



Analyse empirique de l'influence de la responsabilité sociétale des grandes entreprises sur la performance financière au Togo

Auteur : TOGLO Komi Tsoké, Prof KOUNETSRON Yao Messah

Résumé

Cette étude analyse l'influence des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance financière des grandes entreprises au Togo. À partir d'une enquête menée auprès de 204 dirigeants et responsables RSE, et d'une analyse PLS-SEM, les résultats montrent que l'intégration stratégique de la RSE améliore significativement la rentabilité et la stabilité financière des entreprises. Les pratiques responsables, telles que l'optimisation des ressources, le respect des normes éthiques et sociales et l'engagement environnemental, permettent de réduire les coûts opérationnels, d'accroître la confiance des parties prenantes et de limiter les risques financiers et réputationnels. Ces résultats confirment que la RSE constitue un levier stratégique et un investissement créateur de valeur durable pour les entreprises, en particulier dans un contexte émergent comme celui du Togo.

Mots-clés : RSE, performance financière, grandes entreprises, Togo, PLS-SEM.

Abstract

This study examines the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) practices on the financial performance of large companies in Togo. Based on a survey of 204 executives and CSR managers and analyzed using PLS-SEM, the findings indicate that strategic CSR integration significantly improves profitability and financial stability. Responsible practices, including resource optimization, adherence to ethical and social standards, and environmental engagement, help reduce operational costs, increase stakeholder trust, and mitigate financial and reputational risks. The results confirm that CSR is a strategic lever and a value-creating investment, particularly in emerging market contexts such as Togo.

Keywords: CSR, financial performance, large companies, Togo, PLS-SEM.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17498026>

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est imposée comme un levier stratégique incontournable pour les entreprises à l'échelle mondiale. Initialement conçue pour concilier croissance économique, équité sociale et préservation environnementale (Carroll, 1999 ; Porter & Kramer, 2006), la RSE est de plus en plus perçue comme un outil capable d'influencer directement la performance financière des organisations.

Dans le contexte africain, et plus spécifiquement au Togo, l'intégration de la RSE dans les pratiques managériales reste encore limitée. La plupart des entreprises adoptent des démarches RSE essentiellement à des fins de communication ou de conformité réglementaire, sans en faire un levier mesurable de performance financière. Cette situation reflète un écart entre la perception de la RSE comme outil d'image et son potentiel réel pour générer des résultats économiques tangibles.

Parallèlement, les pressions exercées par les parties prenantes clients, investisseurs, pouvoirs publics et société civile poussent les entreprises à adopter des pratiques RSE plus transparentes et responsables. Dans un environnement économique marqué par une concurrence régionale accrue, la capacité des PME togolaises à intégrer la RSE dans leur stratégie apparaît désormais comme un facteur déterminant de leur rentabilité et de leur compétitivité financière.

D'un point de vue scientifique, cette étude se justifie par la nécessité de fournir des preuves empiriques du lien entre RSE et performance financière. La littérature existante en Afrique subsaharienne se concentre majoritairement sur la description des pratiques RSE, laissant un vide quant à leur impact réel sur les résultats économiques des entreprises. Ce manque d'évidence empêche de confirmer l'hypothèse selon laquelle la RSE peut constituer un moteur de performance financière dans des contextes émergents.

Dans cette perspective, l'étude vise à mesurer rigoureusement l'effet des initiatives RSE sur la performance financière des entreprises togolaises, en tenant compte des spécificités locales : structure économique, culture organisationnelle, poids du secteur informel et dispositifs réglementaires limités. L'utilisation du modèle du Balanced Scorecard (BSC), adaptée pour isoler la perspective financière, permet de quantifier de manière précise l'impact des pratiques RSE sur la création de valeur économique.

Les recherches antérieures en Afrique de l'Ouest mettent en évidence plusieurs obstacles : faible formalisation des démarches RSE, prédominance d'actions philanthropiques déconnectées des objectifs financiers, et absence d'outils de mesure adaptés au contexte local (Visser, 2006 ; Idemudia, 2011). Ces lacunes soulignent la nécessité de considérer la RSE comme un levier stratégique intégré, capable d'influencer directement les résultats financiers plutôt que de se limiter à des impacts sociaux ou environnementaux. La problématique centrale de cette recherche peut ainsi être reformulée de manière ciblée : **Dans quelle mesure les pratiques de RSE influencent-elles la performance financière des entreprises togolaises ?**

L'objectif principal de cette étude est donc de mesurer l'effet des pratiques RSE sur la performance financière, en identifiant les dimensions des initiatives RSE les plus pertinentes pour générer un avantage économique durable.

1. Cadre Conceptuel

Le cadre conceptuel de cette recherche repose sur l'articulation de deux concepts fondamentaux la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la Performance financière, dont l'interdépendance constitue le socle théorique et analytique de l'étude. Cette articulation permet d'appréhender la RSE non pas comme une activité périphérique, mais comme un levier stratégique de performance intégrée.

1.1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La RSE se définit, selon la norme ISO 26000 (2010), comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. Elle suppose l'intégration volontaire de préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités de l'entreprise et dans ses interactions avec les parties prenantes. Dans cette perspective, la RSE dépasse la simple conformité légale pour devenir un outil de gestion stratégique. Elle englobe un ensemble de pratiques touchant à la gouvernance, au respect des droits de l'homme, à l'environnement, aux conditions de travail, à la loyauté des pratiques et au développement communautaire. Pour les grandes entreprises togolaises, elle représente à la fois un vecteur de légitimation institutionnelle et un mécanisme d'adaptation à la montée des attentes sociétales dans un environnement économique en mutation.

1.2. La Performance financière

La performance financière représente la capacité d'une entreprise à générer des profits, à maîtriser ses coûts et à maintenir une structure financière saine. Elle constitue un indicateur essentiel de la viabilité économique et de la création de valeur, tant pour les actionnaires que pour l'ensemble des parties prenantes. En d'autres termes, elle traduit la réussite économique d'une organisation à travers la rentabilité de ses activités et la solidité de sa gestion financière. Selon le *Dictionnaire Larousse*, la performance financière est « la capacité d'une entreprise à générer des revenus et des bénéfices tout en maintenant une situation financière stable ». Elle s'évalue à partir d'un ensemble d'indicateurs quantitatifs permettant d'analyser la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'efficacité opérationnelle. Ces dimensions, complémentaires, fournissent une lecture globale de la santé financière et de la compétitivité de l'entreprise.

Pour Danthine et Donaldson (2002), la performance financière repose sur l'optimisation du rendement des investissements et la maîtrise du risque financier. Bellemare (2009) souligne l'importance de l'analyse des états financiers et de la gestion des coûts dans l'évaluation de la rentabilité et de la solvabilité. Gervais (2013) insiste sur l'analyse conjointe du bilan, du compte de résultat et des flux de trésorerie, qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer de la valeur durable. Vernimmen (2014) y ajoute la dimension stratégique, en intégrant la création de valeur pour les actionnaires et la gestion proactive des risques financiers.

De manière opérationnelle, la performance financière se définit à travers quatre dimensions clés. La rentabilité mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses ventes et investissements, évaluée via des indicateurs tels que le retour sur investissement (ROI), le retour sur capitaux propres (ROE) ou la marge nette. La liquidité reflète la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme à partir de ses actifs disponibles, mesurée notamment par les ratios de liquidité générale et immédiate. La solvabilité renseigne sur la faculté de l'entreprise à gérer son endettement à long terme et à maintenir sa stabilité financière, évaluée à travers les ratios d'endettement et de couverture des intérêts. Enfin, l'efficacité opérationnelle traduit la manière dont l'entreprise utilise ses ressources pour générer ventes et profits, généralement analysée via le taux de rotation des actifs, des stocks et des créances.

Ainsi, la performance financière ne se limite pas à la réalisation d'un profit comptable. Elle englobe la gestion optimale des ressources, la maîtrise du risque, la structure de financement et la capacité de l'entreprise à assurer sa croissance à long terme. Une performance financière

solide constitue dès lors la condition nécessaire à la pérennité de toute organisation, en lui permettant de renforcer sa crédibilité, d'attirer des financements externes et d'investir dans l'innovation et le développement. En définitive, la performance financière est un outil de pilotage stratégique indispensable. Elle oriente les décisions managériales, mesure la rentabilité des choix opérés et sert de fondement à l'évaluation globale de la réussite économique de l'entreprise.

1.3. Le Balanced Scorecard et la performance financière

Le modèle du *Balanced Scorecard* (BSC), proposé par Kaplan et Norton (1992), constitue un cadre conceptuel privilégié pour relier les initiatives de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à la performance globale, en particulier à la performance financière. Conçu à l'origine comme un outil de pilotage stratégique, le BSC offre une vision intégrée de la performance autour de quatre perspectives complémentaires : financière, client, processus internes, et apprentissage organisationnel. Dans le contexte de cette recherche, la perspective financière occupe une place centrale, car elle traduit de manière concrète la capacité de l'entreprise à créer de la valeur économique à partir de ses engagements RSE. Les actions socialement responsables peuvent en effet générer des retombées financières positives à travers la réduction des coûts opérationnels, l'amélioration de la productivité, la fidélisation des clients, la limitation des risques juridiques et réputationnels, ou encore l'accès facilité à des financements durables. Ainsi, la performance financière devient le point d'aboutissement mesurable des stratégies RSE, en reflétant la rentabilité et la solidité économique de l'entreprise. Selon Bellemare (2009) et Gervais (2013), elle renvoie à la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources financières pour générer des profits tout en préservant sa stabilité à court et long terme. Elle s'évalue à partir de plusieurs dimensions clés : la rentabilité, à travers des indicateurs comme le retour sur investissement (ROI) et le retour sur capitaux propres (ROE) ; la liquidité, qui mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme ; la solvabilité, qui traduit la capacité à supporter durablement l'endettement ; et enfin l'efficacité opérationnelle, qui examine la productivité dans l'utilisation des ressources et la maîtrise des coûts. Pierre Vernimmen (2014) insiste sur le fait que la performance financière ne se réduit pas à la seule rentabilité comptable, mais inclut également la gestion efficiente des risques et la création de valeur durable pour les parties prenantes. Dans cette perspective, le lien entre RSE et performance financière s'inscrit dans une logique de long terme : les investissements socialement responsables agissent comme des leviers immatériels générateurs de performance durable, traduisant un alignement entre la finalité économique et la responsabilité sociétale.

Ainsi, l'intégration du Balanced Scorecard permet de considérer la performance financière non pas comme une fin isolée, mais comme la résultante d'une stratégie organisationnelle équilibrée, où la RSE devient un vecteur de compétitivité et de création de valeur globale.

2. Cadre Théorique

Le cadre théorique de cette recherche s'articule autour de plusieurs approches complémentaires permettant d'expliquer les motivations, les mécanismes et les effets de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance globale. Ces fondements théoriques offrent une lecture intégrée du comportement organisationnel et soutiennent la construction du modèle d'analyse empirique mobilisé dans cette étude.

2.1. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)

La théorie des parties prenantes constitue la pierre angulaire de l'analyse de la RSE. Selon Freeman (1984), l'entreprise ne peut plus être envisagée uniquement comme un acteur économique orienté vers la maximisation du profit des actionnaires, mais comme une organisation en interaction avec un ensemble d'acteurs, internes et externes, qui influencent ou sont influencés par ses activités. Dans cette optique, l'engagement en matière de RSE découle de la nécessité de concilier et d'équilibrer les attentes des parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, pouvoirs publics, communautés locales, ONG, etc. La RSE devient ainsi un instrument de gestion des relations partenariales, visant à construire la légitimité sociale et à assurer la pérennité de l'entreprise. Appliquée au contexte togolais, cette théorie met en évidence le rôle croissant des pressions externes, notamment des institutions internationales, des régulateurs et de la société civile, dans l'émergence de comportements organisationnels socialement responsables.

2.2. La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle explique l'adoption de la RSE comme une réponse aux pressions institutionnelles et aux attentes sociétales. Selon DiMaggio et Powell (1983), les organisations évoluent dans des environnements structurés par des normes, des règles et des valeurs qui influencent leurs pratiques. Les entreprises adoptent alors la RSE non seulement pour des raisons économiques, mais aussi pour gagner en légitimité et se conformer aux standards dominants. Dans les économies émergentes telles que le Togo, cette logique institutionnelle se manifeste par des processus d'isomorphisme normatif : les entreprises, en particulier les filiales

de groupes internationaux, reproduisent les modèles de gouvernance et les pratiques RSE en vigueur à l'échelle mondiale, parfois sans réelle adaptation au contexte local. La RSE devient donc un outil de conformité institutionnelle et de reconnaissance symbolique, plutôt qu'un choix purement stratégique. Cette approche éclaire les dynamiques de diffusion et d'homogénéisation des pratiques RSE dans les grandes entreprises togolaises.

2.3. La théorie des ressources et compétences (Barney, 1991)

La théorie des ressources et compétences (Resource-Based View – RBV) considère l'entreprise comme un ensemble de ressources tangibles et intangibles dont la combinaison et la valorisation déterminent son avantage concurrentiel. Selon Barney (1991), les ressources qui sont rares, inimitables, non substituables et créatrices de valeur constituent les fondements d'un avantage durable. Dans cette perspective, la RSE est appréhendée comme une ressource immatérielle stratégique, génératrice de réputation, de capital social, de motivation du personnel et de fidélisation de la clientèle. Les entreprises qui investissent dans des pratiques socialement responsables développent ainsi des compétences distinctives en matière de gestion éthique, d'innovation organisationnelle et de performance durable. Dans le contexte togolais, où la concurrence s'intensifie et la légitimité sociale devient un enjeu majeur, cette approche permet de comprendre comment la RSE peut renforcer la compétitivité des entreprises tout en favorisant leur alignement avec les objectifs de développement durable.

2.4. Le Balanced Scorecard (BSC) appliqué à la mesure de la performance induite par les pratiques de RSE

Introduit par Kaplan et Norton (1996), le *Balanced Scorecard* (BSC) propose une approche intégrée du pilotage de la performance fondée sur quatre perspectives interdépendantes : financière, client, processus internes, et apprentissage organisationnel. Dans le cadre de cette étude, la perspective financière occupe une place centrale, car elle traduit les retombées économiques des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les initiatives RSE peuvent améliorer la performance financière en réduisant les coûts opérationnels, en optimisant l'efficacité énergétique, en renforçant la réputation et en facilitant l'accès aux financements durables (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Plusieurs travaux empiriques confirment cette relation. McWilliams et Siegel (2000) soulignent que la RSE génère des bénéfices financiers lorsqu'elle est intégrée à la stratégie d'entreprise. Margolis et Walsh (2003) montrent que cet effet dépend du secteur et de la taille de l'entreprise, tandis qu'Orlitzky et al.

(2003) mettent en évidence une corrélation positive modérée entre RSE et rentabilité. Porter et Kramer (2006) défendent l'idée de « création de valeur partagée », selon laquelle l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux renforce la compétitivité et la valeur économique. Ainsi, le *Balanced Scorecard* constitue un outil pertinent pour évaluer la contribution mesurable des pratiques RSE à la performance financière. Il permet confirmant que la RSE, lorsqu'elle est stratégique, devient un levier durable de création de valeur. Par conséquent, les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises ont un effet positif et significatif sur la performance financière.

3. Méthodologie

Le choix des méthodes de collecte dépendait des objectifs de recherche, du terrain, des ressources et du temps disponible. Trois techniques ont été mobilisées : la recherche documentaire, l'observation et l'entretien semi-directif. La recherche documentaire a permis d'élaborer la base théorique, d'identifier les concepts clés de la RSE et de la performance, de repérer les lacunes de la littérature sur les pays en développement et de concevoir le guide d'entretien. L'observation, réalisée lors de visites d'entreprises et d'échanges avec des dirigeants, a permis de recenser les pratiques concrètes de RSE et d'appréhender les facteurs contextuels influençant la performance. L'entretien semi-directif, principal outil de collecte, a servi à explorer les perceptions et pratiques RSE des dirigeants et responsables, ainsi que leurs impacts sur la performance financière, sociale et environnementale. Le guide d'entretien, construit selon une logique d'entonnoir, s'articulait autour de trois axes : perception et stratégie RSE, pratiques et motivations, et effets sur la performance. Le traitement des données qualitatives a reposé sur une analyse de contenu thématique, tandis que la collecte quantitative a été effectuée par questionnaire, méthode standardisée permettant la quantification des réponses et la validation statistique des hypothèses (Quivy & Van Kampenhout, 2006). Pour la phase quantitative, deux enquêtes ont été menées. Une enquête exploratoire (153 répondants, juin 2024) pour tester la cohérence des échelles de mesure, et une enquête confirmatoire (204 répondants, septembre 2024) pour valider la structure factorielle identifiée. Ces tailles d'échantillon respectent les exigences méthodologiques des analyses factorielles. Les enquêtes ont été réalisées dans plusieurs villes togolaises, à savoir Lomé, Sokodé, Kara et Atakpamé afin de refléter la diversité sectorielle et géographique des grandes entreprises. Les données quantitatives ont été traitées à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS 3.

5. Résultats

L'échantillon de 204 dirigeants et responsables RSE reflète un profil sociodémographique majoritairement masculin (77,9 %), âgé de 31 à 50 ans (81,4 %), marié (84,8 %), avec un niveau d'instruction élevé (Master ou équivalent pour 47,5 %) et une ancienneté professionnelle significative (74,5 % avec plus de 10 ans d'expérience). Ces caractéristiques traduisent la stabilité et la maturité des cadres interrogés, favorables à la fiabilité des informations recueillies sur les pratiques RSE et leurs impacts sur la performance financière. Les entreprises enquêtées appartiennent principalement aux services (57,8 %) et à l'industrie (26,9 %), avec une majorité de grandes entreprises (61,8 % ayant plus de 250 employés). Elles présentent une ancienneté importante (49 % créées avant 2000) et sont majoritairement constituées en Sociétés Anonymes (63,7 %). Cette diversité sectorielle et structurelle permet de situer les pratiques RSE dans un contexte organisationnel représentatif. La fiabilité interne des construits, mesurée par le composite reliability, est satisfaisante (0,747–0,955). La validité convergente est confirmée avec des AVE supérieures à 0,50 pour tous les construits, et la validité discriminante est assurée selon le critère de Fornell-Larcker. L'évaluation du modèle structurel montre une absence générale de colinéarité problématique ($VIF < 5$ pour la majorité des items). Les relations structurelles entre les pratiques RSE (PRATIQ) et les dimensions de performance sont toutes significatives ($t > 1,96$; $p < 0,001$). L'effet sur la performance financière (PERFIN) est particulièrement élevé avec un coefficient de chemin de 0,722 et un intervalle de confiance à 95 % [0,672 ; 0,778], confirmant la robustesse statistique. Le pouvoir explicatif du modèle est substantiel pour la performance financière avec $R^2 = 0,721$ et R^2 ajusté = 0,717, indiquant que PRATIQ explique plus de 70 % de la variance de la performance financière. Ces résultats soulignent que les pratiques RSE mises en œuvre par les dirigeants ont un impact majeur sur la performance financière des grandes entreprises togolaises.

5.1. Effet de la RSE sur la performance financière

Les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) exercent un effet positif et significatif sur la performance financière des entreprises. Notre hypothèse postule que l'intégration stratégique des pratiques RSE influence directement les résultats économiques. Pour en vérifier la validité, la relation entre les pratiques RSE (PRATIQ) et la performance financière (PERFIN) a été analysée à partir des estimations du modèle structurel présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 41 : Estimation du modèle structurel entre PRATIQ et la performance financière

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
PRATIQ -> PERFIN	0,722	0,727	0,028	25,913	0,000

Source : sortie SmartPLS

L'analyse montre que PRATIQ a un impact très fort et statistiquement significatif sur PERFIN. Le coefficient de chemin élevé (0,722), le ratio critique ($t = 25,913 > 1,96$), la p-value nulle ($p < 0,01$), ainsi que l'intervalle de confiance à 95 % [0,672 ; 0,778] excluant zéro, confirment la robustesse de cette relation. Ces résultats indiquent que les pratiques RSE telles que l'optimisation des ressources, la réduction des coûts environnementaux et l'engagement éthique et social contribuent directement à l'amélioration de la performance économique. L'intégration stratégique de la RSE constitue ainsi un levier essentiel pour renforcer la rentabilité et la solidité financière des entreprises. En conséquence, l'hypothèse H1 est pleinement validée.

6. Discussion relative au lien entre responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et performance financière

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est désormais reconnue comme un levier stratégique majeur, dépassant la simple conformité réglementaire pour devenir un instrument de création de valeur multidimensionnelle. Elle englobe l'ensemble des pratiques volontaires par lesquelles une organisation cherche à concilier ses objectifs économiques avec ses responsabilités sociales et environnementales. Cette approche dépasse le cadre juridique pour inscrire la performance économique dans une logique d'engagement durable vis-à-vis des parties prenantes. La littérature académique, notamment les travaux d'Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) et de Margolis et Walsh (2001), montre que l'adoption de pratiques RSE ne se limite pas à un impératif moral, mais qu'elle peut générer des retombées financières concrètes, via la réduction des coûts, l'amélioration de l'image de marque, et le renforcement de la fidélisation client. Ces études convergent vers l'idée que la RSE doit être envisagée comme un investissement stratégique capable de renforcer la compétitivité et la pérennité financière des entreprises.

Plusieurs mécanismes expliquent ce lien étroit entre RSE et performance financière. Premièrement, les initiatives environnementales et sociales permettent une optimisation des coûts opérationnels. Par exemple, la rationalisation de la consommation énergétique,

l'optimisation des processus de production et la valorisation des déchets conduisent à des économies substantielles tout en augmentant l'efficacité organisationnelle. Deuxièmement, la RSE contribue à la création de valeur intangible. La réputation d'une entreprise socialement responsable accroît la confiance des investisseurs, partenaires et clients, facilitant l'accès aux financements et consolidant les relations commerciales sur le long terme. La fidélisation de la clientèle et la stabilité des revenus sont également renforcées par la reconnaissance de l'entreprise comme acteur éthique et responsable. Troisièmement, la RSE réduit les risques financiers et réputationnels. Les entreprises qui respectent des normes éthiques strictes, préviennent les conflits sociaux et soutiennent les communautés locales diminuent la probabilité de crises, de sanctions légales ou de pertes de parts de marché. La notion de « valeur partagée » de Porter et Kramer (2006) illustre parfaitement ce mécanisme : en intégrant les préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie globale, l'entreprise crée simultanément de la valeur économique et sociale, générant un avantage compétitif durable.

Dans le contexte togolais, l'effet de la RSE sur la performance financière revêt une importance particulière. Les entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par des contraintes financières, des marchés volatils et un cadre réglementaire parfois lacunaire. Dans ce contexte, la mise en œuvre de pratiques RSE, telles que la réduction de l'impact environnemental, la valorisation des déchets, la consommation responsable d'énergie, le respect des normes éthiques et le soutien aux communautés locales, constitue à la fois un instrument de légitimation sociale et un outil de consolidation financière. Ces pratiques renforcent la crédibilité des entreprises auprès des investisseurs, des clients et des partenaires institutionnels, sécurisant ainsi les ressources financières nécessaires à la pérennité des activités et à la réalisation des objectifs stratégiques.

Par ailleurs, les marchés émergents, tels que le Togo, présentent un environnement où la confiance institutionnelle est souvent faible. Dans ce cadre, les entreprises socialement responsables sont perçues comme plus fiables, ce qui influence positivement le coût du capital, la stabilité des relations commerciales et la résilience organisationnelle face aux chocs externes (Awaysheh et al., 2020). La RSE produit également des effets de réseau et d'écosystème : les entreprises qui adoptent des pratiques responsables influencent indirectement leurs partenaires, fournisseurs et communautés locales, créant un environnement économique plus stable et favorable, renforçant ainsi la performance financière globale.

Enfin, le lien entre RSE et performance financière peut être analysé à travers la théorie des ressources et compétences (RBV – Resource-Based View). Les pratiques RSE constituent des ressources stratégiques immatérielles, difficiles à imiter par les concurrents, générant un avantage compétitif durable. L'investissement dans la RSE développe un capital réputationnel et relationnel qui se traduit par des rendements financiers supérieurs à long terme et par une résilience accrue face aux contraintes externes et aux crises économiques ou sociales. Ainsi, la RSE agit comme un levier multidimensionnel, influençant simultanément la performance économique, la légitimité organisationnelle, la stabilité des relations avec les parties prenantes et la capacité de l'entreprise à anticiper et gérer les risques. Dans le contexte togolais, où la crédibilité et la confiance des entreprises constituent des enjeux stratégiques majeurs, l'intégration systématique et cohérente de pratiques RSE dans la stratégie globale peut être déterminante pour la performance financière durable et la compétitivité à long terme des organisations.

CONCLUSION

Cette étude s'est attachée à analyser l'influence des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance financière des grandes entreprises opérant au Togo. En mobilisant une approche mixte avec une approche quantitative fondée sur le modèle structurel PLS-SEM et en s'appuyant sur des données collectées auprès de 204 dirigeants et responsables RSE, les résultats confirment que la RSE constitue un levier stratégique important pour améliorer les résultats financiers des organisations. L'analyse montre que l'adoption de pratiques responsables, qu'elles soient environnementales, sociales ou éthiques, exerce un effet direct, significatif et robuste sur la rentabilité et la solidité économique des entreprises. Le coefficient de la relation entre les pratiques RSE (PRATIQ) et la performance financière (PERFIN) est élevé (0,722), avec une significativité statistique confirmée ($t = 25,913$; $p < 0,001$), et l'intervalle de confiance exclut zéro, attestant de la robustesse de cette relation.

Les mécanismes explicatifs de cette influence sont multiples et cohérents avec la littérature académique. Premièrement, la RSE contribue à la réduction des coûts opérationnels et environnementaux, grâce à la rationalisation de la consommation d'énergie, à l'optimisation des processus de production et à la valorisation des déchets. Deuxièmement, elle génère une valeur intangible via l'amélioration de la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes, ce qui facilite l'accès au financement, favorise la fidélisation des clients et renforce la stabilité des flux de revenus. Troisièmement, les pratiques RSE permettent de limiter les

risques financiers et réputationnels, en réduisant l'exposition aux sanctions légales, aux conflits sociaux et aux pertes de marché. Cette combinaison de facteurs tangibles et intangibles explique pourquoi la RSE se traduit par une performance financière plus solide et durable.

Dans le contexte togolais, caractérisé par des contraintes financières, une volatilité économique et un cadre institutionnel parfois limité, les pratiques responsables jouent un rôle particulièrement stratégique. Elles permettent aux entreprises de renforcer leur légitimité auprès des investisseurs, des clients et des partenaires institutionnels, tout en consolidant leur capacité à sécuriser les ressources financières nécessaires à la pérennité des activités. Les entreprises socialement responsables apparaissent ainsi plus résilientes face aux chocs externes et mieux positionnées pour saisir des opportunités de croissance, ce qui se traduit par une amélioration tangible de leur performance économique.

Cette étude apporte également des contributions méthodologiques et théoriques importantes. Elle confirme la pertinence de l'utilisation du modèle structurel PLS-SEM pour mesurer l'impact de la RSE sur la performance financière dans un contexte émergent, et valide l'application de critères rigoureux de fiabilité et de validité des mesures. Elle renforce l'idée que la performance financière des entreprises ne peut être dissociée de leur engagement envers des pratiques responsables, et que la RSE doit être intégrée de manière stratégique et opérationnelle, plutôt que considérée comme un simple impératif éthique ou réglementaire.

Enfin, ces résultats ouvrent plusieurs perspectives pour les recherches futures et pour la pratique managériale. Sur le plan académique, il serait pertinent d'étendre l'analyse aux PME et aux entreprises publiques, afin d'évaluer la généralisation de l'effet de la RSE sur la performance financière à l'ensemble du tissu économique togolais. Des études longitudinales pourraient également mesurer la durabilité de l'impact financier de la RSE et identifier les facteurs qui renforcent ou freinent cette relation sur le long terme. Sur le plan pratique, les dirigeants d'entreprise et les pouvoirs publics sont encouragés à formaliser les indicateurs financiers liés à la RSE, à intégrer la RSE dans la stratégie globale et à promouvoir la transparence et la gouvernance responsable, afin de maximiser les retombées économiques et de consolider la compétitivité des organisations.

La RSE se révèle être un levier stratégique déterminant de la performance financière, combinant gains économiques, réduction des risques et création de valeur intangible. Dans un contexte émergent comme le Togo, où la crédibilité et la résilience organisationnelle sont cruciales,

l'intégration systématique et cohérente des pratiques responsables constitue un facteur clé de rentabilité durable, de compétitivité et de consolidation économique. Cette étude démontre que la RSE n'est pas seulement un outil éthique, mais un investissement stratégique qui transforme l'engagement social et environnemental en performance financière mesurable et durable.

BIBLIOGRAPHIE

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bellemare, D. (2009). *Analyse financière et création de valeur*. Presses de l'Université du Québec.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Danthine, J.-P., & Donaldson, J. B. (2002). *Intermediate financial theory*. Academic Press.

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.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing* (3e éd.). Dunod.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gervais, M. (2013). *Finance d'entreprise : Analyse et gestion financière*. Pearson Éducation.

Idemudia, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries: Moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/146499341001100101>

ISO. (2010). *ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Organisation Internationale de Normalisation.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e éd.). Dunod.

Vernimmen, P. (2014). *Finance d'entreprise* (9e éd.). Dalloz.

Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries* (pp. 29–56). Copenhagen Business School Press.

Larousse. (2022). *Performance financière*. Éditions Larousse.