

GOVERNANCE DES ACTIONS DE RESPONSABILITE SOCIETALE ET PERCEPTION DES COMMUNAUTES RIVERAINES AU TOGO

Obed Pyabalo TCHANDAO

Université Pan Africaine, Institut de Gouvernance des Sciences Humaines et Sociales (PAUGHSS)

obedtchandao@gmail.com

Résumé

Cet article analyse la gouvernance des actions de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et leur perception par les communautés riveraines, à partir du cas de l'usine Steel Cube Togo implantée dans la commune de Kozab 1 à Kara. L'objectif de cette étude est d'analyser la gouvernance des actions de responsabilité sociétale de Steel Cube Togo et d'examiner la manière dont celles-ci sont perçues par les communautés riveraines. Elle repose sur une méthodologie mixte combinant une enquête quantitative auprès de 371 riverains et des entretiens auprès de huit personnes ressources de l'entreprise. Les résultats révèlent une méconnaissance généralisée des actions de RSE, un déficit total de communication et une absence complète de participation des communautés aux processus décisionnels. Malgré l'existence d'actions sociales, environnementales et de sécurité au travail, celles-ci demeurent centralisées, ponctuelles et faiblement appropriées par les populations locales. L'étude conclut que la faiblesse de la gouvernance participative constitue un frein majeur à l'efficacité et à la légitimité sociale des actions de RSE de Steel Cube Togo.

Mots-clés: *responsabilité sociétale des entreprises, gouvernance participative.*

Abstract

This article analyzes the governance of corporate social responsibility (CSR) actions and their perception by local communities, based on the case of the Steel Cube Togo factory located in the municipality of Kozab 1 in Kara. The objective of this study is to analyze the governance of Steel Cube Togo's corporate social responsibility actions and examine how they are perceived by local communities. It is based on a mixed methodology combining a quantitative survey of 371 local residents and interviews with eight resource persons from the company. The results reveal a widespread lack of awareness of CSR actions, a total lack of communication, and a complete absence of community participation in decision-making processes. Despite the existence of social, environmental, and occupational safety actions, these remain centralized, sporadic, and poorly appropriated by local populations. The study concludes that weak participatory governance is a major obstacle to the effectiveness and social legitimacy of Steel Cube Togo's CSR initiatives.

Keywords: *corporate social responsibility, participatory governance.*

Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'est progressivement imposée comme un cadre de référence incontournable dans l'analyse de la gouvernance des organisations contemporaines. Elle renvoie à l'ensemble des engagements pris par les entreprises afin d'intégrer, de manière volontaire ou encadrée, les dimensions sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes (Carroll, 1991). Initialement conçue comme une démarche volontariste d'ordre éthique, la RSE est désormais analysée comme un mécanisme stratégique de gouvernance organisationnelle et de création de valeur durable (Alshukri et al., 2024). Les recherches récentes soulignent que la RSE ne se limite plus à des actions symboliques, mais se construit autour du dialogue avec les parties prenantes, de la transparence et d'une gouvernance partagée pour assurer la légitimité sociale des entreprises (Dzage et Szabados, 2024 ; Awa, Etim et Ogbonda, 2024).

Dans les pays en développement, et plus spécifiquement en Afrique, la RSE revêt une importance particulière en raison de la proximité entre les unités industrielles et les communautés locales, ainsi que la faiblesse relative des mécanismes publics de régulation sociale et environnementale. Dans un contexte où l'État assume des fonctions limitées en matière de régulation environnementale, sociale ou économique, les entreprises sont souvent perçues comme des acteurs majeurs dans la satisfaction des besoins communautaires et dans la réduction des inégalités territoriales (Amaeshi, Adegbite et Rajwani, 2016 ; Jamali, Karam et Blowfield, 2021). Toutefois, plusieurs études soulignent que l'impact réel des initiatives de RSE dépend fortement de leur mode de gouvernance et du degré d'implication des communautés locales dans les processus décisionnels (Mzembe, Lindgreen et Maon, 2022).

La littérature met ainsi en évidence que les actions de responsabilité sociétale sont plus efficaces lorsqu'elles reposent sur une communication transparente, un dialogue permanent et une participation active des parties prenantes locales. Ces mécanismes favorisent l'appropriation sociale des initiatives et renforcent leur durabilité (Dentchev, Haezendonck et Van Balen, 2022 ; Awa, Etim et Ogbonda, 2024). À l'inverse, l'absence de dispositifs formels d'information et de

concertation peut conduire à une méconnaissance des actions menées et à une perception négative des entreprises par les communautés riveraines. Dans ce contexte, la participation communautaire apparaît comme un élément central de la gouvernance de la RSE et une condition essentielle de son acceptabilité sociale.

Au Togo, l'industrialisation constitue un axe majeur des politiques publiques de développement, notamment à travers le Plan National de Développement (PND). Cette dynamique s'accompagne de l'implantation d'unités industrielles à proximité des zones d'habitation, exposant les communautés riveraines à divers externalités environnementales et sociales, tout en suscitant de fortes attentes en matière de retombées socioéconomiques. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'implantation de l'usine sidérurgique Steel Cube Togo (SCT) dans la commune de Kozah 1, à Kara. L'entreprise affirme mener plusieurs actions relevant de la responsabilité sociétale en faveur de ses travailleurs et des populations locales.

Cependant, malgré l'existence déclarée de ces initiatives, les communautés riveraines expriment une insatisfaction persistante quant à leur visibilité, leur pertinence et leur impact réel. Ce décalage entre le discours institutionnel de l'entreprise et la perception des populations locales met en évidence des interrogations fondamentales relatives à la gouvernance des actions de RSE, notamment en ce qui concerne la communication et l'implication des communautés dans les processus décisionnels. Cette situation rejoint les analyses selon lesquelles une RSE faiblement participative tend à perdre sa légitimité sociale et à produire des effets limités (Arnstein, 1969 ; Idemudia, 2011 ; Mzembe, Lindgreen et Maon, 2022).

Face à ces constats, la présente étude se propose d'analyser la gouvernance des actions de responsabilité sociétale de Steel Cube Togo et d'examiner la manière dont celles-ci sont perçues par les communautés riveraines. Elle cherche à répondre à la question suivante : comment les communautés riveraines perçoivent-elles la gouvernance des actions de responsabilité sociétale de Steel Cube Togo ? L'hypothèse centrale est que la gouvernance de la RSE de Steel Cube Togo est faiblement participative, marquée par un déficit de communication et une exclusion des communautés locales des processus décisionnels, ce qui limite la visibilité, la légitimité et l'appropriation des actions mises en œuvre.

Méthodologie de recherche

1. Méthode de collecte des données

La démarche méthodologique de cette étude a débuté par une revue documentaire portant sur la responsabilité sociétale des entreprises, la gouvernance participative et les cadres normatifs de la RSE, afin de préciser les concepts clés et d'affiner la problématique de recherche. Cette phase a été complétée par une visite de terrain dans les quartiers riverains de l'usine Steel Cube Togo, située dans la commune de Kozah 1 à Kara, permettant de mieux appréhender le contexte local et d'adapter les outils de collecte.

La population cible est constituée des riverains vivant à proximité immédiate de l'usine notamment ceux habitant les quartiers de Soundoulow, Atteda et Agnaram, ainsi que des responsables de l'entreprise impliqués dans la mise en œuvre des actions de RSE. Ces trois quartiers, situés dans un rayon de moins de cinq kilomètres du site d'exploitation, regroupent une population totale estimée à environ 10 827 habitants (5608 à Agnaram, 3130 à Soundoulow et 2089 à Atteda), selon les données communales de 2025.

La taille de l'échantillon a été déterminée à l'aide de la formule de Cochran, avec un niveau de confiance de 95 % ($Z = 1,96$) et une marge d'erreur de 5 %. L'application de cette formule à la population totale considérée a permis d'obtenir un échantillon de 371 individus. La répartition par quartier a été effectuée de manière proportionnelle au poids démographique de chaque zone, suivant le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : *Proportion et échantillon par quartier*

Quartier	Échantillon considéré	Part dans l'échantillon total
Agnaram	192	52%
Soundoulow	107	29%
Atteda	72	19%

Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

La collecte des données primaires a mobilisée les méthodes qualitatives et quantitatives.

La démarche qualitative a consisté en des entretiens semi-directifs avec des responsables de l'usine, choisis en fonction de leur implication dans la gouvernance des actions de RSE (notamment le responsable Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE), et sept autres responsables de sections), faisant un nombre total de huit.

La démarche quantitative s'est appuyée sur l'administration d'un questionnaire auprès de 371 riverains, hommes et femmes, sélectionnés arbitrairement à cause de l'absence de base de données formelle et détaillée des populations concernées.

Cette combinaison méthodologique a permis de recueillir des données complémentaires sur la gouvernance de la RSE et le niveau de participation des communautés locales.

2. Méthode de traitement des données

Les données qualitatives ont été collectées à l'aide de guide d'entretien semi-directif, permettant de recueillir les informations relatives aux pratiques concrètes mises en œuvre au sein de l'entreprise. Elles ont fait objet d'une analyse thématique afin d'avoir les résultats.

Les données quantitatives ont été collectées à travers un questionnaire administré à l'aide de l'application Kobo Collect, puis traitées et analysées à l'aide des logiciels SPSS et Microsoft Excel. L'analyse a reposé sur des statistiques descriptives, notamment les fréquences et les pourcentages. Les principaux résultats issus de cette analyse sont présentés dans la section suivante.

Présentation des résultats

Cette section présente les principaux résultats de l'étude relatifs au profil des riverains enquêtés, à la gouvernance des actions de responsabilité sociétale et à la perception qu'en ont les communautés riveraines. Elle met en évidence le lien entre les modalités de gouvernance de la RSE et le niveau d'appropriation des actions par les populations locales.

1. Profil des riverains enquêtés

L'analyse du profil des riverains enquêtés permet de situer les résultats de l'étude dans leur contexte social et démographique. Elle porte sur les principales caractéristiques des répondants, notamment le quartier de résidence, le sexe, l'âge, la durée de résidence et le niveau d'instruction, afin d'apprécier la représentativité et la crédibilité des perceptions recueillies.

1.1. Quartier de résidence

Tableau 2 : Répartition des répondants suivant le quartier de résidence

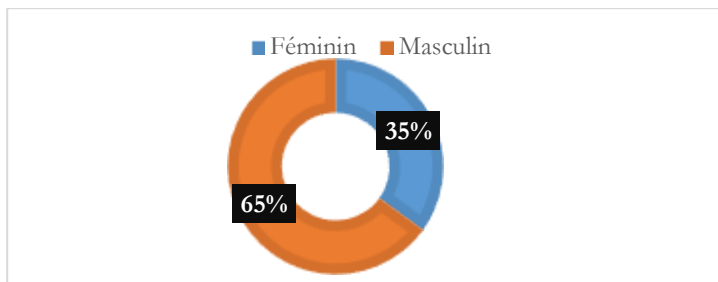
Quartier de résidence	Répondant échantillon
Agnaram	52%
Soundoulow	29%
Atteda	19%

Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

Le tableau 2 montre que 52 % des riverains enquêtés résident dans le quartier Agnaram, contre 29 % à Soundoulow et 19 % à Atteda. Cette répartition reflète la taille respective des quartiers et leur poids dans l'échantillon total.

1.2. Sexe des répondants

Graphique 1 : Répartition des répondants par sexe

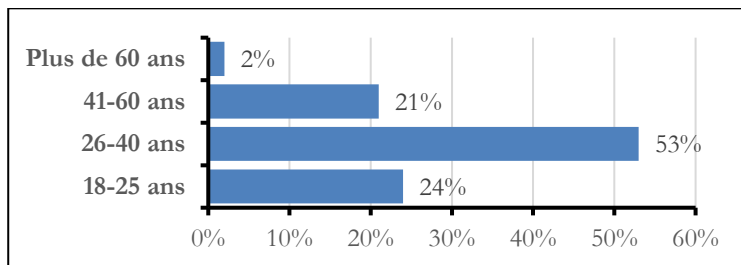


Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

Le graphique 1 montre que 65 % des personnes enquêtées sont de sexe masculin, contre 35 % de sexe féminin. Cette répartition pourrait s'expliquer par une plus grande disponibilité des hommes au moment de l'enquête.

1.3. Age des répondants

Graphique 2 : Répartition des répondants en fonction de leur âge

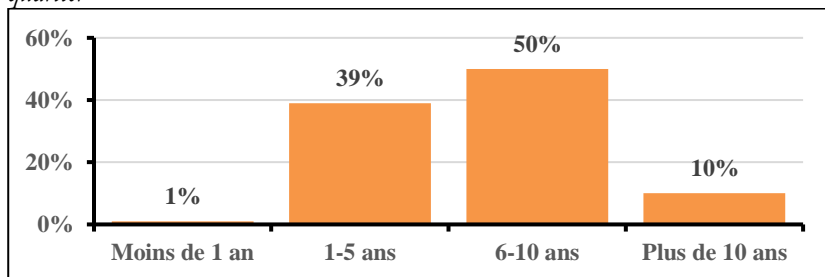


Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

Le graphique 2 montre que les enquêtés âgés de 26 à 40 ans sont les plus représentés (53 %), suivis de ceux de 18 à 25 ans (24 %) et de 41 à 60 ans (21 %), tandis que les personnes âgées de 60 ans et plus représentent 2 %. Cette répartition indique que les réponses proviennent majoritairement d'adultes disposant d'une expérience suffisante du contexte local.

1.4. Durée de résidence des répondants dans la zone

Graphique 3 : Répartition des répondants suivant leur durée de résidence dans le quartier

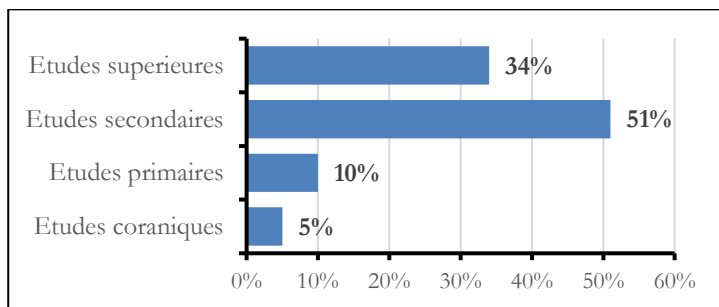


Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

Le graphique 3 indique que 50 % des riverains enquêtés résident dans la zone depuis 6 à 10 ans, 39 % depuis 1 à 5 ans, 10 % depuis plus de 10 ans et 1 % depuis moins d'un an. Cette répartition traduit une diversité d'ancienneté résidentielle, permettant de recueillir des perceptions fondées sur des expériences à moyen et long terme.

1.5. Niveau d'instruction des répondants

Graphique 4 : Répartition des répondants suivant leur niveau d'instruction



Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

Le graphique 4 montre que 51 % des riverains enquêtés ont un niveau d'étude secondaire, suivis de ceux ayant un niveau d'étude supérieur (34 %). Par ailleurs, 10 % des répondants ont un niveau primaire et 5 % ont suivi une formation non formelle (école coranique). Cette répartition met en évidence une population globalement instruite, disposant d'une capacité suffisante de compréhension et d'analyse.

Ce profil des répondants montre que les perceptions analysées reposent sur une population adulte, relativement instruite et installée durablement dans la zone, ce qui confère une forte crédibilité aux jugements portés sur la gouvernance des actions de RSE.

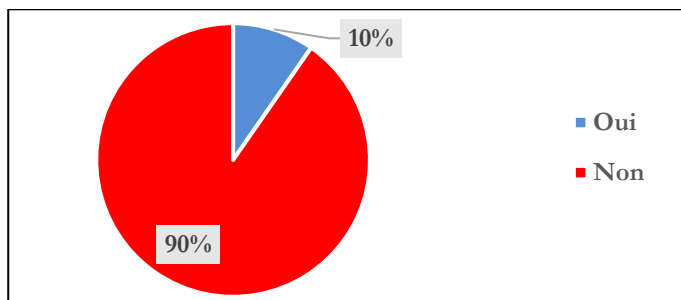
2. Gouvernance de la RSE et de communication

Cette sous-partie examine la gouvernance des actions de responsabilité sociétale de Steel Cube Togo à travers le prisme de la communication avec les communautés riveraines. Elle analyse le niveau d'information

des populations locales et leur appréciation des mécanismes de communication mis en place par l'entreprise.

2.1. Méconnaissance des actions de RSE par les riverains

Graphique 5 : *Connaissance par les riverains des actions entreprises par SCT*

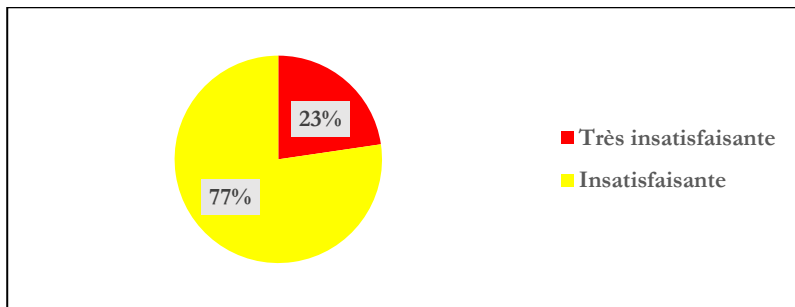


Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

Le graphique 5 montre que 90 % des riverains enquêtés déclarent ne pas connaître les actions menées par l'usine Steel Cube Togo en faveur de la communauté, ce qui met en évidence un déficit important de communication entre l'entreprise et les populations locales. Seuls 10 % des répondants indiquent être informés de ces actions, en évoquant principalement le recrutement de certains jeunes de la communauté, perçu comme une contribution à la réduction du chômage local.

2.2. Perception de la communication de Steel cube Togo

Graphique 6 : Répartition des répondants en fonction de leur appréciation de la communication entre l'usine Steel Cube Togo et les communautés riveraines



Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

Le graphique 6 montre que l'ensemble des riverains enquêtés juge la communication de l'usine Steel Cube Togo insatisfaisante. Aucun répondant ne considère la communication de l'entreprise comme satisfaisante, ce qui met en évidence une perception unanimement négative de la communication entre l'usine Steel Cube Togo et les riverains.

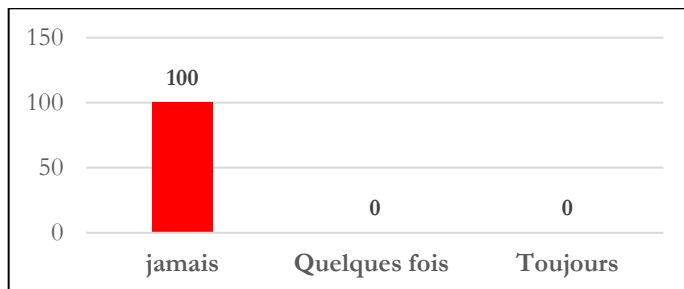
Cette perception unanimement négative est confirmée par les commentaires recueillis lors de l'enquête. Un riverain du quartier Agnaram déclare à cet effet : « *Nous n'avons jamais été informés des actions de l'usine. Tout se décide sans nous et nous ne savons même pas ce qu'elle fait pour la communauté.* » Ce témoignage illustre l'absence de dispositifs formels d'information et de dialogue entre l'entreprise et les communautés riveraines.

2.3. Participation communautaire et gouvernance des actions RSE

La participation des communautés constitue un élément central de toute gouvernance participative de la responsabilité sociétale. Cette sous-partie analyse le degré d'implication des riverains dans la définition, la planification et la mise en œuvre des actions de RSE de Steel Cube Togo, afin d'évaluer leur place réelle dans les processus décisionnels.

2.4. Implication des communautés dans les actions RSE de Steel Cube

Graphique 7 : Niveau d'implication des communautés riveraines dans les actions RSE de Steel Cube Togo



Source : Enquête de terrain, auteur, 2025

L'un des résultats majeurs de l'étude concerne l'absence totale de participation des communautés riveraines aux actions de responsabilité sociétale. En effet, le graphique 7 nous montre que l'ensemble des personnes enquêtées affirme n'avoir jamais été associée à la définition, à la planification ni à la mise en œuvre des actions de RSE de l'usine Steel Cube Togo. L'absence de participation prive ainsi les actions de tout ancrage social durable et limite fortement leur légitimité auprès des communautés riveraines. L'étude révèle une absence totale de participation des communautés riveraines aux actions de RSE. Aucun répondant n'a déclaré avoir été associé à la définition, à la planification ou à la mise en œuvre des initiatives de l'usine. Cette gouvernance descendante est perçue comme une mise à l'écart des populations locales, comme l'exprime un riverain d'Atteda : « *L'usine fonctionne, mais nous ne sommes jamais consultés.* »

3. Actions RSE existantes

Cette sous-partie présente les principales actions de responsabilité sociétale mises en œuvre par Steel Cube Togo, telles qu'identifiées à partir des entretiens avec les responsables de l'entreprise. Elle met en

lumière la nature de ces actions et leur articulation avec les attentes et perceptions des communautés riveraines.

3.1. Santé et sécurité au travail

Selon les responsables interrogés, Steel Cube Togo met en œuvre des mesures de prévention des risques professionnels, incluant l'identification des dangers, la fourniture d'équipements de protection individuelle et des actions régulières de sensibilisation à la sécurité sous la supervision du service QHSE. Comme l'indique un responsable de l'usine : « *La sécurité des travailleurs est une priorité pour l'entreprise. Nous organisons régulièrement des séances de sensibilisation et nous fournissons les équipements de protection nécessaires.* »

3.2. Protection de l'environnement

Selon les informations fournies par l'entreprise, Steel Cube Togo a mis en place certaines mesures de réduction de son impact environnemental, notamment un système de captation du carbone, un dispositif de recyclage de l'eau pour les usages industriels et un mécanisme de gestion des déchets en partenariat avec la mairie de Kozah 1.

3.3. Actions sociales

Les actions de RSE perçues par les communautés riveraines sont principalement de nature sociale. Elles concernent le soutien aux structures sanitaires (fourniture d'oxygène médical), la réhabilitation ponctuelle d'infrastructures publiques, le soutien à certaines activités communautaires, le recrutement préférentiel de jeunes riverains et l'appui à l'éducation à travers des stages, des bourses et des dons de kits scolaires. Ces actions, bien que diversifiées, restent essentiellement ponctuelles et mises en œuvre sans mécanismes formels de participation communautaire, ce qui limite leur appropriation par les populations riveraines.

Les résultats retenus mettent clairement en évidence une gouvernance de la RSE faiblement participative, caractérisée par l'exclusion des communautés riveraines des processus décisionnels, une communication limitée et une faible appropriation des actions. Ces constats appellent une discussion approfondie à la lumière des approches théoriques de la gouvernance participative et de la théorie des parties prenantes.

Discussion des résultats

Les résultats de cette étude mettent en évidence une gouvernance des actions de responsabilité sociétale de Steel Cube Togo marquée par un déficit de communication, une absence de participation des communautés riveraines et une forte centralisation des processus décisionnels. Ces constats rejoignent de nombreux travaux menés dans les pays en développement, qui soulignent les limites d'une responsabilité sociétale des entreprises conçue selon une logique descendante et faiblement inclusive (Blowfield et Frynas, 2005 ; Jamali, 2010).

En effet, la méconnaissance généralisée des actions de RSE par les riverains confirme les analyses de Morsing et Schultz (2006), selon lesquelles une communication unidirectionnelle réduit l'appropriation des initiatives par les parties prenantes externes. Dans cette perspective, Jeremy Moon (2020) souligne que la RSE contemporaine doit évoluer vers une davantage « dialogique », fondée sur la transparence, la redevabilité et la participation active des communautés locales. Dans même, des recherches plus récentes mettent en évidence que la légitimité des entreprises dépend désormais fortement de leur capacité à démontrer un engagement social authentique et inclusif (Aguinis et Glavas, 2022). Ainsi, la faible visibilité des actions de responsabilité sociétale auprès des populations riveraines dans le cas de Steel Cube Togo révèle l'existence d'une rupture communicationnelle persistante susceptible d'affaiblir la confiance et la reconnaissance sociale de l'entreprise.

Par ailleurs, l'exclusion des communautés de la définition et de la mise en œuvre des actions de responsabilité sociétale peut être interprétée à la lumière de l'échelle de participation proposée par Arnstein (1969), qui distingue différents niveaux d'implication des citoyens dans les processus décisionnels. Dans cette optique, la situation observée semble correspondre aux niveaux inférieurs de participation, caractérisés par une faible capacité d'influence des populations concernées. De nombreuses recherches confirment que l'absence de mécanismes délibératifs et participatifs limite l'impact social des politiques d'entreprise, notamment dans les contextes institutionnels fragiles (Scherer et Voegtlin, 2020). De plus, cette forme de gouvernance descendante, déjà observée dans plusieurs contextes africains (Idemudia, 2011), tend à renforcer le caractère symbolique des initiatives de RSE et à réduire leur ancrage territorial.

Cependant, certaines recherches proposent une lecture plus nuancée des relations entre entreprises et communautés locales. En effet, plusieurs études récentes montrent que les organisations peuvent choisir de limiter l'implication directe des communautés dans la gouvernance de la RSE pour des raisons stratégiques. Cette orientation peut notamment viser à préserver l'efficacité décisionnelle, à réduire les coûts de coordination ou encore à éviter la formation d'attentes sociales difficilement satisfaisables (Crane, Matten et Spence, 2019 ; Scherer, Rasche et Palazzo, 2021). Dans cette perspective, l'élargissement du processus participatif peut parfois générer des tensions, des conflits d'intérêts ou une complexification excessive des mécanismes de gouvernance. Par ailleurs, certaines analyses indiquent que, dans les environnements institutionnels fragiles, les entreprises privilégient souvent des approches plus centralisées afin de maintenir un contrôle stratégique sur leurs initiatives sociales et environnementales (Jamali, Karam et Blowfield, 2020 ; Idemudia et Amaeshi, 2021).

Toutefois, d'autres recherches adoptent une lecture plus nuancée de la relation entre entreprises et communautés locales. Des études récentes soulignent que les organisations peuvent choisir de limiter l'implication directe des communautés dans la gouvernance de la RSE pour des raisons stratégiques, notamment afin de préserver l'efficacité décisionnelle, de réduire les coûts de coordination ou d'éviter des attentes sociales difficiles à satisfaire (Crane, Matten et Spence, 2019 ; Scherer, Rasche et Palazzo, 2021). Dans cette perspective, la participation élargie des parties prenantes peut parfois générer des tensions, des conflits d'intérêts ou une complexification excessive des processus de gouvernance. De même, certains travaux indiquent que, dans les contextes institutionnels fragiles, les entreprises privilégient souvent des approches de RSE plus centralisées afin de maintenir un contrôle stratégique sur leurs initiatives sociales et environnementales (Jamali, Karam et Blowfield, 2020 ; Idemudia et Amaeshi, 2021).

Toutefois, une partie de la littérature met en évidence le potentiel transformateur d'une responsabilité sociétale intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et fondée sur le dialogue avec les parties prenantes. Dans cette perspective, Carroll (1991) montre que la RSE, articulée autour de responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques, peut renforcer à la fois la performance organisationnelle et l'acceptabilité sociale. De même, Porter et Kramer

(2011) soulignent que la création de valeur partagée permet de concilier objectifs économiques et besoins sociaux, à condition que les initiatives soient co-construites avec les acteurs locaux. Or, dans le cas de Steel Cube Togo, l'absence de mécanismes formels de participation et la faible communication autour des actions de RSE limitent leur visibilité et leur appropriation par les communautés riveraines.

En définitive, cette discussion met en évidence que la gouvernance participative constitue un déterminant central de la perception et de l'efficacité des actions de responsabilité sociétale. En l'absence de dispositifs de communication efficaces et d'une implication réelle des communautés dans les processus décisionnels, les initiatives de RSE risquent de demeurer ponctuelles, peu visibles et faiblement légitimées socialement.

Conclusion

En conclusion, les principaux résultats de cette étude mettent en évidence qu'une gouvernance de la RSE fortement centralisée et peu communicante limite la participation des communautés et réduit l'efficacité et la légitimité sociale des actions mises en œuvre à leur profit. Même lorsque des initiatives existent dans les domaines social, environnemental ou de la sécurité au travail, leur faible visibilité et appropriation par les parties prenantes compromettent leur impact. Ces résultats soulignent, pour Steel Cube Togo et, plus largement, pour toutes les entreprises, l'importance d'intégrer pleinement les communautés et autres parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des actions de RSE, via des dispositifs de dialogue, de transparence et de co-construction, afin de renforcer la durabilité et l'acceptabilité sociale de leurs initiatives.

Malgré des contraintes liées au temps, qui ont conduit à un échantillon restreint et à l'étude d'une seule entreprise, cette recherche apporte une contribution empirique pertinente à la littérature sur la gouvernance participative de la RSE en contexte industriel africain, dont les enseignements restent utiles pour le fonctionnement social et organisationnel. En perspective de recherche future, il serait judicieux d'étendre cette étude sur d'autres entreprises.

Bibliographie

- AGUINIS Herman et GLAVAS Ante**, 2022. « Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 43, pp. 1-18.
- ALSHUKRI Abdullah et al.**, 2024. « Corporate Social Responsibility and Sustainable Value Creation: Emerging Perspectives », *Sustainability*, Vol. 16, pp. 1-15.
- AMAESHI Kenneth, ADEGBITE Emmanuel et RAJWANI Tazeeb**, 2016. « Corporate Social Responsibility in Challenging and Non-Enabling Institutional Contexts », *Journal of Business Ethics*, Vol. 134, pp. 1-13.
- ARNSTEIN Sherry**, 1969. « A Ladder of Citizen Participation », *Journal of the American Institute of Planners*, Vol. 35, n°4, pp. 216-224.
- AWA Hart O., ETIM Grace et OGBONDA Chukwuemeka**, 2024. « Corporate Social Responsibility and Stakeholder Engagement in Emerging Economies », *Journal of Business Research*, Vol. 172, pp. 1-12.
- BLOWFIELD Michael et FRYNAS Jędrzej George**, 2005. « Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World », *International Affairs*, Vol. 81, n°3, pp. 499-513.
- CARROLL Archie B.**, 1991. « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, Vol. 34, n°4, pp. 39-48.
- CRANE Andrew, MATTEN Dirk et SPENCE Laura J.**, 2019. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, Routledge, London.
- DENTCHEV Nikolay, HAEZENDONCK Elvira et VAN BALEN Michiel**, 2022. « Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, Vol. 61, pp. 1-23.
- DZAGE Prince et SZABADOS György**, 2024. « Corporate Social Responsibility, Governance and Stakeholder Trust », *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 24, pp. 1-15.
- IDEMUDIA Uwafiokun et AMAESHI Kenneth**, 2021. « Corporate Social Responsibility and Development in Africa », in *Cambridge Handbook of Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press, Cambridge.
- IDEMUDIA Uwafiokun**, 2011. « Corporate Social Responsibility and Developing Countries: Moving the Critical CSR Research Agenda in Africa Forward », *Progress in Development Studies*, Vol. 11, n°1, pp. 1-18.

- JAMALI Dima**, 2010. « The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? », *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, pp. 181-200.
- JAMALI Dima, KARAM Charlotte et BLOWFIELD Michael**, 2020. « Development-Oriented Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 165, pp. 1-12.
- JAMALI Dima, KARAM Charlotte et BLOWFIELD Michael**, 2021. *Corporate Social Responsibility in Developing Countries: The Role of Institutional Context*, Cambridge University Press, Cambridge.
- MOON Jeremy**, 2020. *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- MORSING Mette et SCHULTZ Majken**, 2006. « Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies », *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, n°4, pp. 323-338.
- MZEMBE Andrew N., LINDGREEN Adam et MAON François**, 2022. « Corporate Social Responsibility and Community Engagement in Developing Countries », *Business & Society*, Vol. 61, pp. 1-24.
- PORTER Michael E. et KRAMER Mark R.**, 2011. « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, Vol. 89, n°1-2, pp. 62-77.
- RÉPUBLIQUE TOGOLAISE**, 2018. *Plan National de Développement (PND) 2018-2022*, Gouvernement du Togo, Lomé.
- SCHERER Andreas G. et VOEGTLIN Christian**, 2020. « Corporate Governance for Responsible Innovation », *Journal of Management Studies*, Vol. 57, pp. 1-27.
- SCHERER Andreas G., RASCHE Andreas et PALAZZO Guido**, 2021. « Managing for Political Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, Vol. 60, n°2, pp. 1-27.