



Réflexion sur les perceptions et pratiques RSE en période du Covid-19 : une étude empirique auprès des Petites Entreprises Togolaises

Reflection on CSR perceptions and practices during the Covid-19 period: an empirical study with Small Togolese Enterprises

Tanko Awoki TANKPE, Yao Messah KOUNETSRON, Kangni KUEVIAKOE, and Mibothe K. KPATOUMBI

Laboratoire de Recherche en Economie Appliquée et de Gestion (LaREAG), Université de Kara (Togo)

Résumé : Intéresser par l'environnement sociétal des petites entreprises en période de crise, cet article se propose de déterminer et de catégoriser les perceptions et pratiques RSE des petites entreprises togolaises, précisément de la ville de Kara. Sur la base d'une démarche mixte (qualitative et quantitative), nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 17 dirigeants. Dans l'optique d'apporter une validité à cette recherche, un questionnaire est administré à 292 dirigeants. Les mesures des perceptions et pratiques RSE des dirigeants ont été relevés et apportent une connaissance à la littérature existante. Nos résultats affichent en ce sens une plus grande perception RSE orientée vers la sécurité et la santé, le soutien moral, financier et en nature, le nationalisme, le dialogue social au travail.

Abstract: Interested in the societal environment of small businesses in times of crisis, this article aims to determine and categorize the CSR perceptions and practices of small Togolese businesses, specifically in the city of Kara. Based on a mixed approach (qualitative and quantitative), we conducted semi-structured interviews with 17 managers. In order to bring validity to this research, a questionnaire is administered to 292 leaders. Measurements of the CSR perceptions and practices of managers have been identified and bring knowledge to the existing literature. Our results show in this sense a greater CSR perception oriented towards safety and health, moral, financial and in-kind support, nationalism, social dialogue at work.

Mots-clés : RSE, Covid-19, Perceptions et pratiques RSE, petites entreprises.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6647310>

Published in: Volume 1 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Depuis une cinquantaine d'années, la littérature consacrée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a fait l'objet de recherche qui a mobilisé différentes approches théoriques, méthodologies et conclusions différentes (Clarkson, 1995 ; Swanson, 1995 ; Carroll, 1979, 1991, 1999 ; Husted, 2000 ;

Kurucz et al., 2008 ; Igalens, 2008 ; Berger-Douce et al., 2016 ; Ngaha-Bah et al., 2016 ; Baelhadj & Benhabib, 2022). Elle est vue depuis un demi-siècle comme un instrument essentiel pour mesurer et rendre compte de l'impact global d'une entreprise sur l'environnement, mais également pour que l'entreprise réponde de ses actes vis-à-vis de ses parties prenantes, les investisseurs et le public (El Haddad & Yazidi Alaoui, 2020). Aujourd'hui, cette RSE semble être à nouveau remis en question du fait de l'apparition du Covid-19 qui a paralysé la planète entière en jetant le monde dans le doute depuis plusieurs mois. D'une crise sanitaire, elle s'est transformée également en une crise économique et sociale (Bayad, 2021) avec ses épisodes alarmants (Diemer, 2020) et ne laissant littéralement aucune entreprise, aucun secteur, aucune économie hors de portée de son influence. Face à cette crise, les entreprises se sont réadaptées, de nouvelles procédures et pratiques managériales ont vu le jour (Frimousse & Peretti, 2021). À titre d'illustration, Bayad (2021) montre que la vie organisationnelle connue comme un lieu de proximité dans le travail, de lien social et de contact direct ont été remplacés par le travail à distance, les masques et les écrans de protection en plexiglas, les gestes barrières, les réunions sur Zoom et autres plateformes numériques. D'un autre côté, la culture, les valeurs qui fondent les organisations semblent se déplacer de l'esprit d'équipe, de l'intégrité, du respect, de la responsabilité, de la qualité et de la satisfaction client vers la sécurité et la santé, la solidarité, l'empathie, l'équité, la justice, la confiance, l'autonomie, l'agilité, la collaboration, le partenariat, et la résilience (Frimousse & Peretti, 2021).

Bien que les travaux aient été discutés suffisamment sur la RSE (Njaya, 2014 ; Djoutsa et al., 2014 ; Ngaha Bah et al., 2016 ; Elbousserghini, Berger-Douce et Youssef, 2016 ; Elbousserghini et Berger-Douce, 2016 ; Hounkou, 2015 ; Arregbah et al., 2018 ; Bouziane, 2022, Baelhadj & Benhabib, 2022), ses enjeux refont surface aujourd'hui et suscitent un intérêt croissant de la part de tous les acteurs de la société et des chercheurs. Les études relevées à notre connaissance se sont plus focalisées sur l'importance de la RSE et de l'engagement sociétal pendant la crise du Covid-19 (Taleb et Boucif, 2021 ; El Haddad et Yazidi Alaoui, 2020 ; Bourass, 2021 ; Naciri, 2021) sans toutefois aborder une approche empirique ou en se basant uniquement sur une approche déductive (Ngoungou & Kengni Fomo, 2021). Sous une réflexion conciliant théorie et terrain, cet article se veut donc d'apporter une connaissance sur les perceptions/pratiques RSE au sein des petites entreprises togolaises dans un contexte de crise sanitaire de covid-19. Le travail cherche au préalable, comparativement aux autres à enrichir les données de base au moyen d'une recherche qualitative avant d'entamer une démarche de validation. Au regard de l'argumentaire qui précède, la préoccupation de ce papier peut être résumée dans l'interrogation suivante : **quelles sont, dans ce contexte de crise sanitaire de Covid-19, les perceptions et pratiques RSE des petites entreprises togolaises ?** Nous partons d'abord d'une synthèse de la littérature (1) qui présente les concepts de RSE et Covid-19 tout en relevant quelques travaux empiriques. Ensuite, nous exposons notre démarche méthodologique toute particulière, tout en la justifiant (2), nous présentons les résultats (3) et suivie de la discussion (4).

2. Approche conceptuelle et théorique de la recherche

2.1. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

D'après la littérature, les racines de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont connu une longue et vaste histoire. Elle s'est développée au cours du XXI^{ème} siècle, en particulier du début des années 1950 à nos jours (El Haddad & Yazidi Alaoui, 2020). L'histoire de la RSE confirme que le concept a émergé à partir des considérations éthiques et religieuses, qui ont donné lieu à des actions philanthropiques. Cependant, tous ceux qui s'intéressent à la notion moderne de la RSE, se rejoignent pour affirmer que cette notion a émergé des travaux de Bowen (1953), notamment grâce à son ouvrage intitulé « Social Responsibilities of the Businessman » (Gond & Igalens, 2011). La responsabilité s'est progressivement transformée pour exprimer la recherche d'une conciliation entre les activités économiques et les préoccupations de la société (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2007). Dans ses travaux, Carroll (1999) définit la RSE comme « la conduite d'une entreprise de manière à ce qu'elle soit économiquement rentable, respectueuse des lois, éthique et socialement favorable ». Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la RSE est un ensemble de pratiques nouvelles visant la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale. Elle renvoie non seulement au rôle de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes directes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients) mais également à sa responsabilité à l'égard de la société dans son ensemble (environnement, territoires, consommateurs, santé publique) (Dupuis et al., 2010) ; et doit tenir compte des exigences de chaque partie prenante tout en intégrant les pratiques qui lui sont associées dans les logiques de gestion (Pasquero, 2005). Ce qui fut au départ le développement de l'approche par les parties prenantes (Freeman, 1984), conception devenue dominante pour appréhender les responsabilités des organisations en général, et plus tard ses extensions (Mitchell, Agle, et Wood, 1997). Poursuivant leur travaux, Capron et Quarel-Lanoizelee (2016, p. 10) définissent la RSE comme « l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société ». Aussi, dans le Livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" (2001)¹, la Commission européenne décrit la RSE comme « *L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales, ainsi que dans leurs interactions avec les parties prenantes.* ». David & Koleva, (2006) relève la question de « *combinaison entre la satisfaction de l'ensemble des partenaires de l'entreprise [...] et le respect de l'environnement naturel* ». Cette satisfaction impliquerait une entente entre le top management et les subordonnés dans tous les aspects de l'organisation même en situation de changement organisationnel (Bidi, 2021). Notons que les définitions de la RSE se multiplient et quelquefois s'opposent sur des logiques économiques et sociales différentes (Igalens & Tahri, 2012). Toutefois, notre appréhension de la RSE se fonde sur la définition de la Commission européenne (2001).

¹<https://www.senat.fr/ue/pac/E1776.html>

Les dimensions de la RSE ont aussi été mentionnées dans la littérature et varient d'un auteur à un autre. Pour Elkington (1999), une entreprise dirigeante s'évalue sous trois angles à savoir : le respect de l'environnement, la rentabilité économique et l'équité sociale. D'après la commission européenne, la RSE est fondée sur deux principes clés : les entreprises sont appelées à honorer leurs obligations envers une multitude de groupes sociaux, et à répondre aux attentes sociales issues de leur environnement. Elle comporte donc une dimension interne et une dimension externe : la dimension interne comprend la gestion des ressources humaines (GRH), la santé et la sécurité au travail, la restructuration socialement acceptable, la production et la fourniture de services efficaces en termes de ressources, et la gestion environnementale au sein de l'entreprise. La dimension externe inclut la responsabilité envers les communautés locales, l'interaction avec les partenaires commerciaux, les clients et les fournisseurs, les droits de l'homme chez les fournisseurs et la protection de l'environnement mondial. L'étude de Quazia et O'Brien (2000) précise deux dimensions de la RSE, distinguant quatre types de visions : la vision socioéconomique ; la vision moderne ; la vision philanthropique et la vision traditionnelle. De même, Njaya (2014) a mis en évidence trois dimensions de la RSE à savoir : la Responsabilité Economico Légale (REL), la Responsabilité Environnementale (REV) et la Responsabilité Ethico Philanthropique (REP). Enfin, compris comme une « responsabilité sociale et environnementale » ou « responsabilité sociétale des entreprises », elle est considérée comme "la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable"¹ et représente un facteur contribuant à l'amélioration des performances des entreprises et au développement durable et constitue un élément de la stratégie des entreprises (El Haddad & Yazidi Alaoui, 2020). C'est dans cette ampleur, que la théorie des PP (Freeman, 1984) apparaît au début des années 80 s'est imposée comme un cadre de référence pour la modélisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise et pour la détermination des « Stakeholders » vis-à-vis desquels l'entreprise doit exercer une responsabilité sociale. Freeman, à travers sa théorie cherche à dépasser les courants qui s'intéressent uniquement aux actionnaires en tant que seule partie prenante de l'entreprise, et considère que la RSE doit répondre aux exigences de tous les acteurs.

2.2. Le Covid-19

La crise sanitaire du Covid-19, déclarée en Chine il y a quelques mois s'est transformée à la fois en une crise économique en affaiblissant presque toutes les activités économiques et aussi en une crise sociale qui s'est intensifiée par des mesures de distanciation sociale et de travail à domicile recommandées par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) (Taleb & Boucif, 2021). Les perspectives de croissance de l'économie mondiale en 2020 sont compromises par la propagation du

Covid-19 dans de nombreux pays. Qualifié de choc exogène et d'imprévu (MEFT & ERECI, 2020)², le Covid-19 a gagné son terrain dans tous les pays et a ralenti plusieurs activités. Son apparition est caractérisée d'un phénomène inattendu dans le quotidien des entreprises en laissant leurs réflexions et situations contrastées (Beaucourt & Roux, 2021). Elle a provoqué une situation de crise sanitaire exigeant une mobilisation efficace et rapide de moyen ad hoc (Crisp, 2020)³. Les organisations concurrentes sont toujours à la recherche de solutions pour faire face à la crise (Dumez et Minvielle, 2020, p.8).

Au Togo par exemple, d'après les statistiques de l'étude sur les effets du Covid-19 sur l'économie réalisée en 2020, quatre branches d'activités (Transport, Commerce, Hébergement et Activités financières) sont susceptibles d'être plus affectées par la diminution de leur valeur ajoutée. Les branches les plus affectés ont été les hôtels-bars-restaurants, les transports et le commerce. Débatte aujourd'hui dans tous les domaines, le Covid-19 a permis aux chercheurs, professionnels, gouvernements et organisations à trouver des solutions. Parmi celles-ci certains auteurs soutiennent que la RSE revêt en elle une solution, un modèle d'un nouveau management des entreprises. Dans la section qui suit, nous présentons une revue construite sur les travaux récents sur les perceptions et pratiques RSE, RSE et Covid-19.

2.3. Les perceptions et pratiques RSE : un regard en rapport au covid-19

La littérature montre que la RSE ne s'est pas affirmée ou développée sans débats critiques (Catellani, 2019). Le grand économiste Milton Friedman (1912-2006) écrivait en 1970 : « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits »⁶. Selon cette perspective, il s'agit donc de maximiser la production de richesse tout en respectant les « règles du jeu » (en premier lieu le cadre législatif, notamment en évitant la fraude), ce qui, selon la théorie économique néoclassique, porterait à la maximisation du bien-être social.

L'étude de Hounkou (2016) sur les perceptions RSE des entreprises de téléphonie mobile laisse voir une difficile compréhension quant à la notion de la RSE, mais considèrent que la RSE devait être premièrement une histoire d'œuvres sociales (42,55% contre 23,41% ; 17,02% ; 12,76% et 4,25% respectivement pour respecter l'environnement, payer les impôts, lutter contre la pauvreté et partager

² Cette étude est réalisée sous le leadership du Ministre de l'Economie et des Finances du Togo, par (a) des enseignants-chercheurs de l'Equipe de Recherche en Economie Institutionnelle (ERECI) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Lomé, sous la coordination du Professeur Akoété Ega Agbodji, et (b) par la Direction générale des études et de l'analyse économique du Ministère, pour ce qui concerne le cadrage macroéconomique. L'étude est financée par le PNUD, qui apporte également un appui technique. L'étude est coordonnée et techniquement appuyée par le Bureau du Coordonnateur Résident des Nations-Unies au Togo. Des contributions techniques ont été reçues de la part de : UNICEF, BIT, FAO, CEA, BAD, UE, Banque mondiale, FMI, et OMS.

³Crisp (2020) : Récupéré sur <http://www.crisp.be/2020/07/planification-durgence-et-gestionde-crise-sanitaire-la-belgique-face-a-la-pandemie-de-covid-19/>. Crisp est le centre de recherche et d'information socio-politiques.

les bénéfiques avec la société). Ces pratiques RSE se révèlent plus visibles au sein des petites et moyennes entreprises sénégalaises. Il s'agit pour Ngaha Bah et al. (2016) d'une pratique RSE ad hoc centrée sur la philanthropie, le social et qui a des caractéristiques morales et éthiques, qui laisse voire la logique des valeurs, des mœurs, des façons de faire et de penser présents dans la société ; une RSE de proximité qui privilégie les parties prenantes les plus proches (Ngaha-Bah & al., 2016). Plus loin, Gatignon-Turnau (2005) contribue à proposer une échelle de mesure de la perception des pratiques participatives de responsabilité sociale de l'entreprise par les salariés. Il s'appuie sur les travaux de Kirchmeyer (1995) et de son échelle de mesure « organizational responses ». Les résultats des analyses exploratoires et confirmatoire valident l'existence de deux types de perceptions de la part des salariés impliqués : leur perception de la citoyenneté globale de l'entreprise et la perception du soutien de l'entreprise à leur propre engagement citoyen.

L'étude de Fotso et Mvele (2019/4) met en lien la RSE et la communication marketing dans un contexte de publicité ratée par certaines entreprises du secteur des télécommunications au Cameroun. Sur la base des interprétations, les auteurs relèvent non seulement l'effet des incertitudes de la transposition des modèles de communication marketing sur la publicité, mais aussi la faiblesse des institutions qui ne favorise pas une communication responsable.

Dans cette période cruciale que traverse le monde, le côté humanitaire, sociale doit être privilégié par tout acteur économique. C'est ce qui pousse Taleb et Boucif (2021) dans leur réflexion à soulever la question de l'importance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui joue un rôle crucial à l'ère de cette pandémie. Ils montrent que c'est durant ces périodes de crise que doit se mesurer en réalité la sincère engagement RSE des entreprises. « C'est quand les choses vont mal, que les budgets diminuent et que l'on peut mesurer la volonté réelle des entreprises à continuer à contribuer positivement au développement de la société » (Taleb et Boucif, 2021). Ainsi, soutenir le bien social commun et avoir des bonnes relations avec les parties prenantes doivent être des objectifs tout aussi importants que de fournir de la valeur aux actionnaires et de la rentabilité à court terme pour les organisations. Dans la même lignée, Naciri (2021) expose les engagements et les mesures prises par les entreprises pour sortir de cette crise et mettre en lumière la crise comme un accélérateur et stimulateur d'une économie plus soutenable via les changements profondes des stratégies visées en matière de RSE. Se basant sur une revue de la littérature, il montre clairement que la crise du Covid-19 a mis à l'épreuve la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et s'est vu comme un test à l'engagement social et environnemental de celles-ci. Aussi, seules les grandes sociétés qui avaient effectivement pris en compte leurs relations avec leurs salariés, fournisseurs et communautés locales, et ayant transformé adéquatement leur organisation ont pu affronter cette pandémie. Pour clore à ses propos, il soutient que les entreprises qui veulent faire face à cette pandémie doivent maintenir leur dialogue social et renforcer les relations sociales au travail, revoir les priorités en matière de santé et

sécurité, planifier les urgences et s'en tenir à une bonne communication d'informations. Pour Bourass (2021), cette crise et surtout la période qui suivra devrait être un véritable test pour les entreprises et pour la RSE. Ses propos ne sont pas loin de Naciri (2021). De son côté, il ajoute que les actions des entreprises orientées RSE contribuent à leur performance sociale déclinée en trois dimensions mais qui restent à vérifier empiriquement. Kissami (2021) vient renchérir de façon empirique et conclue que la responsabilité sociétale (RSE) des entreprises contribue à l'amélioration de la performance globale des entreprises des industries de transformation au Maroc. La méthodologie suivie repose essentiellement sur l'étude des normes comme étant des outils de la RSE et la relation qu'elles entretiennent avec la performance globale en s'appuyant sur les dimensions sociales, environnementale et économique. Toutefois, l'auteur souligne la sécurité et de la santé au travail n'était pas bien intégré dans le management des entreprises. Néanmoins, avec le Covid, la prise en compte de ces facteurs a connu un saut remarquable. Allant plus loin, Ngoungo et Kengni Fomo (2021) analysent l'effet des investissements socialement responsables entrant dans le cadre de la protection contre la Covid-19 sur la relation performance sociale (PS) et performance financière (PF) dans les PME camerounaises. Les résultats enseignent que les scores de PS relatifs aux activités bénéfiques aux employés (dépenses de lutte et de protection des salariés contre la Covid-19, instauration du travail à distance, l'organisation virtuelle du travail, etc.), à la communauté (don des kits de lavage des mains aux écoles, aux peuples autochtones, programmes de bénévoles etc.) influencent positivement la PF des PME.

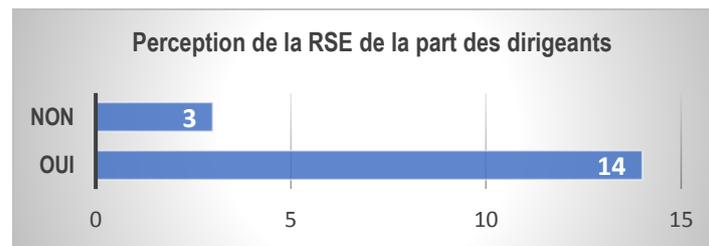
3. Démarche méthodologique de la recherche

Notre recherche a pour objectif d'identifier dans ce contexte de crise sanitaire de covid-19 les perceptions et pratiques RSE des petites entreprises togolaises. Pour apporter une fiabilité dans notre démarche, nous nous appuyons sur une étude mixte (qualitative et quantitative). Nous partons d'abord de l'étude qualitative pour déceler et catégoriser les perceptions et pratiques RSE en ces moments de crise afin d'aborder une démarche confirmatoire. Ce qui se résume à construire des mesures. Notre démarche qualitative (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002) nous a permis d'écouter les acteurs des entreprises (Silverman, 2006) afin d'obtenir dans l'ensemble une compréhension du concept étudié (Gavard-Perret et al., 2012) tout en restant en contact avec les personnes interviewées (Dumez H. , 2011). Au prime abord, cette approche est justifiée par la nature de la problématique, car selon Yin (1994), une étude qualitative est particulièrement adaptée à une problématique nouvelle et un contexte d'application peu exploré. Cette démarche méthodologique nous permet de collecter les données du terrain, de les analyser et de les interpréter. Les entretiens semi-directifs (face à face et par WhatsApp) se sont déroulés dans la deuxième quinzaine de Juillet 2021. Nous avons interviewé de façon individuelle (Baumard et al., 2014) et en profondeur (Johnson, 2002) les responsables et à défaut les assistants/adjoints/gérants des entreprises. Il s'agissait d'un échantillonnage par convenance qui a répondu à l'exigence de saturation à la dix-septième entrevue. Il est composé des entreprises du

secteur d'activité (services, vente en gros et détail, commerce générale) et leur position (centre-ville, nouveau marché, zone ancien marché). Par définition, la petite entreprise est celle qui emploie moins de 50 salariés permanents et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de francs CFA (*dans le secteur de l'industrie manufacturière, agricole ou forestière*) et n'excède pas 250 millions de francs CFA (*dans le secteur du commerce de gros*). Elle est aussi une entreprise qui emploie moins de 30 salariés permanents et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 100 millions de francs CFA (*pour le secteur du commerce de détail*), et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 100 millions de francs CFA (*pour les services*). Les différents entretiens ont été réalisés à l'appui d'un « guide d'entretien » et ont fait l'objet d'enregistrement, de retranscription et traités selon une analyse textuelle des données (Evrard et al., 2003). Nous avons par la suite catégorisé les perceptions et pratiques RSE en ces périodes de Covid-19 en fonction des réponses des interviewés au sens de Diop Sall et Boidin (2019/3) en suivant les mots, phrases ou des thèmes, le temps, les modes de verbes utilisés.

3.1. Résultats de l'étude qualitative

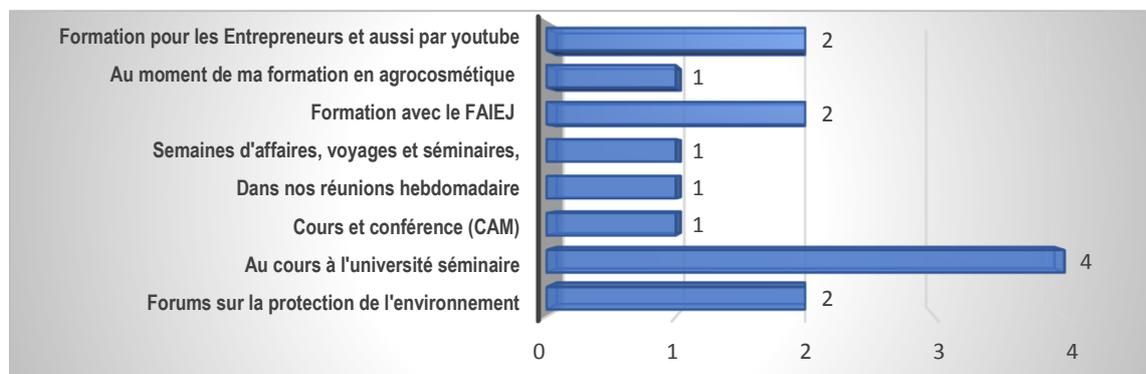
Figure 1: perception de la RSE de la part des dirigeants



Source : nos résultats qualitatifs, Août 2021

Nos résultats qualitatifs permettent de regrouper à la fois les perceptions et pratiques RSE des dirigeants en cette période de pandémie. La plupart de nos répondants (82%) affirment avoir une connaissance de la RSE dont les réponses divergent. Sur ces 14 dirigeants, les connaissances de la RSE proviennent soit « au cours de leur formation, lors d'un séminaire ou d'une formation en ligne ou voyage » comme l'indique cette figure.

Figure 2 : Lieu de provenance des connaissances de la RSE



Source : nos résultats qualitatifs, Août 2021

D'après les extraits de verbatim, nous avons procédé à une catégorisation des perceptions (ou sens) de la RSE donné par les 14 dirigeants en les regroupant par cinq (5) items.

Tableau I : Les perceptions RSE en ces moments de Covid-19

La RSE en ces moments de covid-19, c'est
<ul style="list-style-type: none"> – La santé et la sécurité au travail – La volonté des entreprises à contribuer au développement de son environnement local – L'engagement social et environnemental de l'entreprise – Négocier, dialoguer et renforcer les relations sociales au travail – Le nationalisme (privilégier l'achat de produits locaux pour encourager la production locale)

Source : nos résultats qualitatifs, Août 2021.

Ces résultats confortent avec ceux de Taleb et Boucif (2021), de Naciri (2021) et de Bourass (2021) sur la nécessité, l'importance et l'engagement des entreprises en ces périodes de covid-19. S'agissant des pratiques RSE, nous avons sur la base des *verbatim*, catégorisé celles relatives aux salariés ou collaborateurs, vis-à-vis des clients, des fournisseurs, de l'entourage et de l'environnement.

Tableau II: Les pratiques RSE en ces moments de Covid-19

Les pratiques RSE vis-à-vis des employés/collaborateurs (11 items)
<ul style="list-style-type: none"> – Constitution des équipes de travail afin d'éviter un nombre de contact – Prélèvement de température des personnels à l'entrée – La mise en œuvre des mesures barrières imposé par l'État – Installation des kits de lavage des mains avec du savon – Formation et séminaires intense aux agents sur les mesures préventives – Don des masques (cache nez) et des désinfectants (solutions hydro alcooliques) – Accompagnent par des dons en nature et en espèces quelques fois à mes employés – Le respect strict des mesures barrières et du contact avec autrui – Écouter, aider et prendre des nouvelles des familles de mes employés en cette période de crise – Appuis en matériel et produits alimentaires – Conseil à nos employés pour se faire vacciner
Les pratiques RSE vis-à-vis des clients (05 items)
<ul style="list-style-type: none"> – Respect des mesures barrières en interne de l'entreprise – Installations des dispositifs de lave mains à l'entrée de l'entreprise – Baisse des coûts de nos services – Livraison à domicile à nos clients et des rabais sur achats – Consentir des ventes à crédit
Les pratiques RSE vis-à-vis des fournisseurs (04 items)
<ul style="list-style-type: none"> – Effort à payer à temps ses dettes – Relation entre fournisseur accentuée sur les réseaux sociaux – Les commandes diversifiées chez deux ou trois fournisseurs – Encourager et acheter les produits nationaux et locaux
Les pratiques RSE vis-à-vis de votre proche environnement (06 items)
<ul style="list-style-type: none"> – Don des kits de masque et de lavage des mains dans une école – Le respect des mesures barrières lors des différentes opérations – Effort contre de la pollution environnement

- Socialisation
- Aide aux démunis
- Participer et soutenir les initiatives locales pour le développement

Source : nos résultats qualitatifs, Août 2021

3.2. La phase quantitative

Pour la constitution de notre échantillon quantitative, nous nous sommes référés à la base des Petites Entreprises fourni par l'Office Togolaise des Recettes (2017) qui concerne les entreprises en activité jusqu'en 2017. Cette base contient sept cent quarante-neuf (749) entreprises toutes réparties dans la ville de Kara. Notre questionnaire est élaboré ensuite sur la base des résultats qualitatifs. Dans l'ensemble, chaque responsable est convié à donner son degré d'accord par rapport aux items. Nous avons utilisé l'échelle de likert à cinq (5) points pour les analyses de cohérence et de fiabilité et retenu l'échelle dichotomique (oui et non) pour les tris à plat. En ce qui concerne notre échantillonnage, nous avons fait recours à la méthode d'échantillonnage probabiliste basée sur l'échantillonnage systématique qui repose sur la détermination d'un taux de sondage (n/N). Ainsi, nous avons travaillé sur les cinquante pour cent (50%) des entreprises. En tout, nous avons une base constituée de 375 entreprises à enquêter. Sont revenus mal renseignés/rempli et moitié renseigné 83 questionnaires. Au total 292 questionnaires bien répondus ont fait l'objet des analyses (soit 78% de retour). Nous avons procédé par des analyses descriptive et multi variée, des tris à plat et aussi l'ACP pour s'assurer que les variables forment une combinaison linéaire exacte des facteurs (Evrard et al., 2009). Dans l'optique de vérifier le caractère « factorisables » de nos données, nous avons procédé au test de sphéricité de Bartlett et le test KMO (Jolibert et Jourdan, 2006). Nous nous assurons ensuite de la fiabilité de nos mesures en calculant l'alpha de Cronbach qui renvoie à la cohérence interne entre les indicateurs mesurant le même phénomène (Igalen et Roussel, 1998). Les logiciels Epidata et SPSS (Statistical Package for Social Science) version 23 ont été d'un appui certains dans la saisie et analyse des données.

3.2.1. Les résultats de l'étude

Nos résultats sont présentés en deux étapes : premièrement les analyses decriptives relatives aux répondants et en suite les différents test statistiques.

3.2.1.1. Les résultats relatifs aux appréciations des perceptions et pratiques RSE en période de Covid-19

Ces premiers résultats présentent les proportions relatives aux perceptions et pratiques RSE. Nous avons procédé à un tri à plat qui permet d'observer la répartition des dirigeants par rapport aux items identifiées. Nous avons utilisé l'échelle de mesure dichotomique « oui et non ».

Appréciation des perceptions RSE en période de covid-19

Tableau III: Les perceptions RSE en ces moments de Covid-19

	Items	FREQUENCE	
		OUI	NON
La RSE en ces moments de covid-19, c'est	La santé et la sécurité au travail	179	113
	Volonté des entreprises à contribuer au développement de local	197	95
	L'engagement social et environnemental de l'entreprise	201	91
	Négocier, dialoguer et renforcer les relations sociales au travail	248	44
	Le nationalisme (privilégier l'achat de produits locaux pour encourager la production locale)	283	9

Source : Résultat de l'enquête, Septembre 2021

Ce tableau indique que sur les 292 dirigeants enquêtés, 97%, 85% et 69% des dirigeants ont respectivement reconnus que la RSE est le nationalisme, négocier, dialoguer et renforcer les relations sociales au travail et l'engagement social et environnemental de l'entreprise.

Appréciation des pratiques RSE en période de covid-19

Tableau IV : Les pratiques RSE en ces moments de Covid-19 vis-à-vis des employés/collaborateurs

N°	Items	FREQUENCE	
		OUI	NON
1	Constitution des équipes de travail afin d'éviter un nombre de contact	89	203
2	Prélèvement de température des personnels à l'entrée	105	187
3	La mise en œuvre des mesures barrières imposé par l'État	267	25
4	Installation des kits de lavage des mains avec du savon	289	3
5	Formation et séminaires intense aux agents sur les mesures préventives	82	210
6	Don des masques (cache nez) et des désinfectants (solutions hydro alcooliques)	97	195
7	Accompagnent par des dons en nature et en espèces quelques fois à mes employés	217	75
8	Le respect strict des mesures barrières et du contact avec autrui	283	9
9	Écouter, aider et prendre des nouvelles des familles de mes employés	249	43
10	Appuis en matériel et produits alimentaires	197	95
11	Conseil à nos employés pour se faire vacciner	259	33

Source : Résultat de l'enquête, Septembre 2021

Ce tableau explique que les pratiques RSE dominantes vis-à-vis des employés en ces périodes sont l'installation des kits de lavage des mains (99%), le respect strict des mesures barrières et du contact avec autrui (97%), l'aide et le soutien qu'apportent les managers à leurs employés (74%).

Tableau V: Les pratiques RSE en ces moments de Covid-19 vis-à-vis des clients

N°	Items	FREQUENCE	
		OUI	NON
1	Respect des mesures barrières en interne de l'entreprise	292	0
2	Installations des dispositifs de lave mains à l'entrée de l'entreprise	292	0
3	Baisse des coûts de nos services	178	114
4	Livraison à domicile à nos clients et des rabais sur achats	23	269
5	Consentir des ventes à crédit	193	99

Source : Résultat de l'enquête, Septembre 2021

En dehors de certaines pratiques envers leur client, les dirigeants respectent scrupuleusement (100%) les mesures barrières et protègent leur clientèle. Toutefois, ceux-ci consentent des ventes à crédit (67%).

Tableau VI : Les pratiques RSE en ces moments de Covid-19 vis-à-vis des fournisseurs

N°	Items	FREQUENCE	
		OUI	NON
1	Effort à payer à temps ses dettes	179	113
2	Relation entre fournisseur accentuée sur les réseaux sociaux	259	33
3	Les commandes diversifiées chez deux ou trois fournisseurs	208	84
4	Encourager et acheter les produits nationaux et locaux	286	6

Source : Résultat de l'enquête, Septembre 2021

Vis-à-vis des fournisseurs, les dirigeants ont accentué leur relation à travers les réseaux sociaux (89%), et la plupart encourage la consommation des produits locaux (98%).

Tableau VII : Les pratiques RSE vis-à-vis de votre proche environnement

N°	Items	FREQUENCE	
		OUI	NON
1	Don des kits de masque et de lavage des mains dans une école	97	195
2	Le respect des mesures barrières lors des différentes opérations	278	14
3	Socialisation	219	73
4	Aide aux démunis	251	41
5	Participer et soutenir les initiatives locales pour le développement	193	99

Source : Résultat de l'enquête, Septembre 2021

En cette période de covid-19, les dirigeants se sont engagés à soutenir les démunis (86%), ont démontrés leur amour, fraternité envers leur communauté (75%) et ont soutenus les initiatives locales (67%).

3.3. Les Analyses en Composante Principale (ACP)

Pour s'assurer que nos données sont factorisables, nous avons procédé aux analyses factorielles consistant à réduire les variables initiales en un nombre réduits de facteurs. Les tests de KMO et de sphéricité de Bartlett ont été effectués.

3.3.1. Analyse de la Composante Principale relative au sens donné de la RSE en ces moments de covid-19

Tableau VIII : Indice de KMO/Bartlett relatif aux perceptions RSE en ces moments de covid-19

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,848
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	2204,576
	Ddl	10
	Signification	,000

Source : résultats de notre recherche, Septembre 2021.

Ce tableau montre que l'indice de KMO est égal à 0,848. Il est excellent ($0.8 < KMO$) au sens de Malhautra et al. (2007). Le test de Bartlett est significatif au seuil de 0,000. Alors la matrice des données est factorisable, ce qui nous conduit à utiliser les ACP pour réduire les dimensions.

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,511	90,228	90,228	4,511	90,228	90,228
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : résultats de notre recherche, Septembre 2021.

L'ACP nous permet d'obtenir un facteur dont les items sont corrélés et fortement significatifs avec des valeurs propres et supérieures à 1 en se référant à la règle de Kaiser. Ces facteurs expliquent à 90% de la variance totale expliquée.

3.3.2. Analyse de la Composante Principale aux pratiques RSE en ces moments de covid-19

Tableau IX : Indice de KMO et test de Bartlett relatif aux pratiques RSE en ces moments de covid-19

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,914
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	9907,579
	Ddl	325
	Signification	,000

Source : résultats de notre recherche, Septembre 2021.

Ce tableau montre que l'indice de KMO est égal à 0,914, excellent car se situe entre 0.5 et 1 au sens de Malhautra et al. (2007). Le test de Bartlett est significatif au seuil de 0,000. Alors la matrice des données est factorisable, ce qui nous conduit à utiliser les ACP pour réduire les dimensions.

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	14,372	55,276	55,276	7,722	29,699	29,699
2	3,918	15,069	70,346	6,409	24,651	54,351
3	2,208	8,493	78,839	6,367	24,488	78,839

Source : résultats de notre recherche, Septembre 2021.

L'ACP nous permet d'obtenir trois facteurs dont les items sont corrélés et fortement significatifs avec des valeurs propres et supérieures à 1 en se référant à la règle de Kaiser. Ces facteurs expliquent à 79% de la variance totale expliquée.

3.3.3. Les tests de fiabilité de mesure des variables

Nous utilisons ici l'alpha Cronbach comme indicateur de fiabilité donné par le logiciel SPSS 23 pour examiner la cohérence interne des dimensions du modèle.

Tableau X : synthèse de la fiabilité des mesures

Variabes	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Dimensions échelles	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
RSE	31	0,922	Perception RSE_Covid-19	5	0,903
			Pratiques RSE_Covid-19	26	0,917

Source : résultats de notre recherche, Septembre 2021.

Ce tableau confirme les propriétés psychométriques de nos échelles. Comme souligné, toutes les dimensions donnent une valeur d'alpha de Cronbach satisfaisante et supérieur à 0.9 au sens d'Evrard et al. (2009). Nous concluons à cet effet qu'il y a une bonne cohérence interne entre les variables.

4. Discussion des résultats de la recherche

S'il y a dans l'ère moderne au sens de Berbou (2020), un contexte où les entreprises subissent de plein fouet, de manière indifférenciée les conséquences d'un environnement hostile sur le business mais aussi sur les priorités managériales, c'est bel et bien celui du Covid-19. Ralentissant l'activité économique des entreprises, cette crise n'a pas réussi à submerger « l'humanisme » des dirigeants car ils ont réussi dans notre contexte à répondre aux besoins immédiats des collaborateurs tout en assurant la santé de l'entreprise. Loin de prétendre être une contribution complète, cet article traitant de la RSE en période de crise de covid-19 a montré que les dirigeants des entreprises enquêtés ont un sens de la RSE. La plupart des managers (97%) reconnaissent qu'il faut privilégier l'achat de produits locaux pour encourager la production locale, négocier, dialoguer et renforcer les relations sociales au travail

et l'engagement social et environnemental de l'entreprise. Ces résultats confortent les travaux de Taleb et Boucif (2021), de Naciri (2021) et de Bourass (2021) sur la nécessité, l'importance et l'engagement des entreprises en ces périodes de covid-19. Ces résultats révèlent également le souci des dirigeants à se tourner vers la promotion et la consommation des produits locaux et viennent renforcer les travaux de Castano et al. (2016) sur la consommation socialement responsable qui d'ailleurs a un lien avec la RSE. S'agissant des pratiques RSE, le contexte montre une forte préoccupation de la santé, du risque de contamination des salariés. Outre, il y a un regain d'aide et de soutien qu'apportent les managers à leurs employés (74%), des conseils sur le bien-fondé de se faire vacciner, appuis en matériel et produits alimentaires. Nos résultats ne sont pas loin des conclusions de Berbou (2020) pour qui les dirigeants de tous les secteurs s'efforcent d'urgence de protéger la santé de leurs employés et de renforcer la résilience de leur entreprise. Les pratiques identifiées s'étendent aussi vers les partenaires d'affaires de ces dirigeants. Conscient de l'environnement turbulent, les dirigeants facilitent les ventes à crédit (67%), les quelques-uns (61%) surtout pour les entreprises de services informatique et de formation ont du baisser les coûts de services rendus aux clients. Il est aussi vu que peu (8%) trouvent des solutions partielles de repositionnement au sens de Blaess (2020) comme les livraisons de repas, de produits à domicile pour raccourcir les chaînes de distribution dans le but de continuer de fonctionner. Au regard des liens d'affaires avec les fournisseurs, l'on retrouve un partenariat continue grace aux réseaux sociaux. Une considération nouvelle est donnée aux produits nationaux et locaux (98%). Cette attitude dépendrait du confinement, de la fermeture des frontières qui a induits la hausse des prix des produits importés comparativement aux produits locaux qui sont valorisés et promotionnés ces derniers moments. De même, les actions sociales des dirigeants reposent sur des valeurs sociales qui se reflètent dans le partage, le don, l'aide, la socialisation, la solidarité et le soutien en vers leur proximité. Cette manière de se rapprocher de ses acteurs pourrait améliorer l'image de l'entreprise au sens de (Baelhadj & Benhabib, 2022). Nos résultats se réfèrent à ce que Diop Sall et Boidin (2019/3) identifient « hors période de crise » de dimension socio-philanthropique de la RSE qui se repose sur des fondements éthiques et moraux.

5. Conclusion

La crise a montré que la RSE s'adapte et se renouvelle en alliant les principes fondamentaux de l'éthique des affaires à l'esprit d'innovation (Ben-Yedder, 2020). Ce contexte aussi perplexe a créé un environnement inédit, celui de la RSE de crise, mêlant des démarches allant de la philanthropie à la réinvention des métiers pour parer aux pénuries. Dans le souci d'apporter un éclairage sur la RSE et covid-19, l'objectif de cet article était d'identifier les perceptions et pratiques RSE des petites entreprises togolaises en cette période de covid-19. Au moyen d'une démarche qualitative basé sur 17 entretiens auprès des managers, nous avons projeté nos résultats à grande échelle pour confirmation. Cette situation ressemblerait au sens de Blaess (2020), au conte de Perrault, « la Belle au bois

dormant » où « la sorcière Covid » a endormi les entreprises espérant un état providentiel. Toutefois, dans notre contexte, la RSE s'est révélée être une pratique résiliente à la crise car les dirigeants ont compris l'approche sociale et par les parties prenantes qui viennent soutenir leur relations internes et externe. Nos résultats viennent en partie comme réponse aux préoccupations de Glidja (2020) selon laquelle, la RSE ne se retrouverait-elle pas au cœur de la refondation du management des organisations ? nos résultats corroborent également avec les travaux de Taleb et Boucif (2021), de Naciri (2021), de Bourass (2021) et de Castano et al. (2016) du fait que les dirigeants aident et se soucient de leur personnel, de leur réseau social, leur partenaire et leur environnement immédiat.

Cette recherche s'inscrivant dans les réflexions RSE et crise, en particulier le covid-19 revêt des implications d'ordre théorique, méthodologique et managérial. D'un point de vue théorique, elle enrichit la littérature sur les perceptions et pratiques RSE en ces moments critiques. Le contexte des petites entreprises révèle une connaissance et pratiques certaine de la RSE qui a joué un rôle de premier plan et s'est vu renouvelée. Cet article sert également d'une proposition de construction d'un modèle de RSE-covid-19. Le contenu nécessaire de notre variable est obtenu de façon rigoureuse car il révèle une bonne cohérence et bonne fiabilité interne. D'un point de vue méthodologique, nous avons utilisé une démarche toute particulière et révélatrice en deux phases. De l'exploration par les entretiens, nous avons pu déceler des perceptions et pratiques RSE qui ont été confirmées auprès d'un échantillon conséquent. D'un point de vue managérial, cette recherche renseigne une importance au nationalisme (encourager la consommation des produits locaux). Nos résultats interpellent les syndicats en question et même l'Etat à promouvoir davantage la culture et la promotion des biens locaux qui servent à faire face à la cherté des produits importés. En ce qui concerne les limites et voies de recherche induites, il conviendrait de l'étendre vers d'autres régions du pays. Possibilité est de déceler d'autres perceptions et pratiques RSE en cette période de covid-19. D'autres recherches pourraient s'orienter à mesurer la performance de ces entreprises au regard de leur pratique RSE.

Références bibliographiques

- Aho, E. (2014). « Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Afrique de l'Ouest : cas du groupe CERCO ». *Ann. Univ. Lomé, Série Sc. Eco. Et Ges.*, VIII, 109-130.
- Arregbah, M., Kueviakoe, K., & Tidjani, B. (2018). Perception et pratique RSE des très petites et moyennes entreprises (TPMES) togolaises : retombées sur le chiffre d'affaires. *Journal de Recherche Scientifique Université de Lomé (Togo)*, 20(4), 319-333.
- Baelhadj, N., & Benhabib, A. (2022, Juin). Impact de la RSE sur l'image de l'entreprise : Cas de l'entreprise algérienne. *Algerian Scientific Journal Platform*, 18(17).
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R. Thietart, *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Bayad. (2021). La culture d'entreprise : vaccin organisationnel contre la Covid-19. Dans Frimousse, & Peretti, *Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19*. Questions de management.

- Beaucourt, C., & Roux, L. (2021). La crise sanitaire : un contexte capacitant ?. *Revue Gestion & Management public*(139).
- Ben-Yedder, M. (2020). RSE de crise et RSE en crise : les leçons de la crise de la Covid-19. Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les répercussions durable de la crise sur le management*.
- Berbou, H. (2020). Quelles actions Quiks-wins mettre en œuvre pour atténuer les dégâts pour les entreprises et la société ? Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les répercussions durables de la crise sur le management, Questions de Management* (pp. 159-243).
- Berger-Douce, S., Jamal, Y., & Elbousserghini, J. (2016). «Vision stratégique des PME orientées RSE-Illustration par deux entreprises marocaines ». *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 69-99.
- Bidi, G. (2021). Quelle « température RSE » dans la banque sénégalaise ? *Association Francophone de Comptabilité / « ACCRA »*(11), 59 à 84.
- Blaess, M. (2020). Agilité, Innovation, respect des valeurs : l'heure de vérité ! Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les répercussions durable de la crise sur le management*. Question de management.
- Bourass, C. (2021). Performance sociétale à l'ère du COVID 19. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1), 178-200.
- Bouziane, A. (2022). Évolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(1).
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: Paris, La Découverte .
- Capron, M., & Quarel-Lanoizelee, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise* (éd. La Découverte). La Découverte.
- Carroll, A. (1999). « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional Construct ». *business & Society*, 38(3), 268-295.
- Castano, L., Perdomo-Ortiz, J., Ocampo, S., & Leon, W. (2016). Socially responsible consumption : An application in Colombia. *Business Ethics : A European Review*, 25(4), 460-481.
- Catellani, A. (2019). L'entreprise responsable et ses parties prenantes : entre « manipulation » et coconstruction de sens. *Actes sémiotique*(122).
- Diemer, A. (2020, Mars). Modéliser le COVID 19 : Défis et perspectives. *Revue Francophone du Développement Durable*(15).
- Diop Sall, F., & Boidin, B. (2019/3). Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal. *Management & Avenir*(109), 87 à 106.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ?, Vuibert.
- Dumez, H., & Minvielle, E. (2020). Le système hospitalier français dans la crise Covid-19. Une contribution des sciences de gestion. *Publication du i3-CRG (Institut Interdisciplinaire de l'Innovation Centre de Recherche en Gestion), UMR CNRS 9217*. Récupéré sur <https://i3.cnrs.fr/wp-content/uploads/2020/07/Le-syste%CC%80me-hospitalier-franc%CC%A7ais-dans-la-crise.pdf>
- El Haddad, M., & Yazidi Alaoui, O. (2020). Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 49-62.

- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2016). La spécificité de la RSE en PME au Maroc: Une approche par la vision stratégique du dirigeant. *RIODD*.
- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Youssef. (2016). Vision stratégique des PME orientées RSE- Illustration par deux entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1(1), 69-99.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*., Oxford, Capstone Publishing Limited.
- Evrard, Y., Pras, Y., & Roux, E. (2003). *Market : études et recherches en marketing*. Dunod.
- Fotso, R., & Mvele, S. (2019/4). RSE et communication marketing dans un contexte de publicité ratée : le cas des entreprises de la téléphonie mobile au Cameroun. *Question(s) de management*(26), 121-137.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*., Boston: Pitman.
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 1(31), 151 à 206.
- Gatignon-Turnau, A. (2005, Septembre 15 et 16). Proposition d'une échelle de mesure de la perception des pratiques participatives de RSE par les salariés. *16e Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-*.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Joli. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (éd. 2ième édition). Paris: Pearson France.
- Glidja, B. (2020). Après la résilience, de nouveaux rapports sociaux et sociétaux dans l'entreprise ? Dans S. Frimousse, & J. Peretti, *Les répercussions durable de la crise sur le management* (p. 159 à 243). Questions de management.
- Gond, J., & Igalens, J. (2011). *Le Management de la responsabilité sociale des entreprises*. Pearson Éducation.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Paris: De Boeck Université.
- Houkoku, C. (2016). La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin. *Revue Internationale de Gestion et d'économie*, 1(1), 32.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*., Paris, Economica.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*(83), 3-19.
- Johnson, J. (2002). In-depth interviewing. Dans J. Gubriumet, & J. Holstein (Dir.) , *Handbook of interview research. Context and method*. Thousand Oaks, Californie : Sage publications.
- Kissami, R. (2021). RSE, source de performance globale de l'entreprise pour l'après COVID-19 : Cas des industries de transformation au Maroc. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 467-489.
- Malhautra, N., Decaudin, D., & Bouguerra, A. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*. Paris, France.
- MEFT, & ERECI. (2020). *Analyse des impacts de la pandémie COVID-19 sur l'économie et les conditions socio-économiques des ménages et des groupes vulnérables au Togo*.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Naciri, R. (2021). Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19 ? *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 766 - 788.
- Ngaha Bah, A., Ndao, A., Diop Sall, F., & Tidjani, B. (2016). La responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique : un mythe en marche. *27ième congrès de l'AGRH*.
- Ngoungo, D., & Kengni Fomo, G. (2021). La pandémie de Covid-19 et l'impact de la performance sociale sur la performance financière des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), 910-933.
- Pasquero, J. (2005). «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique ». Dans M. Turcotte, & A. Salmon., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Québec, Presses de l'Université du Québec*.
- Quazi A, M., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 33-51.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data* (éd. 3ième édition). London: Sage Publications.
- Taleb, B., & Boucif, S. (2021). L'importance de la responsabilité sociale des entreprises en période de crise et de pandémie COVID-19. *Algerian Journal of Political Economy*, 3(1).
- Wong, A., & Yameogo, U. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone, le livre blanc*.
- Yin. (1994). *Case Study research : design and methods* (éd. Deuxième). Newbury Park, CA : Sage.: Newbury Park, CA : Sage.