

L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance financière : Rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation

The impact of corporate social responsibility on financial performance: Mediating role of organizational learning and Innovation

MELKI Mondher

Doctorant

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis

Institut Supérieur du Management (ISM), France

Université de Tunis El Manar, Tunisie

Université de Paris-Saclay, France

Laboratoire de recherche Innovation Stratégie Entrepreneuriat Finance Economie (LISEFE)

Laboratoire de recherche en management (LAREQUOI)

Tunisie

HEDFI Lilia

Docteur en Sciences de Gestion

Maitre-Assistante en Management

Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE)

Université de la Manouba, Tunis

Laboratoire de recherche Innovation Stratégie Entrepreneuriat Finance Economie (LISEFE)

Tunisie

Date de soumission : 11/06/2025

Date d'acceptation : 26/07/2025

Pour citer cet article :

MELKI M. & HEDFI L (2025) «L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance financière : Rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 570 - 608

Résumé

La revue de la littérature nous a permis de mettre en exergue les relations directes entre la RSE et la performance financière. Toutefois, les travaux antérieurs existants dans la littérature ont souvent ignoré certains facteurs prépondérants dans ces relations. Pour ce faire, nous avons choisi l'approche par les ressources comme cadre théorique afin de mettre en évidence certaines ressources intangibles jouant un rôle médiateur dans ces relations.

L'objectif du présent article est d'analyser la relation entre la responsabilité sociale (RSE) des PME opérant dans le milieu industriel Tunisien et leur performance financière. Notre revue de la littérature nous a permis de construire un modèle de recherche qui met en avant le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation dans cette relation. Les résultats obtenus montrent une contribution significative de la RSE dans la performance financière des PME tunisiennes enquêtées à travers les deux variables médiatrices : l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

Mots clés : RSE, apprentissage organisationnel, innovation, performance financière, PME.

Abstract

The literature review allowed us to highlight the direct relationships between CSR and financial performance. However, previous studies in the literature has often ignored some key factors in these relationships. Consequently, we chose the resource-based approach as our theoretical framework to highlight certain intangible resources that play a mediating role in these relationships.

The objective of this article is to analyze the relationship between the corporate social responsibility (CSR) of SMEs operating in the Tunisian industrial environment and their financial performance. Our literature review allowed us to construct a research model that highlights the mediating role of organizational learning and innovation in this relationship. The results obtained show a significant contribution of CSR to the financial performance of the Tunisian SMEs surveyed through two mediating variables: organizational learning and innovation.

Keywords : CSR, organizational learning, innovation, financial performance, SMEs.

Introduction

Au cours de ces dernières années, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue l'un des concepts phares dans la littérature managériale. En effet, le concept de RSE est protéiforme qui se développe presque dans toutes les régions du monde. Depuis ses origines éthiques américaines, ce concept n'a pas cessé d'évoluer ce qui a élargi son champ de réflexion et d'application aux domaines économiques, managériaux et même politiques. Après le sursaut d'éveil de la révolution du 14 Janvier 2011 en Tunisie et le développement du dialogue social, la responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se présente comme une question largement répandue dans le milieu des affaires. Les PME, premières créatrices d'emplois dans le monde, notamment en Tunisie où elles s'occupent la majeure partie de son tissu économique, ont été également concernées par le sujet.

Notre recherche a pour point de départ le nombre restreint de travaux académiques traitant de la relation directe entre la RSE et la performance financière des PME. En effet, les attentes sociales et l'intérêt des chercheurs en matière de RSE ont principalement et longtemps porté sur les grandes entreprises (GE). Ce n'est que depuis quelques années que cet intérêt se soit étendu aux organisations de plus petite taille. Par ailleurs, l'idée courante que les PME sont des versions réduites des grandes entreprises a également contribué pendant une longue période à la marginalisation de ces derniers travaux portant sur les problématiques sociétales (Russo & Perrini, 2010).

Notre revue de la littérature nous a permis de mettre en exergue les relations directes entre la RSE et la performance financière. Toutefois, les travaux antérieurs (Suchman, 1995 ; Schrempf-Stirling, et al., 2016) ont souvent ignoré certains facteurs intervenant dans ces relations. Nous nous sommes alors intéressés à ces facteurs, ce qui nous permis de découvrir que l'approche par les ressources représente un cadre théorique favorable pour mettre en évidence le rôle médiateur de certaines ressources intangibles (apprentissage organisationnel et innovation) dans la relation RSE-performance financière (Gracia-Morales, et al., 2012). Pour examiner le rôle de la RSE dans la performance financière des entreprises, notre cadre théorique mobilise la théorie du management par ressources (Resource-Based View) de (Barney, 1991) et la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). D'une part, la RSE est considérée comme une ressource immatérielle permettant un avantage concurrentiel lorsqu'elle est intégrée dans les

routines organisationnelles (RBV) et d'autre part, les entreprises adoptent des comportements RSE sous l'effet de pressions institutionnelles (réglementaires, normatives ou mimétiques) dans le but de maintenir et défendre la légitimité dans leur environnement (théorie institutionnelle).

En nous focalisant sur le rôle des deux ressources intangibles, l'apprentissage organisationnel et l'innovation, dans la relation entre la RSE et la performance financière, nous visons à travers ce travail à répondre à la question de recherche suivante : **Quelle est la relation entre la Responsabilité Sociale des PME et leur performance financière à travers les deux variables médiatrices : L'apprentissage organisationnel et l'innovation ?**

Notre question centrale de recherche peut être déclinée en trois questions spécifiques :

Quelle est la relation entre la RSE et la performance financière des PME ?

Comment et pourquoi l'apprentissage organisationnel aurait-il un effet sur la relation entre la responsabilité sociale des PME et leur performance financière ?

Comment et pourquoi l'innovation dans les PME aurait-elle un effet sur la relation entre la responsabilité sociale de ces PME et leur performance financière ?

Dans notre recherche, nous avons choisi la méthode hypothético-déductive comme raisonnement scientifique adéquat à notre posture épistémologique « le positivisme ». Dans notre cas, nous avons opté pour l'approche quantitative basée sur une posture positiviste. Pour répondre à ces différentes questions spécifiques de la recherche, nous avons structuré notre article en trois parties : Une première partie présente notre revue de la littérature ainsi que le modèle conceptuel de recherche ; une seconde partie traite de la méthodologie de recherche adoptée et une troisième et dernière partie expose les résultats de la recherche et leur discussion.

Pour conclure, nous présentons les apports et les limites de notre recherche ainsi que quelques recommandations.

1. Revue de la littérature et modèle conceptuel de recherche

1.1. La RSE et la performance financière

Selon la définition proposée par la Commission Européenne dans son « livre vert » publié en 2001 et intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », la responsabilité sociale des entreprises est « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001).

Plusieurs chercheurs ont relié la performance de la firme à la performance financière. Cela a amené à considérer les indicateurs financiers de la performance comme des indicateurs de la performance globale de l'entreprise. Ces indicateurs sont plus « opérationnels » mesurant l'efficacité de l'utilisation des ressources spécifiques de l'entreprise (Fernandez, 2000).

L'existence d'une relation entre la RSE et la performance financière a été considérablement étudiée et développée au niveau de la littérature moderne (Karagiogros, 2010). De nombreux chercheurs tels que (Wahba, 2008 ; Hull & Rothenburg, 2008 ; Retab, et al., 2009) ont montré une relation positive entre ces deux concepts. En effet, lorsqu'une entreprise met en pratique des activités de RSE, elle pourra facilement générer des profits grâce à l'image et à la réputation qu'elle a réussi à développer à travers ces pratiques (Spicer, 1978).

De nombreuses études en matière de RSE se sont focalisées sur la relation entre la RSE et la performance financière (Mc Williams & Siegel, 2000 ; Margolis & Walsh, 2001 ; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Dans le même optique (Margolis & Walsh, 2003) par exemple, ont conduit une investigation sur 127 études empiriques dans le champ de la RSE et ont trouvé des résultats mixtes. Cependant, ils ont pu confirmer la prédominance d'une relation positive entre ces deux concepts. Pareillement, (Saeidi, et al., 2015) ont mené des études sur des entreprises Irlandaises (Pays en développement) et ont abouti à la conclusion que la RSE a un effet positif sur la performance financière des PME.

(Cheruiyot, 2010) a réalisé une recherche auprès de 147 entreprises cotées en bourse de Nairobi. Les résultats de sa recherche confirment l'existence d'une relation positive entre la RSE et la performance financière. (Cheruiyot, 2010) a utilisé les variables relatives au rendement des actifs, au rendement des capitaux propres et le retour sur les ventes, comme variables de mesure de la performance financière.

Ce résultat a été aussi obtenu par (Martínez-Ferrero & Frías-Aceituno, 2015) qui ont montré que l'engagement des entreprises dans des pratiques de 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 ces entreprises.

L'ensemble de ces éléments théoriques ci-dessus nous permettent de formuler une première hypothèse *H1 : La RSE est reliée positivement à la performance financière.*

1.2. La RSE et l'apprentissage organisationnel

(Cyert & March, 1963), définissent l'apprentissage organisationnel comme « l'adaptation de l'organisation à son environnement ». Il représente aussi le « processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement (Fiol & Lyles, 1985). D'après (Huber, 1991), l'apprentissage organisationnel est un « processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auxquels l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles. Selon (Aragon-Correa, et al., 2007), l'apprentissage organisationnel représente « une capacité collective basée sur l'expérience et les processus cognitifs et impliquant l'acquisition des connaissances, le partage des connaissances et l'utilisation des connaissances ».

La RSE offre des opportunités à l'entreprise pour devenir plus productive et innovante (London, 2012). L'entreprise responsable peut être une entreprise apprenante, si elle est « proactive ». La proactivité sociale est un concept fondateur de la responsabilité sociale (Sethi, 1975). Elle permet de mettre en œuvre des processus et des actions qui annulent durablement les externalités négatives pouvant affecter les différentes parties prenantes de l'entreprise (Sethi, 1975 ; Frederick, 1978 ; Sethi, 1979 ; Carroll, 1979).

Les entreprises socialement responsables auront la capacité de développer des mécanismes d'apprentissage qui vont constituer de meilleures ressources internes favorisant la réactivité des entreprises face aux changements de l'environnement (Branco & Rodrigues, 2006 ; Orlitzky, 2008).

L'ensemble de ces avancements nous permettent de proposer une deuxième hypothèse *H2* : *La RSE est reliée positivement à l'apprentissage organisationnel.*

1.3. L'apprentissage organisationnel et la performance financière

(Allammari, et al., 2024) ont montré par une enquête auprès de 70 dirigeants de PME marocaines que l'orientation vers l'apprentissage organisationnel impacte positivement la performance des PME.

(Kaplan, et al., 2014), ont examiné la relation entre les dimensions de l'apprentissage organisationnel et la performance financière sur un échantillon de 85 entreprises d'impression Turques. Leurs résultats ont montré que l'engagement envers l'apprentissage organisationnel et le

partage des connaissances étaient significativement et positivement corrélées avec la performance financière. En effet, les entreprises apprenantes sont plus susceptibles d'identifier les besoins du marché et de détecter ses tendances, ce qui permet d'accroître la part de marché de ces entreprises, et par la suite, d'améliorer leur performance financière (Martinez-Costa & Jimenez-Jimenez, 2009). Ce point est confirmé par une étude récente menée en Indonésie par (Hindasah, et al., 2020) auprès de PME manufacturières qui indique une corrélation significative entre apprentissage organisationnel et la performance financière.

Cette analyse théorique portant sur la relation entre les deux concepts d'apprentissage organisationnel et de performance financière nous permet de proposer l'hypothèse *H3* : *L'apprentissage organisationnel est relié positivement à la performance financière.*

1.4. L'apprentissage organisationnel et l'innovation

L'innovation est un terme à plusieurs sens, défini de différentes manières selon les perceptions des auteurs (Burgelman & Sayles, 1996). En effet, la plupart des auteurs perçoivent l'innovation comme une idée ou un objet nouveau pour l'organisation (Damanpour & Evan, 1984). L'innovation selon (Fernex-Walsh & Rommon, 2006) n'est, ni technologique, ni commerciale, ni organisationnelle, elle est multidimensionnelle.

L'apprentissage organisationnel a pour objectif le développement des structures et des systèmes organisationnels. Ce concept représente un facteur explicatif de l'innovation technologique en contribuant à l'accroissement des connaissances des individus et de l'organisation. Par ailleurs, le concept d'apprentissage organisationnel est un concept dynamique dans la mesure où il traduit à la fois la capacité d'adaptation des entreprises aux changements environnementaux et les actions de ces dernières en matière de changements organisationnels internes (Ubeda Garcia, 2001). Dans ce sens, (Saban, et al., 2000) stipulent que l'apprentissage organisationnel est un élément crucial pour innover. En fait, l'acquisition de nouvelles connaissances présente une ressource primaire pour promouvoir l'innovation (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Teece, et al., 1997).

Aujourd'hui, les recherches associent l'innovation dans les entreprises à la performance des systèmes internationaux d'innovation, à la diversité et à l'excellence des stratégies et des pratiques d'apprentissage mises en œuvre, non seulement au sein des entreprises, mais aussi, par l'ensemble des acteurs agissant dans les systèmes d'innovation (Dosi, 1996). Les travaux de (Lundvall, 1997) vont jusqu'à affirmer que les économies performantes sont principalement des

économies basées sur l'apprentissage. Pour cet auteur, l'innovation est définie comme un processus visant la création de nouvelles compétences, l'acquisition de nouvelles habiletés et l'accès aux connaissances pertinentes. D'autre part, les travaux de (Lundvall, 1992 1997a) montrent que les connaissances représentent une ressource productive indispensable pour les entreprises. En cela, l'apprentissage représente le processus le plus déterminant de la capacité d'innovation des entreprises favorisant ainsi leur performance.

De même, (Yusr, et al., 2013) considèrent l'apprentissage organisationnel comme un antécédent de l'innovation puisqu'il procure une infrastructure adéquate pour innover.

(Forrester, 2000) a montré que l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage générateur sont reliés positivement aux deux types d'innovation (incrémentale et radicale). La littérature a mis en exergue divers modèles pour montrer et expliquer le lien entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Cohen & Levinthal, 1990 ; Nonaka, 1991).

(Nonaka, 1994) a montré que l'innovation est fortement reliée au partage des connaissances générant des idées nouvelles au sein de l'entreprise. Ainsi, l'apprentissage organisationnel favorise l'innovation par le développement, l'acquisition, le transfert et l'exploitation de nouvelles connaissances.

(Inthavong et al., 2023) ont démontré, à partir d'une étude menée auprès de 710 dirigeants de PME manufacturières au Laos, que l'apprentissage organisationnel est fortement corrélé à l'innovation organisationnelle,

De leur côté, (Chaveerug & Ussahawanitchakit, 2008) ont conclu que l'apprentissage organisationnel est fortement relié à l'innovation, puisqu'il permet d'introduire de nouvelles idées, de renforcer la créativité et de saisir les bonnes opportunités. Par ailleurs, (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011) ont confirmé un lien positif entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation à travers une étude réalisée auprès de 451 entreprises Espagnoles.

C'est l'objet de notre quatrième hypothèse *H4 qui stipule que l'apprentissage organisationnel est relié positivement à l'innovation.*

1.5. La RSE et l'innovation

(Hamdoun, et al., 2024) ont examiné sur la base d'un échantillon de 101 entreprises tunisiennes l'impact direct de la RSE sur l'innovation et le rôle médiateur du capital intellectuel (capital humain, structurel et relationnel).

(McGregor & Fontrodona, 2008) admettent qu'il existe une relation bidirectionnelle entre la RSE et l'innovation. Ces deux chercheurs ont confirmé ce type de liens auprès de plusieurs entreprises Espagnoles, Italiennes ainsi que Britanniques. Ils ont montré que la RSE peut influencer positivement l'innovation dans les entreprises et vice versa. D'autres auteurs affirment que la RSE peut stimuler l'innovation, par exemple, (Porter, 1991) fut un des pionniers de ce courant de pensée. Il affirme que la prise de conscience de l'importance de la responsabilité (en particulier environnementale) par la firme pourrait amener celle-ci à des actions innovantes et créatrices de valeur auxquelles elle n'aurait pas pensé sans cette prise de conscience (Porter & van der Linde, 1995a 1995b). Porter est allé même plus loin, posant l'hypothèse qu'une régulation environnementale mise au point pour le bien commun pouvait accroître la compétitivité des entreprises et encourager l'innovation (Porter & Kramer, 2002).

D'autre part, (Boquet, et al., 2013) ont examiné la relation entre la RSE et l'innovation en termes de produit et de processus à travers une enquête menée sur un échantillon d'entreprises Luxembourgeoises. Ces chercheurs ont abouti à l'identification de deux types d'entreprises (« stratégiques et proactives ») en termes d'adoption de la RSE. Les entreprises « stratégiques » sont celles qui intègrent la démarche RSE dans leurs stratégies, alors que les entreprises « proactives » font des actions RSE n'ayant pas cet aspect stratégique. (Boquet, et al., 2013) ont par ailleurs montré que les entreprises « stratégiques » sont plus aptes à favoriser l'innovation (produit et processus).

A la lumière de ces avancements, nous proposons notre cinquième hypothèse *H5 : La RSE est reliée positivement à l'innovation.*

1.6. L'innovation et la performance financière

Face à l'accroissement de la concurrence, l'innovation constitue l'une des composantes utiles de la création de valeur. Elle apparaît comme un impératif clé de la performance des entreprises. En effet, elle permet aux entreprises de développer de nouveaux produits différenciés. Cela se traduit par une augmentation de leurs parts de marchés, ce qui améliore leur performance financière (Abiola, 2013).

(Schumpeter, 1934) a montré que l'introduction de nouveaux produits sur le marché limite la concurrence directe, et en conséquence, permet aux entreprises de réaliser des profits intéressants. Innover, donc, est un élément déterminant de la performance des entreprises (Panayides & Venus

Lun, 2010). Récemment, (Camison & Villar-Lopez, 2012) ont montré une relation positive entre les deux types d'innovation (produit et processus) entre eux, d'une part, et avec la performance financière de l'entreprise, d'autre part. D'où, notre sixième hypothèse *H6 : L'innovation est reliée positivement à la performance financière.*

1.7. L'apprentissage organisationnel et l'innovation médiatisent la relation entre la RSE et la performance financière

Nous avons montré théoriquement, au niveau de l'hypothèse H4, que l'apprentissage organisationnel et l'innovation sont reliés positivement. Par conséquent, nous supposons que si l'un de ces deux concepts joue un rôle médiateur, l'autre concept le fera.

1.8. Rôle médiateur de l'innovation

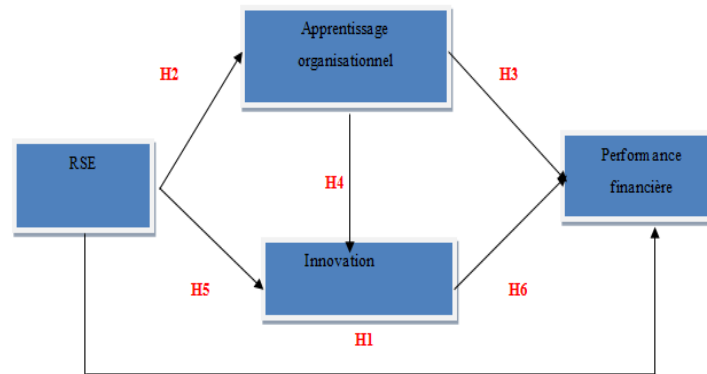
Selon (Liu, et al., 2023), l'innovation agit comme une variable médiatrice dans la relation entre la RSE et la performance financière, en permettant aux entreprises engagées dans des pratiques socialement responsables d'améliorer leurs résultats économiques via une capacité accrue à innover.

L'étude de l'IFOP (L'Institut Français d'Opinion Publique) en 2008 menée auprès de 200 dirigeants de grandes entreprises françaises a montré que 89 % des dirigeants interrogés pensent que la RSE est une source d'innovation. Ces deux concepts impactent positivement la performance financière. Ainsi, plus ces entreprises sont engagées dans une démarche RSE, plus elles sont innovantes et par conséquent augmentent leurs parts de marché (performance financière).

Par conséquent, l'intégration du questionnement social et environnemental dans le management peut conduire au développement de nouveaux produits, à trouver de nouveaux clients et donc à augmenter la part de marché et la performance financière des entreprises (Porter, 2011). Cela nous amène à proposer notre septième et dernière hypothèse *H7 selon laquelle, l'apprentissage organisationnel et l'innovation médiatisent la relation entre la RSE et la performance financière.*

L'ensemble des hypothèses que nous avons formulées nous permettent de proposer le modèle conceptuel suivant :

Figure N°1 : Modèle Conceptuel : Relation entre la RSE et la performance financière médiatisée par l'apprentissage organisationnel et l'innovation



Source : Élaboré par les chercheurs

Pour valider le modèle ci-dessus, nous présentons dans ce qui suit la méthodologie de recherche qui a été adoptée.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Echantillon

Notre échantillon se compose de 147 cadres de PME. Ces PME sont certifiées selon les normes ISO 14001, ISO 26000, ISO 9001, OHSAS 18001 et SA 8000. Elles appartiennent toutes au secteur industriel (industrie chimique, textile, agroalimentaire...).

En ce qui concerne les répondants, 30.6% d'entre eux étaient des responsables RH suivis des responsables techniques (28%). Le reste des répondants était réparti entre les directions générales, administratives et financière, commerciales et de production. Presque la moitié des dirigeants interviewés ont plus que 5 ans d'expérience dans leurs postes et donc ces dirigeants ont un niveau de connaissances élevé sur leurs entreprises.

2.1.1. Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est considérée comme une variable importante impactant la relation entre la RSE et la performance financière (PF) (Anderson & Dejoy, 2011). Elle a un pouvoir explicatif de la relation performance sociale/performance financière (PS/PF). En effet, (Bayoud, et al., 2012) ont montré que les entreprises de grande et moyenne taille réalisent une meilleure

performance que celles de petite taille. La taille est, en plus, parmi les variables de contrôle les plus utilisées dans la littérature (Griffin & Mahon, 1997).

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu toutes les entreprises industrielles de petites et moyennes tailles (PME) certifiées figurant dans la base de données l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII). Ces PME sont engagées dans une démarche de RSE, 34% d'entre elles emploient moins de 100 personnes, contre 66% disposant d'un effectif de 100 employés ou plus.

Les PME présentent des caractéristiques organisationnelles particulières : elles sont généralement moins structurées, disposent de moindres ressources financières et humaines que les grandes entreprises, mais font souvent preuve de plus de flexibilité, de proximité avec leurs parties prenantes, et d'un engagement managérial plus direct (Jenkins, 2009 ; Murillo & Lozano, 2006). Ces éléments peuvent moduler l'intensité avec laquelle la RSE ou l'innovation impactent leur performance.

2.1.2. Secteur d'activité

Le secteur d'activité est considéré parmi les variables les plus importantes à intégrer dans le modèle de relations RSE-PF (Anderson & Dejoy, 2011). Il a été utilisé dans plusieurs études récentes (Khelif, 2015 ; Lin, et al., 2015 ; Choi, et al., 2018).

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu que 9% des entreprises opèrent dans le secteur agroalimentaire, alors que les autres sont réparties entre les secteurs de l'industrie chimique, des matériaux de construction, de Céramique et Verrerie (21,1% pour chaque industrie), et enfin de mécanique et électrique (12,9%). Les entreprises du secteur de l'Habillement et de textile (10,2%) et celui de cuir et chaussure (8,8%) représentent une minorité.

Dans le cadre de cette recherche, le secteur d'activité, est mobilisé comme un variable modératrice susceptible d'influencer la relation entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la performance financière. Le secteur d'activité peut conditionner ces relations. Dans les secteurs fortement exposés aux enjeux sociétaux ou réglementaires (le cas du secteur industriel dans notre étude), la RSE devient un levier stratégique de différenciation et de légitimité. En revanche, dans les secteurs moins exposés (bâtiment et travaux public, services techniques...), la RSE peut avoir un effet plus indirect, voire symbolique (DiMaggio & Powell, 1983).

2.1.3. Age

L'âge de la firme est considéré comme un indicateur qui a un impact sur la performance des entreprises. Des auteurs tel que (Shumway, 2001) confirme que les entreprises les plus âgées diffèrent des jeunes dans la mesure où les premières peuvent être plus rigides, moins flexibles envers les nouvelles pratiques managériales et envers l'innovation en général. Dans notre étude, la plupart des entreprises de notre étude (42%) étaient des entreprises âgées de 1 an à 5 ans. 12% ont entre 5 et 10 ans. Le même pourcentage a été retrouvé pour les entreprises ayant entre 10 et 15 ans et plus que 15 ans.

2.2. Opérationnalisation des variables

2.2.1.Échelle de mesure de la RSE

Pour mesurer la RSE, nous avons choisi comme échelle de mesure, celle proposée par (Benavides-Velasco, et al., 2014). C'est une échelle de mesure multidimensionnelle composée de 10 items et représente un degré de fiabilité élevé selon (Bhattacharya, 2016) pour chaque dimension (économique, environnementale et sociale).

2.2.2.Échelle de mesure de l'apprentissage organisationnel

Notre examen de plusieurs travaux empiriques nous a permis de constater qu'il existe plusieurs échelles de mesure de l'apprentissage organisationnel. Nous avons alors choisi d'utiliser l'échelle (d'Aragon-Correa, et al., 2007). Rappelons que, selon ces auteurs, l'apprentissage organisationnel est « Une capacité collective basée sur l'expérience et les processus cognitifs et impliquant l'acquisition des connaissances, le partage des connaissances et l'utilisation des connaissances ».

2.2.3.Échelle de mesure de l'innovation

Pour mesurer l'innovation et ses différentes dimensions auprès des entreprises de notre échantillon, nous avons opté pour une échelle de mesure de 5 items développée par (Reverte et al., 2015). Ces auteurs se sont inspirés du Manuel d'Oslo (2005).

2.2.4.Échelle de mesure de la performance financière

Pour mesurer la performance financière des entreprises enquêtées, nous avons été amenés à utiliser une échelle de mesure subjective pour mesurer des données objectives difficiles d'obtenir dans un cadre de confidentialité caractérisant la majorité des entreprises de notre échantillon. En effet, il existe une corrélation positive entre les mesures objectives et les mesures subjectives de la performance financière (Pearce, et al., 1987). Une revue des travaux empiriques qui ont traité

la relation entre la RSE et la performance financière nous a permis de détecter les indicateurs les plus utilisés pour mesurer la performance financière.

Le tableau 1 ci-dessous présente l'opérationnalisation de nos quatre variables de recherche :

Tableau N°1 : Opérationnalisation des variables

Variables	Nombre d'items	Sources
Responsabilité sociale des entreprises	10	(Benavides-Velasco, et al., 2014)
Apprentissage organisationnel	4	(Aragon- Correa, et al., 2007)
Innovation	5	(Reverte, et al., 2015)
Performance financière	4	Les indicateurs mesurés par les auteurs

Source : Élaboré par les chercheurs

3. Résultats des analyses exploratoires et confirmatoires

3.1. Analyses exploratoires

Pour mener une Analyse en Composantes Principales (ACP), nous avons vérifié les conditions de factorisation des différentes échelles de mesure de nos variables de recherche et ce, à travers l'indice de KMO qui a affiché une valeur supérieure à 0.5 pour toutes les variables. Par ailleurs, les résultats du test de Bartlett étaient significatifs pour toutes les échelles de mesure de nos variables de recherche.

Tableau N°2 : Résultats de la phase exploratoire

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	Alpha de Cronbach
RSE 1	4,305	43,048	0,829
RSE 2	1,900	19,001	
RSE 3	1,230	12,303	
L'apprentissage organisationnel	3 ,670	91.758	0.969
Innovation	3.344	66.876	0.869
Performance	2.849	71.039	0.846

Source : Élaboré par les chercheurs

Le tableau 2 ci-dessus présente les valeurs de l'alpha de Cronbach obtenues au niveau de nos quatre variables de recherche (RSE, apprentissage organisationnel, innovation et performance).

Ces valeurs sont supérieures à 0.8 (proche de 1) ; ce qui signifie une bonne cohérence interne des items mesurant ces variables.

3.2. Analyses confirmatoires

3.2.1. Fiabilité

La fiabilité a été vérifiée à travers le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ) qui a donné une valeur satisfaisante variant entre 0,844 et 0,885 pour toutes les variables de notre modèle de recherche. Cette valeur obtenue est supérieure à 0.7 ce qui prouve la fiabilité de nos échelles de mesure (Roussel, et al., 2002).

3.2.2. Validité

Afin de vérifier la validité des construits, nous avons examiné la validité discriminante et la validité convergente.

3.2.3. La validité discriminante

Elle a pour but de vérifier que la mesure d'une variable latente est bien spécifique. L'examen des résultats de la matrice Phi montre que toutes les corrélations entre les cinq variables latentes sont positives et significatives. Les résultats du tableau 3 montrent que la racine carrée de l'AVE pour chaque construit est supérieure aux corrélations inter-construits le concernant. Nous pouvons ainsi conclure que la validité discriminante est assurée.

Tableau N°3 : Corrélations entre construits et validité discriminante (Fornell-Larcker Criterion)

	Apprentissage	Dimension Economique	Dimension Environnementale	Dimension Sociale	Innovation	Performance Financière	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
Apprentissage	0,842						
Dimension Economique	0,457	0,856					
Dimension Environnementale	0,934	0,500	0,837				
Dimension Sociale	-0,349	-0,224	-0,378	0,863			
Innovation	0,923	0,470	0,976	-0,389	0,894		
Performance Financière	0,980	0,425	0,910	-0,367	0,937	0,897	
Responsabilité Sociale de l'Entreprise	0,891	0,709	0,962	-0,383	0,937	0,865	0,768

Source : Élaboré par les chercheurs

3.2.4. La validité convergente

D'après le tableau 4, les indices de fiabilité Composite Reliability (CR) obtenus varient entre 0,890 et 0,925 (supérieurs à 0.7 ; Chin, 1998) et les AVE (Average Variance Extrated) varient entre 0,590 et 0,804 (Supérieurs à 0.5 ; (Fornell & Larcker, 1981) et ce, pour toutes les variables de notre recherche. Cela confirme la validité convergente de ces dernières.

Nous avons ainsi vérifié la fiabilité et la validité de nos construits. Pour appuyer ce résultat, nous avons effectué le calcul de l'Algorithme PLS (PLS Algorithme) sur l'ensemble de notre échantillon (147 entreprises), ce qui nous a permis de vérifier aussi la validité interne qui a été, au préalable, assurée à travers l'examen des travaux antérieurs.

Tableau N°4 : Critères de validité convergente

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Apprentissage	0,861	0,880	0,906	0,709
Dimension Economique	0,817	0,885	0,890	0,733
Dimension Environnementale	0,855	0,864	0,903	0,701
Dimension Sociale	0,827	0,844	0,897	0,745
Innovation	0,873	0,875	0,923	0,799
Performance Financière	0,877	0,881	0,925	0,804
Responsabilité Sociale de l'Entreprise	0,861	0,882	0,895	0,590

Source : Élaboré par les chercheurs

3.3. Méthode des équations structurelles (MES) : Test du modèle structurel

D'après les analyses précédentes et par le biais du logiciel PLS (Primary lateral sclerosis), les spécificités psychométriques de notre modèle ont été satisfaisantes. Cela nous a permis d'estimer alors les relations structurelles entre les construits et donc la vérification de nos hypothèses de recherche. Les relations de corrélation entre les construits ont été estimées en examinant les coefficients de corrélation standardisés (path-coefficients) et les valeurs statistiques T-values (obtenues à la suite des analyses de Bootstrapping) qui expriment le degré de significativité des corrélations (Tableau 5).

Tableau N°5 : Résultats du modèle de recherche des effets directs

Hypothèses	Relations de corrélation	Coefficients de corrélation (standardisés)	Statistique-T	Vérification des hypothèses	P Values
H1	Responsabilité Sociale de l'Entreprise -> Performance Financière	0,278	3,277	Confirmée	0,001
H2	Responsabilité Sociale de l'Entreprise -> Apprentissage	0,891	16,380	Confirmée	0,000
H3	Apprentissage -> Performance Financière	0,831	3,436	Confirmée	0,001
H4	Apprentissage organisationnel -> Innovation	0,554	2,150	Confirmée	0,032
H5	Responsabilité Sociale de l'Entreprise -> innovation	0,430	2,536	Confirmée	0,012
H6	Innovation -> Performance financière	0,430	2,536	Confirmée	0,012
H7	L'innovation médiatise partiellement la relation entre la RSE et la performance financière des PME.			Confirmée	

*p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01 n.s : non significatif

Source : Élaboré par les chercheurs

3.4. Validation des échelles de mesure

L'évaluation de la fiabilité des échelles et de leur cohérence interne par le coefficient de rhô de Jöreskog a donné des valeurs excellentes qui dépassent 0,80 pour toutes les dimensions relatives à chaque concept. En ce qui concerne la validité convergente, toutes les contributions factorielles liant les indicateurs aux dimensions sont significatives (T de Student supérieur à 1,96). En plus, les coefficients rhô de validité convergente représentant la moyenne des variances entre les construits et leurs mesures sont bonnes. Enfin, les corrélations entre les différents construits sont acceptables, ce qui prouve la validité discriminante des construits.

L'analyse confirmatoire des données nous a permis de voir que la majorité des résultats sont satisfaisants. Les indices d'ajustement, en les comparant aux valeurs communément admises sont jugés acceptables voire bons pour certains indices.

Pour vérifier nos hypothèses de recherche et valider notre modèle conceptuel, nous avons, dans un premier temps introduit toutes les variables indépendantes. L'objectif était d'analyser le niveau de variance expliquée pour déterminer, à l'aide de l'analyse de la régression sur PLS, les variables qui ont un pouvoir explicatif fort et signifiant pour le modèle global comme les deux

dimensions économique et sociale de la RSE ($R^2 = 0,502$ et $0,147$ respectivement) (Voir tableau 6).

Tableau N°6 : Test de la régression PLS

Variables	R Square	R Square Adjusted
Apprentissage	0,794	0,792
Dimension Economique	0,502	0,499
Dimension Environnementale	0,926	0,926
Dimension Sociale	0,147	0,141
Innovation	0,916	0,915
Performance Financière	0,976	0,976

Source : Les auteurs en utilisant PLS

Le test du modèle structurel nous a permis de confirmer la totalité des hypothèses de notre recherche. À ce niveau, nous menons une discussion des résultats obtenus.

4. Résultats et discussions

4.1. L'impact de la RSE sur la performance financière

L'hypothèse H1 stipule que la responsabilité sociale de l'entreprise est reliée positivement à la performance financière. H1 a été confirmée.

La confirmation de cette hypothèse correspond à ce que nous avons présenté dans notre revue de la littérature au sujet de cette relation (Spicer, 1978 ; Acquier & aggeri, 2008 ; Allouche & Laroche, 2005 ; Gond, 2006 ; Dohou & Berland, 2007) et (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014).

En effet, lorsqu'une entreprise s'engage dans des pratiques responsables, elle génère facilement des profits à travers l'image et la réputation qu'elle crée (Spicer, 1978). Plusieurs PME tunisiennes ont réussi à améliorer leur rentabilité en s'engageant dans des actions socialement responsables (Acquier & aggeri, 2008). Ce lien positif entre la responsabilité sociale de l'entreprise et sa performance financière a été vérifié auprès d'entreprises américaines (Allouche & Laroche, 2005), européennes (Gond, 2006) ; (Dohou & Berland, 2007) et même asiatiques (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014) dont les contextes sont différents et présentent des pratiques managériales spécifiques.

De plus, une entreprise socialement responsable est mieux appréciée par ses clients, employés, gouvernement, fournisseurs et toutes les parties prenantes de son environnement interne et

externe. L'entreprise accroît ses profits et sa performance commerciale aussi, grâce à des employés motivés qui deviennent de plus en plus productifs et des clients dont les besoins sont satisfaits. En conséquence, les dirigeants des PME tunisiennes sont amenés à s'engager davantage dans le volet social puisque cet investissement est porteur de rentabilité et contribue même au bien-être social. Ainsi, en ajoutant à leur fonction économique une vocation sociale, les PME tunisiennes trouvent de nouvelles justifications de leur rôle dans la société, mais aussi de nouvelles voies de différenciation.

Sur le plan concurrentiel, l'entreprise socialement responsable peut disposer d'avantages concurrentiels durables parce qu'elle développe « des connaissances durables » et une « imagination concurrentielle » renouvelée, qui lui permettent de déployer une innovation perturbante pour les concurrents.

4.2. L'impact de la RSE sur l'apprentissage organisationnel

Sur le plan théorique, nous avons avancé une relation positive entre la RSE et l'apprentissage organisationnel (H2) que nous avons confirmée sur le plan empirique à un seuil de significativité de 1%.

En effet, l'intégration de la RSE au sein d'une entreprise entraîne son fonctionnement de manière transversale. Tous les travailleurs vont collaborer pour atteindre un ensemble d'objectifs. L'engagement dans la RSE représente un catalyseur pour la coopération entre tous les services de l'entreprise. Toutes les fonctions et tous les employés participent à l'implication écologique de leurs firmes, d'où une culture organisationnelle va s'installer au sein de l'entreprise et s'inscrire dans cette perspective.

La RSE fournit un environnement adéquat pour l'apprentissage organisationnel. En effet, les entreprises socialement responsables cherchent à satisfaire en permanence les besoins de leurs clients, employés, fournisseurs, etc. Elles développent ainsi et de manière permanente de nouvelles solutions, de nouveaux procédés et de nouvelles méthodes afin de répondre aux intérêts de leurs partenaires. De plus, les comportements sociétaux adoptés par les PME tunisiennes après la révolution du 14 janvier 2011 ont été bouleversés ; citons par exemple le projet de loi sur la RSE qui a été déposé à l'ARP (Assemblée des Représentants du Peuple) depuis 2017 et qui a cité que les PME tunisiennes se caractérisent par leur capacité d'adaptation au changement. Par ailleurs, les employés sont favorables à un apprentissage majeur accompagné d'une

métamorphose des anciennes méthodes déjà en place. Ils sont obligés de changer toujours leurs anciennes pratiques. Un apprentissage stratégique qui intègre une démarche de responsabilité sociale nécessite un engagement important de leur part.

4.3 L'impact de l'apprentissage organisationnel sur la performance financière

L'hypothèse H3 présentant cette relation a été vérifiée et ce, en adéquation avec la revue de la littérature que nous avons élaborée. Ce résultat peut être expliqué par le fait que l'apprentissage organisationnel représente une source de développement de nouvelles connaissances ; ce qui permet aux entreprises d'accroître leur performance (financière). Ainsi, les entreprises deviennent plus aptes à détecter les besoins de leurs marchés ce qui aura un impact positif sur leur part de marché (Martinez-Costa & Jimenez-Jimenez, 2009).

Ajoutons à cela que la plupart des dirigeants de notre échantillon possèdent un niveau d'expérience important. Ces derniers vont alors adopter un apprentissage en double boucle ou un apprentissage transcendant axé sur la créativité et la flexibilité afin d'améliorer la performance financière de leurs entreprises.

4.4. L'impact de l'apprentissage organisationnel sur l'innovation

La revue de la littérature nous a permis de proposer l'hypothèse H4 selon laquelle, il existe une relation positive entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation. H4 a été confirmée.

Ce résultat s'explique par le fait que l'apprentissage organisationnel représente un catalyseur pour l'innovation. En effet, selon (Dickson, 1996), l'apprentissage organisationnel permet aux entreprises de maintenir un climat de concurrence durable basé sur l'innovation et à surmonter avec succès les éventuelles perturbations pouvant surgir de façon inopinée. En outre, l'apprentissage organisationnel offre une structure plus souple et plus réactive aux organisations pour innover, qui peuvent ainsi relever de nouveaux défis plus rapidement que leurs concurrents (Martinez-Costa & Jimenez-Jimenez, 2009).

4.5. L'impact de la RSE sur l'innovation

La revue de la littérature nous a permis de proposer l'hypothèse H5 selon laquelle, il existe une relation positive entre la RSE et l'innovation. H5 a été confirmée.

Ce résultat s'explique par le fait que la RSE offre un environnement propice pour innover à travers la création de nouveaux produits/services, la conception de nouvelles méthodes et la saisie des opportunités offertes sur le marché, en tenant compte des aspects sociaux et

environnementaux (Gallego-Alvarez, et al., 2011). Par ailleurs, les pouvoirs publics adoptent une législation de plus en plus stricte afin de protéger l'environnement naturel contre les externalités industrielles. De ce fait, les entreprises ont acquis une capacité d'innovation pour répondre à ces changements réglementaires.

En effet, être socialement responsables signifie que les entreprises peuvent aller au de-là des attentes des parties prenantes et développer de nouveaux produits/services leur permettant d'être plus attrayantes.

4.6. L'impact de l'innovation sur la performance financière

L'hypothèse H6 sur la relation entre la capacité d'innovation et la performance financière a été confirmée. En effet, l'innovation est perçue par les entreprises comme un facteur clé de succès déterminant (Hult, et al., 2004). Les entreprises développant une capacité d'innovation sont en mesure de répondre plus rapidement que les autres aux défis rencontrés (Brown & Eisenhard, 1995). Aussi, l'innovation contribue-t-elle dans l'amélioration des ventes en augmentant la consommation des produits, ce qui permet d'apporter des bénéfices supplémentaires aux entreprises (John & Davies, 2000). Les programmes nationaux, tel que le PMI (Programme de Modernisation Industrielle), favorisent l'émergence de cette ressource dans l'entreprise. Par conséquent, l'innovation permet aux entreprises de créer de nouveaux produits/services, de se différencier et de cibler de nouveaux marchés, ce qui permet d'accroître leur part de marché (performance financière).

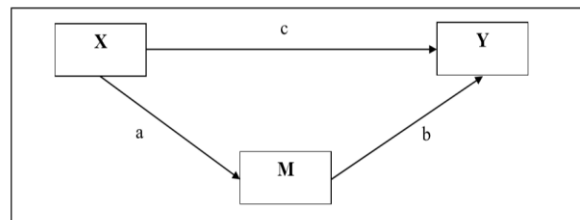
(Kruglov & Shaw, 2024) ont analysé la R&D comme proxy de l'innovation chez les sociétés du sur 25 ans. Ils ont conclu que l'innovation contribue de manière substantielle à la compétitivité et à la création de valeur de l'entreprise, notamment via l'amélioration des indicateurs de la performance financière.

4.7. Rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation dans la relation entre la RSE et la performance financière des PME

Dans le cadre de notre recherche, l'innovation et l'apprentissage organisationnel se présentent comme des variables intermédiaires entre la RSE et la performance financière, en ce sens, l'innovation et l'apprentissage organisationnel jouent un rôle de variables médiatrices. Une variable médiatrice intervient dans la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante. (Baron & Kenny, 1986) expliquent que le médiateur représente le mécanisme

génératif par lequel la variable indépendante influence la variable dépendante. Pour expliquer la méthodologie testant l'hypothèse (H7) selon laquelle l'apprentissage organisationnel et l'innovation sont deux variables médiatrices, nous allons nous référer au schéma ci-dessous :

Figure N°2 : Schématisation d'une médiation (Baron & Kenny, 1986)



Source : Modèle de médiation (Baron & Kenny, 1986)

Pour (Baron & Kenny, 1986 ; Chumpitaz Caceres & Vanhamme, 2003 ; Zhao, Lynch et Chen (2011), une variable est médiatrice si elle remplit les conditions suivantes :

1. Les variations de la variable indépendante X affectent significativement les variations de la variable dépendante Y : « c » est significatif.
2. Les variations de la variable indépendante X affectent significativement les variations de la variable médiatrice M : « a » est significatif.
3. Les variations de la variable médiatrice M affectent significativement les variations de la variable dépendante Y : « b » est significatif.
4. Lorsque la médiation de M est contrôlée, l'effet de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y doit être nul, c'est-à-dire que la relation entre X et Y n'est plus significative.

Quatre étapes du processus de vérification de l'effet médiateur ont été proposées par (Baron & Kenny, 1986) :

- Étape 1 : la vérification de la nature du lien entre la variable indépendante et la variable dépendante.
- Étape 2 : la vérification de la nature du lien entre la variable indépendante et la variable médiatrice.
- Étape 3 : la vérification de la nature du lien entre la variable médiatrice et la variable dépendante.

- Étape 4 : Lorsque le coefficient qui mesure le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante est égal à 0 donc la médiation est d'une nature complète. Lorsque cet indice s'affaiblit, la médiation est donc d'une nature partielle.

Les deux variables médiatrices « Apprentissage organisationnel » et « innovation » sont fortement corrélées entre elles (Sinkula, et al., 1997).

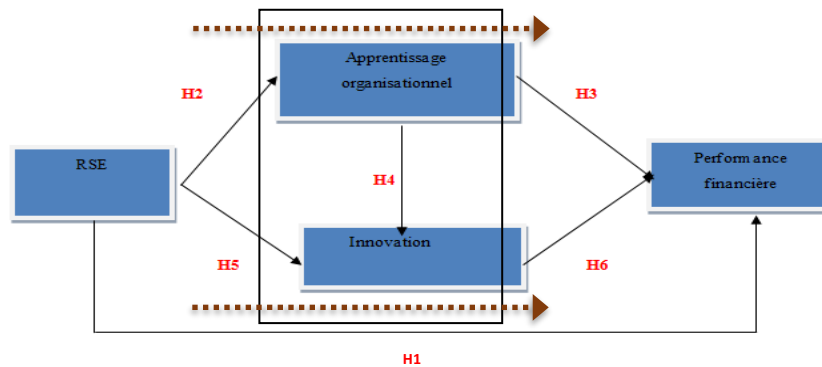
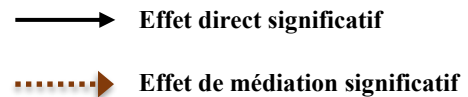
4.8. La médiation de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation

D'après les travaux de (Sinkula, et al., 1997), l'une des principales dimensions de l'apprentissage organisationnel est l'ouverture d'esprit qui traduit la volonté de l'organisation de changer et de réexaminer ses routines, et d'accepter les nouvelles idées. Par la suite l'apprentissage organisationnel est perçu comme un investissement qui assure la survie de l'organisation engagée dans la RSE. Nos résultats s'accordent avec les travaux de (Saulquin & Schier, 2005, 2008) selon lesquels, plus l'organisation valorise et donne de l'importance à l'apprentissage, plus ce dernier est susceptible de se produire augmentant ainsi sa performance financière. Ainsi on peut dire que l'apprentissage organisationnel médiatise partiellement la relation entre la RSE et la performance financière des PME.

De la même manière, nous avons vérifié empiriquement l'effet de médiation de l'innovation sur la relation RSE-performance financière. De plus, nous avons déjà montré un impact positif et significatif de l'apprentissage organisationnel sur l'innovation (H4). Par conséquent, nous pouvons confirmer l'effet médiateur partiel de l'innovation sur le lien RSE-Performance financière.

Notre hypothèse **H7 est ainsi partiellement confirmée.**

Voici notre modèle de recherche validé présentant la relation entre la RSE et la performance financière des PME tunisiennes médiatisée par l'apprentissage organisationnel et l'innovation :

Figure N°3 : Modèle de recherche validé**Source : Élaboré par les chercheurs**

Bien que nos résultats confirment globalement les liens positifs entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la performance financière, certaines observations apparaissent plus nuancées, voire contradictoires par rapport à la littérature dominante. Par exemple, dans certains cas, les entreprises ayant un niveau élevé de pratiques RSE ne présentent pas nécessairement une meilleure performance financière. Cette situation peut s'expliquer par le décalage temporel entre les investissements RSE et leurs effets économiques mesurables, en particulier dans les PME aux ressources limitées (Jenkins, 2009 ; Perrini et al., 2007). Ainsi, la RSE peut temporairement accroître les coûts sans générer immédiatement de gains visibles.

Enfin, l'hypothèse d'une médiation par l'apprentissage organisationnel ou l'innovation est partiellement confirmée : dans certaines entreprises, l'innovation n'est pas systématiquement issue des pratiques RSE, mais peut au contraire relever d'un impératif de compétitivité technologique, indépendant de considérations sociétales. Ce constat suggère que les liens entre RSE, innovation et performance sont contextuellement sensibles, et qu'ils peuvent être influencés par des facteurs comme la culture d'entreprise, la pression concurrentielle ou les dynamiques sectorielles.

Conclusion

Cet article nous a permis de répondre à la problématique de recherche sur le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation dans la relation entre la RSE et la performance financière des PME tunisiennes.

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une démarche théorique qui a été complétée par une démarche empirique. Sur un plan théorique, nous avons défini et analysé les concepts clés de cette recherche ainsi que les liens entre eux. Ces concepts sont : la RSE, la performance financière, l'apprentissage organisationnel et l'innovation. Les deux derniers concepts à savoir l'apprentissage organisationnel et l'innovation représentent deux ressources intangibles majeures (Resource Path Theory) ayant un impact sur l'amélioration de la profitabilité des entreprises (performance financière) en jouant le rôle de médiateur entre la RSE et la performance financière.

Nous avons à ce titre conçu un modèle de recherche traitant de ces différentes relations (hypothèses de recherche) que nous avons cherché par la suite à le valider à travers une méthodologie de recherche dans laquelle nous avons adopté le paradigme positiviste basé sur une approche hypothético-déductive et une démarche quantitative.

Nous avons mesuré nos concepts à travers des échelles de mesure qui ont été validées sur le plan théorique et empirique. Ces échelles de mesure ont fait l'objet d'un questionnaire qui a été administré auprès de 147 dirigeants d'entreprises industrielles, occupant des fonctions différentes et ayant des niveaux d'expériences non négligeables.

Après avoir vérifié la qualité psychométrique de nos échelles de mesure (phase exploratoire), nous sommes passés au test de notre modèle de recherche (phase confirmatoire). Ce qui nous a permis de confirmer nos hypothèses.

D'après nos résultats et afin de réaliser leurs objectifs stratégiques de développement et de survie, les PME tunisiennes se trouvent contraintes de s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation. Dans ce contexte, nous recommandons à ces PME d'adopter une stratégie RSE afin d'anticiper les mutations des marchés et de rester en avance par rapport à leurs concurrents et assurer ainsi leur pérennité. De ce fait, l'engagement dans une démarche RSE favorisant l'apprentissage organisationnel ainsi que l'innovation, serait une transition indispensable pour l'amélioration de la performance financière de ces PME.

Notre article présente des apports d'ordre théorique, méthodologique et pratique.

Sur le plan théorique, notre travail s'inscrit dans un domaine de recherche récent en Tunisie et traite un sujet d'actualité qui est la RSE. Il contribue à expliquer la diffusion de ce concept dans le contexte tunisien tout en essayant de compléter les travaux théoriques et empiriques antérieurs relatifs à la RSE. Selon la revue de la littérature, la majorité des travaux précédents ont étudié l'impact de la RSE sur la performance financière dans les grandes entreprises, cependant, notre recherche s'est focalisée sur les PME tunisiennes. De plus, ces travaux n'ont pas tenu compte du rôle que peuvent jouer les ressources intangibles (l'innovation et l'apprentissage organisationnel) dans ces relations. Pour cela, notre recherche a permis de confirmer les impacts directs de ces deux pratiques sur la performance financière en introduisant l'apprentissage organisationnel et l'innovation en tant que variables médiatrices.

Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé une approche et des dispositifs méthodologiques innovants qui nous ont permis de faire face à la complexité du concept de RSE. S'ajoute à cela, l'utilisation d'une panoplie de méthodes de traitement et d'analyse de données exploratoires et confirmatoires (ACP, méthode des équations structurelles).

Sur le plan managérial, notre recherche a montré que la RSE est un facteur de performance pour les PME, ce qui nous permet de dire que la taille de l'entreprise (petite et moyenne taille) ne doit pas la dissuader à s'engager dans une démarche RSE et ce, pour avoir la réputation d'une entreprise responsable envers ses différentes parties prenantes. A long terme, une telle démarche favorisera sa prospérité et son développement. Cependant, une telle démarche ne peut réussir sans l'implication des managers de ces PME ou de leurs propriétaires-dirigeants qui doivent être sensibilisés à son importance et l'étendue de son impact positif, surtout en matière d'apprentissage et d'innovation.

Notre travail présente certaines limites. En effet, nous nous sommes focalisés uniquement sur le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation alors qu'il existe d'autres ressources intangibles pouvant intervenir dans la relation entre la RSE et la performance financière. De plus, les résultats obtenus ne sont pas généralisables, puisque nous avons mené notre recherche dans le contexte tunisien qui présente certaines spécificités. Par ailleurs, notre échantillon était constitué de managers de différentes fonctions de l'entreprise (GRH, finance, commercial, etc.) sauf la fonction RSE qui était absente dans les entreprises de notre échantillon.

Ceci est de nature à influencer la pertinence des résultats obtenus et à leur degré de généralisation.

A la lumière de ces limites, nous pouvons proposer plusieurs pistes pour des recherches futures. Une recherche future peut intégrer d'autres ressources intangibles dans la relation RSE-performance financière comme la réputation, la culture organisationnelle et le capital humain. Une autre peut rajouter une variable modératrice telle que la taille ou le secteur d'activité ce qui peut améliorer la qualité du modèle théorique obtenu.

BIBLIOGRAPHIE

- Abiola, I. (2013): « Organizational learning, innovativeness and firm performance », *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, N°2, pp 179-186.
- Acha, N. (2016) : « Apprentissage entrepreneurial et culture organisationnelle : Cas d'une Moyenne entreprise », XXV Conférence Internationale de Management Stratégique, Institut National des Postes et Télécommunications.
- Acquier, A., Gond, J-P. et Igalens, J. (2005) : « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », Vol. 166, N°2005, pp 1-31.
- Ahmat Annama, KH. (2015) : La relation entre l'orientation durable et l'intention d'entreprendre », Université du Québec, Mai, 2015
- Allammari, A., Taqi, M., & Boujaddaine, M. (2024). *L'apprentissage organisationnel et l'innovation entrepreneuriale comme déterminants de la performance des PME marocaines*. *Annales Marocaines d'Économie*, 9(1), 103–120.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). *Responsabilité sociale et performance financière : une synthèse de la littérature*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57(1), 18–30. <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2005-1-page-18.htm>
- Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, & Taskin. (2016) : « Performance et innovation en PME : une relation à questionner », *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 65–94.
- Aktouf, O. (1987) : « Méthodologies des sciences sociales et approches qualitatives des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique », les presses de l'université du Québec, 213p.
- Aliouat, A., Besbes, A., Antipolis, S. (2013) : « Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH: Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ? », XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- Almeida, N. (1996) : « L'entreprise à responsabilité illimitée, la citoyenneté d'entreprise en question », Paris, Éditions Liaison.
- Andersen, M. L., & DeJoy, J. S. (2011). Corporate social and financial performance : The role of size, industry, risk, R&D and advertising expenses as control variables. *Business and Society Review*, 116(2), 237–256.
- Angèle, R. et Nicolas, B. (2007) : « Mesure de la performance globale des entreprises : Comptabilité et environnement », May 2007, France, pp. CD-ROM, 2007.
- Angot, J. et Milano, P. (2005) : « Comment lier concept et données », *Recherches en soins infirmiers*, Vol. 1, n° 80, pp 12-27.
- Anne SANDER. (2005) : « Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive le cas des Cortechs en Alsace », Université louis pasteur - Strasbourg faculté des sciences économiques et de gestion école doctorale Augustin Cournot Thèse de Doctorat de Sciences Economiques.
- Aragon-Correa J.A., Garcia-Morales V.J. et Cordon-Pozo E. (2007): « Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain », *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp 349-359.
- Argyris, C. (1996): « Organizational Learning and Competitive Advantage », London: Sage.
- Argyris, C. et Schon, D. (1978): « Organizational Learning: a Theory of Action Perspective », Reading: Addison Wesley.
- Atalay, M., Anofarta, N. et Sarvan, F. (2013): « The relationship between innovation and financial performance: Empirical evidence from Turkish automotive supplier industries », *Social and behavioral sciences*, Vol. 75, pp 226-235.

- Attraça, M. et Jacquot, T. (2005) : « La représentation de la Responsabilité Sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIVème conférence Internationale du Management Stratégique.
- Aubouin, N., (2012) : « La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel. Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap », *La Revue des Sciences de Gestion* 2012/1 (n° 253), p. 79-87.
- Baldwin, J. R. et Johnson, J. (1996): « Business strategies in more- and less-innovative firms in Canada », *Research Policy*, Vol. 25, N°5, pp 785-804.
- Barney, J.B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp 99-120.
- Barraquier, A. (2014) : « Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle », *Management international*, 19(1), 130–140.
- Barron, R.M. et Kenny, D.A. (1986): « The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal of personality and social psychology*, Vol. 51, N° 6, p. 1173.
- Baumard, P. et Ibert, J. (1999) : « Quelles approches avec quelles données ? » in *Méthodes de recherche en management – R.A. Thiéart (ed.)*, Paris, Dunod, pp 81-103.
- Bazillier, R., Leonardo E., et Hernandezm S. (2011) : « Les PME et le Développement durable », *Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, France*.
- Ben Boubaker Gherib, J., et Ondoua Biwolé, V. (2009) : « Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis », *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 22, 1:49, no. 3, pp. 275–2 (2009).
- Ben Hassine, L. & Ghazzi-Nékhili, C. (2013) : « Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées », *Revue internationale P.M.E.*, 26(2), 59–80.
- Ben Yedder, M. & Zaddem, F. (2009) : « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84–103.
- Benaïcha, O. (2017) : « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs », Thèse soutenue à Casablanca le 17 janvier 2017.
- Berger-Douce, S. (2008) : « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir* 2008/1 (n° 15), p. 9-29.
- Berger-Douce, S. (2011) : « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », *Humanisme et Entreprise* 2011/3 (n° 303), p. 9-24. DOI 10.3917/hume.303.0009
- Berger-Douce, S. (2011) : « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion* 2011/6 (N° 215), p. 147-166.
- Bocquet, R., Le Bas, C. et Mothe, C., Poussing, N. (2013): « Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data », *European Management Journal*, Vol. 31, pp 642-654.
- Bonneveux, E. (2010) : « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel », Soutenue le 06 décembre 2010, Université Panthéon Sorbonne, Paris 1 Monsieur SAULQUIN Jean-Yves Enseignant chercheur HDR, ESCM Tours – Poitiers.
- Bonneveux, E., Calmé, I. & Soparnot, R. (2016) : « Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME », *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 241–268.
- Bou Ali, M. (2012) : « Caractéristiques du tissu Industriel tunisien en 2011 : Cadre institutionnel et Financement des PME », République Tunisienne Ministère de la

- planification et du Développement Régional Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives, ITCEQ/N°22/2012.
- Bowen H. R. (1953): « Social Responsibilities of the businessman », New York, Harper & Brothers.
- Branco, M. C. et Rodrigues, L. L. (2006): « Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives », *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp 111-132.
- Buchholz, R. (1989): « Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics », Englewood Cliffs, USA, Prentice-Hall.
- Burgelman, R.A. et Sayles, L.R. (1986): « Inside corporate innovation », the free Press, New York.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. et Zhao, Y. (2002): « Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance », *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, N° 6, pp 515-524.
- Camison, C., & Villar-López, A. (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 65(7).
- Cannon T. (1991): « Enterprise: Creation, Development and Growth », Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Carroll, A. (1979): « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°4, pp 497-505.
- Carroll, A. (1991): « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder », *Business Horizons*, N°34, pp 39-48.
- Castiaux, A. (2009) : « Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation », *Reflets et perspectives de la vie économique* 2009/4 (Tome XLVIII), p. 37-49.
- Cavaco, S. (2015) : « La responsabilité sociale et la performance des entreprises », Université Panthéon Assas – LEMMA –, Université Paris Ouest-Economix, École Polytechnique et CIRANO (Montréal), Rapport d'étude pour CFE-CGC, Septembre 2015.
- Champion, E. et Gendron, C. (2005) : « De la responsabilité sociale à citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 18, N°1, pp 90-103.
- Champion, E., Gendron, C. et Lacharité, M. (2002) : « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative, Séminaire sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise », Chaire économie et humanisme.
- Chassé, S. (2013) : « La prise en compte du développement durable dans les entreprises québécoises et les PME manufacturières », Doctorat en sciences de l'administration Philosophiæ Doctor (Ph.D.), Québec, Canada.
- Chaveerug, A. et Ussahawanitchakit, P. (2008): « Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment », *Review of Business Research*, Vol. 8, N°2, pp. 92-102.
- Cheruiyot, F. K. (2010): « The relationship between corporate social responsibility and financial performance of companies listed at the Nairobi Stocks Exchange », Unpublished MBA Thesis, University of Nairobi.
- Chtourou, H. (2016) : « L'Engagement dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises et la Performance Financière : une Étude dans le Contexte Tunisien », XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Hammamet 30, 31 mai et 1er juin 2016.
- Coffman, D. L. et MacCallum, R. C. (2005): « Using parcels to convert path analysis models into latent variable models », *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 40, pp 235–259.

- Cohen, W.M. et Levinthal, D.A. (1990): « Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, N°1, pp 128-152.
- Commission Européenne. (2001). *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Cooper, J.R. (1998): « A multidimensional approach to the adoption of innovation », *Management Decision*, Vol. 36, pp 493-502.
- Courrent, J-M. (2012) : « RSE et développement durable en PME Comprendre pour agir », Préface de Michel Capron, *Petites Entreprises & entrepreneuriat*, De Boeck.
- Courrent, J-M. (2014) : « Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes ? », *Recherche en Management*, LabEx Entreprendre, France, October 2014, 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 29, 30 et 31 Octobre 2014.
- Cyert, R. et March, J.G. (1963): « A behavioural theory of the firm », Prentice Hall, Englewood, Cliffs.
- Dohou, R., & Berland, N. (2007). Responsabilité sociétale des entreprises : de la déclaration à la mise en œuvre. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5–35.
- Damanpour, F. (1987): « The adoption of technological, administrative and ancillary innovation: impact of organizational factors », *Journal of Management*, Vol. 13, pp 675-688.
- Damanpour, F. (1996): « Bureaucracy and innovation revisited: effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics », *J High Technol Manage Res*, Vol. 7, pp 150–75.
- Damanpour, F. et Evan, W. (1984): « Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *AdmSci Q*, Vol. 29, n°3, pp 392–409.
- Damanpour, F. et Gopalakrishnan, S. (2001): « The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, N° 1, p 45-64.
- David Autisier., Soufyane Frimousse. Jean-marie Peretti (2014) : « Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement », 16e Université de Printemps de l'Audit Social, Institut International de l'audit social, Pékin, Chine 26, 27 & 28 mai 2014, Éditeurs scientifiques, ESSEC : Business School.
- Davis, K. et Blomstrom R.L. (1975): « Business and society: environment and responsibility », New York, McGraw-Hill.
- De Geus, A. (1998): « Planning as learning », *Havard Business Review*, pp 70-74.
- De Vaujany (FX), (2005), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, coordonné par De Vaujany éditions EMS, Paris. De Vaujany (FX), (2007), *Evaluer « la valeur à l'usage » de l'informatique. Une architecture de tableau de bord*, *Revue Française de Gestion*, 2007/4, n°173, p.31-46.
- Déjean, F. (2004) : « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 7*, N° 1, mars 2004, p. 5 – 31.
- Delpuech, C. (2009) : « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? », Toulouse.
- Dess, G. (1987): « Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp 259-277.
- Dewar R. D., Dutton J. E. (1986): « The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis », *Management Science*, Vol. 32, N°11, pp 1422-1433.

- Dickson, K. E. (1996). The new competitive advantage: The learning organization. *Journal of Business Strategy*, 17(3), 46–49.
- Di Maggio, P. et Powell, W. (1983): « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Field », *American Sociological Review*, pp. 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dosi, G. (1996). The contribution of economic theory to the understanding of a knowledge-based economy. In *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy* (pp. 81–92).
- Dossou-Yovo, A. (2011) : « Capacité d'innovation des petites et moyennes entreprises et contribution des organisations intermédiaires dans l'industrie des logiciels d'application multimédia à Montréal », Thèse, Présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Québec à Montréal.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. et Nicolini, D. (2000): « Organizational learning: debates past, present and future », *J Manag Stud*, Vol. 37, N°6, pp 783–96.
- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., et Jamal, J. (2016) : « La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant », RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France.
- Enrègle, Y. et Souyet, A. (2009) : « Cycle sous la direction de La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) », Arnaud Franel Editions.
- Essid, M. (2013) : « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises Françaises : La complexité responsable », Enseignant-Chercheur Institut Supérieur de Gestion de Paris moez.essid@isg.fr.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2003) : « Market : Etudes de recherches en marketing », Dunod, 3ème édition, Paris, p.699.
- Fauconnet, C. (2007) : « Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale », Mémoire de fin d'études présenté par Séminaire « Entreprise et société » Sous la direction de Bernard BAUDRY Mémoire soutenu le 5 septembre 2007, UNIVERSITÉ LUMIERE LYON 2 Institut d'Etudes Politiques de Lyon.
- Fernez-Walsh, S. et Romon, F. (2006) : « Management de l'innovation, de la stratégie aux projets », 376p.
- Ferrand, C., Besbes, A., et Khemiri, H. (2013) : « Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH : Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ? », XXII Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Field, L. et Ford, B. (1995): « Managing Learning Organizations », Longman, Melbourne.
- Fiol, C.M. (1994): « Consensus, diversity, and learning in organizations », *Organization service*, Vol. 5, N°3, pp 403-420.
- Fiol, M. C. et Lyles, M. (1985): « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, Vol.10, pp 803-813.
- Fornell, C. et Larcker, D.F. (1981): « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp 39–50.
- Forrester, R.H. (2000): «Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms », *J Bus Res*, Vol. 47, N° 1, pp 35–45.

- Fraisie, A. et Guerlef-Henda, S. (2005) : « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) : instrument de management des RH ? », 16e conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15&16 Septembre.
- Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2 : The maturing of business-and-society thought. *Working Paper*, University of Pittsburgh.
- Freeman, R.E. (1984): « Strategic management: A stakeholder approach », Pitman, Massachusetts, pp. 52-82.
- Friedman M. (1970): « The social responsibility of business is to increase its profits », New York Times Magazine, Vol. 122, N°126, pp 32-33.
- Gallego-Alvarez, I., Prado-Lavenzo, J. et Gracia-Sanchez, I.M. (2011): « Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory », *Management Decision*, Vol. 49, N°10, pp 1709-1727.
- Garriga, E. et Melé, D. (2004): « Corporate social responsibility theories: mapping the territory », *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp 51-71.
- Garvin, D.A. (1991): « How the Baldrige award really works », *Harvard Business Review*, Vol. 69, N° 6, pp 80-95.
- Garvin, D.A. (1993): « Building a learning organization », *Harvard Business Review*, Vol. 71, N° 4, pp 78-91.
- Gendron, C. (2000) : « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahier du CRISES*.
- Gendron, C. (2002) : « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques », *papier de recherche*, 1, Chaire en Économie et Humanisme, UQAM, Canada.
- Gerguri, S., Rexhepi, G. et Ramadani, N. (2013) : « Innovation strategies and competitive advantages », n°10, pp 10-26.
- Gherib, J. (2010) : « Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle », XIXème Conférence de l'AIMS 2 -4 juin 2010 – Luxembourg.
- Ghobadian, A., et Gallear, D.N. (2001): « TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model », *Omega*, Vol. 29, N° 4, pp. 343-59.
- Gilles Célestin E. E, (2014) : « Éthique et développement durable dans les PME camerounaises », *Mondes en développement* 2014/4 (n° 168), p. 27-41.
- Gitchenko, H., Et Marie-Reine, B. et Raphaël B. (2001) : « Apprentissage et absorption en entreprise : quelles conséquences pour la gestion des connaissances et l'innovation ? », Université de Lorraine.
- Glazer, R. (1991): « Marketing in an information-intensive environment: Strategic implication of knowledge as an asset », *Journal of marketing*, Vol. 55, pp 1-19.
- Golli, A., et Yahiaoui, D. (2009) : « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir* 2009/3 (n° 23), p. 139-152.
- Gopalakrishnan, S. et Damanpour, F. (1994): « Patterns of Generation and Adoption of Innovation in Organizations: Contingency Models of Innovation Attributes », *Journal of Engineering Technology Management*, Vol. 11, pp 95-116.
- Gracia-Morales, V.J., Jimenez-Banionuevo, M.M., et Gutierrez-Gutierrez, L. (2012): « Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation », *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp 1040-1050.

- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, 36(1), 5–31.
- Hamdoun, M., Pérez-Cornejo, C., & Touazni, D. (2024). Corporate social responsibility and innovation: understanding the role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 25(5/6), 963–983. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2023-0257>
- Hamdoun, M. (2016) : « La responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière des entreprises tunisiennes : Rôle médiateur de la réputation et du capital humain », XXV Conférence Internationale de Management Stratégique, Hammamet, 30, 31 mai et 1er juin 2016.
- Hattabou, A., Louitri, A. (2011) : « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile Habillement », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 122-142.
- Hedfi-Khayati, L., et Zouaoui, M. (2013) : « L'impact du champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien », *Gestion 2000* 2013/1 (Volume 30), p. 87-100.
- Hindasah, L., Nuryakin, N., et al. (2020). *The relationship between organizational capability, organizational learning, and financial performance in family-business SMEs. Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 625–633.
- Hikkerova, L., et Bortolloti, J. (2013) : « Finance Durable et RSE : le cas de trois banques », *Gestion 2000* 2013/6 (Volume 30), p. 79-98.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Huber, G.P. (1991): « Organizational learning: the contributing processes and the literature », *Organization Science*, Vol. 2, N°1, pp 88-115.
- Hull, C. E. et Rothenberg, S. (2008): « Firm performance, the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation », *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N° 7, pp 781-789.
- Hult, G.T., Hurkey, R.F. ET Knight, G.A. (2004): « Innovativeness: its antecedents and impact on business performance», *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp 429-438.
- Ibert, J. Baumard, P., Donado, C., et Xuereb, I-M. (1999) : « La collecte des données et la gestion de leurs sources ».
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance : Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5), e16177.
- Jean-FrancisOry, Jean-Luc Petitjean. (2014) : « RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises », Papier. 2014.
- Jeanne, F. (2010) : « Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et efficacité économique : Dans quelle(s) mesure(s) la RSE permet-elle d'accroître les profits de l'entreprise ou comment concilier performance sociale et performance financière ? », sous la direction Madame Mrie-Chrystine MONNOYER, Sciences PO Toulouse, Institut d'Etudes juridiques.
- Jenkins, H. (2009). *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36.
- Jiang, X. et Li, Y. (2008): « The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach », *Journal of World Business*, Vol. 43, pp 365-379.

- Jimenez, J.D. et Sanz-Valle, R. (2011): « Innovation, organizational learning and performance », *Journal of Business Research*, Vol. 64, n° 4, pp.408-417.
- Jlassi, E. (2015) : « L'impact de l'innovation ouverte sur la performance des PME manufacturières au Québec », Université du Québec, OCTOBRE 2015.
- Johannessen, J.A. (2008): « Organizational innovation as part of knowledge management », *International Journal of Information Management*, Vol. 28, N°5, pp.403-412.
- Josée St-Pierre Ph.D. Michel Trépanier, Ph.D. Tinasoa Razafindrazaka, (2013) : « Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique », DBA, Rapport de recherche, 2013, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à trois –Rivières.
- Julio César Rodríguez Rey (2014) : « Croissance, innovation et gestion dans les petites et moyennes entreprises industrielles du Nord-Ouest de l'Argentine : un modèle relationnel quantitatif », Ecole doctorale RPPE (ressources, procédés, produits, environnement), Equipe de recherche sur les processus innovatifs (ERPI), Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur de l'université de lorraine, spécialité : Génie des systèmes industriels.
- Kalika, M. (2006) : « Apprentissage organisationnel et performance dans les joint-ventures internationales au VIETNAM », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- Kanji, G.K., et Wallace, W. (2000): « Business Excellence through Customer Satisfaction », *Total Quality Management*, Vol .11, N° 7, pp 6-21.
- Kanwal, M., Khanam, F., Nasreen, S. et Hameed, S. (2013): « Impact of corporate social responsibility on the firm's financial performance », *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 14, Issue 5, pp 67-74.
- Kaplan, M., Ogut, A., Mehmet, D. et Kaplan, A. (2014): « The relationship between organizational learning and financial performance: A study of small sized Business in Turkey », *Journal of WEI Business and Economics*, Vol. 3, n°2, pp 17-24.
- Kim,D.Y., Kumar, V., et Kumar, U., (2012): «Relationship between quality management practices and innovation », *J. Oper Manag*, Vol. 30, pp 295–315.
- Kocoglu, I., Imamoglu, S.Z. et Ince, H. (2011): « The relationship between organizational learning and firm performance: A mediating roles of innovation and TQM », *Journal of global strategic Management*, pp 72-88.
- Koenig, G. (2006) : « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion* 2006/1 (no 160), p. 293-306.
- Kotler, P. et Lee, N. (2005): « Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause », Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- Kruglov, P., & Shaw, C. (2024). Financial performance and innovation : Evidence from USA, 1998–2023.
- Labaronne, D., et Gana-Oueslati, E. (2011) : « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 103-121.
- Labaronne, D., Gana-Oueslati, E. (2011) : « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 103-121.
- Lambert, G., Ouédraogo, F., (2006) : « l'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus », *Revue française de gestion* 2006/7 (no 166), p. 15-32.
- Le Dran, CH. (2007) : « L'entreprise « apprenante » : Quel modèle pour les PME ? Cas des entreprises Martiniquaises », sous la direction de Jacques WALLET, Université de Rouen, UFR de Psychologie, Sociologie et Sciences de l'Education, Département des

- sciences de l'Education, Master professionnel Ingénieur et Conseil en Formation, Septembre 2007.
- Levy, P.E. (2003): « Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace », Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Linh, N. T. et Hieu, P.D. (2011): « Impacts of Corporate Social Responsibility on The Financial Performance of The Firms », pp 1-38.
- Liu, J., Wang, Y., Chen, M., Yang, Z., & Zhang, Y. (2023). Does corporate social responsibility influence corporate innovation in China ? Combining innovation investment and dynamic capabilities theory. Chinese Management Studies, advance online publication. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2023-0423>
- Liu, X.F. et Xu, F.N. (2014): « Corporate social responsibility and innovation: Evidence from emerging economies », pp 368-374.
- Loilier, T. et Tellier A. (1999) : « Gestion de l'innovation », Management & Société, Paris.
- London, M. (2012): « CSR partnership initiatives: opportunities for innovation and generative learning », Organizational Dynamics, Vol. 41, pp 220-229.
- Lopez, S., Peon, J. et Ordas, C. (2005): « Organizational learning as a determining factor in business performance », The Learning Organization, Vol. 12, N° 3, pp 227-245.
- Luo, X. et Du, S. (2014): « Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation », Business Media New York.
- MacGregor, S.P., et Fontrodona, J. (2008): « Exploring the fit between CSR and innovation », Working Paper WP-759, Center for Business and Society.
- Maignan I., Ferrell O.C. et Hult G.T.M. (1999): « Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, N° 4, pp 455-469.
- Martinez-Costa, M., et Jimenez-Jimenez, D. (2009): « The effectiveness of TQM: the key role of organizational learning in small businesses », International Small Business Journal, Vol. 27, N°1, pp 98-125.
- Martínez-Ferrero, J., & Frías-Aceituno, J. V. (2015). Relationship between sustainable development and financial performance: International empirical research. *Business Strategy and the Environment*, 24(4), 260–274.
- Matlay, H. (2000): « Organizational learning in small learning organization », Education + training, Vol. 42, N°4/5, pp 202-210.
- Maxfield, S. (2008): « Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory », Journal of Business Ethics, Vol. 80, pp 367-377.
- Mazari, L. (2014) : « Analyse des pratiques de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Vers une modélisation des comportements RSE », Série « Master of Science » n° 132, 2014.
- McGuire, J. (1963): « Business and society », New York, McGraw-Hill.
- McHugh, F.P. (1988): « Key guide to Information Sources in Business Ethics », New York: Nichols Publishing, 173 p.
- McWilliams A. et Siegel D. (2001): « Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective », the Academy of Management Review, Vol. 26, N°1, pp 117-127.
- Messaoudi, A., Lahlimi, Y.K. et Benalla, O. (2021) : « Apprentissage organisationnel, innovation managériale, avantage compétitif et performance : une relation à questionner », Revue AME Vol 3, No 1 (Janvier, 2021) 331-352.
- Metzger, J. L. (2002) : « Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel : le cas de la réforme permanente », N° 77, formation -Emploi.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977): « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », American Journal of Sociology, Vol. 83, N° 2, pp 340-363.

- Mhedhebi, I. (2017) : « Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie », Gestion et management, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis, 2017.
- Milakovich, M. E. (1990): « Total quality management in the public sector », National Productivity Review, Vol. 10, N° 2, pp 195-215.
- Mouatassim Lahmini, H., Ibenrissoul, A. (2016) : «Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise : Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées à la bourse de Casablanca », 13ème congrès de l'ADERSE sous le thème: “ La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur ”, Jun 2016, Lyon, France.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). *SMEs and CSR : An approach to CSR in their own words*. Journal of Business Ethics, 67(3), 227–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>
- Nevis, E.C, DiBella, A.J. et Gould, J.M. (1995): « Understanding organizations as learning systems », Sloan Manage Rev, pp 73– 85.
- Nonaka, I. (1994): «A dynamic theory of organizational knowledge creation », Organization Science, Vol. 5, N° 1, pp 14-37.
- Nurn, C.W. et Tan, G. (2010): « Obtaining intangible and tangible Benefits from corporate social responsibility », International Review of Business Research Papers, Vol. 6, N° 4, pp 360-371.
- OCDE (2004) : « Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », Revue de l'OCDE sur le développement 2004/2 (no 5), p. 37-46.
- OCDE & Eurostat. (2005). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3e éd.). Paris : OCDE
- Orlitzky, M. (2008). Corporate social performance and financial performance : A research synthesis. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 113–134). Oxford University Press.
- Patiar, A., Davidson, M.C.G. et Wang, Y. (2012) : « Competition, TQM practices, and performance : Evidence from upscale hotels », Tourism Analysis, Vol. 17, pp 199-211.
- Paulus, K. et Sopranot, R. (2015) : « Une perspective interactionniste de la norme ISO 26000 comme vecteur d'apprentissage organisationnel- le cas d'une PME du secteur l'évènementiel », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise, Vol. 3, N° 17, pp 3-19.
- Pesqueux, Y., et Durance, PH. (2004) : « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? » Yvon Pesqueux, Philippe Durance, cahier de recherche du LIPSOR. 2004, pp.1-58.
- Petia Koleva., Jouhaina Gherib., Gherib-Koleva. (2002) : « La responsabilité sociale des entreprises en Tunisie : une lecture institutionnaliste », Revue Tiers Monde, 16 :34, p 1-19.
- Plessis, M.D. (2007): « The role of knowledge management in innovation », Journal of Knowledge Management, Vol. 11, N° 4, pp 20-29.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Powell C.T. (1995): « Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study », Strategic Management Journal, Vol. 16, pp 15-37.

- Prajogo, D.I., Power, D.J. et Sohal, A.S. (2004): « The role of trading partner relationships in determining innovation performance: An empirical examination », *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, N° 3, pp 178-186.
- Ramadani, V. et Gerguri, S. (2011) : « Innovation : Principles and Strategies », *Advances in Management*, Vol. 4, N° 7, pp 7-12.
- Raymond Alain Thiétart (1999) : « Méthodes de recherche en management », Mention d'édition : 2e éd. Editeur: Paris.
- Rettab, B., Ben Brik, A. et Mellahi, K. (2009): « A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai », *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, N° 3, pp 371-390.
- Revelli, C. et Sentis, P. (2012) : « L'investissement socialement responsable diffère-t-il vraiment de l'investissement conventionnel ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 3-4, N°255-256, pp 85-95.
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2015). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance : Evidence from the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 108, 329–343.
- Robey, D., Boudreau, M.C. et Rose, G.M. (2000): « Information technology and organizational learning: a review and assessment of research », *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10, pp. 125-155.
- Roussel, P., Durrieu, F. et Campay, E. (2000) : « Méthodes d'équation structurelles : recherche et applications en gestion », Paris Dauphine University.
- Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). *Méthodes de recherche en gestion*. Paris : Dunod.
- Russo, M.V. et Fouts, P.A. (1997): « A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp 534-559.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. et Keiningham, T.L. (1995): « Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable », *Journal of Marketing*, Vol. 59, N° 2, pp 58–70.
- Saban, K., Lanasa, J. Lackman, C. et Peace, G. (2000): « Organizational Learning: A Critical Component to New Product Development », *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 9, N° 2, pp 99-119.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350.
- SAMPE, F. (2012): « The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs' », Publication details Sampe, F 2012, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW. Copyright F Sampe 2012.
- Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2005). Management des compétences et performance de l'entreprise : une relation en débat. *Revue française de gestion*, 31(156), 213–230.
- Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2008). Le management des compétences : comprendre et agir dans les organisations. Paris.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schwartz, M., et Carroll, A. (2003): « Corporate social responsibility: A three-domain approach », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, N° 4, pp 503-530.

- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance : An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Shumway, T. (2001). *The evolution of firm capabilities. Journal of Economic Behavior & Organization*, 46(1), 1–19
- Sinkula, J. (1994): «Market Information Processing and Organizational Learning », *Journal of Marketing*, pp 35-45.
- Sinkula, J., Baker, W. et Noor dewier, T. (1997): « A framework for market-based Organizational Learning: Linking values, knowledge and behavior », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp 305-318.
- Snider, J., Ronald, P. et Martin D. (2003): « Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms », *Journal of Business Ethics*, Vol. 48.
- Spicer, B.H. (1978): «Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study », *Accounting Review*, Vol. 53, pp 94–110.
- St-Pierre, J., Lavigne, B., et Bergeron, H. (2011) : « Les Indicateurs de performance financière et non financière : Complémentarité ou substitution ? », Université du Québec à Trois-Rivières.
- Swaen, V. et Chumpitaz, C.R. (2008) : « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la confiance des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 23, N° 4.
- Swieringa, J. et Wierdsma, A. (1992): « Becoming a learning organization », workingham: Addison-Wesley.
- Taleb, T. (2013) : « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion le 09 Décembre 2013, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG), Aix-Marseille université, Faculté d'Économie et de Gestion École doctorale n° 372 Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille.
- Tebini, H. (2013) : « Relation entre la performance financière et la performance sociale et environnementale : Une analyse critique », Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Québec à Montréal, Janvier 2013.
- Tebourbi, N. (2000): « L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage », Télé-Université, Université de Québec, RIN 4120, Septembre 2000.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Turki, A. (2014) : « Les PME face à la RSE : Une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 269-270 – Organisation-RSE, septembre-décembre 2014.
- Ubeda Garcia, M. (2001). Training and business performance : The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 275–287.
- Van der Yeught, C. (2013) : « Capacités dynamiques et aptitude à l'innovation des petites organisations touristiques engagées en RSE », Conférence Paper · Avril 2013.
- Véronique Bon et al., (2013) : « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question », *Recherches en Sciences de Gestion* 2013/3 (N° 96), p. 179-197.
- Vidal, M. (2006) : « Innovation et revue scientifique. Avant d'ouvrir le cinquième volume de Distances et savoirs... », *Distances et savoirs* 2006/4 (Vol. 4), p. 565-576.

- Wahba, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility ? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(2), 89–99.
- Zeribi-Benslimane, O. (2007) : « Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO) Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC)