

# **Influence de la Responsabilité Sociétale des entreprises sur la gouvernance des Etablissements privés de l'Enseignement supérieur au Niger**

## **Influence of Corporate Social Responsibility on the Governance of Private Higher Education Institutions in Niger**

**HASSANE Tahirou**

Docteur en Sciences de Gestion à l'Institut de Pédagogie Universitaire (IPU) de Bamako,

**MEHOBBA Dossa Théodore**

Docteur (MA) en Sciences de Gestion à l'Université d'Abomey-Calavi  
Laboratoire de Recherche sur les Performances et développement des Organisations (LARPEDO)

**Date de soumission** : 01/10/2025

**Date d'acceptation** : 27/12/2025

**Pour citer cet article** :

Hassane. T. & Mehoba D.T. (2026) « Influence de la Responsabilité Sociétale des entreprises sur la gouvernance des Etablissements privés de l'Enseignement supérieur au Niger », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 352- 372.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article tente d'analyser l'influence de la RSE sur la gouvernance des Etablissements Privés de l'Enseignement Supérieur (EPES) via la performance RSE. Pour la collecte des données, nous avons mené une enquête auprès de 72 établissements privés. Un questionnaire élaboré à cet effet pour recueillir les données pour analyse est administré face à face aux responsables d'établissements sur une échelle de Likert à cinq points. A travers une modélisation à équations structurelles, nous avons effectué des analyses factorielles et multi-groupe pour la variable modératrice. A l'issu des résultats, on note un effet positif et significatif entre l'adoption de la RSE et la qualité de gouvernance des EPES ( $\beta=0,295$  ;  $p < 0,001$ ). Les dimensions retenues au niveau de la RSE mesurent effectivement la variable RSE (tous les coefs  $> 0$  et  $p < 0,001$ ) ainsi que celles de la variable qualité de gouvernance des EPES (tous les coefs  $> 0$  et  $p < 0,001$ ). Les analyses nous permettent de conclure que la performance RSE modère la relation entre l'adoption de la RSE et la qualité de la gouvernance dans les EPES.

**Mots clés :** RSE ; qualité de gouvernance ; Performance RSE ; EPES.

## Abstract

This paper analyses the influence of CSR on the governance of Private Higher Education Establishment (PHEE) through CSR performance. For data collection, we conducted a survey of 72 private institutions. A questionnaire developed for this purpose to collect data for analysis is administered face-to-face to the managers of institutions on a five-point Likert scale. Through structural equation modelling, we performed factorial and multi-group analyses for the moderator variable. The results show a positive and significant effect between the adoption of CSR and the governance quality of PHEE ( $\beta=0.295$  ;  $p < 0.001$ ). The selected dimensions of CSR effectively measure the CSR variable (all coefficients  $> 0$  and  $p < 0.001$ ) as well as those of the PHEE governance quality variable. The analyses allow us to conclude that CSR performance moderates the relationship between CSR adoption and governance.

**Keywords:** CSR; governance quality; CSR performance; PHEE.

## Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) généralement appelée « responsabilité sociale des entreprises » constitue l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (Commission Européenne, 2017 ; Crifo et Rebérioux, 2017). Anciennement reconnue, la RSE demeure un concept nouveau (Meddeb, 2021 ; Persais, 2013). Son histoire est variée et longue (Carroll, 1999) et sa construction théorique ainsi que sa genèse font débat dans les sphères académiques et institutionnelles (Fleckinger, Glachant, 2009), économiques et sociétales mondiales (Meier, Schier, 2017). La RSE est alors devenue une thématique qui se traite dans les discussions publiques et les conférences dans lesquels les entreprises affichent leur maîtrise du concept.

Cependant, la pérennisation et même l'expansion de la RSE dans les discours des entreprises mais aussi dans les travaux de recherche (Drevet et Krupicka, 2005), prouvent qu'il ne s'agit pas d'un « effet de mode ». Ces dernières années, la RSE monte en puissance par rapport aux préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans la gestion des entreprises (Reynaud et al., 2010 ; Boyer et al., 2014). Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable (Frimousse, 2013). De même, certains auteurs (Margolis et al., 2009) cherchent à établir un lien réel entre RSE et performance financière et présument que la polémique autour de la question semble maîtriser. Or, bon nombre continuent de considérer que la recherche doit se poursuivre activement sur ce sujet pour appréhender les déterminants de cette relation (Crifo et Rebérioux, 2017).

Par ailleurs, d'autres travaux mesurent l'effet de la gouvernance sur la RSE dans les entreprises (Persais, 2013) ou gouvernance sur la performance sociétale (Meddeb, 2021). A l'instar de RSE, la gouvernance d'entreprise est un concept relativement nouveau puisqu'il apparaît au cours des années 80. Selon Persais (2013), elle est aujourd'hui au cœur d'un débat plus général sur les évolutions du capitalisme : s'opposent généralement deux logiques, l'une qui rassemble les partisans d'une vision actionnariale de la firme, l'autre, les promoteurs d'une démarche partenariale (stakeholder value). Les études axées sur la RSE montrent que la performance RSE ne détruit pas la valeur actionnariale, même si ses effets sur la valeur de l'entreprise ne sont pas élevés.

De plus, les cadres réglementaire et institutionnel d'un pays ont tendance à inciter les entreprises à intégrer et à communiquer sur leurs engagements sociaux et sociétaux. Ainsi, les organisations sont nombreuses à diffuser des informations dites extra-financières ou sociétales

(Gillet-Monjarret et Lafont, 2016). Avec le développement de la RSE, les dirigeants d'entreprises ont un rôle à jouer dans la gouvernance des entreprises (Capron et Quairel 2016 ; Gond et Igalens 2018). Les fondateurs de ces écoles de formation supérieure fournissent assez d'efforts à l'endroit des parties prenantes (étudiants, l'état, actionnaires et administratifs) pour être ou paraître responsables (Benhamou et al., 2016).

Cette préoccupation de la gouvernance est sans nul doute, à la mode. Les chercheurs pensent qu'il existe un lien entre structure de l'actionnariat et RSE. Aux États-Unis, l'orientation de la gouvernance est dans une très large mesure actionnariale, tandis qu'Allemagne l'orientation de gouvernance est obstinément partenariale, avec une influence nette des représentants des salariés (Crifo et Rebérioux, 2017). Pour d'autres, c'est un domaine de recherche qui reste encore controversé (Meddeb, 2021). A cet effet, il en résulte plusieurs modèles de performance sociétale pour l'entreprise (Ballet et De Bry, 2001). Malgré cette vaste littérature, les chercheurs comme Chintrakarn et al. (2016, p. 106) affirment que : « de toute évidence des recherches supplémentaires dans ce domaine restent nécessaires ». La RSE est un facteur plus tard reconnu comme un défi à relever pour une bonne gouvernance des entreprises.

Au Niger, la question de gouvernance et de droit des sociétés se pose avec acuité dans les universités et centre de formations. En matière de RSE, la dimension sociale est beaucoup plus présente. Les EPES, considérés comme des entreprises privées à caractère mixte, cherchent à maximiser leur profit à travers leurs activités d'une part et à assurer une responsabilité sociale vis-à-vis de ses parties prenantes (employés, diplômés, autorité de tutelle et l'environnement social) d'autre part. Ils tiennent compte de la RSE dans leur prise de décision. Les gestionnaires d'une entreprise privée agissent légitimement et exclusivement au service de l'intérêt social (Mathieu, 2008). Selon Hassane (2019), les EPES de Niger favorisent les parties prenantes les plus éloignées de l'entreprise.

C'est cette avancée théorique et cet engouement sur la responsabilité sociétale qui justifient notre motivation à explorer ce sujet de recherche. La contribution de cette recherche est que nous osons mesurer l'effet de la RSE sur la gouvernance car jusqu'à présent les études ont supposé la causalité allant de la qualité de la gouvernance à la RSE et non l'inverse (Chintrakarn, Jiraporn, Kim et Sang Kim, 2016). Dès lors, l'on se pose la question de savoir : Dans quelle mesure, les dimensions de la RSE affectent la qualité de gouvernance via la performance RSE des EPES au Niger ? A cet effet, ce travail vise à analyser l'effet de la RSE sur la gouvernance des EPES via la performance RSE.

Le développement de ce sujet s'articule autour de la revue de littérature, de la méthodologie de la recherche et des résultats de la recherche qui seront évidemment discutés.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Théorie de la dépendance envers les ressources**

Le modèle de la dépendance envers les ressources postule que l'organisation cherche à réduire l'incertitude liée à son environnement. Selon ce modèle, les organisations doivent identifier leurs dépendances vis-à-vis de leur environnement et chercher à s'affranchir du contrôle exercé par différents acteurs au moyen d'initiatives telles que l'acquisition, le lobbying ou encore l'alliance. Pfeffer et Salancik (1978), à l'origine de la théorie, relèvent la méconnaissance des interdépendances qui existent entre l'entreprise et certains groupes d'acteurs. Ils considèrent notamment que les organisations sous-estiment les demandes des groupes externes et les relations complexes qui se nouent avec d'autres organisations. L'environnement contraint ou affecte les organisations. Ces organisations ne sont pas autonomes, mais plutôt contraintes par un réseau de liens avec d'autres organisations pour l'obtention des ressources nécessaires à leur survie. Les organisations cherchent avant tout à éviter d'être contrôlées tout en aspirant à la stabilité et à la certitude dans leurs échanges de ressources.

### **1.2. Revue empirique**

#### **1.2.1. Lien entre RSE et gouvernance d'entreprises**

Dans leurs travaux, Jo et Harjoto (2011) ont montré que l'adoption de démarches RSE proactives par les entreprises américaines dans les années 1990 serait significativement et positivement associée à des conseils d'administration contrôlant, c'est-à-dire à forte proportion d'indépendants. Selon cet argument, on devrait alors s'attendre à l'effet inverse du précédent, à savoir une relation respectivement positive et négative entre administrateurs indépendants et internes et RSE. Le lien entre structure de l'actionnariat et RSE, c'est une question majeure de la recherche récente. Jo et Harjoto (2012) trouvent que les choix RSE sont positivement corrélés à l'actionnariat institutionnel. Dans cette veine, les résultats de Oh et al. (2011) ont révélé une relation positive entre RSE et actionnariat institutionnel ou étranger et une relation négative entre RSE et actionnariat managérial. Borghesi et al. (2014) étudient différents facteurs qui motivent le gestionnaire à investir dans des activités de RSE, y compris la gouvernance d'entreprise.

En utilisant l'indice de gouvernance de Gompers et al. (2003) comme indicateur de la qualité de la gouvernance, ils ne trouvent pas d'effet significatif de la gouvernance sur la RSE. En outre, leurs résultats révèlent que les attributs spécifiques des PDG, tels que le sexe, l'âge, les

contributions politiques, sont liés aux investissements dans la RSE. Pour Gomes et Novaes (2005), les gros actionnaires, détenteurs de blocs majoritaires, ont vraisemblablement des intérêts assez éloignés des actionnaires minoritaires et influenceront plus fortement les décisions stratégiques de l'entreprise que les actionnaires petits et diversifiés, en raison de leurs incitations plus fortes à le faire et de leurs moyens de contrôle plus efficaces. Les dimensions de la RSE varient d'un auteur à un autre. Cette dimension peut tourner autour de sept thématiques centrales : la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs ; les communautés et le développement local. C'est ainsi que l'on énonce cette première hypothèse de recherche suivante :

H1 : L'adoption de la RSE a un effet positif et significatif sur la qualité de gouvernance des EPES au Niger.

### **1.2.2. RSE et gouvernance : le rôle de la performance de la RSE**

Des travaux sont portés sur le lien entre la gouvernance et la RSE. Les études de Chintrakarn, et al., (2016) ont révélé que les entreprises ayant une gouvernance plus efficace investissent beaucoup moins dans la RSE. Les dirigeants ont tendance à surinvestir dans la RSE et sont contraints de réduire leurs investissements dans la RSE lorsque la gouvernance d'entreprise est plus efficace. Pour ces auteurs, une amélioration de la qualité de la gouvernance par un écart-type se traduit par une baisse des investissements RSE de 7,16%. Leur analyse à effets fixes révèle aussi que lorsque la qualité de la gouvernance s'améliore au fil du temps, les investissements RSE diminuent de manière significative.

Dans les travaux de Choi, Lee, Youngkyu (2013), les pratiques de RSE sont corrélées négativement avec le niveau de gestion des résultats lorsque toutes les entreprises sont considérées. Mais, le lien est plus faible pour les entreprises chaebol et les entreprises à actionnariat fortement concentré. Cependant, aucune preuve n'est trouvée d'un effet modérateur similaire pour les investisseurs étrangers. Pour d'autres, la prise en compte de la RSE (Rijpens, 2020) oblige les entreprises à reconsidérer leur modèle de coordination managériale.

Pour Gray (2021), la RSE envers tous les preneurs de risques, suppose de revoir leur modèle de gestion. Certaines études antérieures ont montré que l'engagement en matière de RSE est influencé par la structure de propriété (Barnea et Rubin, 2010 ; Oh et al., 2011), par les caractéristiques du PDG (Borghesi et al., 2014), par le retranchement des dirigeants (Surroca et Tribo, 2008 ; Johnson et Yi, 2014) et par la couverture des analystes (Borghesi et al., 2014).

Les investissements dans les avantages sociaux peuvent réduire le rendement pour les actionnaires, ce qui entraîne une tension inhérente entre les employés et les actionnaires. S'ils ne sont pas résolus, ces conflits peuvent avoir des effets délétères sur les performances de l'entreprise. Le point de vue de la résolution des conflits suggère que les gestionnaires s'engagent dans la RSE afin de résoudre les conflits entre les parties prenantes, dans le but de maximiser la richesse des actionnaires (Jensen, 2001 ; Scherer et Palazzo, 2007). La RSE est adoptée afin de promouvoir le bien-être des actionnaires.

Porter et Kramer (2006) avancent que les démarches RSE sont au cœur de la stratégie des entreprises pour créer de la valeur ajoutée. Quand Pérez (2015), il précise que les processus de RSE exigent une vision « élargie » de la gouvernance d'entreprises. Dans le cas de l'échec de la gouvernance systémique et les dégâts causés à l'environnement, l'interface entre la RSE et la gouvernance a acquis une résonance mondiale selon les travaux de Khan (2017). Pour Brisley et al (2021), les organisations intègrent, des objectifs des parties prenantes dans la chaîne de valeur globale des organisations. Avec une gouvernance d'entreprise efficace, les dirigeants sont plus susceptibles de prendre des mesures qui améliorent la richesse des actionnaires. L'hypothèse de résolution des conflits prédit qu'une gouvernance efficace est associée à un degré plus élevé de RSE donc la performance RSE. Quant à Dam et Scholtens (2013), ils sont parvenus à la conclusion que la concentration du capital est associée à de moins bonnes performances RSE. En abondant dans le même sens, Crifo et al. (2015a) trouvent, sur un échantillon de 898 entreprises à l'échelle internationale, sur la période 2004-2012, qu'une plus forte concentration actionnariale impacte négativement la performance RSE. La bonne gouvernance et la RSE sont complémentaires pour donner une bonne performance des entreprises. Alors, nous testons cette deuxième hypothèse suivante :

H2 : La performance RSE modère le lien entre l'adoption de la RSE et la gouvernance des établissements privés d'enseignement supérieur.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Cette méthodologie s'est inscrite fondamentalement dans une approche purement quantitative.

### **2.1. Construction de l'échantillon et outils de collecte des données**

L'échantillon initial de notre étude comprend tous les établissements privés de l'enseignement supérieur autorisés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, sous le couvert de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur Privé du Niger 2021 qui sont au nombre de 143 établissements toutes catégories confondues. Ensuite, nous procédons à la réduction de notre échantillon en éliminant les établissements dont les

filières de formation n'existent pas ou les filières ne concernent que la licence professionnelle. Autrement dit, nous avons éliminé les établissements qui n'ont pas les filières au niveau Licence et au niveau Master. Les universités publiques ou religieuses sont exclues car elles sont réglementées et leurs modes de gouvernance différent de ceux à caractère commercial. La base de données KLD est la base de données la plus reconnue et la plus fiable dans la littérature sur la RSE, étant référencée par plus de 40 articles évalués par des pairs. Notre échantillon final se compose de 72 établissements privés (observations). Un questionnaire élaboré pour recueillir les données est administré face à face aux responsables d'établissements sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (Pas du tout socialement responsable) à 5 (Plus socialement responsable) pour la RSE et de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) pour la gouvernance des EPES.

## **2.2. Opérationnalisation des variables**

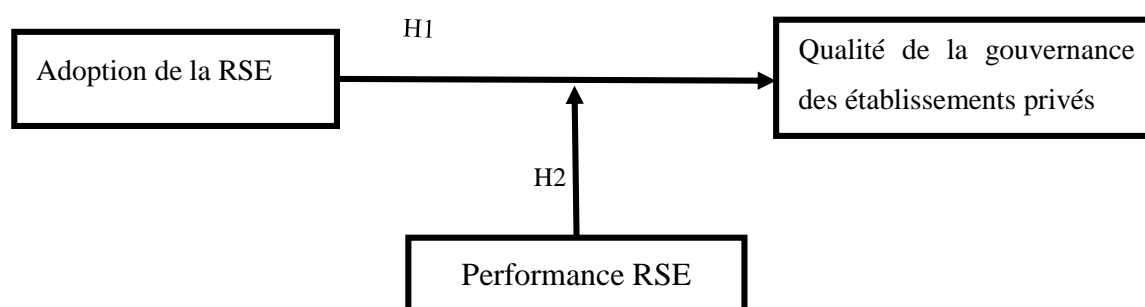
Nous avons étudié trois catégories de variables dans cet article. La variable explicative qui est l'adoption de la RSE. Le premier défi à relever concernant les études sur la RSE est sa mesure. Les études antérieures utilisent un certain nombre de mesures alternatives de la RSE comme les notations sociales connues et largement utilisées dans les travaux de Vigeo Eiris cités par Benlemlih et Girerd-Potin, 2017 ; Liang et Renneboog, 2017 ; Quéré et al., 2018). Le score RSE qui sera calculé se composera de six sous-notes par établissement à savoir : environnement, ressources humaines, comportement sur les marchés, engagement sociétal, droits humains et gouvernement d'entreprise. Dans d'autres études, les auteurs ont complété le produit comme sous-variable de RSE. Par contre, l'étude de KLD est allée jusqu'à 14 sous-notes pour mesurer cette variable RSE selon Girerd-Potin et al. (2014) en utilisant les six sous-variables.

Ensuite, la variable expliquée est la qualité de gouvernance des établissements privés qui a été mesurée à travers une échelle multidimensionnelle à huit dimensions dont les items utilisés sont au nombre de 50 selon plusieurs travaux (Gompers et al., 2003 ; Chintrakarn, Jiraporn, Kim et Sang Kim, 2016). Il s'agit de 50 normes de gouvernances regroupées en huit catégories qui seront mesurées par l'échelle de Likert à cinq niveaux. Les huit dimensions sont les questions d'audit, la structure et la composition du conseil d'administration, d'autres dispositions de la charte et des règlements, la formation des administrateurs, la rémunération des dirigeants et des administrateurs, la propriété des administrateurs et des dirigeants, les pratiques progressives et les lois de l'État d'incorporation relatives aux défenses contre les prises de contrôle.

Enfin, nous avons étudié le rôle de la performance RSE comme variable modératrice. Cette variable Performance en matière de RSE a été mesurée comme variable dépendante dans les travaux de Cavaco, Crifo and Guidoux (2020). Pour évaluer les performances RSE, ces auteurs se sont basés sur les études de Vigeo Eiris qui a développé son propre cadre d'évaluation du reporting, basé sur une méthodologie propriétaire, le modèle Equitics. Cette mesure se confond avec les critères de mesure de la variable de RSE. Pour lever cette ambiguïté, nous avons choisi les trois niveaux d'appréciations recodés par 1 (faible), 2 (moyen) et 3 (élevée).

Nous réalisons le modèle de recherche permettant l'opérationnalisation des variables en étude.

**Figure N°1 : Modèle de recherche**



### 2.3. Outils de traitement et d'analyse des données quantitatives

Nous exposons les démarches de vérification de la validité et de la fiabilité des échelles de mesures employées dans cette étude. Les données collectées ont été traitées par le biais du logiciel PLSSmart3. Pour valider nos mesures puis tester nos hypothèses, nous avons utilisé des équations structurelles de type Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Une approche PLS-SEM est indiquée pour gérer des échantillons de petite taille, des construits de second ordre et des construits formatifs (Hair et al., 2018). Pour des modèles complexes ou de grande taille, PLS-SEM est virtuellement sans rival (Richter et al., 2016). Nous avons fait recours au modèle confirmatoire pour vérifier la fiabilité et la validité interne des construits en plus des outils de la statistique descriptive. Afin d'examiner la validité convergente pour notre modèle de mesure, les analyses factorielles exploratoire et confirmatoire sont réalisées pour tester la fiabilité des items, la cohérence interne et la validité des échelles avec l'indice de KMO > 0.7 (Hair et al., 2013), alpha de Cronbach > 0.8 (Evrard, 2003) et test de sphéricité de Bartlett.

## 3. Résultats et discussions

### 3.1. Analyse et interprétation des résultats

Les six construits mesurant la composante de la RSE ont fait l'objet d'une analyse en composante principale. Cette analyse consiste à la dimensionnalité de la variable « RSE » en

six dimensions avec ou non réduction d'items mesurant chaque dimension. Ainsi les sept, cinq et six items mesurant respectivement la dimension environnement, la dimension comportement de l'entreprise et gouvernance d'entreprise ont été réduit respectivement à cinq, puis à 4 pour les autres (Hair et al, 2003). Les valeurs propres des dimensions retenues sont supérieures à 1 et représentent 77,23% de la variance totale expliquée. Les rotations orthogonales et obliques convergent et indiquent que chaque item est bien corrélé avec son facteur supposé de rattachement et uniquement avec lui. Ces différents résultats sont consignés dans le tableau 1 suivant.

**Tableau N°1 : Analyse factorielle exploratoire**

	Composante					
	RH	ENV	COME	GOUV	ENSO	DH
Valeurs propres	7,623	3,651	2,572	1,423	1,175	1,01
Variance expliquée	34,64	16,59	11,69	6,468	5,339	4,599
Variance totale expliquée	73,234					
Alpha de Cronbach	0,777	0,872	0,811	0,818	0,774	0,758
Indice de KMO	0,736					
Test de sphéricité de Bartlett	$\chi^2 = 9828,206$ ; ddl = 231 ; P < 0,001					

Source : Les résultats de nos enquêtes, 2022

En ce qui concerne la variable qualité de gouvernance des EPES, les items de cette variable ont fait l'objet d'une analyse en composante principale. Cette analyse consiste à la dimensionnalité de la variable « qualité de gouvernance des EPES » en six dimensions avec ou non réduction d'items mesurant chaque dimension. Ainsi toutes les dimensions ont vu leurs items réduits d'un, trois, quatre voire huit pour certaines dimensions (Hair et al, 2003). Les valeurs propres des dimensions retenues sont supérieures à 1 et représentent 69,86% de la variance totale expliquée. Les rotations orthogonales et obliques convergent et indiquent que chaque item est bien corrélé avec son facteur supposé de rattachement et uniquement avec lui. Ces différents résultats sont consignés dans le tableau 2 suivant.

**Tableau N°2 : Analyse factorielle exploratoire (Matrice des composantes après rotation)**

	Composante					
	AUD	CA	CHREG	REN	PROP	PRATQ
Valeur propres	8,287	3,297	2,500	2,184	1,763	1,532
Variance expliquée	29,59	11,77	8,927	7,801	6,295	5,470
Variance totale expliquée	69,862					
Alpha de Cronbach	0,778	0,875	0,824	0,827	0,756	0,813
Indice de KMO	0,826					
Test de sphéricité de Bartlett	$\chi^2 = 9961,813$ ; ddl = 378; P < 0,001					

Source : Les résultats de nos enquêtes, 2022

Nous avons ensuite appliqué la méthodologie d'analyse de covariance PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling), en utilisant SmartPLS 3.0, pour effectuer une analyse factorielle confirmatoire des dimensions, pour valider et analyser le modèle théorique et pour

effectuer une analyse multi-groupe (MGA) (Figure 1). PLS-SEM est une technique de modélisation par équation structurelle basée sur la variance (Hair et al., 2012) ; c'est un outil utile pour théoriser dans la recherche en gestion en général (Hair et al., 2018). L'utilisation de PLS-SEM dans la présente étude est soutenue par les objectifs de recherche, la distribution non normale de certains indicateurs (Chien et Chi, 2019).

**Tableau N°3 : Modèle de mesure (test de fiabilité)**

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average Variance Extracted (AVE)
AUD	0,777	0,807	0,774	0,542
CA	0,853	0,909	0,874	0,652
CHREG	0,867	0,875	0,802	0,605
COME	0,812	0,822	0,774	0,583
DH	0,792	0,798	0,871	0,578
ENSO	0,782	0,792	0,827	0,651
ENV	0,838	0,842	0,835	0,602
GOUV	0,874	0,882	0,774	0,611

Source : Les résultats de nos enquêtes, 2022

Le tableau 3 ci-dessus montre les valeurs de Cronbach Alpha, Composite Reliability and Average Extracted (AVE). Il est suggéré que l'alpha de Cronbach doit rester supérieur à 0,7, la fiabilité composite doit rester supérieure à 0,7, tandis que les valeurs de l'AVE doivent rester supérieures à 0,5 afin d'être acceptées statistiquement et de manière fiable pour l'outil de collecte de données (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Les valeurs statistiquement satisfaisantes indiquées ci-dessus présentent la validité et la fiabilité de construction.

**Tableau N°4 : Modèle de mesure (validité discriminante)**

	AUD	CA	CHREG	COME	DH	ENSO	ENV	GOUV	PRATQ	PROP	QGOUVE	REN	RH	RSE
AUD	0,650													
CA	0,421	0,699												
CHREG	0,309	0,611	0,613											
COME	0,246	0,073	0,214	0,502										
DH	0,310	0,195	0,293	0,370	0,579									
ENSO	0,407	0,079	0,429	0,526	0,594	0,584								
ENV	0,307	0,015	0,120	0,273	0,045	0,166	0,449							
GOUV	0,086	0,026	0,281	0,563	0,429	0,475	0,095	0,587						
PRATQ	0,060	0,034	0,033	0,305	0,216	0,184	0,397	0,166	0,566					
PROP	0,328	0,421	0,542	0,002	0,019	0,174	0,038	0,132	0,252	0,827				
QGOUVE	0,329	0,330	0,342	0,220	0,526	0,484	0,028	0,125	0,353	0,168	1,000			
REN	0,305	0,530	0,545	0,194	0,154	0,336	0,149	0,124	0,215	0,677	0,249	0,824		
RH	0,356	0,279	0,240	0,225	0,205	0,524	0,277	0,403	0,428	0,080	0,341	0,163	0,692	
RSE	0,183	0,054	0,025	0,287	0,298	0,255	0,481	0,198	0,495	0,186	0,295	0,247	0,167	1,000

Source : Les résultats de nos enquêtes, 2022

Le tableau 4 ci-dessus a démontré la validité discriminante, qui concerne la corrélation entre les variables. Selon Fornell et Larcker (1981) la racine carrée de l'AVE doit rester supérieure à la valeur de corrélation avec les autres variables. La racine carrée de l'AVE est indiquée en diagonale au-dessus du tableau et il est montré que la première valeur de chaque colonne, la racine carrée de l'AVE, est supérieure aux valeurs restantes, ce qui satisfait la condition de validité discriminante.

Figure N°2 : modèle de structure

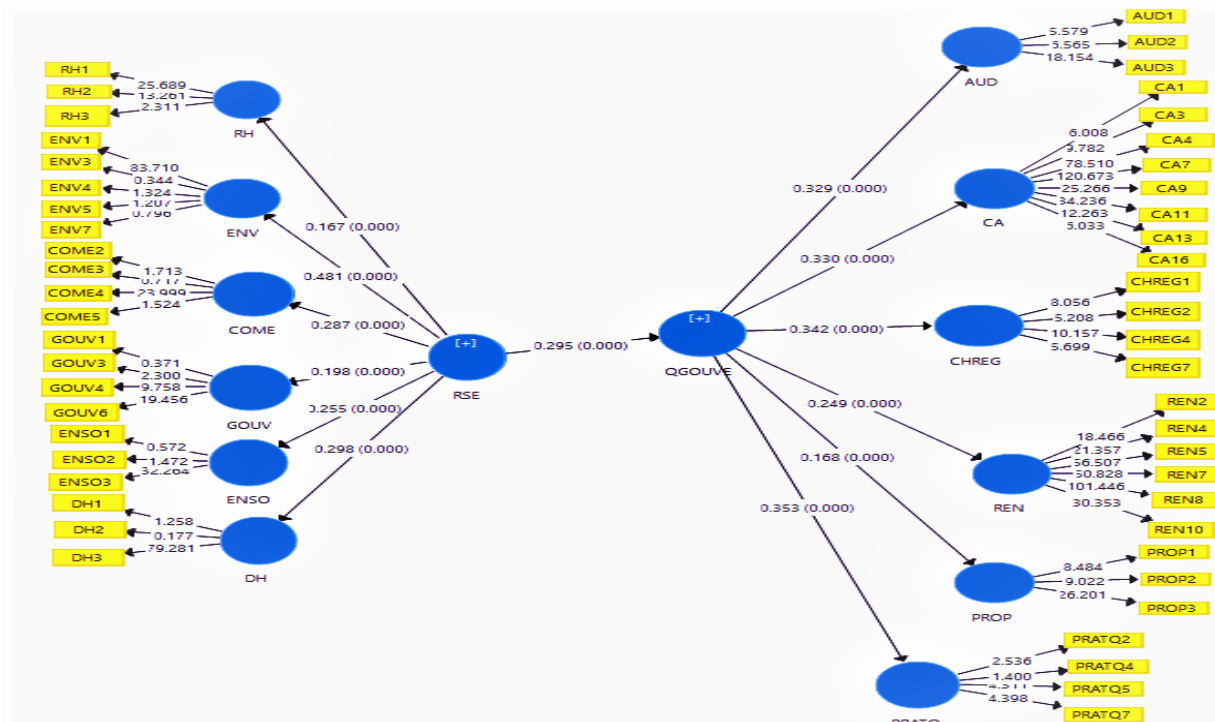


Tableau N°5 : analyse du modèle globale (Bootstrap)

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	(valeurs-p)
QGOUVE -> AUD	0,329	0,331	0,035	9,495	0,000
QGOUVE -> CA	0,330	0,335	0,024	13,929	0,000
QGOUVE -> CHREG	0,342	0,346	0,025	13,564	0,000
QGOUVE -> PRATQ	0,353	0,332	0,128	2,752	0,006
QGOUVE -> PROP	0,168	0,174	0,023	7,439	0,000
QGOUVE -> REN	0,249	0,251	0,032	7,780	0,000
RSE -> COME	0,287	0,292	0,028	10,107	0,000
RSE -> DH	0,298	0,299	0,031	9,716	0,000
RSE -> ENSO	0,255	0,258	0,031	8,242	0,000
RSE -> ENV	0,481	0,484	0,022	21,874	0,000
RSE -> GOUV	0,198	0,202	0,028	7,158	0,000
RSE -> QGOUVE	0,295	0,295	0,037	7,945	0,000
RSE -> RH	0,167	0,173	0,029	5,695	0,000

Source : Les résultats de nos enquêtes, 2022

Les résultats du tableau montrent qu'il existe un effet positif et significatif entre l'adoption de la RSE et la qualité de gouvernance des EPES ( $\beta=0,295$  ;  $p < 0,001$ ), ce qui indique que l'adoption de la RSE favorise la qualité de gouvernance. Par ailleurs, le tableau indique également que les dimensions retenues au niveau de la RSE mesurent effectivement la variable RSE (tous les coef  $> 0$  et  $P < 0,001$ ). De même que celles retenues au niveau de la QGOUVE mesurent effectivement la variable qualité de gouvernance des EPES (tous les coef  $> 0$  et  $P < 0,001$ ).

En outre, il urge de vérifier la relation de la variable RSE sur chacune des dimensions de la QGOUVE. Le tableau suivant présente l'ensemble de ses résultats

**Tableau N°6 : Effet de la RSE sur chacune des dimensions de la QGOUVE**

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t ( O/STDEV )	valeurs-p
RSE -> QGOUVE -> PROP	0,050	0,051	0,008	6,232	<b>0,000</b>
RSE -> QGOUVE -> CA	0,097	0,099	0,012	8,308	<b>0,000</b>
RSE -> QGOUVE -> REN	0,074	0,073	0,008	9,262	<b>0,000</b>
RSE -> QGOUVE -> AUD	0,097	0,098	0,016	5,908	<b>0,000</b>
RSE -> QGOUVE -> CHREG	0,101	0,102	0,014	7,225	<b>0,000</b>
RSE -> QGOUVE -> PRATQ	0,104	0,100	0,040	2,589	<b>0,010</b>

Source : Les résultats de nos enquêtes, 2022

Les résultats indiquent que l'adoption de la RSE a un effet positif et significatif sur la propriété ( $\beta=0,050$ ;  $p < 0,001$ ), un effet positive et significative sur le conseil d'administration ( $\beta=0,097$ ;  $p < 0,001$ ), un effet positif et significatif sur le conseil d'administration ( $\beta=0,097$ ;  $p < 0,001$ ) un effet positif et significatif sur la rémunération ( $\beta=0,074$ ;  $p < 0,001$ ), un effet positif et significatif sur l'audit ( $\beta= 0,097$  ;  $p < 0,001$ ), un effet positif et significatif sur la charte et règlement ( $\beta= 0,101$  ;  $p < 0,001$ ) ; un effet positif et significatif sur pratique ( $\beta= 0,104$  ;  $p < 0,001$ )

Nous postulons qu'il existe des différences dans l'effet que l'adoption de la RSE a sur la qualité de la gouvernance des EPES selon que la performance RSE soit faible, moyenne ou élevé. Pour analyser cet effet modérateur entre les trois groupes nous avons réalisé une analyse multi-groupe, en utilisant SMART PLS (Hair et al., 2014), car l'analyse multi-groupe est un cas particulier de modération dans lequel la variable modératrice est catégorielle (Henseler et al., 2012), comme dans ce cas, dans lequel la variable modératrice représente la condition des EPES en termes de performance RSE faible, moyenne ou élevée.

**Tableau N°7 : test de l'hypothèse multi groupe**

	Effets indirects spécifiques-diff (faible - moyenne)	Effets indirects spécifiques-diff (faible - élevée)	Effets indirects spécifiques-diff (moyenne - élevée)	valeur-t (faible vs moyenne)	valeur-t (faible vs élevée)	valeur-t (moyenne vs élevée)	valeur-p (faible vs moyenne)	valeur-p (faible vs élevée)	valeur-p (moyenne vs élevée)
<b>RSE -&gt; QGOUV E -&gt; PROP</b>	-0,002	0,001	0,003	3,052	3,021	2,081	<b>0,013</b>	<b>0,020</b>	<b>0,033</b>
<b>RSE -&gt; QGOUV E -&gt; CA</b>	-0,006	0,017	0,023	4,142	2,518	2,674	<b>0,000</b>	<b>0,032</b>	<b>0,030</b>
<b>RSE -&gt; QGOUV E -&gt; REN</b>	-0,023	-0,009	0,014	3,542	2,220	2,670	<b>0,018</b>	<b>0,031</b>	<b>0,023</b>
<b>RSE -&gt; QGOUV E -&gt; AUD</b>	0,037	0,032	-0,005	2,900	2,750	2,137	<b>0,012</b>	<b>0,022</b>	<b>0,037</b>
<b>RSE -&gt; QGOUV E -&gt; CHREG</b>	0,028	0,030	0,002	3,802	3,810	2,075	<b>0,008</b>	<b>0,011</b>	<b>0,035</b>
<b>RSE -&gt; QGOUV E -&gt; PRATQ</b>	0,014	0,071	0,056	3,103	2,810	2,499	<b>0,019</b>	<b>0,027</b>	<b>0,034</b>
<b>RSE -&gt; QGOUV E</b>	0,023	0,117	0,095	3,251	2,316	2,121	<b>0,020</b>	<b>0,024</b>	<b>0,028</b>

Source : Les résultats de nos enquêtes, 2022

Les résultats montrent qu'il existe une relation statistiquement significative entre l'adoption de la RSE et la qualité de gouvernance dans les EPES ( $\beta = 0,023$  ;  $p < 0,001$ ), mais également ces tableau indiquent une relation statistiquement significative entre l'adoption de la RSE et la propriété ( $\beta = -0,002$  ;  $p < 0,05$ ), une relation statistiquement significative entre l'adoption de la RSE et le conseil d'administration dans les EPES ( $\beta = -0,006$  ;  $p < 0,05$ ), une relation statistiquement significative entre l'adoption de la RSE et la rémunération dans les EPES ( $\beta = -0,023$  ;  $p < 0,05$ ), une relation statistiquement significative entre l'adoption de la RSE et l'audit dans les EPES ( $\beta = 0,037$  ;  $p < 0,001$ ), une relation statistiquement significative entre l'adoption de la RSE et la charte et règlement dans les EPES ( $\beta = 0,028$  ;  $p < 0,001$ ), une relation statistiquement significative entre l'adoption de la RSE et la pratique progressive dans les EPES ( $\beta = 0,014$  ;  $p < 0,001$ ). Au regard de ces analyses nous concluons que la performance RSE modère la relation entre l'adoption de la RSE et la qualité de la gouvernance dans les EPES.

### 3.2. Discussions des résultats

Nos résultats montrent qu'il y a un effet positif et significatif entre l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la qualité de la gouvernance des établissements

privés d'enseignement supérieur (EPES) ( $\beta = 0,295$  ;  $p < 0,001$ ). La mesure de la gouvernance, fondée sur l'approche d'Aggarwal et al. (2009), suggère que l'intégration des pratiques de RSE contribue à renforcer les mécanismes de pilotage, de transparence et de responsabilisation managériale au sein de ces établissements.

Ces résultats contrastent avec ceux de Chintrakarn, et al., (2016), selon lesquels une gouvernance plus efficiente tendrait à limiter les investissements en RSE, considérés comme des coûts d'agence. Cette divergence peut s'expliquer par le contexte institutionnel et sectoriel spécifique des EPES, où la RSE apparaît moins comme un usage discrétionnaire des ressources que comme un vecteur de légitimité organisationnelle et de cohérence stratégique. À cet égard, les résultats rejoignent les travaux de Deakin et Rebérioux (2009), qui montrent qu'une gouvernance de qualité favorise la prise en compte des intérêts des parties prenantes non actionnariales.

Bien que la littérature ait largement documenté les risques d'opportunisme managérial associés à la RSE (Borghesi et al., 2014 ; Masulis et Reza, 2015 ; Brown, Helland et Smith, 2006 ; Cheng, Hong et Shue, 2014 ; Jiraporn et Chintrakarn, 2013 ; Li, 2016b ; Barnea et Rubin, 2010), les résultats obtenus suggèrent que, dans le cas des EPES, la RSE agit davantage comme un mécanisme complémentaire de gouvernance que comme un substitut aux dispositifs de contrôle. Elle participe ainsi à l'alignement des décisions managériales avec des objectifs de durabilité et de responsabilité institutionnelle.

Sur le plan managérial et stratégique, ces résultats indiquent que l'intégration de la RSE dans la stratégie globale des EPES peut renforcer la qualité de la gouvernance en améliorant la crédibilité de l'établissement auprès des parties prenantes (Cespa et Cestone, 2007) et en soutenant des pratiques décisionnelles plus responsables. La RSE apparaît dès lors comme un levier stratégique permettant de concilier performance institutionnelle et exigences de gouvernance.

En effet, la nature multidimensionnelle de la RSE et de la gouvernance, ainsi que la complexité de leurs interactions, invitent à la prudence dans la généralisation des résultats. Les limites identifiées ouvrent des perspectives de recherche futures, notamment l'élargissement du périmètre des parties prenantes prises en compte, l'intégration de variables financières et contextuelles, ainsi que l'exploration de modalités alternatives de mesure de la performance RSE. Ces prolongements permettraient d'approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels la RSE influence la gouvernance organisationnelle dans des contextes institutionnels comparables.

### 3.3. Apports théorique, méthodologique et managérial de l'étude

La contribution théorique de cette étude est que nous avons osé mesurer l'effet de la RSE sur la qualité de la gouvernance, ce lien qui n'a pas encore été établi dans la littérature car les travaux récents de Chintrakarn, Jiraporn, Kim et Sang Kim (2016) trouve que ce ne serait pas possible. Le secteur d'enseignement supérieur dont on a appliqué la thématique (RSE et gouvernance) prouve qu'un champ nouveau. En plus de ces contributions majeures de cette recherche, nous avons testé la modération de la variable performance de la RSE, cette étude a montré que plus l'investissement socialement responsable est performant, cela accentue positivement le lien entre la RSE et la qualité de gouvernance. Ce qui n'a pas été démontré dans la littérature. Cette dernière montre que plus l'on investit dans la RSE, ceci réduit la gouvernance des entreprises. La combinaison de trois catégories de variables dans ce papier justifie l'apport théorique et la nouveauté de cette étude.

Du point de vue méthodologique, nous avons fait recours à une modélisation d'équations structurelles avec des analyses supplémentaires explications pour étudier dans la relation. Certes, certains auteurs ayant travaillé sur la gouvernance et la RSE ont traité les données avec PLS-Smart mais en plus de l'utilisation de cet outil, nous avons fait l'analyse multi-groupe pour la modération de la performance RSE.

Nos résultats ont un certain nombre d'implications managériales. Premièrement, les actionnaires devraient beaucoup plus considérer les investissements dans la RSE. L'investissement dans la RSE renforce la qualité de la gouvernance de la part les dirigeants à agir davantage dans l'intérêt des actionnaires car nous constatons que l'adoption de la RSE influence positivement la qualité de la gouvernance des EPES, ce qui est contraire aux conclusions tirées des travaux de Chintrakarn, et al. (2016). Pour eux, il semble que les dirigeants aient tendance à surinvestir dans la RSE et soient contraints de réduire leurs investissements lorsque la gouvernance est plus efficace. Nos résultats sont utiles car ils aident les gestionnaires à réviser leurs perspectives sur les investissements en RSE et leur permettent d'allouer les ressources de l'entreprise de manière plus efficace. En dépit de nos résultats, les dirigeants de certaines entreprises sont probablement réellement motivés par un sens de la responsabilité sociale lorsqu'ils investissent dans la RSE

### Conclusion

Cette recherche vise à analyser l'influence de la RSE sur la gouvernance des EPES via la performance RSE. Les résultats montrent qu'il existe un effet positif et significatif entre l'adoption de la RSE et la qualité de gouvernance des EPES ( $\beta=0,295$ ;  $p < 0,001$ ). De même,

les dimensions retenues au niveau de la RSE mesurent effectivement la variable RSE et celles retenues au niveau de la QGOUVE sont corrélées avec la qualité de gouvernance des EPES. Au regard de ces analyses nous pouvons conclure que la performance RSE modère la relation entre l'adoption de la RSE et la qualité de la gouvernance des EPES.

Malgré la robustesse du modèle testé, cette recherche présente certaines limites. En effet, l'étude n'a pas tenu compte des diplômés formés ou toutes les parties prenantes des écoles de formations au Niger. Nous n'avons pas déterminé les ratios d'endettement ni du retour sur investissement pour apprécier la gouvernance puisque ces paramètres constituent des variables de contrôle. De même, elle n'a pas abordé les autres variables comme l'investissement, les attitudes, les comportements au travail, ni les variables de contexte et de contingence. Ces limites peuvent constituer des pistes de recherche future. La variable performance de la RSE est considérée ici comme une variable catégorielle d'autres recherches pourraient l'utiliser comme variable continue en identifiant ses items. Dans la qualité de la gouvernance des EPES, les autres parties prenantes tel que les étudiants, les partenaires financiers et la société civile peuvent être prise en compte.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ballet, J., & De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Seuil.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97, 71–86.
- Benhamou, S., Diaye, M.-A., & Crifo, P. (2016). *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique*. France Stratégie.
- Benlemlih, M., & Girerd-Potin, I. (2017). Corporate social responsibility and firm financial risk reduction: On the moderating role of the legal environment. *Journal of Business Finance & Accounting*, 1–30.
- Bertrel, J.-P. (1997). La position de la doctrine sur l'intérêt social. *Droit et Patrimoine*, 42–47.
- Boyer, A., Scotto, M. J., & Tiffon, H. (2014). En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines? Unpublished manuscript.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 45, 213–226.
- Brown, W. O., Helland, E., & Smith, J. K. (2006). Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance*, 12(5), 855-877.
- Capron, M., & Quairel, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Cavaco, S., & Crifo, P. (2014). CSR and financial performance: Complementarity between environmental, social and business behaviours. *Applied Economics*, 46(27), 3323–3338.
- Cespa, G., & Cestone, G. (2007). Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16, 741–771.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35, 1–23.
- Chintrakarn, P., Jiraporn, P., Kim, J.-C., & Kim, Y. S. (2016). The effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45, 102-123.

- Choi, B. B., Lee, D., & Park, Y. (2013). Corporate social responsibility, corporate governance and earnings quality: Evidence from Korea. *Corporate Governance: An International Review*, 21, 447–467.
- Choi, B. B., Lee, D., & Park, Y. (2018). Small and medium enterprises and the relation between social performance and financial performance: Empirical evidence from Korea. *Sustainability*, 10, 1816.
- Crifo, P., & Forget, V. D. (2015). The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112–130.
- Crifo, P., & Reberlioux, A. (2016). Corporate governance and corporate social responsibility: A typology of OECD countries. *Journal of Governance and Regulation*, 5(2), 14–27.
- Dam, L., & Scholtens, B. (2013). Ownership concentration and CSR policy of European multinational enterprises. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 117–126.
- Dreveton, B., & Krupicka, A. (2005). Le développement durable: une problématique de gestion? In *Proceedings of the 19ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Angers.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market: Études et recherches en marketing* (3e éd.). Paris: Dunod.
- Fleckinger, P., & Glachant, M. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise et les accords volontaires sont-ils complémentaires? *Économie et prévision*, 4–5, 190–191.
- Frimousse, S., Mansouri, N., & Peretti, J. (2006). La performance sociale et la légitimité institutionnelle. In *Actes du 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis, 10–12.
- Gillet, C., & Lafont, A.-L. (2016). Responsabilité sociétale des entreprises et entreprises familiales: Une analyse discursive des rapports RSE. In *Actes du colloque RIODD*, École des Mines de Saint-Étienne.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garces, S., & Louvet, P. (2014). Which dimensions of social responsibility concern financial investors? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 55–97.
- Gomes, A., & Novaes, W. (2005). Sharing of control versus monitoring as corporate governance mechanisms. University of Pennsylvania, Working Paper.
- Gompers, P., Ishii, J.L., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 107–155.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2018). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses universitaires de France/Humensis.

Gray, R., Javad, M., Power, D. M., & Sinclair, C. D. (2021). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28(3-4), 327–356.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial—partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1–12.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Jensen, M.C. (2000). *A theory of the firm: Governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jiraporn, P., & Chintrakarn, P. (2013a). Corporate social responsibility and CEO luck: Are lucky CEOs socially responsible? *Applied Economics Letters*, 20, 1036–1039.

Jiraporn, P., & Chintrakarn, P. (2013b). How do powerful CEOs view corporate social responsibility (CSR)? An empirical note. *Economics Letters*, 119, 344–347.

Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103, 351–383.

Johnson, W., & Yi, S. (2014). Powerful CEOs and corporate governance: Evidence from an analysis of CEO and director turnover after fraud. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 43, 838–872.

Khan, M. D., & Halabi, H. U. Z. (2017). The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility reporting. *International Journal of Law and Management*, 52(2), 82–109.

Liang, H., & Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853–910.

Margolis, J.D., Elfenbein, H., & Walsh, J. (2009). Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis and redirection of research on corporate social and financial performance. Working Paper, Harvard University.

Mathieu, A. (2006). Développement durable et entreprises: du concept à la typologie. *Recherches et Publications en Management A.S.B.L.*, 1(1), 3.

Meier, O., & Schier, G. (2009). *Gouvernance, éthique et RSE*. Paris: Hermès–Lavoisier.

Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104, 283–297.

- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organizational Studies*, 24, 403–441.
- Pérez, A., del Mar Garcia de los Salmones, M., & Lopez, C. (2015). Corporate reputation in the Spanish context: An interaction between reporting to stakeholders and industry. *Journal of Business Ethics*, 129, 733–746.
- Persais, É. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000*, 30(1), 69–86.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92.
- Prior, D., Surroca, J., & Tribó, J.A. (2008). Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, 16, 160–177.
- Reynaud, E., et al. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe. *Revue Française de Gestion*, 180(Janvier), 109–130.
- Richter, N.F., Cepeda, G., Roldán, J.L., & Ringle, C. M. (2016). European management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Management Journal*, 34(6), 589–597.
- Rijpens, J. (2020). La gouvernance des entreprises sociales. In S. Mertens (Éd.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 219–285). Edipro.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32, 1096–1120.
- Surroca, J., & Tribó, J. A. (2008). Managerial entrenchment and corporate social performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35, 748–789.