

Pratiques stratégiques socialement responsables développées par les dirigeants des MPME Guinéennes en période de crise

Socially responsible strategic practices developed by guinean MSME managers in times of crisis

NAKOU Zinsou Daniel¹

Enseignant – Chercheur en Sciences de Gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG), Université Julius Nyeréré de Kankan(UJNK), Laboratoire Entreprise et Développement (LAED), zinsoudanielnakou@gmail.com

OMBIA ONANA Nestor Roland

Professeur Titulaire, Agrégé des Universités en Sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Laboratoire Entreprise et Développement (LAED), rolandonana40@gmail.com

TOURÉ Sory

Doctorant en Sciences de Gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG), Université Julius Nyeréré de Kankan(UJNK), Laboratoire Entreprise et Développement (LAED), touresory1983@gmail.com

SIMEN NANA Serge Francis

Professeur Titulaire, Agrégé des Universités en Sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Laboratoire Entreprise et Développement (LAED), serge.simen@gmail.com

Date de soumission :18/10/2025, Date d'acceptation :01/11/2025, date de publication :05/12/2025

¹ Auteur correspondant

Résumé :

Cette recherche qualitative, s'inscrivant dans un paradigme interprétatif, a analysé les pratiques stratégiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) adoptées par cent (100) MPME guinéennes durant la crise de la Covid-19. La méthodologie d'analyse de contenu a été appliquée aux sites Web de ces entreprises pour identifier leurs stratégies et actions contingentes. Les résultats montrent un engagement des dirigeants et actionnaires en faveur du développement durable, initialement motivé par des convictions morales, éthiques et religieuses. Les MPME ont aussi privilégié la légitimation et la protection des intérêts des actionnaires. Néanmoins, les plus importantes ont démontré un fort engagement altruiste envers la communauté, jouant un rôle primordial dans la reprise économique et sociale en Guinée, notamment par des solutions éthiques et altruistes face aux problèmes sanitaires et socio-économiques. L'étude suggère l'intégration stratégique de la RSE et de l'innovation ouverte. Les recherches futures devraient s'orienter vers l'analyse des données chiffrées (rapports extra-financiers) pour quantifier la pertinence de cet engagement.

Mots-clés : MPME, Pratiques stratégiques socialement responsables, Crise, Analyse du contenu textuel, Guinée.

Code JEL : C35 ; H12 ; M14

ABSTRACT

This qualitative research, based on an interpretative paradigm, analysed the strategic corporate social responsibility (CSR) practices adopted by one hundred (100) Guinean MSMEs during the Covid-19 crisis. Content analysis methodology was applied to these companies' websites to identify their contingent strategies and actions. The results show a commitment by managers and shareholders to sustainable development, initially motivated by moral, ethical and religious convictions. MSMEs also prioritised the legitimisation and protection of shareholder interests. Nevertheless, the largest ones demonstrated a strong altruistic commitment to the community, playing a crucial role in Guinea's economic and social recovery, particularly through ethical and altruistic solutions to health and socio-economic problems. The study suggests the strategic integration of CSR and open innovation. Future research should focus on analysing quantitative data (non-financial reports) to quantify the relevance of this commitment.

Keywords: MSMEs, Socially responsible strategic practices, Crisis, Textual content analysis, Guinea.

JEL Code : C35 ; H12 ; M14

INTRODUCTION

S'il est vrai que les actions éthiques et altruistes de l'entreprise, y compris la recherche d'un rétablissement du bien-être social après la crise de la Covid-19, peuvent être perçues comme se faisant aux dépens des propriétaires et des investisseurs, la réalité est que la diffusion de ces initiatives dans les médias et les réseaux sociaux les érige en pratiques stratégiques de la Responsabilité Sociale des

Entreprises (RSE). Dans ce contexte critique, les relations avec les parties prenantes, l'image, la réputation et l'avenir des entreprises sont mis en jeu, d'autant plus que cette crise sanitaire a révélé de graves problèmes sociaux et économiques pour les micros, petites et moyennes entreprises (MPME).

Malgré des licenciements temporaires observés chez certains dirigeants cherchant à atténuer les difficultés économiques, la crise de la Covid-19 a clairement démontré que de nombreuses MPME ont su adapter leurs politiques et actions de RSE aux besoins sanitaires, économiques et sociaux actuels (Aguinis, Villamor et Gabriel, 2020). Cette crise a souligné la place primordiale de la RSE dans la vie des MPME, non seulement pour bâtir une image socialement responsable, mais aussi pour l'intégrer comme un nouveau mode de gestion de crise et comme un levier de performance essentiel pour résister aux chocs. Une MPME incapable de s'adapter aux exigences et changements de son environnement, notamment en matière de RSE et de résolution de crise, risque de rencontrer des difficultés d'exercice (Kolk et Pinkse, 2006).

Toute action sociale est légitime si elle est justifiée aux yeux de tous (Weber, 1958). Par conséquent, les MPME ont intérêt à s'intégrer dans les normes sociales, culturelles et réglementaires, en particulier celles de la RSE, afin de garantir leur légitimité. Cette crise a provoqué un changement, donnant une importance accrue au rôle sociétal des MPME. Dans ce nouveau scénario, elles doivent adapter leurs stratégies de RSE pour établir un engagement envers la communauté et les groupes vulnérables, prioritairement dans leur environnement local, notamment le territoire guinéen. L'équilibre entre le profit et le bien commun est désormais la stratégie la plus adéquate pour la survie à long terme (He et Harris, 2020 ; Brammer, Branicki et Linnenluecke, 2020).

Ces décisions favorisent la réputation et l'image de l'entreprise et créent des valeurs pour les salariés. Elles peuvent également être motivées par des intérêts non purement altruistes des gestionnaires, permettant par exemple d'accéder à des fonds d'investissement responsables à de meilleures conditions ou d'entretenir de bonnes relations avec l'administration publique (Borghesi, Houston et Naranjo, 2014). De nombreuses MPME guinéennes se sont d'ailleurs engagées de manière proactive dans diverses activités de RSE, en particulier celles offrant une aide immédiate contre le coronavirus. Les changements survenus dans la communauté ont eu un effet profond sur la RSE, incitant les MPME à promouvoir des politiques plus authentiques qui répondent aux défis mondiaux urgents (Aguinis, Villamor et Gabriel, 2020). Dans cette perspective, cette recherche vise à répondre à la question : Quelles pratiques stratégiques socialement responsables sont développées par les MPME guinéennes face à la crise de la Covid-19 ? Pour y répondre, nous synthétisons les travaux antérieurs et adoptons une démarche méthodologique concise, avant d'exposer et de discuter les résultats au regard de la littérature.

1. Revue de littérature et choix méthodologiques

1.1. Revue de littérature

Notre démarche théorique et conceptuelle consiste à présenter : la crise de la Covid-19 : conséquences économiques et sociales pour les MPME (1.1.1), les MPME guinéennes face à la crise de la Covid-19 (1.1.2), les stratégies de responsabilité sociale des MPME face à la crise de la Covid-19 (1.1.3), et enfin l'entraide et solidarité face à la crise de la Covid-19 (1.1.4).

1.1.1. Crise de la Covid-19 : conséquences économiques et sociales pour les MPME

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a identifié pour la première fois le 31 décembre 2019 un nouveau virus, le SRAS-CoV-2, responsable de la Covid-19, déclarant la pandémie mondiale le 11 mars 2020. Cette crise a engendré de graves problèmes sociaux et économiques pour les familles et les entreprises, nécessitant de nouveaux investissements en équipements de protection. Pour endiguer la progression du virus, les gouvernements ont instauré des confinements et mis en place des plans d'aide économique pour les citoyens et les entreprises les plus touchés.

En Guinée, les mesures spécifiques incluaient un moratoire hypothécaire, des aides au crédit pour les ménages vulnérables, et des lignes de financement et de garantie pour la trésorerie des entreprises et des travailleurs indépendants. La crise a mis en évidence l'interrelation entre les risques sanitaires, économiques et sociaux posés par le virus.

La crise de la Covid-19 s'est manifestée comme une triple crise interdépendante, initiée par l'urgence sanitaire. Les systèmes de santé étaient vulnérables (manque de vaccins, matériel, structures hospitalières), ce qui a déclenché des risques économiques majeurs pour les entreprises. La limitation des activités a causé des problèmes opérationnels, des problèmes de liquidité aigus, menaçant la survie même des entités, aggravés par les coûts fixes et les nouveaux défis de cybersécurité. Ce choc économique et les mesures de confinement ont ensuite engendré un profond bouleversement socio-économique : chômage, pertes de revenus, situations de vulnérabilité, détresse psychologique massive, et nécessité d'adapter la formation et les loisirs à domicile. L'ensemble révèle une cascade de déstabilisations à l'échelle globale.

1.1.2. MPME guinéennes face à la crise de la Covid-19

Avec la crise de la Covid-19 en mars 2020, les MPME guinéennes se sont immédiatement mobilisées pour éviter les scénarios amers observés ailleurs, malgré des moyens sanitaires et humains limités. Le confinement quasi-total est apparu comme la principale mesure préventive en attendant un remède. L'OMS avait identifié le responsable comme un nouveau coronavirus (nCov), une souche inédite. Ses recommandations standard (lavage des mains, mesures barrières, cuisson des aliments, distanciation) ont contraint les MPME guinéennes à des réaménagements internes forcés et coûteux. Ces impératifs incluaient le remodelage des horaires, la mobilisation du personnel, la désinfection des locaux, l'observance des mesures d'hygiène et la dématérialisation de certaines tâches.

L'état d'urgence sanitaire a lourdement impacté leurs finances (baisse du chiffre d'affaires, augmentation des impayés, problèmes de stocks, ruptures avec les partenaires supranationaux). La légitimité des MPME est ainsi devenue cruciale. Définie comme la perception par les audiences de l'adoption par l'entreprise des principes et normes acceptées (Aldrich et Fiol, 1994), elle est un jugement social qui conditionne l'accès aux ressources vitales (Zimmerman et Zeitz, 2002). Cette légitimité, association de dimensions pragmatique, morale et cognitive (Suchman, 1995), dépend de l'interaction avec l'environnement socio-économique local pour la création collective de ressources (Bousquet, 2014). Face à ces défis, les MPME guinéennes doivent désormais s'auto-évaluer et innover en tenant compte de leur potentiel dans un environnement régi par la distanciation physique et virtuelle.

1.1.3. Stratégies de responsabilité sociale des MPME face à la crise de la Covid-19

Nous vivons dans un nouveau scénario économique et social qui exige une redéfinition des stratégies publiques et privées pour faire face aux menaces mondialisées, en lien avec l'Agenda 2030 (Nations Unis, 2019). Cette voie vers le bien commun nécessite l'engagement responsable des acteurs, ce qui intègre la contribution des MPME via la RSE (García-Sánchez et al, 2020).

La crise de la Covid-19 a suscité un intérêt pour l'impact de la RSE sur les industries (Kulachinskaya et al, 2020 ; Ponkratov, 2020) et le rôle des MPME post-crise (Deliu, 2020). Les pratiques de RSE sont débattues quant à leurs bénéfices économiques (Malik, 2015 ; Rodriguez-Gomez et al, 2020) et leur sincérité vis-à-vis de l'environnement (Boiral, 2013, 2016). Les stratégies des MPME peuvent être motivées par l'égocentrisme ou l'altruisme managérial (Borghesi, Houston et Naranjo, 2014) sans nuire nécessairement aux investisseurs (Köbel, Busch et Jancso, 2017), tout en créant de la valeur et garantissant des performances durables (Rodriguez-Gomez, 2020).

La littérature identifie que de véritables stratégies de RSE peuvent générer une réputation et des avantages concurrentiels à long terme : motivation des employés/clients, réduction des coûts, compétitivité accrue, meilleur accès aux financements et contrôle des risques (Sprinkle et Maines, 2010). L'engagement responsable se divise en initiatives internes (salariés, gouvernance, actionnaires - Farooq, Rupp et Farooq, 2017) et externes (communauté locale, environnement, clients - El Akremi et al, 2015).

Les pratiques de RSE peuvent être classées en cinq typologies (Carroll, 1979 ; Lee, Park et Lee, 2013 ; Borghesi, Houston et Naranjo, 2014) : économiques et juridiques (création de valeur, respect des lois), commerciale (avantages clients), éthique (décisions justes), altruiste (philanthropie sans bénéfice économique immédiat), et stratégique (actions éthiques/altruistes choisies pour générer des bénéfices par l'image et la réputation).

Les responsabilités économiques et juridiques ne sont pas de la RSE en soi, car obligatoires pour la survie et le respect des lois. La RSE commerciale permet la différenciation par des produits responsables. La RSE éthique implique des obligations morales dépassant le cadre légal pour éviter les dommages aux parties prenantes. La RSE altruiste ou philanthropique vise l'équité sans bénéfice financier direct. Ces décisions pourraient être motivées par des convictions religieuses en Guinée.

Toutefois, ces actions éthiques et altruistes peuvent cacher un "effet de halo" dû à l'ego managérial (DellaVigna, 2012) ou servir à masquer une inefficacité (García-Sánchez et Martínez-Ferrero, 2019), bien que le contrôle par le conseil d'administration rende ces décisions difficiles (Deliu, 2020 ; García-Sánchez et al., 2019, 2020).

Face à la Covid-19, l'engagement du secteur privé guinéen a été primordial. Les entreprises ont collaboré pour aider les communautés vulnérables et lancé des plans économiques. L'implication responsable des MPME guinéennes a notamment atténué les problèmes logistiques d'équipements médicaux par d'importants dons en matériaux et fonds.

1.1.4. Entraide et solidarité face à la crise de la Covid-19

La crise de la Covid-19 a exposé la vulnérabilité des MPME aux chocs externes, les incitant à privilégier la survie par des profits immédiats, au risque de réduire les fonds alloués à la RSE (Haessler, 2020 ; Verma et Gustafsson, 2020). Selon les théories de l'équilibre et des parties prenantes, ces décisions viseraient uniquement les intérêts des actionnaires ou des salariés, assurant la survie de l'entreprise quelles que soient les conséquences pour la communauté (Brammer et al., 2020 ; Garriga et Melé, 2004).

Cependant, de nombreuses MPME ont réagi de manière proactive, promouvant des politiques de RSE plus authentiques pour répondre aux défis urgents (Aguinis et al., 2020 ; He et Harris, 2020). La théorie du bien commun justifie ces actions en se concentrant sur la dimension humaine et l'amélioration des conditions de vie de la communauté (Melé, 2009, 2012), quitte à s'inscrire dans une décision altruiste des managers (Pedersen, 2010 ; Sprinkle et Maines, 2010). Finalement, les décisions commerciales optimales sont l'intersection des théories de l'équilibre, des parties prenantes et du bien commun (Di Carlo, 2020), permettant à l'entreprise de survivre, de croître, et de servir simultanément le bien commun de ses parties prenantes et de la communauté.

1.2. Choix méthodologiques et justifications

Pour identifier les stratégies de RSE des MPME guinéennes face à la Covid-19, nous avons ciblé 159 MPME, sélectionnées en raison de la crise sanitaire, économique et

sociale. L'échantillon final de 100 MPME a été constitué sur la base des actions RSE signalées sur leurs sites internet (rubriques "Actualités") ou identifiées dans les médias nationaux, afin de capturer à la fois les pratiques déclarées et celles pouvant être découplées.

La majorité des MPME échantillonnées opèrent dans les secteurs des matériaux de base (Tableau 1), de l'industrie et de la construction (22%), suivis des biens de consommation (21%), tandis que la technologie et les télécommunications représentent le plus faible pourcentage (9%).

Tableau 1 : Distribution de la population et de l'échantillon par industrie

	Population		Echantillon	
	Effectif	%	Effectif	%
Biens de consommation	29	18,24	21	21
Matériaux de base, industrie et construction	43	27,04	22	22
Energies et hydrocarbures	16	10,06	11	11
Services financiers	23	14,47	15	15
Immobiliers	18	11,32	9	9
Services aux consommateurs	20	12,58	13	13
Technologie et télécommunications	10	6,29	9	9

Source : Auteurs (2025)

Pour déterminer les stratégies de RSE des MPME guinéennes, nous avons appliqué une méthodologie d'analyse de contenu aux sections pertinentes de leurs sites Web (stratégies et plans d'action Covid-19). L'analyse de contenu a été choisie pour son approche qualitative, permettant une lecture textuelle systématique, objective et reproductible des politiques et actions.

Les données qualitatives recueillies ont ensuite été codifiées en variables catégorielles (valeur 1 pour une action spécifique contre les risques de la crise), puis synthétisées pour identifier les priorités et les modèles d'engagement. Ces actions ont été classifiées dans les cinq typologies de RSE en fonction de leurs objectifs :

- Économiques et juridiques : si elles garantissent les intérêts des actionnaires/employés/clients et respectent la réglementation ;
- Commerciale : si elles sont liées aux produits/services ;
- Éthique : pour des actions justes visant à éviter des dommages ;
- Altruiste : pour des actions philanthropiques atténuant les externalités négatives ;
- Stratégique : si une pratique éthique ou altruiste est combinée à des actions de RSE commerciale.

Enfin, des statistiques descriptives sont utilisées pour identifier les différences, les convergences et les interrelations entre les pratiques RSE développées.

2. Résultats et discussion

2.1. Résultats

2.1.1. Analyse descriptive des pratiques de RSE face à la crise de la Covid-19

A partir de l'analyse du contenu des informations fournies par les MPME enquêtées par rapport à leurs actions contre la crise de la Covid-19, le tableau 2 résume les actions menées par les MPME, en les catégorisant selon l'impact qu'elles ont sur les parties prenantes identifiées : les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et les collaborateurs, enfin la communauté.

Tableau 2. Engagement responsable des MPME face à la crise de la Covid-19

Code : EI	Engagement des investisseurs : mesures économiques
EI1 : Lettre générale aux investisseurs et autres parties prenantes avec le plan d'action de l'entreprise pour faire face à la crise sanitaire. Également disponible dans d'autres formats : vidéo, webinaires, etc. EI2 : Réorganisation de l'activité productive. EI3 : Approche centrée sur la préservation de la liquidité (mesures réévaluées en fonction de l'évolution du contexte) : - Mise en place de plans d'urgence avec des mesures de réduction des coûts fixes (fermeture d'installations, etc.) ; - Suspension des investissements et des dépenses en capital ; - Mesures économiques liées au coût du travail : Adoption des dossiers de régulation du travail temporaire ; EI4 : Mesures au niveau de la direction du conseil d'administration et des actionnaires : - Réduction entre 5% et 10% de la rémunération des dirigeants et du conseil d'administration ; - Réduction ou suspension de la rémunération variable des managers ; - Suspension de la distribution des dividendes. EI5 : Démarche pour agir comme un tracteur de l'économie : - Réalisation des investissements prévus ; - Renonciation à l'adoption des dossiers réglementaires du travail temporaire ; - Période de confinement considérée comme une avance de vacances ; - Promotion d'initiatives qui soutiennent financièrement les start-ups et les scale-up qui ont des projets innovants qui peuvent être lancés immédiatement, développés et mis en œuvre dans un délai maximum d'un an pour aider à atténuer l'impact économique et social de la Covid-19 ; - Appui au milieu rural et surtout aux petits agriculteurs pour commercialiser leurs produits.	
Code : EE	Engagement des employés : mesures du travail pour assurer la sécurité de l'emploi avant Covid-19
EE1 : Mise en place de protocoles d'actions pour garantir la sécurité au travail avec des mesures axées sur : - Promotion du télétravail dans les postes administratifs, managériaux et de centre d'appels ; - Ajustement des horaires et des horaires pour protéger le personnel dans les travaux et les projets pour les MPME dont les activités sont considérées comme des services spéciaux ; - Intensification du nettoyage et de la désinfection ; - Identification et acquisition des équipements de protection et autres matériels de sécurité critiques nécessaires à la prévention ; - Limites de voyage ; - Lignes directrices pour l'action contre les infections possibles ; - Création d'un comité de suivi de la crise sanitaire ; EE2 : Possibilité pour les travailleurs concernés par les dossiers réglementaires du travail temporaire de conserver leur emploi afin de participer bénévolement aux actions menées contre la maladie ; EE3 : Mise à disposition des salariés et de leurs familles de plateformes technologiques pédagogiques ; EE4 : Campagnes d'applaudissements aux employés à leur travail.	
Code : EC	Engagement client : Mesures commerciales pour assurer la continuité et la qualité des services
EC1 : Mise en place de mesures de protection et de sécurité de la clientèle générale : - Renforcement de la présence en ligne (commerce électronique), de l'offre et de l'accès aux services ; - Support téléphonique et en ligne (chat, appel vidéo, services infographiques, vidéos et visites virtuelles) ; - Des services en face à face sans contact ; - Désinfection des espaces et des produits ; - Utilisation obligatoire d'équipements de protection (gants, masque, etc.) par les clients ; EC2 : Mise en place des mesures complémentaires : - Ouverture de bureaux et de centres spécifiques à des moments particuliers pour servir exclusivement les groupes les plus vulnérables au virus ; - Conseils continus aux clients sur les risques associés à la situation actuelle. EC3 : Mise en place d'améliorations dans les conditions de services fournis aux clients (extension des services fournis au-delà de ce qui est stipulé dans le contrat, extension des conditions de retour des produits, remises sur les produits, octroi de bons d'achat, annulation des collectes de commissions, flexibilité dans le paiement de factures et d'honoraires, moratoires, paiement anticipé des pensions, majoration de la rémunération des comptes, etc.).	

EC4 : Conception de produits spécifiques associés aux demandes et opportunités de la situation Covid-19.	
Code : EPP	Engagement Fournisseurs et Partenaires : Mesures de liquidité et garanties de continuité
EPP1 : Engagement exprès de payer tous les fournisseurs pour les commandes passées ; EPP2 : Paiement d'avance sous 15 jours aux fournisseurs, créanciers et collaborateurs pour leur apporter des liquidités ; EPP3 : Garantie que les principaux fournisseurs et entrepreneurs ont des plans d'urgence qui certifient la continuité de leurs produits ou services et sont coordonnés avec ceux de l'entreprise	
Code : ES	Engagement social
✓ Initiatives de coopération avec les institutions publiques pour contribuer à la lutte contre cette crise ES1 : Don de produits pharmaceutiques, matériels de nettoyage, fournitures médicales et équipements de protection individuelle pour les agents de santé de première ligne et les forces de l'ordre. ES2 : Programmes de promotion de la recherche scientifique. ES3 : Engagement à fournir les services (énergie, communications, etc.) et les produits (polypropylène, cellulose, etc.) nécessaires pour faire face à l'urgence sanitaire. ES4 : Disposition des ressources devant les administrations publiques : - Accompagnement dans la fabrication de matériel de protection individuelle à usage sanitaire ; - Attribution d'espaces (hôtels, résidences, etc.) pour l'hébergement des toilettes pour les patients asymptomatiques ou ceux présentant des symptômes légers ; - Utilisation des moyens de transport pour transporter les fournitures médicales données ; - Affectation des moyens pour transporter et évacuer les patients touchés ; - Mise à disposition d'une plateforme de gestion administrative et sanitaire dans les centres médicaux ; - Mise à disposition des capacités de Big Data et de gestion de données agrégées et anonymes, des données de mobilité, des centres de traitement de données cloud, ainsi que des capacités de services téléphoniques ou numériques ; - Affectation temporaire de personnel assistant à l'installation/construction, au conditionnement et à la maintenance d'hôpitaux externes ; - Désinfection et nettoyage gratuits des espaces médicalisés. ES5 : Support relationnel et logistique pour la gestion des achats internationaux. ✓ Programmes de collaboration sociale avec différents agents sociaux ES6 : Actions liées aux agents publics actifs dans la lutte contre la crise : - Conseils en ligne aux chirurgiens pour opérer les patients présentant des symptômes de Covid-19 ; - Couverture d'assurance Covid-19 en faveur des agents de santé qui luttent contre la maladie ; - Services de distribution gratuite au personnel hospitalier ; - Distribution gratuite des cache-nez pour les transporteurs, les forces armées et de sécurité, et les services d'urgence et de santé ; - Mise à disposition gratuite de places de parking pour l'utilisation des toilettes intérieures ; - Participation au développement de sites internet et plateformes pour contrôler les cas positifs, unir les efforts au sein de l'écosystème de la santé pour répondre aux défis posés par cette crise sanitaire, dénonciation de la cybercriminalité, etc. ; - Lettres/vidéos aux toilettes et aux membres de la famille. ES7 : Actions directes avec les groupes vulnérables : - Prêts temporaires d'espaces gratuits pour préparer et fournir de la nourriture aux groupes vulnérables ; - Don de produits de nettoyage et de désinfection ; - Services postaux acheminant des produits pharmaceutiques à des groupes à haut risque d'infection et de la nourriture à des groupes à risque d'exclusion ; - Accès gratuit pour les personnels hospitaliers et de santé à la télévision en ligne et à la presse écrite ; - Don de tablettes et de téléphones portables facilitant la communication pour les personnes hospitalisées et les membres de leur famille et pour les étudiants sans ressources. ES8 : Collaborations avec des organisations en faveur des groupes vulnérables : - Intermédiaire dans les campagnes de financement des employés et d'autres groupes ; - Désinfection gratuite des locaux des ONG, banques alimentaires, etc. ; - Soutien aux initiatives de solidarité qui offrent un soutien émotionnel par téléphone ; - Soutien aux initiatives des ONG pour offrir de l'aide aux personnes en situation de plus grande vulnérabilité à la crise de la Covid-19 ; - Apport de réponse aux initiatives dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'alimentation, du travail, de l'inclusion sociale, de l'environnement et du volontariat face à la crise provoquée par le coronavirus. ✓ Autres programmes pour la communauté en général ES9 : Campagnes d'informations dans les médias. ES10 : Blogs ou podcast avec des conseils et des recommandations sur : - Activités en ligne, sports et bricolages à faire à la maison en période de confinement ; - Hygiène ; - Recommandations sur l'espace pour le télétravail à domicile ; - La cyber-sécurité. ES11 : Campagnes d'informations sur la violence sexiste dans la situation de la Covid-19. ES12 : Actions liées aux étudiants : - Formation en ligne pour les étudiants ; - Programmes éducatifs en ligne sur l'efficacité énergétique et la durabilité ;	

- Parrainage de webinaires informatifs ;
- Encourager les employés à enregistrer des vidéos éducatives sur la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques pour motiver les étudiants.

Source : Auteurs (2025)

Le tableau 3 révèle la représentativité des actions RSE dans l'échantillon des MPME. Les actions EI1, EE1 et EC1 – la diffusion généralisée d'informations sur les plans d'urgence et les mécanismes de protection/sécurité pour employés et clients – sont communes à toutes les MPME et disponibles sur divers supports (web, réseaux sociaux). Les actions les plus représentées par ailleurs sont EC3, ES1 et ES5, réalisées par 25% de l'échantillon, à l'exception de ES5 (21%). Ces pratiques correspondent à l'amélioration des produits/services, aux dons de matériels médicaux et équipements de protection, et à la mise à disposition de ressources à l'administration publique pour la logistique et la gestion d'espaces médicalisés.

Tableau 3 : Représentativité des pratiques RSE

	BC	MBIC	EH	SF	SI	SC	TT	Total
Effectif	21	22	11	15	9	13	9	100
EI1	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
EI2	14,29%	13,64%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%
EI3	9,52%	22,73%	0,00%	0,00%	11,11%	23,08%	22,22%	13,00%
EI4	4,76%	9,09%	0,00%	20,00%	0,00%	15,38%	22,22%	10,00%
EI5	4,76%	0,00%	27,27%	13,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%
EE1	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
EE2	0,00%	9,09%	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,00%
EE3	9,52%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	3,00%
EE4	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
EC1	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
EC2	4,76%	4,55%	9,09%	46,67%	11,11%	0,00%	11,11%	12,00%
EC3	9,52%	9,09%	27,27%	66,67%	55,56%	0,00%	33,33%	25,00%
EC4	0,00%	0,00%	0,00%	13,33%	0,00%	7,69%	11,11%	4,00%
EPP1	4,76%	0,00%	0,00%	13,33%	0,00%	0,00%	0,00%	3,00%
EPP2	0,00%	0,00%	9,09%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
EPP3	4,76%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
ES1	23,81%	36,36%	63,64%	20,00%	22,22%	0,00%	0,00%	25,00%
ES2	28,57%	0,00%	0,00%	20,00%	11,11%	0,00%	0,00%	10,00%
ES3	0,00%	4,55%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
ES4	23,81%	9,09%	36,36%	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	13,00%
ES5	9,52%	40,91%	18,18%	0,00%	11,11%	15,38%	55,56%	21,00%
ES6	4,76%	13,64%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
ES7	4,76%	9,09%	18,18%	13,33%	0,00%	23,08%	22,22%	12,00%
ES8	9,52%	22,73%	9,09%	13,33%	0,00%	15,38%	22,22%	14,00%
ES9	9,52%	4,55%	9,09%	40,00%	0,00%	7,69%	33,33%	14,00%
ES10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	0,00%	2,00%
ES11	4,76%	0,00%	9,09%	20,00%	22,22%	0,00%	0,00%	7,00%
ES12	0,00%	4,55%	18,18%	0,00%	0,00%	7,69%	22,22%	6,00%

BC : Biens de consommation, MBIC : Matériaux de base, industrie et construction, EH : Energies et Hydrocarbures, SF : Services financiers, SI : Services immobiliers, SC : Services aux consommateurs, TT : Technologie et télécommunications.

Source : Auteurs (2025)

L'analyse sectorielle révèle des différences significatives. L'action EC3 (élargissement des conditions des produits/services) est pertinente dans les services financiers (66,67%) et immobiliers (55,56%). Les dons de matériels médicaux (ES1) se distinguent dans le secteur Énergies et Hydrocarbures (63,64%). Enfin, l'action ES5 (mise à disposition de ressources à l'administration publique) est significative dans les matériaux de base/construction (40,91%) et les technologies/télécommunications (55,56%).

2.1.2. Politiques RSE et clusters industriels

Une divergence notable des pratiques de RSE est observée, influencée par les secteurs d'activité des MPME, même si elles opèrent en Guinée. Il est donc crucial de déterminer les objectifs de l'implication des MPME face à la Covid-19 en s'appuyant sur la typologie des pratiques et des raisons sous-jacentes du cadre théorique. Cette analyse permet d'élucider les objectifs commerciaux et l'impact de chaque action sur la correction des risques sanitaires, économiques et sociaux. Une pratique éthique ou altruiste est classée comme stratégique si elle est combinée à des actions RSE commerciales, faute de pouvoir déterminer son impact économique immédiat. De même, la combinaison d'une pratique éthique/altruiste avec une responsabilité économique/juridique (protégeant les actionnaires) est considérée comme une approche de légitimation, visant à corriger l'effet négatif sur l'image (dû, par exemple, à des licenciements). Le tableau 4 corrèle ainsi les actions RSE menées, le risque associé et le type de pratique.

Tableau 4 : Stratégies RSE face aux risques de la crise de la Covid-19

	Responsabilités économiques et juridiques	RSE commerciale	RSE éthique	RSE altruiste
Objectif	Garantir les intérêts des actionnaires, des salariés et des clients conformément à la réglementation en vigueur	Actions RSE étroitement liées aux produits et services	Actions RSE justes et équitables afin d'éviter les dommages	Actions philanthropiques de RSE visant à prévenir les dommages potentiels et à atténuer les externalités négatives qui affectent l'État-providence
Risques Covid-19	Risques opérationnels et problèmes de liquidité et de survie ; nouveaux risques de sécurité pour les employés et les clients	Problèmes de liquidité des entreprises, des particuliers et des familles	Nouveaux risques de sécurité pour les employés et les clients ; problèmes de liquidité et de survie	Risques opérationnels et problèmes de liquidité ; conséquences du chômage (y compris les aides psychologiques) ; risques pour la santé; besoin de formation et d'activités de loisirs à la maison
Actions directes	EI2, EI3, EE1, EC1	EC3, EC4	EE2, EE3, EC2, EI4, EPP2, EPP3, EPP4	EI5, ES8, ES9, EPP4, ES5, ES6
Actions indirectes	EI1	-	EE6, EPP1	ES7, ES10, ES11, ES12, EPP5

Source : Auteurs (2025)

2.1.3. Analyse et interprétation des résultats

L'analyse des actions RSE menées par les MPME guinéennes face à la Covid-19 omet les indicateurs EI1, AC1 et EPP1, considérés comme des exigences réglementaires communes. On constate que 45% des MPME mènent des pratiques altruistes, principalement axées sur l'aide aux administrations publiques pour les risques sanitaires. Ces actions sont plus fréquentes dans les secteurs Énergie/Hydrocarbures, Technologies/Télécommunications, Matériaux de base/Construction et Biens de consommation. Vingt-sept (27%) des MPME ont des pratiques éthiques visant à renforcer la sécurité des clients, éviter les mises à pied temporaires et garantir la liquidité des fournisseurs. Ces actions dominent dans le secteur financier. Par ailleurs, 28% des MPME mettent en œuvre des pratiques commerciales (services supplémentaires), typiques de la finance, de l'immobilier et, dans une moindre mesure, des technologies. L'inclusion d'informations sur la réduction des coûts et les dossiers de régulation du travail temporaire indique que la protection des intérêts des investisseurs reste un objectif principal. La plupart des MPME ont adopté une politique de RSE combinée, intégrant des actions altruistes ou éthiques avec des actions commerciales. Cette combinaison suggère une orientation stratégique à la recherche d'avantages tangibles (conditions de vente/financement) ou immatériels (image, réputation). Les MPME qui ont recours à des réductions de coûts légitiment souvent ces pratiques par des actions éthiques et altruistes. Les MPME financières ont maximisé la combinaison éthique/altruiste avec le commercial, signalant une RSE stratégique. Dans l'immobilier, les pratiques commerciales sont combinées à l'éthique pour conseiller sur le télétravail. Enfin, certains secteurs (Biens de consommation, Matériaux de base/Construction) se sont orientés vers l'atténuation des risques sans nécessairement rechercher un bénéfice économique direct.

2.2. Discussion

Les résultats de cette recherche ont permis de classer l'implication des MPME guinéennes face à la Covid-19 en trois groupes distincts.

Le premier groupe rassemble les entreprises focalisées sur leurs intérêts économiques, dont certaines se sont livrées à des actions éthiques ou altruistes sans impact direct pour se légitimer auprès de la communauté, un cluster incluant aussi les 59 MPME sans aucune information publique d'engagement.

Le deuxième groupe représente les bastions de la RSE, soit 34 MPME (principalement Énergie/Hydrocarbures, Matériaux de base, Biens de consommation) qui ont joué un rôle précieux par des dons de fonds et d'infrastructures, et un engagement altruiste et éthique.

Le troisième groupe, typique des secteurs Financier, Technologique et Télécommunications, a combiné ces actions avec des pratiques de RSE à caractère commercial, le secteur immobilier étant principalement commercial. D'un point de vue théorique, si certains anticipaient des stratégies RSE plus authentiques (Aguinis, Villamor et Gabriel, 2020 ; Brammer, Branicki et Linnenluecke, 2020), la majorité des MPME a confirmé des décisions basées sur les théories de l'équilibre et des parties prenantes, se concentrant sur les actionnaires pour la survie à court terme (Garriga et Melé, 2004) ou sur les clients/employés (Di Carlo, 2020), bien que certaines aient promu des actions altruistes essentielles.

Ces résultats exigent une intégration stratégique de la RSE et de l'innovation ouverte, notamment selon le modèle en quadruple hélice (Yun et Liu, 2019 ; Yun et al, 2020). Les principales MPME guinéennes ont montré un fort engagement altruiste crucial pour la reprise socio-économique, souvent combiné à des stratégies commerciales dans la finance pour obtenir des bénéfices à moyen et long terme.

Inversement, certaines entreprises immobilières ont privilégié des actions commerciales et des campagnes d'information à impact résiduel dans la crise, visant la légitimation.

Cet article contribue à la littérature en distinguant l'authenticité des pratiques RSE de la légitimation et en montrant que la crise offre aux MPME une opportunité de renforcer leurs relations avec les parties prenantes, consolidant ainsi leur image et leur réputation, faisant de la RSE un levier d'adaptation et de gestion de la performance.

Les résultats ne confirment que partiellement l'attente d'une orientation post-Covid plus forte vers le bien commun.

Sur le plan pratique, les managers doivent savoir que les attentes de la communauté augmentent ; ils doivent investir dans des stratégies de RSE qui assurent de manière interdépendante les objectifs économiques, environnementaux et sociaux, garantissant la pérennité à long terme. Des gestionnaires éthiques et de bons mécanismes de gouvernance sont indispensables pour limiter les externalités sociales de la crise (Tableau 5).

Tableau 5 : Stratégies d'actions pour faire face aux externalités d'une crise sanitaire

Risques pour la santé	Risques économiques pour les entreprises	Risques socio-économiques
- Découverte d'un vaccin ou d'un traitement contre la maladie : investissement dans la recherche et coordination des efforts - Besoin de matériels sanitaires et d'équipements de protection : usines de fabrication, stocks et logisticiens - Besoin de plus de zones hospitalières pour les patients gravement malades - Besoin en installations pour accueillir les patients légers et asymptomatiques, les personnes âgées non affectées et les autres personnes vulnérables des différents groupes.	- Nouveaux risques de sécurité pour les employés et les clients ; - Mise en place de systèmes et d'équipements de protection complémentaires actuels et axés sur les risques à la fois biologiques et physiques ou chimiques ; - Limitation de l'activité présentielle ; - Développement et renforcement de l'activité numérique, automatisation des processus et cyber sécurité ; - Charges d'exploitation non corrélées aux revenus ; - Mise en place de plans d'urgence et de systèmes de contrôle pour supprimer les activités et lignes non rentables ; - Coordination avec les fournisseurs et les collaborateurs dans la mise en œuvre de plans d'urgence pour favoriser une relation gagnant-gagnant. - Problèmes de liquidité : Délais de paiement comptant ou sous 15 jours.	- Chômage : des mesures pour relancer l'économie ; - Perte de revenus et émergence de situations de vulnérabilité : Programmes d'aide aux groupes vulnérables profitant de l'expérience du tiers secteur ; - Demande globalisée de prise en charge psychologique en raison de la perte d'êtres chers ou en raison de problèmes liés à la nouvelle situation personnelle et professionnelle : cliniques téléphoniques ou en ligne ; - Nécessité de mesures pour soulager la solitude des patients et des familles : campagnes télévisées Pour le don de mobiles, tablettes, etc. ; - Besoin de formation et d'activités de loisirs à la maison en raison de la mobilité réduite ; - Développement d'applications et de blogs éducatifs et récréatifs avec des conseils.

Source : Auteurs (2025)

CONCLUSION

La crise de la Covid-19 a servi de test de l'engagement réel des entreprises, particulièrement en Afrique. Seules les MPME ayant véritablement intégré leurs relations avec les salariés, fournisseurs et communautés ont pu faire face à la crise avec agilité, contrairement à celles qui ne considéraient la RSE que comme une affaire de réputation et de communication.

Cet article a analysé l'engagement des MPME guinéennes pour identifier les actions RSE développées, leurs objectifs et les bénéfices escomptés. Malgré un nombre considérable de MPME ayant demandé des dossiers de régulation du travail temporaire (privilégiant la liquidité), les résultats ont révélé que 34 MPME guinéennes ont montré un engagement fort envers la communauté. Leurs contributions au bien commun, principalement de nature éthique et altruiste, se sont traduites par des dons de matériels sanitaires et de fonds pour la recherche, le transfert d'infrastructures, l'espace gratuit pour les ONG, le don de nourriture, ou la désinfection d'espaces. Ces actions visaient à résoudre les problèmes médicaux urgents et à atténuer les effets socio-économiques de la crise.

Cet engagement était initialement motivé par des convictions morales, éthiques, utilitaires et religieuses des dirigeants et actionnaires. À long terme, ces mesures pourraient générer des avantages économiques et de bonnes connexions politiques. De plus, une orientation vers l'obtention de bénéfices tangibles et intangibles (image, réputation) a été observée par la combinaison d'actions commerciales stratégiques avec des actions éthiques et altruistes, surtout dans les secteurs financiers, technologiques et de télécommunications.

Il est toutefois impératif de souligner le risque de biais dans les résultats. L'utilisation de données provenant des sites Web pourrait indiquer que les divulgations RSE sont plus symboliques que significatives, visant principalement à la création d'image (García-Sánchez et Araujo-Bernardo, 2020 ; Valor et Zasuwa, 2017 ; Khan, Lockhart et Bathurst, 2020). Les futures recherches devraient donc s'orienter vers l'obtention d'informations chiffrées issues de rapports extra-financiers pour mieux déterminer la pertinence de l'engagement des MPME.

NB : « *L'intelligence artificielle a été utilisée pour la traduction du texte du français vers l'anglais* ».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aguinis, H., Villamor, I., Gabriel, K.P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19 : A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research : Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18 (4), 421-438.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of business ethics*, 97(1), 71-86.
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, auditing & accountability journal*, 26(7), 1036-1071.
- Boiral, O. (2016). Accounting for the unaccountable: Biodiversity reporting and impression management. *Journal of business ethics*, 135(4), 751-768.

- Borghesi, R., Houston, J. F., & Naranjo, A. (2014). Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests. *Journal of Corporate Finance*, 26, 164-181.
- Bousquet, F. (2014). *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME* (Thèse de doctorat, Université de Bordeaux).
- Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. K. (2020). COVID-19, societalization, and the future of business in society. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493-507.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy Management Review*, 4, 497-505.
- Deliu, D. (2020). The intertwining between corporate governance and knowledge management in the time of covid-19—a framework. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 93-110.
- DellaVigna, S., List, J. A., & Malmendier, U. (2012). Testing for altruism and social pressure in charitable giving. *The quarterly journal of economics*, 127(1), 1-56.
- Di Carlo, E. (2019). The real entity theory and the primary interest of the firm: Equilibrium theory, stakeholder theory and common good theory. In *Accountability, ethics and sustainability of organizations: New theories, strategies and tools for survival and growth* (pp. 3-21). Cham: Springer International Publishing.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of management*, 44(2), 619-657.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of management journal*, 60(3), 954-985.
- García-Sánchez, I. M., Hussain, N., Khan, S. A., & Martínez-Ferrero, J. (2021). Do markets punish or reward corporate social responsibility decoupling? *Business & Society*, 60(6), 1431-1467.
- García-Sánchez, I.M. (2020). The moderating role of board monitoring power in the relationship between environmental conditions and corporate social responsibility. *Bus. Ethics*, 29, 114-129.
- García-Sánchez, I. M., & Araújo-Bernardo, C. A. (2020). What colour is the corporate social responsibility report? Structural visual rhetoric, impression management strategies, and stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1117-1142.
- García-Sánchez, I. M., & García-Meca, E. (2018). Do talented managers invest more efficiently? The moderating role of corporate governance mechanisms. *Corporate Governance: An International Review*, 26(4), 238-254.
- García-Sánchez, I. M., & García-Meca, E. (2020). Do able bank managers Exhibit specific attributes? An empirical analysis of their investment efficiency. *Administrative Sciences*, 10(3), 44.
- García-Sánchez, I. M., Hussain, N., & Martínez-Ferrero, J. (2019). An empirical analysis of the complementarities and substitutions between effects of CEO ability and corporate governance on socially responsible performance. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1288-1300.
- García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Chief executive officer ability, corporate social responsibility, and financial performance: The moderating role of the environment. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 542-555.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., Aibar-Guzmán, B., & Aibar-Guzmán, C. (2020). Do institutional investors drive corporate transparency regarding business contribution to the sustainable development goals? *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 2019-2036.
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). "Sell" recommendations by analysts in response to business communication strategies concerning the Sustainable Development Goals and the SDG compass. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120-194.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.
- Haessler, P. (2020). Strategic decisions between short-term profit and sustainability. *Administrative Sciences*, 10(3), 63.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of business research*, 116, 176-182.
- Khan, M., Lockhart, J., & Bathurst, R. (2020). A multi-level institutional perspective of corporate social responsibility reporting: A mixed-method study. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121739.
- Kölbel, J. F., Busch, T., & Jancso, L. M. (2017). How media coverage of corporate social irresponsibility increases financial risk. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2266-2284.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2006). Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises. *European management journal*, 24(1), 59-72.
- Kulachinskaya, A., Akhmetova, I. G., Kulkova, V. Y., & Ilyashenko, S. B. (2020). The Challenge of the Energy Sector of Russia during the 2020 COVID-19 Pandemic through the Example of the Republic of Tatarstan: Discussion on the Change of Open Innovation in the Energy Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 60.

- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724.
- Malik, M. (2015). Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of business ethics*, 127(2), 419-438.
- Melé, D. (2019). *Business ethics in action: Managing human excellence in organizations*. Bloomsbury Publishing.
- Melé, D. (2012). The firm as a “community of persons”: A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- Pedersen, E. R. (2010). Modelling CSR: How managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.
- Ponkratov, V., Kuznetsov, N., Bashkistrova, N., Volkova, M., Alimova, M., Ivleva, M., ... & Elyakova, I. (2020). Predictive scenarios of the Russian oil industry; with a discussion on macro and micro dynamics of open innovation in the COVID 19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 85.
- Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Administrative Sciences*, 10(3), 60.
- Sprinkle, G.B.; Maines, L.A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53, 445–453.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Valor, C., & Zasuwa, G. (2017). Quality reporting of corporate philanthropy. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 486-506.
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of business research*, 118, 253-261.
- Weber, M. (1958). Los tres tipos puros de dominación legítima. *Revista de Ciencias Sociales*, (3), 301-316.
- Yun, J. J., & Liu, Z. (2019). Micro-and macro-dynamics of open innovation with a quadruple-helix model. *Sustainability*, 11(12), 3301.
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, 12(12), 5076.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.