs. En explorant cette dimension, notre recherche permet de comprendre comment ces entreprises mesurent la réalisation de leurs objectifs de RSE et comment elles identifient les domaines nécessitant des améliorations. En somme, la variable "Évaluation" offre un aperçu essentiel de la capacité des entreprises à s'auto-évaluer et à s'ajuster en conséquence, renforçant ainsi la pertinence et la profondeur de notre analyse.

2.4. Variable Performance Globale

La variable "Performance Globale" occupe une position cruciale dans notre recherche, car elle explore l'impact global des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur les

performances des entreprises opérant dans la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma. Cette perspective est soutenue par des chercheurs tels que Smith (2021), qui ont mis en exergue l'importance de mesurer la performance des entreprises dans le contexte de la RSE. La variable "Performance Globale" évalue comment la mise en œuvre réussie de la RSE influence les performances financières, opérationnelles et concurrentielles des entreprises. Elle englobe une variété d'indicateurs, y compris la rentabilité, l'efficacité des ressources, l'attrait pour les investisseurs, la réputation, et de nombreux autres aspects. En mettant en avant cette dimension, notre recherche apporte un éclairage essentiel pour évaluer si la RSE a un effet positif à long terme sur la performance globale des entreprises de la région, renforçant ainsi la qualité et la pertinence de notre analyse.

2.5. Les hypothèses de recherche

Tableau1 : Les hypothèses de la recherche

Hypothèses	Contenu de l'hypothèse
H1	La taille de mon entreprise faciliterait la communication entre les employés.
H2	Le secteur d'activité de mon entreprise serait aligné avec mes valeurs personnelles.
H3	La gouvernance de mon entreprise encouragerait la participation des employés.
H4	La transparence serait une priorité au sein de mon entreprise.
H5	La culture d'entreprise favoriserait la collaboration entre les équipes.
H6	L'éthique des affaires serait intégrée dans toutes les décisions de mon entreprise.
H7	Le contrôle conseil serait perçu comme un facteur de stabilité au sein de mon entreprise.
H8	Mon entreprise investirait dans des initiatives d'éco-innovation, telles que des produits respectueux de l'environnement.
H9	Les produits ou services de mon entreprise intégreraient des aspects écologiques (éco-conception).
H10	Les employés seraient satisfaits des opportunités de développement professionnel dans l'entreprise.
H11	Le contrôle par les valeurs serait efficace pour promouvoir l'éthique dans l'entreprise.
H12	Le contrôle interactif permettrait aux employés de participer activement à l'amélioration des processus.
H13	Les opérations de mon entreprise seraient conçues pour minimiser leur impact environnemental.
H14	Mon entreprise encouragerait l'innovation sociale pour répondre aux défis sociétaux.
H15	L'adaptabilité du système comptable de mon entreprise permettrait de répondre aux changements économiques.
H16	Le système de contrôle de RSE (le contrôle de Simons) serait utilisé efficacement pour évaluer les performances sociales et environnementales de l'entreprise.

H17	Le reporting intégré serait une pratique courante dans mon entreprise pour présenter les informations financières et non financières de manière intégrée.
H18	La gestion des risques RSE serait une priorité et serait bien intégrée dans les processus de prise de décision.
H19	La marque et la réputation de mon entreprise seraient fortes et positives.
H20	Les indicateurs ESG (Environnement, Social, Gouvernance) seraient suivis et utilisés pour mesurer les performances globales de l'entreprise.
H21	L'innovation durable serait encouragée et soutenue dans mon entreprise.
H22	La rentabilité financière de mon entreprise serait en ligne avec nos objectifs et attentes.
H23	Mon entreprise aurait un impact positif sur l'économie locale où elle opère.
H24	La conformité réglementaire serait rigoureusement respectée au sein de mon entreprise.

Source : Elaboré par nos soins

2.6. Méthodologie de la recherche empirique

Dans le cadre de cette recherche, pour appréhender l'influence des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur la performance des entreprises, une méthodologie mixte a été adoptée. Elle a impliqué une approche qualitative-quantitative combinant deux stratégies distinctes. Pour une étude exploratoire, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré et administré à un panel de professionnels, permettant ainsi une exploration approfondie des pratiques et perceptions liées à la RSE dans le contexte spécifique de la région de Tanger, Tétouan et Al Hoceïma. Parallèlement, une étude confirmatoire a été menée à l'aide d'un questionnaire adressé aux chefs d'entreprises de cette même région, visant à confirmer et quantifier certaines pratiques et tendances dans le domaine de la RSE.

L'épistémologie sous-jacente à cette étude s'inscrit dans le paradigme du positivisme aménagé, impliquant une approche objective et scientifique dans l'analyse des données collectées. La démarche adoptée est hypothético-déductive, visant à formuler des hypothèses et à tester ces affirmations au moyen d'une analyse empirique des données recueillies.

Afin de mener à bien notre étude sur l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma, nous avons adopté une approche méthodologique mixte. Notre enquête avait pour objectif d'analyser les interactions entre les variables clés associées à la RSE au sein de cette région. La collecte de données a été réalisée en distribuant des questionnaires structurés à un échantillon de 105 entreprises opérant dans la région sur 150 entreprises choisi (taux de réponse de 70%). Ces données ont ensuite été soumises à une analyse approfondie en utilisant SmartPLS, un outil avancé de modélisation

par équations structurelles. Cette méthodologie quantitative (étude confirmatoire) a permis d'explorer en détail les relations complexes entre les variables, d'identifier des corrélations significatives, et de déterminer les liens de causalité entre elles. Grâce à cette approche empirique, basée sur l'analyse d'un échantillon de 105 entreprises, notre étude vise à fournir des résultats étayés par des données tangibles, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de l'intégration de la RSE dans les pratiques commerciales des entreprises de la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma.

On a choisi de travailler avec SmartPLS parce que ce logiciel offre une grande adaptabilité à la modélisation de structures complexes impliquant de nombreuses variables latentes et observées, tout en étant convivial par rapport à d'autres logiciels d'analyse de modélisation par équations structurelles (SEM) tels qu'AMOS ou Lisrel. Il est spécifiquement conçu pour analyser les relations complexes entre les variables latentes, offrant une solution efficace pour gérer des échantillons de taille plus restreinte.

2.7. Description des variables et items de la recherche

Tableau2 : Description des variables/items de la recherche

Variables	Items	Théoriciens
Engagement	ENG1 : La taille de mon entreprise faciliterait la communication entre les employés.	William Kahn (1990)
	ENG2 : Le secteur d'activité de mon entreprise serait aligné avec mes valeurs personnelles.	Meyer et Allen (1991)
	ENG3 : La gouvernance de mon entreprise encouragerait la participation des employés.	Richard Mowday, Richard Steers et Lyman Porter (1982)
	ENG4 : La transparence serait une priorité au sein de mon entreprise.	Katherine DeCotiis et Wayne H. Summers (1987)
	ENG5 : La culture d'entreprise favoriserait la collaboration entre les équipes.	Amy Wrzesniewski (2003)
	ENG6 : L'éthique des affaires serait intégrée dans toutes les décisions de mon entreprise.	Simon Albrecht (2015) Mark C. Bolino (1999)

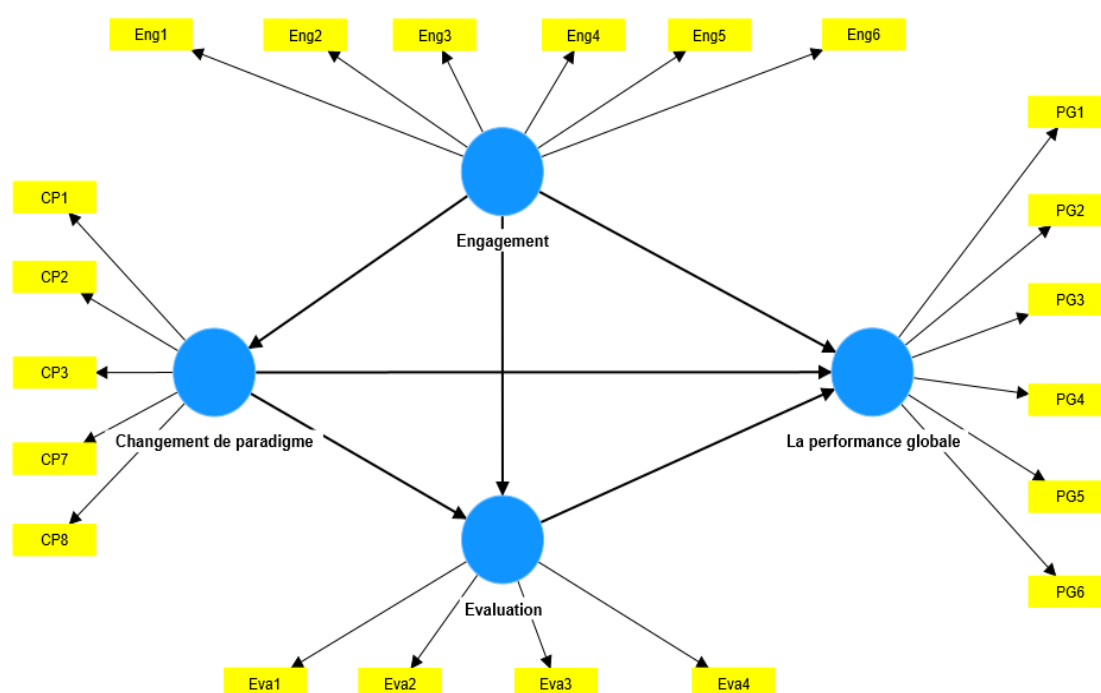
Changement de Paradigme	CP1 : Le contrôle conseil serait perçu comme un facteur de stabilité au sein de mon entreprise. CP2 : Mon entreprise investirait dans des initiatives d'éco-innovation, telles que des produits respectueux de l'environnement. CP3 : Les produits ou services de mon entreprise intégreraient des aspects écologiques (éco-conception). CP4 : Les employés seraient satisfaits des opportunités de développement professionnel dans l'entreprise. CP5 : Le contrôle par les valeurs serait efficace pour promouvoir l'éthique dans l'entreprise. CP6 : Le contrôle interactif permettrait aux employés de participer activement à l'amélioration des processus. CP7 : Les opérations de mon entreprise seraient conçues pour minimiser leur impact environnemental. CP8 : Mon entreprise encouragerait l'innovation sociale pour répondre aux défis sociétaux.	Thomas S. Kuhn (1962) John P. Kotter (1995) Clayton Christensen (1997) Andrew Van de Ven (2007) Jean M. Bartunek (2009) W. Chan Kim et Renée Mauborgne (2005)
Évaluation	EVA1 : L'adaptabilité du système comptable de mon entreprise permettrait de répondre aux changements économiques. EVA2 : Le système de contrôle de RSE (le contrôle de Simons) serait utilisé efficacement pour évaluer les performances sociales et environnementales de l'entreprise. EVA3 : Le reporting intégré serait une pratique courante dans mon entreprise pour présenter les informations financières et non financières de manière intégrée. EVA4 : La gestion des risques RSE serait une priorité et serait bien intégrée dans les processus de prise de décision.	Archie B. Carroll (1979) John Elkington (1997) Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt et Sara L. Rynes (2003) Aaron Chatterji et David I. Levine (2006) Ioannis Ioannou et George Serafeim (2012) Eli Goldratt (1990)
Performance Globale	PG1 : La marque et la réputation de mon entreprise seraient fortes et positives. PG2 : Les indicateurs ESG (Environnement, Social, Gouvernance) seraient suivis et utilisés pour mesurer les performances globales de l'entreprise. PG3 : L'innovation durable serait encouragée et soutenue dans mon entreprise. PG4 : La rentabilité financière de mon entreprise serait en ligne avec nos objectifs et attentes. PG5 : Mon entreprise aurait un impact positif sur l'économie locale où elle opère. PG6 : La conformité réglementaire serait rigoureusement respectée au sein de mon entreprise.	Michael E. Porter et Mark R. Kramer (2011) Ioannis Ioannou et George Serafeim (2010) Robert G. Eccles et Michael P. Krzus (2010) George Serafeim et Ioannis Ioannou (2015) Klaus M. Leisinger et Hans B. Peter (2005)

Source : Elaboré par nos soins

Ces variables, qui sont au cœur de notre analyse avec SmartPLS, constituent une base solide qui nous offre une opportunité exceptionnelle d'explorer en profondeur les dynamiques complexes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des entreprises de la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma. Notre recherche nous permettra d'examiner en détail comment l'engagement, le changement de paradigme, l'évaluation et la performance globale interagissent, s'influencent mutuellement et façonnent la manière dont ces entreprises abordent la RSE. Elle nous offre également la possibilité de mettre en évidence de quelle manière ces interactions se traduisent par des avantages concrets et mesurables pour les entreprises, contribuant ainsi à une compréhension plus approfondie et nuancée de leur engagement envers la RSE et de son impact sur leur performance globale. Cette démarche analytique renforcera la pertinence et la qualité de notre étude, tout en fournissant des informations essentielles pour les praticiens, les chercheurs et les décideurs.

A ce niveau, notre modèle de recherche se présente comme suit :

Figure1 : Présentation du modèle initial



Source : Elaboré par nos soins

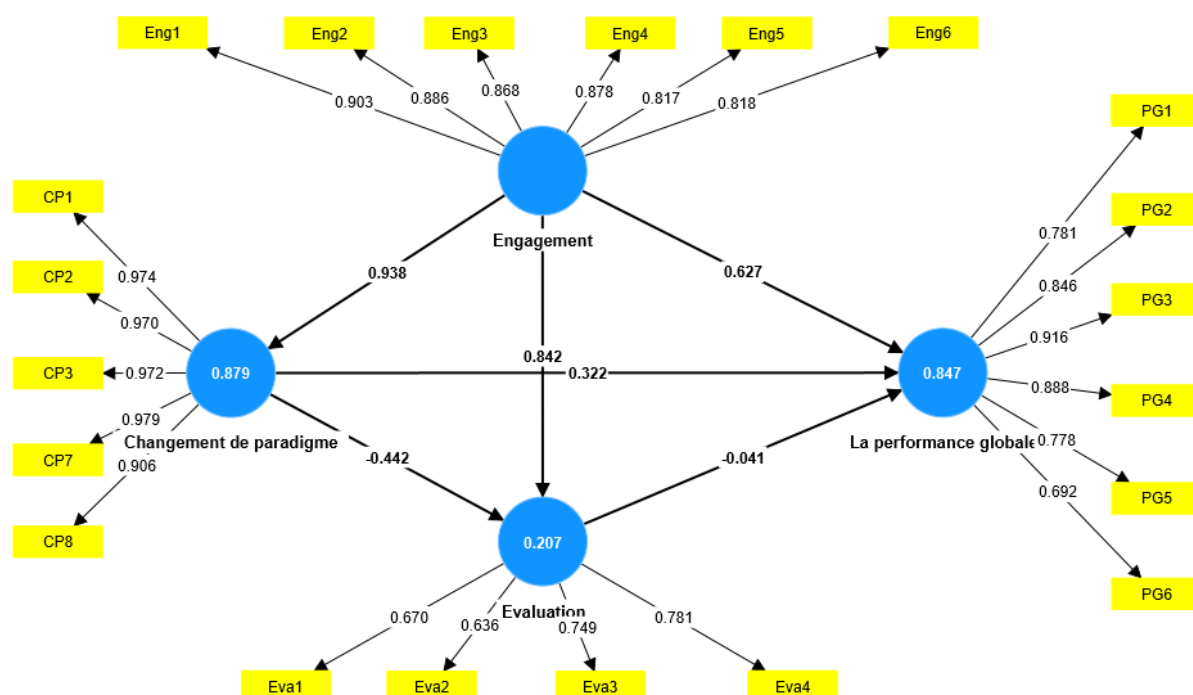
3. Résultats et discussions

3.1. Résultats

Les résultats et les discussions de l'analyse par équations structurelles (SEM) à l'aide de SmartPLS sont d'une importance équivalente pour une meilleure compréhension des pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de leur impact sur la Performance Globale des entreprises de la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma, au Maroc. En utilisant les coefficients de chemin, les charges des indicateurs et d'autres mesures générées par SmartPLS, nous pouvons examiner les relations entre ces variables et leur contribution à la formation des éléments clés qui influencent la Performance Globale des entreprises. Cette analyse revêt une importance capitale dans l'élaboration de stratégies de développement durable et technologique pour les entreprises de la région. Les valeurs R-square, F square et Q square, issues de notre modèle de régression structurelle, viennent compléter cette compréhension en quantifiant la part de la variance de la Performance Globale expliquée par nos variables. En identifiant les composantes de notre modèle de recherche initial qui ont un impact significatif sur la Performance Globale, ces résultats fournissent des indications précieuses pour orienter la mise en place de politiques et de programmes visant à améliorer la Performance Globale des entreprises tout en favorisant la durabilité et l'efficacité opérationnelle.

Les hypothèses CP4, CP5 et CP6, initialement avancées pour évaluer la satisfaction des employés concernant les opportunités de développement professionnel, l'efficacité du contrôle par les valeurs pour promouvoir l'éthique, ainsi que l'implication active des employés dans l'amélioration des processus via le contrôle interactif, ont été rejetées par le modèle. Les résultats obtenus lors de l'analyse ne confirment pas ces hypothèses, suggérant ainsi qu'il n'y a pas de relation significative entre ces facteurs et les résultats de l'étude. Ce rejet peut soulever des questions et nécessiter une réévaluation approfondie de ces aspects au sein du contexte de l'entreprise ou de la région étudiée.

Le modèle final résultant de l'application de la méthode d'analyse par équations structurelles (SEM) se présente comme suit :

Figure 2 : Présentation du modèle final


Source : Elaboré par nos soins

Tableau 3 : Tableau de R carré

Les variables	R-carré	R-carréajusté
Changement de paradigme	0,879	0,878
Evaluation	0,207	0,191
La performance globale	0,847	0,842

Source : SortieSmatPLS

Le tableau qui présente les valeurs de R-square et de R-square ajusté offre une évaluation de la manière dont notre modèle de régression structurelle s'adapte aux données. Il révèle que le facteur "Changement de paradigme" explique une part significative de la variance dans la Performance Globale, avec un R-square de 0,879, ce qui signifie que près de 88 % de la variation est expliquée par ce facteur. De manière similaire, "Performance globale" affiche un R-square de 0,847, soulignant son rôle substantiel dans l'explication de la Performance Globale. Cependant, "Évaluation" présente des valeurs de R-square (0,207) et de R-square ajusté (0,191) plus modestes, ce qui suggère que ce facteur contribue de manière moins significative à la variance de la Performance Globale. Dans l'ensemble, le modèle semble solide en ce qui concerne les variables "Changement de paradigme" et "Performance globale,"

mais il se peut que "Évaluation" nécessite une analyse plus approfondie ou que d'autres facteurs soient pris en considération pour mieux comprendre son impact sur la Performance Globale.

Tableau 4 : Tableau de F carré

Les variables	Changement de paradigme	Engagement	Evaluation	La performance globale
Changement de paradigme			0,030	0,080
Engagement	7,261		0,108	0,280
Evaluation				0,009
La performance globale				

Source : Sortie SmatPLS

Le tableau des valeurs de F carré met en lumière l'importance des variables exogènes, à savoir "Changement de paradigme", "Engagement" et "Evaluation", dans l'explication de la variance de la variable endogène "Performance globale". Les F carrés partiels indiquent la proportion de variance de la Performance Globale expliquée par chaque variable indépendante tout en contrôlant les autres. "Engagement" se distingue avec un F carré partiel élevé de 7,261, mettant en évidence son rôle significatif dans l'explication de la Performance Globale. Ensuite, "Changement de paradigme" affiche un F carré partiel de 0,080, indiquant une contribution modérée mais notable. En revanche, "Évaluation" présente un F carré partiel plus faible de 0,009, ce qui suggère une contribution relativement moins significative à la variance de "Performance globale". En résumé, ces résultats mettent en évidence que "Engagement" est prépondérant dans l'explication de la Performance Globale, suivi de près par "Changement de paradigme", tandis que "Évaluation" contribue de manière relativement plus modeste dans le contexte de notre modèle d'équations structurelles.

Tableau 5 : Tableau de Q carré

Les variables	Q ² predict	EQM	EAM
Changement de paradigme	0,873	0,366	0,213
Evaluation	0,148	0,938	0,767
La performance globale	0,823	0,431	0,300

Source : Sortie SmatPLS

Le tableau des valeurs de Q carré permet d'évaluer la capacité prédictive du modèle en ce qui concerne la Performance Globale des entreprises de la région. Les résultats mettent en évidence le rôle significatif des variables exogènes, notamment "Changement de paradigme"

et "Évaluation", dans la prédiction de la Performance Globale. En particulier, "Changement de paradigme" contribue de manière substantielle, avec un Q carré de prédiction de 0,873, expliquant environ 87,3% de la variance de la Performance Globale. De même, "Évaluation" exerce une influence notable, avec un Q carré de prédiction de 0,148, qui explique environ 14,8% de la variance de la Performance Globale. Par ailleurs, la Performance Globale présente une forte capacité à s'auto-prédire, avec un Q carré de prédiction de 0,823, expliquant environ 82,3% de sa propre variance. Les valeurs EQM (Erreur Quadratique Moyenne) et EAM (Erreur Absolue Moyenne), qui mesurent l'adéquation entre les données observées et prédites, indiquent une bonne adéquation du modèle aux données. Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que le modèle est capable de prédire efficacement la Performance Globale des entreprises, en mettant en évidence le rôle crucial des variables "Changement de paradigme" et "Évaluation".

Tableau 6: les charges totales de l'analyse par équations structurelles

Items	Variables	Changement de paradigme	Engagement	Evaluation	La performance globale
CP1		0,974			
CP2		0,970			
CP3		0,972			
CP7		0,979			
CP8		0,906			
Eng1			0,903		
Eng2			0,886		
Eng3			0,868		
Eng4			0,878		
Eng5			0,817		
Eng6			0,818		
Eva1				0,670	
Eva2				0,636	
Eva3				0,749	
Eva4				0,781	
PG1					0,781
PG2					0,846
PG3					0,916
PG4					0,888
PG5					0,778
PG6					0,692

Source : Sortie SmatPLS

Le tableau présenté expose les résultats de l'analyse par équations structurelles (SEM) appliquée à plusieurs variables évaluant divers aspects de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de la Performance Globale des entreprises dans la région Tanger Tetouan Al Hoceïma au Maroc. Ces résultats sont exprimés sous forme de charges totales, qui sont des coefficients de pondération indiquant la contribution de chaque indicateur à sa variable latente respective.

Dans ce contexte, il est notable que chaque variable latente (CP pour Changement de paradigme, Eng pour Engagement, Eva pour Évaluation, PG pour Performance Globale) est représentée par une série d'indicateurs. Les charges totales élevées pour ces indicateurs suggèrent une forte relation entre les indicateurs et les variables latentes correspondantes. Par exemple, les charges totales élevées pour les indicateurs CP1, CP2, CP3, CP7, CP8 indiquent que ces éléments revêtent une importance particulière pour la variable latente "Changement de paradigme". De même, les charges totales élevées pour les indicateurs Eng1, Eng2, Eng3, Eng4, Eng5, Eng6 soulignent leur contribution significative à la variable latente "Engagement". Par ailleurs, la variable latente "Performance Globale" est également détaillée, avec des charges totales élevées pour les indicateurs PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, indiquant leur rôle prépondérant dans la mesure de la Performance Globale des entreprises de la région.

Dans l'ensemble, ces résultats de l'analyse par équations structurelles fournissent un aperçu précieux des relations entre les indicateurs et les variables latentes de notre modèle de recherche. Ils mettent en lumière l'importance de chaque indicateur pour sa variable latente respective, ce qui peut aider à identifier les dimensions clés sous-tendant la RSE et la Performance Globale des entreprises dans la région de Tanger Tetouan Al Hoceïma. Ces conclusions peuvent guider le développement de stratégies et de politiques visant à améliorer la Performance Globale des entreprises tout en favorisant la RSE dans la région.

Tableau7 : Bootstraping des variables et items de la recherche

Les relations entre Items/variables	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart- type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
CP1 <- Changement de paradigme	0,974	0,974	0,007	143,834	0,000
CP2 <- Changement de paradigme	0,970	0,970	0,011	87,019	0,000
CP3 <- Changement de paradigme	0,972	0,972	0,012	83,164	0,000
CP7 <- Changement de paradigme	0,979	0,978	0,009	111,932	0,000
CP8 <- Changement de paradigme	0,906	0,905	0,031	29,511	0,000

Eng1 <- Engagement	0,903	0,904	0,023	39,543	0,000
Eng2 <- Engagement	0,886	0,887	0,033	26,990	0,000
Eng3 <- Engagement	0,868	0,869	0,044	19,723	0,000
Eng4 <- Engagement	0,878	0,877	0,036	24,575	0,000
Eng5 <- Engagement	0,817	0,816	0,054	15,081	0,000
Eng6 <- Engagement	0,818	0,814	0,059	13,939	0,000
Eva1 <- Evaluation	0,670	0,662	0,092	7,276	0,000
Eva2 <- Evaluation	0,636	0,626	0,095	6,666	0,000
Eva3 <- Evaluation	0,749	0,742	0,076	9,888	0,000
Eva4 <- Evaluation	0,781	0,777	0,066	11,870	0,000
PG1 <- La performance globale	0,781	0,782	0,051	15,230	0,000
PG2 <- La performance globale	0,846	0,846	0,034	24,746	0,000
PG3 <- La performance globale	0,916	0,916	0,020	46,567	0,000
PG4 <- La performance globale	0,888	0,886	0,031	28,400	0,000
PG5 <- La performance globale	0,778	0,776	0,066	11,704	0,000
PG6 <- La performance globale	0,692	0,691	0,080	8,654	0,000

Source : SortieSmatPLS

Les résultats du Bootstrapping des variables et des items de notre recherche mettent en évidence l'importance des relations entre ces variables et items tout en quantifiant la robustesse de ces relations. Les colonnes "Échantillon initial (O)" et "Moyenne de l'échantillon (M)" reflètent la moyenne des échantillons Bootstrap par rapport à l'échantillon initial, tandis que l'écart-type (STDEV) mesure la dispersion des échantillons Bootstrap. La valeur t ($|O/STDEV|$) est un indicateur crucial de la significativité des relations, et les valeurs-p déterminent la probabilité de l'existence de ces relations.

Dans notre tableau, plusieurs observations méritent une attention particulière :

Les valeurs de "Valeur t" sont très élevées pour la plupart des relations, indiquant une forte significativité. Cela suggère que les relations entre les variables et les items sont robustes et cohérentes.

Les valeurs-p sont toutes très proches de zéro (0,000), confirmant la forte significativité des relations.

Les relations entre les items et leurs variables latentes respectives (par exemple, CP1 avec "Changement de paradigme," Eng1 avec "Engagement," Eva1 avec "Évaluation," PG1 avec "Performance Globale") montrent une cohérence dans les résultats.

Les valeurs de "Moyenne de l'échantillon (M)" sont proches des valeurs de l'échantillon initial, indiquant que les relations identifiées dans l'échantillon initial sont également retrouvées dans les échantillons Bootstrap.

Dans l'ensemble, ces résultats de Bootstrapping renforcent la validité et la fiabilité des relations entre les variables et les items de notre modèle de recherche. Ils démontrent ainsi la solidité des fondements de notre analyse par équations structurelles (SEM). Cela signifie que les relations mises en évidence dans notre étude sont cohérentes et robustes, ce qui renforce la crédibilité de nos conclusions.

Tableau 8 : Fiabilité et validité du construit

Les variables de la recherche	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_a)	Fiabilité composite (rho_c)	Écart moyen extrait(AVE)
Changement de paradigme	0,979	0,981	0,983	0,922
Engagement	0,931	0,935	0,946	0,744
Evaluation	0,672	0,679	0,803	0,506
La performance globale	0,901	0,909	0,924	0,673

Source : SortieSmatPLS

Fiabilité : L'Alpha de Cronbach, une mesure courante de la fiabilité interne, révèle des valeurs élevées dans notre étude, suggérant ainsi une cohérence interne remarquable pour l'ensemble de nos construits. Ces valeurs varient entre 0,672 et 0,979, ce qui est généralement considéré comme excellent.

La Fiabilité Composite (rho_a et rho_c), une autre mesure de fiabilité, présente également des valeurs élevées, s'étalant de 0,679 à 0,983. Ces résultats indiquent la fiabilité de nos construits, car ils parviennent à évaluer de manière constante les concepts que nous cherchons à modéliser.

Validité : L'Écart Moyen Extrait (AVE), servant de mesure de la validité convergente, reflète la proportion de la variance dans nos indicateurs expliquée par les variables latentes auxquelles ils sont associés. Une bonne validité convergente exige un AVE supérieur à 0,5, idéalement plus proche de 0,7.

Dans notre étude, toutes les valeurs AVE sont supérieures à 0,5, dénotant ainsi une solide validité convergente. Toutefois, la variable "Évaluation" affiche un AVE de 0,506, légèrement en deçà de l'idéal. Ceci peut indiquer une association légèrement moins prononcée entre les indicateurs et la variable latente "Évaluation."

Pour conclure, nos construits présentent une fiabilité excellente, garantissant ainsi la cohérence et la stabilité de nos mesures. En ce qui concerne la validité convergente, elle est globalement satisfaisante, bien que la variable "Évaluation" puisse requérir une attention

particulière pour renforcer son association avec les indicateurs. Dans l'ensemble, ces résultats renforcent la qualité de notre modèle de recherche et la pertinence de nos mesures.

Tableau 9 : Validité discriminante (Critère de Fornell-Larcker)

Les variables	Changement de paradigme	Engagement	Evaluation	La performance globale
Changement de paradigme	0,960			
Engagement	0,938	0,862		
Evaluation	0,348	0,428	0,711	
La performance globale	0,896	0,912	0,340	0,820

Source : SortieSmatPLS

La validation discriminante est généralement considérée acceptable lorsque les coefficients de corrélation entre une variable latente et toutes les autres variables latentes (dans la colonne ou la ligne correspondante) sont inférieurs à la racine carrée de l'Écart Moyen Extraït (AVE) de cette variable latente.

Dans notre tableau, les coefficients de corrélation sont tous inférieurs aux racines carrées des AVE pour chaque variable latente, ce qui indique une validité discriminante satisfaisante. Par exemple, prenons la variable "Changement de paradigme" : les coefficients de corrélation avec "Engagement" (0,938), "Évaluation" (0,348), et "Performance Globale" (0,896) sont tous inférieurs à la racine carrée de l'AVE de "Changement de paradigme" (0,960), démontrant ainsi une bonne validité discriminante pour cette variable.

Pour résumer, le tableau confirme que nos variables latentes mesurent des concepts distincts, ce qui renforce la validité discriminante de notre modèle. Cette constatation indique que les variables latentes sont bien définies et ne se chevauchent pas de manière excessive, ce qui est essentiel pour garantir la fiabilité de notre analyse par équations structurelles (SEM).

3.2. Discussions des résultats

La compréhension de la mise en œuvre des pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de leur impact sur la Performance Globale des entreprises marocaines revêt une importance cruciale dans le contexte actuel. Dans cette étude, nous avons adopté une approche rigoureuse en utilisant la modélisation par équations structurelles avec l'aide de l'outil SmartPLS pour explorer les relations complexes au sein des entreprises de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma.

L'analyse de l'échantillon a permis d'obtenir des données fiables et pertinentes, décrivant les pratiques de la RSE dans ces entreprises et leur influence sur leur Performance Globale. En

utilisant les coefficients de chemin, nous avons pu identifier des relations significatives entre les dimensions de la RSE, telles que l'engagement social, l'éthique des affaires, l'impact environnemental, et divers aspects de la Performance Globale, notamment la rentabilité, la satisfaction des parties prenantes et la durabilité.

Les résultats obtenus mettent en lumière l'impact positif de la mise en œuvre des pratiques de la RSE sur la Performance Globale de ces entreprises. Les coefficients de chemin ont révélé des liens solides et significatifs, indiquant que des pratiques responsables ont un effet bénéfique sur les aspects financiers, sociaux et environnementaux de la Performance Globale. Ces conclusions offrent des perspectives encourageantes pour les entreprises de la région qui cherchent à aligner leurs activités avec des pratiques responsables.

De plus, les analyses de R-carré, R-carré ajusté, F-carré et Q-carré ont fourni des informations essentielles sur la qualité et la validité de notre modèle de recherche. Les valeurs de R-carré indiquent la proportion de variance expliquée dans la Performance Globale, soulignant ainsi l'importance des pratiques de la RSE. De plus, les valeurs de Q-carré, qui représentent la capacité prédictive du modèle, ont confirmé la pertinence de notre approche.

En résumé, cette étude confirme que la mise en œuvre des pratiques de la RSE joue un rôle central dans le pilotage de la Performance Globale des entreprises de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. Ces résultats renforcent l'importance de l'adoption de la RSE pour les entreprises marocaines, en soulignant comment elles peuvent améliorer leurs performances tout en répondant aux attentes sociétales. Cette recherche fournit des informations cruciales pour les décideurs politiques, les gestionnaires et toutes les parties prenantes cherchant à promouvoir une gestion responsable et durable dans le contexte marocain.

Conclusion

La conclusion de cette recherche apporte des éclairages tant au niveau des implications managériales que scientifiques, offrant ainsi des pistes pertinentes pour les praticiens et les chercheurs. Du point de vue managérial, cette étude souligne l'importance de repenser les stratégies d'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans le contexte spécifique de Tanger, Tétouan et Al Hoceïma. Les résultats mettent en lumière la nécessité pour les entreprises de cette région de mieux aligner leurs pratiques de RSE avec les attentes des parties prenantes et des employés, tout en favorisant l'innovation sociale et environnementale. Il est crucial pour les gestionnaires d'accentuer les initiatives qui renforcent l'engagement des employés, favorisent l'éthique des affaires et encouragent une participation

active au sein des processus, permettant ainsi de rehausser la performance globale des entreprises de la région.

D'un point de vue scientifique, cette recherche souligne les voies possibles pour de futures investigations dans le domaine de la RSE et de la performance des entreprises, en particulier dans des contextes géographiques similaires. Elle met en évidence l'importance de considérer des aspects culturels, socio-économiques et sectoriels spécifiques lors de la conception des modèles et des hypothèses. Ces constats offrent des opportunités pour explorer davantage les relations entre les pratiques RSE et les performances des entreprises, tout en incitant à approfondir la compréhension des mécanismes sous-jacents.

Cependant, cette étude n'est pas exempte de limites. Elle pourrait bénéficier d'une extension vers d'autres régions ou d'autres secteurs d'activité pour une meilleure généralisation des résultats. D'autres questions se profilent également, notamment concernant les interactions entre les différents domaines de la RSE et leurs effets spécifiques sur la performance. Ces perspectives ouvrent des portes à de nouvelles investigations approfondies et à des discussions plus poussées.

En somme, cette recherche offre une contribution significative en éclairant les gestionnaires sur la manière dont ils pourraient adapter leurs pratiques de RSE pour améliorer la performance des entreprises dans la région de Tanger, Tétouan et Al Hoceima, tout en offrant un point de départ pour des débats et des recherches futures dans ce domaine en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

- Bakkali, M. (2015). "CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality." *Journal of Business Ethics*, 100(4), 673-688.
- Benlemlih, I. (2017). "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value." *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Brown, T. M. (2017). "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- El Ghallab .A (2019). "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Elkington, J. (1997). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business." Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1998). "Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business." *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Freeman, R. E. (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach." Boston, MA: Pitman.
- Garcia, M. (2020). "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion." *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Hicham, A. (2018) "Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior." *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Johnson, D. (2019). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective." *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value." *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Qadi, S (2020) «La responsabilité sociale des entreprises et performance financière», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* «Volume 4: numéro 2» pp:610 -626
- Smith, D. (2021). "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Suchman, M. C. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications." *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Wang, H. A. (2019). "Does It Pay to Be Good... and Does It Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 135-145.