

Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19

Mohamed Yassine El HADDAD, Outhmane YAZIDI ALAOUI

Professeur Habilité Département des sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Mohammed V, Morocco

Doctorant Département des sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Mohammed V, Morocco

Résumé

La RSE est l'abréviation de responsabilité sociale des entreprises, une notion qui a été discutée à de nombreux niveaux au Maroc, en particulier depuis 2000. Il s'agit essentiellement d'un terme qui fait souvent partie de l'activité entrepreneuriale depuis longtemps, à savoir assumer des responsabilités au-delà de la maximisation du profit (Lantos & Cooke, 2003). Depuis cette année, de nombreuses initiatives ont été créées et des prix ont été décernés. Le terme de responsabilité sociale des entreprises a souvent été mis à l'épreuve, mais il n'a pas été compris dans son sens le plus large. Pour comprendre quelque chose, il faut chercher ses racines. Si l'on suit le chemin de la RSE de l'Amérique au Maroc en passant par l'Europe, il devient évident que la RSE a été toujours observée à la lumière du cadre socioculturel donné qui définit les besoins et les opportunités. Et c'est précisément ce qui s'est passé ces derniers mois avec la crise sanitaire actuelle provoquée par le coronavirus, qui a révélé de multiples vulnérabilités sociales. En considérant la RSE de ce point de vue, j'en suis finalement arrivé à la question de savoir comment les entreprises repensent leurs stratégies de RSE et s'adaptent à la nouvelle réalité à laquelle elles sont confrontées en raison de la crise actuelle.

Mots clés : RSE, activité entrepreneuriale, Maroc, coronavirus

Abstract

CSR is the abbreviation of corporate social responsibility, a notion that has been discussed on many levels in Morocco, especially since 2000. It is essentially a term that has often been part of entrepreneurial activity for a long time, namely to assume responsibilities beyond the maximization of profit. Since now, many initiatives have been created and prizes have been awarded. The term CSR has often been put under test, but has not been understood in its broadest meaning. To understand a concept or a notion, you must get to the root of it. If we follow the path of CSR from America to Morocco through Europe, it is obvious that CSR has always been observed in the scope of the given socio-cultural framework that defines needs and opportunities. Moreover, this is precisely what has happened lately with the current health crisis caused by the coronavirus, which has revealed multiple social vulnerabilities. After seeing CSR from this specific perspective, I finally came up with the question of how companies are rethinking their CSR strategies and adapting them to the new reality they are facing due to the current crisis.

Keywords: CSR, Entrepreneurial activity, Morocco, Coronavirus

Date of Submission: 21-06-2020

Date of Acceptance: 10-07-2020

I. Introduction

La crise de Covid-19 a paralysé la planète entière et a jeté le monde dans le doute pendant plusieurs mois. À ce jour, personne ne peut prédire comment les choses vont évoluer. Les informations relayées sur l'activité économique prédisent l'apocalypse économique. Le Maroc n'a pas été épargné et continuera à subir les répercussions de cette crise mondiale.

En effet, depuis le déclenchement de la pandémie et la mise en place de mesures de confinement à la mi-mars, les secteurs du transport, de l'immobilier, du tourisme, de l'automobile, de l'aviation et de l'informel sont pratiquement au point mort. Ce dernier est toutefois le plus alarmant, car 4,3 millions de personnes qui y travaillent sont privées pour la plupart de protection sociale, de droits au travail et de conditions de travail décentes.

Cela a incité le gouvernement à mettre en place des mesures sanitaires, économiques et sociales pour minimiser la propagation du coronavirus et atténuer la crise. L'efficacité de ces interventions est largement méconnue. On ignore également combien de temps l'impact de la crise du coronavirus va se poursuivre. Selon certains calculs, cet impact durera un ou deux ans car l'ampleur et la rapidité de cette crise sont plus importantes et auront un impact mondial plus large.

Quelle que soit la stratégie de lutte utilisée, la crise du coronavirus a eu de graves répercussions sur les économies, les politiques et les activités sociales nationales. Cet impact touche non seulement les marchés boursiers, la production nationale, le cycle économique, mais aussi, la santé publique, la sécurité publique et les revenus gouvernementaux, l'emploi et les politiques sociales.

Dans ce contexte sans précédent, les entreprises sont durement touchées par les conséquences de cette crise. Tous les acteurs économiques sont confrontés à un nouveau défi majeur et voient leur survie menacée. Ils sont ainsi invités à trouver des solutions pour assurer la pérennité de leur entreprise tout en protégeant la santé de leurs employés.

La crise du coronavirus est également une expérience naturelle à grande échelle en matière de responsabilité sociale des entreprises et de leur performance en la matière. Les entreprises sont invitées à revoir et à reconsidérer leurs pratiques en matière de RSE afin de mieux gérer les crises, voire de les éviter, en élaborant des stratégies fondées sur l'intégration de valeurs sociales, économiques et environnementales dans leurs activités quotidiennes.

Cet article ne prétend pas traiter de manière exhaustive la relation entre la crise de Covid-19 et la RSE, mais fournir quelques éléments de réflexion pour amorcer un échange d'idées théoriques et de recherches empiriques sur ce sujet. Ce faisant, les idées développées dans ce document inspirent la création de possibilités de recherche socialement pertinente et de dialogue social constructif entre les organisations de la société civile, les décideurs politiques, les universitaires, les chefs d'entreprise et le public intéressé.

Intérêt du sujet

La crise des coronavirus pourrait être caractérisée comme une période de perturbation, d'instabilité, d'incertitude et de danger. Elle a certes ébranlé tout le modèle de développement des entreprises et la doctrine qui le sous-tend, mais elle peut également être considérée comme une période de diffusion accélérée des bonnes pratiques de RSE et comme un stimulant décisif pour le développement de nouvelles activités et de nouveaux services tels que le télétravail, qui a été introduit en force pendant cette période sans que la plupart de ceux qui l'utilisent n'y soient bien préparés.

L'objectif de cet article est de promouvoir un cadre national pour la responsabilité sociale des entreprises, et de savoir si la RSE doit rester volontaire ou elle doit devenir une obligation, et comment, dans un contexte de crise économique et sociale, les différents acteurs économiques assument leurs responsabilités sociales.

Il convient de signaler que les déclarations contenues dans cet article sont principalement tirées d'entretiens que je mène actuellement dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat portant sur la RSE et son impact sur les performances globales des entreprises,

Dans le premier chapitre, nous allons essayer de clarifier la notion de responsabilité sociale des entreprises en utilisant des définitions tirées de la littérature et de divers sites de référence. Ensuite, nous essaierons de voir si cette crise peut donner lieu à une réflexion sérieuse sur la légalité et la "justiciabilité" du concept de RSE. Cette dernière reste néanmoins utopique tant qu'il n'y aura pas de cohésion entre les différentes parties prenantes, notamment en ce qui concerne le caractère volontaire de la RSE. Le deuxième chapitre portera sur l'impact de Covid-19 sur la stabilité économique et sur la question de savoir si cette crise servira de signal d'alarme à notre gouvernement pour jeter les bases d'une reprise forte, durable et socialement inclusive, et aux entreprises de saisir les possibilités et inconvénients liés à cette crise pour donner un contenu fort au concept de RSE.

1. Définition Et Enjeux de la RSE

Aujourd'hui, être une bonne entreprise citoyenne va au-delà du plaisir d'apporter un soutien altruiste à des objectifs louables. Des politiques de RSE fortes et cohérentes sont devenues la pierre angulaire de l'identité de nombreuses entreprises, allant de l'approvisionnement éthique aux conditions de travail des entrepreneurs, en passant par les questions environnementales et sociales et bien d'autres sujets.

Par ailleurs, la crise de Covid-19 a montré que la RSE n'est pas seulement une question de mesures, elle doit prendre de plus en plus de sens au sein de l'entreprise pour approfondir l'engagement avec ses parties prenantes. Cette notion de parties prenantes fait référence à "*tout groupe ou individu susceptible d'influencer ou d'être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise*" (Freemann, 1984, p. 25), c'est-à-dire les acteurs qui ont une relation avec l'entreprise et qui sont affectés par ses activités.

Alors que les entreprises se demandent comment se frayer un chemin dans ce nouveau paysage économique pour assurer leur survie à long terme, les valeurs de la RSE peuvent offrir des opportunités et des défis à court terme. Ces valeurs ont leur place en ces temps d'incertitude et d'anxiété. Une composante essentielle de la RSE consiste à donner un visage humain aux entreprises en communiquant de l'empathie, de la compréhension et du soutien, tant moral que financier, à ceux qui en ont le plus besoin. Nous sommes certainement dans une période de besoin et le passage des idéaux de la RSE à la dislocation causée par COVID-

19 peut être très bénéfique maintenant pour nous tous, en tant qu'employés, consommateurs et, plus important encore, en tant que personnes faisant de leur mieux pour traverser une période extrêmement difficile.

Il est évident que nous espérons tous une résolution aussi rapide et sûre que possible de nos problèmes actuels et un retour à nos vies antérieures dès que l'on pourra raisonnablement s'y attendre.

1.1. Définitions de la RSE

Bien que les racines du concept que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de responsabilité sociale des entreprises (RSE) aient une longue et vaste histoire, il ne s'est développé qu'au cours du XXe siècle, en particulier du début des années 1950 à nos jours. Dans ce qui suit, nous nous contenterons de présenter quelques définitions et concepts de base de la RSE afin de permettre une meilleure compréhension du concept.

La RSE signifie "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. Elle fait référence à « *l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société* » (Carroll A. 1979) et tient compte des exigences des parties prenantes tout en intégrant les pratiques qui lui sont associées dans les logiques de gestion (Pasquero, J. 2005). Elle est jugée comme étant un engagement (volontaire) de la part des entreprises, sans obligations ni règlements à appliquer (au-delà de la loi).

La norme ISO 26000 a défini la RSE comme suit : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; - prend en compte les attentes des parties prenantes ; - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ». C'est la définition du Maroc (CGEM). Pour actuellement utilisée par la Commission RSE & Label de la Confédération Générale des Entreprises Peretti et Laffargue (2013), la RSE est « *la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable [et] permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité* » (p. 14).

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 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.

Dans le Livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" (2001), 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.* »

Cette définition inclut les caractéristiques essentielles de la RSE :

- La RSE désigne les activités des entreprises qui vont au-delà des réglementations légales et des conventions collectives. Ils sont basés sur des "engagements volontaires" des entreprises. Cependant « *Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.* » (Commission européenne, 2011, p 10²)
- La RSE est définie comme une action durable ou responsable menée dans le cadre de l'activité principale d'une entreprise dans les domaines environnemental, social et économique. Plusieurs activités de base peuvent également être menées en parallèle. Une stratégie de RSE crédible fait partie de la stratégie de l'entreprise et se concentre sur l'activité principale. La mise en œuvre de telles mesures a des effets positifs à la

¹ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

² CCE(2001) Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_fr.pdf

fois pour la société et pour l'entreprise et est susceptible d'améliorer la création de situations gagnant-gagnant pour les entreprises et la société. L'application de ces mesures relève initialement de la responsabilité du conseil d'administration et de la direction.

- Dans le cas des sociétés cotées en bourse, les stratégies de RSE sont exigées, contrôlées et influencées par les "parties prenantes". Il s'agit notamment des salariés et de leurs représentants, des clients, des fournisseurs, des organisations non gouvernementales, des organisations locales sans but lucratif, des médias, des actionnaires, des investisseurs et des prêteurs. Ces parties prenantes représentent des intérêts différents et influencent la valeur ajoutée d'une entreprise et/ou sont influencés par la valeur ajoutée. Leurs attentes divergent notamment en ce qui concerne le caractère contraignant des engagements volontaires et les sanctions qui en découlent.

La plupart des chercheurs s'accordent à dire que la RSE apporte un avantage concurrentiel important aux entreprises (Porter, Michael E.; Mark R. Kramer, 2011), influence le comportement des parties prenantes (Barnett, 2007, 10 ; Bosse, Phillips & Harrison, 2009), a un impact positif sur les performances financières (Margolis, Elfenbein, & Walsh, 2009 ; Orlitzky et al., 2003 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Portney, 2008 ; Scholtens, 2008 ; Van Beurden et Gössling, 2008.) et renforce l'attractivité de l'entreprise (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013 ; Jones, Willness et Madey, 2014).

La RSE comporte donc une multitude d'aspects hautement stratégiques. Cependant, pour qu'elle soit évidente, elle doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation par des organismes indépendants afin de veiller à ce qu'elle ne soit pas utilisée par des entreprises se disant "responsables" comme un simple argument marketing sans l'appliquer réellement.

1.2. Le progrès de la RSE interrompu par la crise du coronavirus

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est, depuis un demi-siècle, un instrument essentiel pour mesurer et rendre compte de l'impact global d'une entreprise sur l'environnement, mais également pour répondre de ses actes devant les parties prenantes, les investisseurs et le public. L'année 2019 a jeté les bases d'une transformation significative de la RSE dans le domaine de l'environnement, comblant dans une certaine mesure le vide résultant de l'absence de progrès en matière de législation environnementale et de changement climatique. À son tour, 2020 a commencé par une dynamique visant à transformer les exercices fondamentaux de 2019 en actions.

Puis, au milieu du premier trimestre 2020, la pandémie de la COVID-19 est apparue et a fait passer l'économie mondiale de la croissance au déclin, du développement à la préservation des entreprises, du recrutement de nouveaux employés à la sauvegarde des emplois, de l'investissement dans de nouveaux projets à la réorientation rapide des ressources pour aider à lutter contre la pandémie. Ainsi, ces facteurs et d'autres imprévus sont entrés en jeu et détermineront les priorités pour l'année 2020.

La RSE trouve ses racines dans les concepts des années 1950 et 1960 qui consistent à évaluer les impacts plus larges des entreprises sur les sociétés. La RSE a évolué pour englober des concepts plus spécifiques liés à l'environnement, la durabilité et la gouvernance (ESG), aux droits de l'homme, au travail, aux conflits miniers, à la chaîne d'approvisionnement et à d'autres sujets. Les aspects environnementaux de la RSE et de l'ESG mesurent, entre autres, l'empreinte écologique d'une entreprise, depuis ses sommets jusqu'à sa chaîne d'approvisionnement et, de plus en plus, l'utilisation finale des produits qu'elle fabrique.

1.3. Tension entre engagement volontaire et obligation légale de la RSE

La démarche RSE est souvent abordée sous l'angle environnemental, mais son influence s'étend bien au-delà cette préoccupation et touche principalement le domaine social, puisque les salariés en tant que "parties prenantes" sont les premiers concernés par les politiques de RSE des entreprises, qui portent notamment sur les conditions de travail, la lutte contre les discriminations, l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, la promotion de la santé et du bien-être au travail, la diversité et la mixité des équipes.

S. Prakash Sethi. (1975, p. 62) soutient que la responsabilité sociale consiste à amener le comportement des entreprises à un niveau compatible avec les normes sociales, les valeurs et les attentes en matière de performances qui prévalent. Cependant, « *la polémique autour du sujet et l'adhésion massive au discours sur la RSE et DD ne reflètent nullement l'engagement concret des entreprises qui demeure malheureusement encore faible.* » (BOUKIL et MESSAOUDI, 2019)

En effet, la RSE est devenue au sein de l'entreprise une responsabilité partagée entre les employés, les employeurs, les clients, les investisseurs etc. Elle fait partie intégrante de la vie quotidienne de l'entreprise et doit être mise en œuvre d'un commun accord entre toutes ces parties prenantes.

Toutefois, on observe par ailleurs des divergences de vues marquées entre ces parties prenantes quant au caractère volontaire ou obligatoire de la RSE :

- Les entreprises insistent sur le caractère volontaire de la RSE, sur son intégration dans le développement durable et sur la nécessité de clarifier sa portée. Selon les entreprises, l'adoption d'une

réglementation obligatoire en matière de RSE serait préjudiciable à leurs intérêts, car elle entraverait la créativité et la capacité d'innovation des entreprises et pourrait conduire à des priorités contradictoires, d'une part le désir d'assumer leurs responsabilités sociales et, d'autre part, celui d'assurer la rentabilité et la compétitivité des entreprises.

- Les syndicats et les organisations de la société civile insistent sur le fait que les actions de RSE menées sur une base volontaire demeurent nettement en deçà de ce qui est nécessaire pour garantir aux travailleurs et aux citoyens leurs droits. Ils plaident pour un cadre réglementaire fixant des normes fondamentales et n'hésitent pas de soupçonner entreprises les entreprises « *de s'enrichir aux dépens du grand public* » (Arweck, 2011, p. 1)
- Quant aux investisseurs, ils soulignent la nécessité de renforcer l'échange d'informations avec les parties prenantes, d'améliorer les pratiques de RSE et d'accroître la transparence, mais aussi la nécessité pour les agences de notation de redéfinir leur méthodologie et le développement d'un cadre de référence ISR (investissement socialement responsable) pour les gestionnaires de fonds.
- Pour leur part, les organisations de consommateurs exigent de plus en plus l'accès à des informations pertinentes sur les aspects sociaux et environnementaux des conditions de production, afin que les consommateurs puissent faire des choix éclairés.

Ainsi, non seulement le chef de l'entreprise, mais aussi les parties prenantes et tous les salariés sont concernés par la RSE. Pour les besoins de cet article, nous nous contentons des principaux acteurs auxquels l'entreprise accorde une attention particulière, à savoir l'employeur, les salariés et les partenaires sociaux.

Pour être efficace, la RSE implique la participation des travailleurs à la prise de décision et doit être réalisée par la consultation et une certaine "cogestion". Par conséquent, la cogestion et la RSE peuvent aller de pair pour produire de bons résultats tant en termes sociaux et environnementaux qu'en matière de prévention des crises. Un engagement fort de la part de l'entreprise, une approche originale de la RSE et l'implication des salariés sont des critères décisifs pour arriver avec succès à l'intégration de la RSE dans les processus d'entreprises.

Les partenaires sociaux, pour leur part, devront travailler ensemble pour pousser les entreprises à mettre en place une stratégie globale de RSE et imposer davantage de possibilités pour la mise en œuvre effective des pratiques de RSE par accord mutuel entre les salariés et la direction de l'entreprise.

Cet "accord mutuel entre les salariés et la direction de l'entreprise" renvoie au concept de cogestion, c'est-à-dire de codétermination, coordination et de prise de décision conjointe. Il s'agit d'un principe de "cogestion" particulièrement apprécié dans le cadre de l'économie sociale. Les salariés jouissent de certaines prérogatives et sont largement représentés dans les conseils d'administration.

La tension entre la cogestion et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) volontaire est une préoccupation centrale des représentants des travailleurs et des syndicats. Du point de vue de la codétermination, la nature volontaire et non contraignante de la responsabilité des entreprises est un obstacle à la légitimation de la RSE.

1.4. Coresponsabilité et cogestion des entreprises

Les représentants des travailleurs dans les organes de surveillance doivent être impliqués dans la stratégie et la planification des approches liées à la RSE afin que chaque salarié devienne une force motrice pour le développement durable de l'entreprise.

La capacité d'innovation et la gestion des risques sont des facteurs décisifs pour le maintien de la compétitivité des entreprises. Surtout dans le cas des entreprises cotées en bourse, qui commencent à prendre un virage de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), notamment depuis que la Bourse de Casablanca les a obligées à consacrer un chapitre ESG (données environnementales, sociales et de gouvernance) dans leur rapport annuel. Ainsi, la mission des conseils de surveillance est de contribuer à faire de la RSE un facteur de différenciation concurrentielle sur le marché et un outil de gestion des risques.

Les stratégies de RSE constituent également une réponse aux attentes des parties prenantes. Un manque de crédibilité des engagements en matière de RSE peut mettre en péril la réputation d'une entreprise.

Le non-respect des normes environnementales et sociales généralement acceptées compromet le succès à long terme de l'entreprise, car il peut entraîner une baisse de la demande et de la valeur des actions. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises produisant des biens de consommation, dont les activités commerciales comportent des risques environnementaux, ce qui les a amenées à délocaliser une partie de leurs usines de production dans des pays émergents ou en développement à la recherche de rentabilité, sans se soucier de la santé et du bien-être des travailleurs, comme cela s'est produit au Maroc, dans les trois usines espagnoles situées à Lalla Mimouna (région de Kénitra), où toutes les femmes qui y travaillaient ont été victimes de la contamination par le Coronavirus.

Bien que le système en vigueur au Maroc encourage la participation des représentants des travailleurs dans les organes de décision des entreprises, il reste encore symbolique. Ce système, calqué sur celui de la France, qui s'inspire également du modèle de gouvernance d'entreprise des pays anglo-saxons, fortement ancré

dans le paysage économique marocain, a montré ses limites et, en ces temps de crise, le gouvernement, qui doit normalement compter sur les entreprises pour la surmonter, cherche un moyen d'aider les 127 000 entreprises qui ont déclaré un arrêt temporaire de travail depuis le 15 mars en raison de la crise liée à Covid-19.

1.5. RSE : opinions et comportements contrastés

De nos jours, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un sujet qui fascine toutes sortes de gens. Les uns la placent au centre de leurs priorités et de leurs décisions, les autres la considèrent comme une mode. Pour beaucoup d'autres, c'est un outil de marketing et de communication. Ceux qui prônent la RSE la considèrent comme un outil de rentabilité, mais celle-ci doit rester volontaire. Les chercheurs se trouvent dans une situation similaire entre partisans et détracteurs et sont incapables de dégager une définition claire de la RSE.

Contrairement aux idées reçues, la RSE est loin d'être une prérogative des entreprises marocaines. A l'exception des entreprises cotées en bourse qui sont tenues de publier leurs résultats dans ce domaine et qui commencent à communiquer sur le sujet. le reste des entreprises, la majorité du tissu économique marocain, estime que la RSE ne fait pas partie de leurs prérogatives. En effet, on peut distinguer deux profils de dirigeants d'entreprises : ceux qui s'engagent naturellement dans une politique de RSE sont avant tout des dirigeants pour qui le développement durable et la cohésion sociale font partie des valeurs qui leur sont propres. Et ceux qui, en revanche, restent réticents à la démarche. Pour justifier cette réticence, ils citent généralement le manque de temps et le souci qu'ils ont de donner la priorité à la pérennité économique de leur entreprise. L'enquête que nous menons actuellement dans le cadre de notre projet de thèse sur la RSE, montre que les entreprises sont de plus en plus réceptives à la RSE. M. Chakib ALJ, président de la CGEM, confirme cette tendance en l'observant : « *Les chefs d'entreprise sont désormais conscients qu'ils sont appelés à franchir ce pas* ».

Pour ce qui est des valeurs managériales, on peut les comprendre à travers ces propos deux gérants de PME: « *la compétitivité de notre entreprise et les intérêts des salariés sont pour moi deux facteurs déterminants du succès de l'entreprise* » ; « *Pour motiver le personnel, nous octroyons des primes, des récompenses individuelles pour ceux qui se distinguent, d'où le respect de l'éthique* » ;

Cependant, le point de vue d'un autre responsable va à l'encontre de cette affirmation. Pour lui, « *dire que la RSE permet aux entreprises de devenir rentables et compétitives est un bluff. Mais ce serait un obstacle pour elles car elle implique des dépenses supplémentaires* ».

Ces propos montrent dans l'ensemble que la finalité tire son origine dans les valeurs véhiculées par les chefs d'entreprise et dans la signification que ceux-ci veulent conférer à leur projet ou "champ d'application de la RSE", pour reprendre l'expression de Loew et Braun (2006, 2009). En effet, il y a ceux qui prônent le sens moral et la conduite responsable en général, et d'autres dont la gestion de l'entreprise est guidée par le seul profit économique. Or, même si l'intégration de la dimension sociale implique des charges annexes susceptibles de nuire à la compétitivité de l'entreprise (Allouche et Laroche, 2005), elle permet néanmoins d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise (Abbott et Morsen, 1979), de promouvoir l'esprit d'entreprise et une meilleure connaissance de son environnement et de ses acteurs (Barney 1991 ; Russo et Fouts 1997 ; Wernerfelt 1984).

Cette crise révèle en outre la nécessité de donner une nouvelle place à l'éthique dans les projets d'entreprise, afin de justifier les différentes pratiques auprès des différents acteurs.

2. Impacts économiques et sociaux de la pandémie de coronavirus (COVID-19)

La crise COVID-19 perturbe gravement l'activité économique et a des incidences sur quasiment tous les objectifs de développement durable, comme le montre un récent rapport des Nations unies³. Cette crise pose également des défis considérables aux petites et grandes entreprises du monde entier. Les chercheurs et les médias font échos des obstacles qui entravent l'activité des entreprises, notamment les interruptions de la chaîne d'approvisionnement, les problèmes de trésorerie et l'incapacité à respecter les dates de livraison, la baisse de la demande finale de biens et de services importés, une aversion accrue pour le risque sur les marchés financiers⁴ et une baisse de la confiance des entreprises auront également des répercussions importantes sur les entreprises et leurs chaînes d'approvisionnement.

³ UN (2020) Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19, <https://unsdg.un.org/resources/shared-responsibility-global-solidarity-responding-socio-economic-impacts-covid-19>

⁴ OECD (2020), Global Financial Markets Policy Responses to COVID-19, Paris, https://read.oecdilibrary.org/view/?ref=127_127003-tvl9kqbfy9&title=Global-Financial-Markets-Policy-Responses-to-COVID-19

2.1. L'impact sur les entreprises

Compte tenu des ravages potentiels que pourrait causer l'épidémie de coronavirus qui ne cesse de gagner du terrain, le Maroc, comme le reste du monde, a pris des mesures préventives drastiques, au détriment de son économie. Cependant, les conséquences sociales et économiques de cette épidémie risquent d'être durables et dommageables.

Les perspectives de croissance de l'économie mondiale en 2020 sont compromises par la propagation de la covid-19 dans de nombreux pays. La réduction, si ce n'est l'arrêt, de la production, la perturbation des chaînes d'approvisionnement et la baisse de la demande tant intérieure qu'extérieure provoqueraient, selon le HCP⁵, une chute de la croissance mondiale de près de 2 points de pourcentage, pour atteindre 0,8 % en 2020. La zone euro devrait voir sa croissance chuter à -1,8 % en 2020 et les États-Unis à +0,5 %. De même, la croissance en Asie devrait se ralentir à 3 %, la Chine en particulier connaissant une baisse de croissance à 4 % au lieu de +6,1 % en 2019, soit le taux le plus bas depuis 30 ans.

Sur le plan national, les effets de la pandémie qui sévit au Maroc, combinés à une sécheresse aiguë, ont entravé les progrès économiques et sociaux réalisés au cours des dernières décennies et ont gravement compromis les perspectives d'emploi, de croissance et de bien-être économique et social.

2.1.1. Baisse du PIB en 2020

L'économie marocaine a été durement touchée par l'impact de la récession économique liée à Covid-19, tant dans ses perspectives internationales que nationales. Selon un scénario de référence, le PIB réel diminuerait de 1,5 % en 2020. Côté budgétaire, la pandémie aura un impact négatif sur le rythme de l'assainissement budgétaire et, par conséquent, sur les besoins de financement bruts et la dette. Il est prévu que le déficit budgétaire global atteigne plus de 6 % du PIB en 2020.

Au deuxième trimestre 2020, il est prévu que le PIB diminue de 1,8 %. Cette baisse serait principalement due à une réduction de près de moitié du taux de croissance de la valeur ajoutée dans le secteur tertiaire, suite à un arrêt presque complet des activités de restauration et d'hébergement, à une diminution de 60 % des activités de transport et à une baisse de 22 % des échanges commerciaux.

Dans sa note sur la conjoncture du premier trimestre 2020 et ses perspectives pour le deuxième trimestre, le HCP prédit qu'un ralentissement des services serait couplé à une contraction de 0,5 % de la valeur ajoutée dans le secteur secondaire. Ce sont les industries manufacturières qui seraient les plus touchées par la baisse de la demande extérieure au Maroc, avec la chute de la production dans les industries automobile, textile et électrique. Pour leur part, les marges des activités minières seront "gravement affectées" par la baisse de la demande, suite à la forte diminution des exportations d'acide phosphorique.

Pendant le premier trimestre 2020, le taux de croissance de la demande extérieure adressée au Maroc aurait diminué de 3,5% en variation annuelle, contre 1,3% prévu en l'absence de l'effet de la crise COVID-19, sous l'effet du ralentissement du commerce mondial et de la baisse de l'activité de nos principaux partenaires commerciaux.

2.1.2. Secteur automobile

Ainsi, en termes de valeur, les exportations auraient diminué de 22,8% au lieu d'augmenter de 1,1%. La baisse la plus importante aurait été enregistrée dans le secteur automobile, qui est le premier secteur d'exportation (27% des exportations totales), suite à l'arrêt des activités des sites de Renault et de PSA et à la chute de la demande en provenance de l'Europe, étant donné que près de 97% des voitures produites au Maroc sont destinées au marché européen, en particulier les marchés français, espagnol, allemand et italien, lesquels ont été durement affectés par la crise sanitaire.

2.1.3. Secteur de l'habillement

Le secteur de l'habillement, dont la part dans les exportations totales est de 11 %, aurait vu ses exportations en valeur de produits textiles chuter de 4,3 %, en variation annuelle, au premier trimestre 2020.

2.1.4. Phosphates et dérivés

En valeur, les exportations de phosphates et dérivés (représentant 17% du total des exportations) ont chuté de 40,1% en raison de la baisse de la demande étrangère et de la chute de leur prix mondial.

⁵ Synthèse de la note du haut-commissariat au Plan sur la situation des principaux indicateurs économiques estimés pour le premier trimestre et les prévisions pour le deuxième trimestre 2020.

2.1.5. Secteur tertiaire

Le taux de croissance des activités tertiaires a connu lui aussi une baisse sensible, s'établissant à seulement 2,7% au lieu de 3,1%. Ce revirement est lié principalement à la détérioration des perspectives de croissance de l'économie mondiale, ainsi qu'aux mesures d'endiguement qui ont été prises par les autorités marocaines.

A cela s'ajoute le secteur agricole, qui est confronté à une sécheresse aiguë cette année. Représentant 1/3 de la population active, ce secteur est confronté à un déficit pluviométrique de 44 %. Il semble que cette pandémie n'a laissé aucun secteur épargné, puisque le tourisme, un secteur vital de l'économie nationale, se trouve gravement touché par la crise.

Les derniers chiffres communiqués à la mi-juin 2020 par le Ministère de l'industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (MCINET), pour la seule région de Casablanca-Settat, montrent une baisse du chiffre d'affaires des industries implantées dans cette région comprise entre 25 et 55% selon les secteurs. Pour sa part, la baisse en termes d'emploi varie entre 30 et 85%. Le tableau ci-dessous illustre les dommages causés par cette crise aux différents secteurs industriels de la région Casablanca-Settat :

Tableau 1 : Impact de la crise sanitaire "coronavirus" sur les différents secteurs industriels de la région de Casablanca-Settat

Secteur d'activité	Impact de la crise sanitaire	
	CA : en termes de pertes	Emplois : n termes de perte
Textile et habillement	55%	71%
Automobile	50%	60%
Chimie-Parachimie	39%	42%
Cuir	55%	85%
Agroalimentaire	31%	30%
Matériel électrique et électronique	38%	54%
Matériaux de construction	40%	48%
Métallurgie, mécanique et électromécanique	31%	55%
Aéronautique	25%	47%

Source : (MCINET, 2020)

A l'heure où l'économie marocaine commence à montrer des signes positifs de reprise, grâce à une politique axée sur le développement durable, les nouvelles énergies, l'attraction des capitaux étrangers, l'accroissement des échanges commerciaux et l'amélioration du climat des affaires, cette crise sanitaire a bouleversé la portée de ces réformes économiques et met en péril les progrès réalisés ces dernières années. L'économie marocaine, qui repose sur les secteurs primaire et tertiaire, le textile, l'industrie automobile et les nouvelles technologies, devrait en effet connaître sa pire crise depuis des décennies.

2.2. L'impact social de la crise du coronavirus

Si le Maroc a plus ou moins réussi à réduire la pauvreté au cours de la première décennie du XXIe siècle, le rapport de la Banque mondiale montre que près de 9 millions de Marocains peuvent être considérés comme pauvres ou menacés de pauvreté. En outre, les prévisions basées sur le PIB par habitant révèlent que le taux de pauvreté (selon le seuil national de pauvreté, il est de 3,2 USD PPA) croîtra au minimum d'environ 1 point de pourcentage ; cela signifie qu'environ 300 000 Marocains pourraient basculer chaque année dans la pauvreté.

TABLEAU 2 : Indicateurs des perspectives de pauvreté au Maroc sur le plan macroéconomique en l'absence de la crise COVID-19 (variation annuelle en pourcentage sauf indication contraire)⁶

	2016	2017	2018	2019 e	2020 p	2021 f
Croissance du PIB réel aux prix constants du marché	1,1	4,2	3,0	2,7	3,5	3,6
Consommation privée	3,7	3,8	3,3	3,5	3,5	3,7
Consommation publique	1,5	1,9	2,5	2,9	2,5	1,9
Investissement brut en capital fixe	8,8	-0,2	1,2	2,2	1,9	2,5
Exportations de biens et services	6,0	11,1	5,8	7,2	7,5	8,1
Importations de biens et services	14,5	7,9	7,5	6,5	6,6	7,6
Croissance du PIB réel aux prix constants des facteurs	0,1	4,4	2,8	2,7	3,5	3,6
Agriculture	-12,5	13,1	2,7	-2,1	4,8	3,8
Industrie	0,6	3,6	3,0	3,5	3,5	3,6
Services *	3,4	2,6	2,7	3,6	3,2	3,5
Inflation (indice des prix à la consommation)	1,6	0,7	1,9	0,6	1,1	1,7
Solde du compte courant (% du PIB)	-4,1	-3,4	-5,5	-4,3	-3,7	-3,3
Investissement direct étranger net (% du PIB)	-1,5	-1,5	-2,5	-1,8	-1,9	-1,8
Solde budgétaire (% du PIB)	-4,5	-3,5	-3,7	-3,6	-3,5	-3,4
Dettes (% du PIB)	64,9	65,1	65,3	65,4	65,1	64,8
Solde primaire (% du PIB)	-1,9	-1,0	-1,2	-1,2	-1,1	-1,1
Taux de pauvreté sur la base du seuil international (1,9 dollar en PPA de 2011) ^{h,c}	0,9	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6
Taux de pauvreté sur la base du seuil fixe pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (3,2 dollars en PPA de 2011) ^{h,c}	6,9	6,2	5,8	5,5	5,1	4,8
Taux de pauvreté sur la base du seuil fixe pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (5,5 dollars en PPA de 2011) ^{h,c}	29,1	27,4	26,3	25,2	24,1	22,7

Source : Banque mondiale (2019), *Pôles mondiaux Pauvreté et équité, Macroéconomie, Commerce et investissement*.

Ces prévisions pour les années 2020 et 2021 ont été données avant que la crise sanitaire ne survienne. La Banque mondiale, les acteurs économiques et le gouvernement marocain doivent revoir à la baisse les ambitions de croissance, initialement prévues à 3,5% en 2020. Effectivement, compte tenu de cette crise, ces prévisions viennent d'être revues à la baisse à 2, 3 % contre les 3,5 % envisagés initialement.

La proportion de la population en situation "vulnérable" fluctue en fonction du seuil utilisé pour le calcul des dépenses des ménages. En se basant sur un seuil de dépenses de 5,5 dollars, la proportion de personnes pauvres et non pauvres mais risquant de se retrouver en situation de pauvreté est très élevée : quelque 25 % en 2019 et ce taux devrait passer à 27 % en 2020. Toutefois, la crise actuelle menace de faire basculer 10 millions de personnes supplémentaires dans la pauvreté.

L'enquête HCP sur l'impact du coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages, a révélé que 34% des ménages n'ont aucune source de revenus en raison de la cessation de leurs activités à la suite du confinement. Ce taux est légèrement plus élevé chez les ménages pauvres : 44%, les artisans et ouvriers qualifiés : 54%, les commerçants : 47% et les ouvriers agricoles : 46%. La figure 1, ci-dessous, illustre bien les incidences du confinement sur les ménages

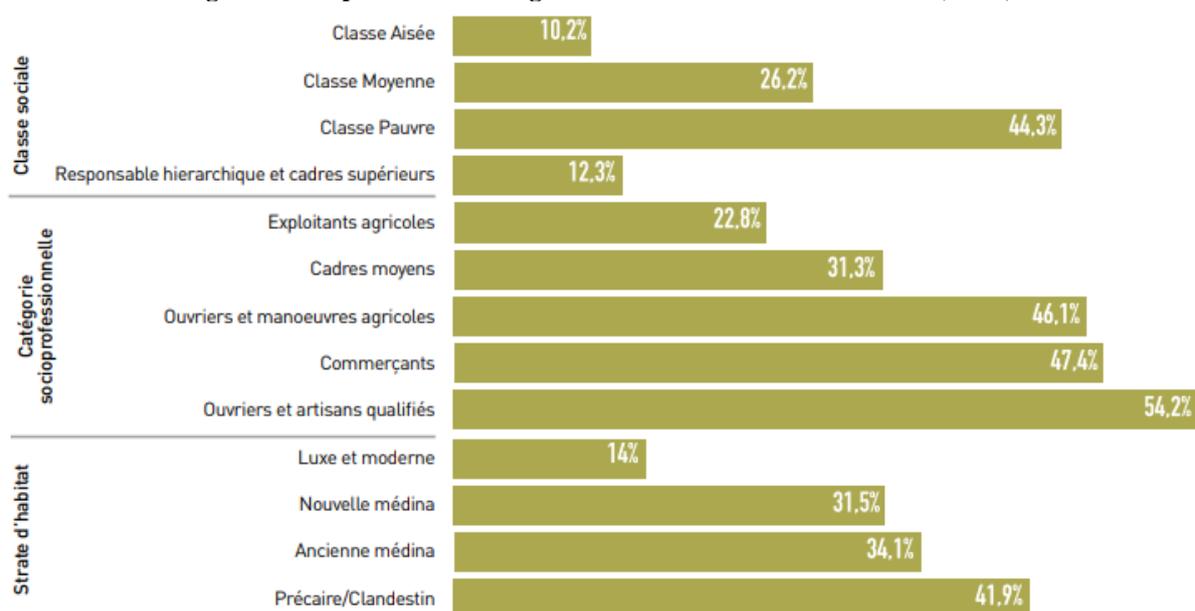
⁶ e = estimations ; p= prévisions

a) Par souci de cohérence interne, le service est recalculé comme étant le résidu du PIB au coût des facteurs moins l'agriculture et l'industrie, et peut donc être différent de celui indiqué dans les sources officielles.

b) Calculs réalisés à partir de l'ENCDM de 2013. Données réelles: 2013. Estimations : 2014-2021. Les prévisions concernent les années 2019 à 2021

c) Projection effectuée à partir d'une distribution neutre (2013) avec une répercussion égale à 0,7 sur la base du PIB par habitant en UMN constante.

Figure 1 : Proportion de ménages devenus sans source de revenus (en %)



Source : HCP 2020

Par rapport à leur situation financière actuelle, pour 38 % des ménages, les revenus ne couvrent que les dépenses, 22 % puisent dans leur épargne, 14 % ont recours à l'endettement et 8 % dépendent de l'aide de l'État pour couvrir leurs dépenses quotidiennes. Le tableau 3 donne plus en détail cette situation au sein des ménages en milieu rural et urbain.

Tableau 3 : Répartition des ménages en fonction de leur situation financière actuelle (%)

	Urbain	Rural	National
Parvient à épargner	11,2	5,2	9,4
Revenus couvrent les dépenses	38,8	35,4	37,7
Puise dans l'épargne	20,4	25,8	22,1
Endettement	12,2	17,3	13,8
Solidarité sociale	7,3	10,4	8,3
Aides de l'Etat	9,4	4,9	8,0
Aides des ONG	0,3	0,9	0,5
Autres	0,3	0,3	0,3
Total	100	100	100

Source : HCP 2020

Pour ce qui est de l'aide publique aux ménages ayant perdu leur emploi, un ménage sur cinq (19 %) a bénéficié d'une aide d'État pour compenser la perte d'emploi : 13 % dans le cadre du programme RAMED et 6 % dans le cadre du programme d'aide aux salariés du secteur formel (CNSS). Cependant, trois ménages sur quatre (72%) bénéficiaires de l'aide de l'État, estiment que ces aides ne sont pas suffisantes pour compenser la perte des revenus.

En outre, 31 % des montants versés émanent de l'État par le biais du programme d'aide aux salariés du secteur formel (CNSS), 34 % dans les zones urbaines et 16 % dans les zones rurales. Si l'on considère l'ensemble des ménages marocains, la part des ménages bénéficiant de ce programme d'aide est de 6 % au niveau national, 8 % en milieu urbain et 2 % en milieu rural.

Tableau 4 : Sources d'aide aux ménages victimes d'une perte d'emploi (%)

	Urbain	Rural	National
CNSS (salariés formels)	34,3	16,1	30,9
RAMED (travailleurs dans le secteur informel)	63,3	80,8	66,6
Employeur (congé payé, demi salaire...)	5,6	3,9	5,3

Source : HCP 2020

Ainsi, les personnes les plus fragiles sont plus exposées et voient leurs conditions de vie, déjà précaires, empirer. Cette situation sanitaire exceptionnelle peut également conduire à de nouvelles formes de vulnérabilité sociale.

Comme ailleurs dans le monde, le Maroc n'a pas échappé aux ravages de l'épidémie de Covid-19, qui a entraîné une crise sanitaire, économique et sociale sans précédent. Si les chercheurs se sont concentrés au début de la crise sur les aspects virologiques, épidémiologiques et cliniques du virus, on a assisté à un glissement marqué vers les sciences humaines et sociales (sociologues, économistes, politologues, etc.) de la part des chercheurs qui tentent d'analyser l'impact économique et social de l'épidémie. Leur constat est incontestable : les mesures sanitaires mises en place pour lutter contre l'épidémie (quarantaine, isolement, confinement, distanciation, etc.), ont eu une utilité sanitaire certaine, mais elles ont aussi des conséquences psychologiques et sociales extrêmement importantes et encore mal connues. (Paul et Ridde, 2020)

2.3. COVID-19 et comportement responsable des entreprises

Comme nous l'avons vu, la pandémie de coronavirus (COVID-19) a provoqué une importante perturbation sociale. Cette crise a également mis en évidence des vulnérabilités majeures dans les opérations commerciales et les chaînes d'approvisionnement liées aux conditions de travail et à la préparation aux catastrophes. Afin de tenter de contenir l'épidémie, le gouvernement a adopté des mesures exceptionnelles telles que le confinement et l'arrêt de l'activité économique, ainsi que l'octroi de subventions et des aides pour soutenir les entreprises et les travailleurs en difficulté. Par ailleurs, certaines entreprises se sont engagées à contribuer à l'effort national pour lutter contre le Covid-19 et atténuer le coup économique porté à leurs travailleurs et à leurs chaînes d'approvisionnement. Toutefois, ces ripostes sont aussi susceptibles d'entraîner des risques imprévus, comme la multiplication des foyers épidémiques sur les lieux de travail dans diverses régions du Maroc (450 cas d'infection dans un foyer industriel à Casablanca, 186 cas dans un foyer à Ouarzazate, 163 cas dans une conserverie de poisson à Laayoune, près de 800 cas dans des usines de transformation de fraises espagnoles à Lalla mimouna dans la région de Kénitra), pour ne citer que ces quelques exemples.

En outre, quelque 5 millions d'emplois informels et indirects dépendent d'entreprises "rentables mais en difficulté". **(À l'ère du coronavirus, nous assisterons probablement au développement d'un nouveau concept d'entrepreneuriat, dans lequel "rentable" n'est plus associé à "lucratif ou avantageux" mais à "en difficulté",** dans la mesure où les derniers chiffres disponibles montrent que, 126 957 entreprises affiliées à la CNSS ont déclaré une cessation totale ou partielle de leur activité, représentant un effectif de 843 678 salariés, ce qui augmenterait le rang des pauvres et, au mieux, affecterait le bien-être de ceux dont les dépenses de consommation se situent juste au-dessus du seuil de pauvreté. Au moindre choc négatif, les entreprises décident de licencier leurs employés, qui demeurent toujours sous la menace de la pauvreté.

Pendant cette crise, les entreprises ont traité leurs employés **comme une variable d'ajustement et non comme des êtres humains**. Pour elles, rentabilité ou rien, le moindre choc se traduit toujours par des licenciements, qui sont toujours la pire solution, et c'est un processus auquel elles ne devraient pas recourir. Ce comportement va à l'encontre de ce que les entreprises veulent promouvoir et peut être très dommageable pour leur avenir et leur survie, car les clients et les employés se souviendront longtemps des agissements des entreprises pendant cette crise. En effet, les valeurs telles que l'esprit de responsabilité, le civisme, la sympathie, l'empathie, la compassion et la solidarité sociale font défaut à ces entreprises. Il est temps pour nos entreprises de mettre en avant ces valeurs, auxquelles les salariés peuvent s'identifier. **La présente crise a en effet dévoilé l'irresponsabilité de certains employeurs et mis en évidence le besoin de renforcer et d'améliorer la RSE.**

2.3.1. La RSE à l'ère du Coronavirus : de la volonté à la pratique

La manière dont les entreprises répondent aujourd'hui à l'ensemble des problèmes liés à la crise aura un impact durable sur leur l'activité et leur productivité pendant la période de reprise. Les entreprises qui prennent des mesures proactives pour faire face aux risques liés à la crise COVID-19 de manière à atténuer les effets

négatifs sur les travailleurs et les chaînes d'approvisionnement sont susceptibles de créer davantage de valeur et de résilience à long terme, améliorant ainsi leur viabilité à court terme et leurs perspectives de reprise à moyen et long terme. À court terme, garder un œil sur la RSE malgré la crise permettra de réagir de manière appropriée afin de minimiser les effets négatifs sur les personnes et la planète.

2.3.2. La RSE comme outil de gestion de la crise sanitaire (Covid-19)

L'adhésion aux normes de la RSE et la mise en œuvre de ses principes dans le cadre de la réponse à la crise COVID-19 garantiront une conduite responsable des affaires, où les choix opérationnels de l'entreprise contribuent à éviter et à traiter les impacts négatifs potentiels sur les personnes et sa chaîne d'approvisionnement. De même, les entreprises qui prennent des mesures proactives pour faire face aux risques de la crise COVID-19 de manière à atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs et les chaînes d'approvisionnement auront de bonnes chances de créer de la valeur et de la résilience à long terme.

Dans ce qui suit, nous présentons une série de mesures visant à aider les entreprises à répondre aux défis posés par la crise et aux différents besoins sociaux et économiques des parties concernées.

- **Un climat de dialogue et de bonnes relations de travail**

En favorisant la participation des parties prenantes et l'établissement de relations de travail appropriées, tant avec les travailleurs et leurs représentants au niveau de l'entreprise, de ses filiales et de ses joint-ventures qu'avec les fournisseurs et les investisseurs, l'entreprise dispose d'options réalistes à court et à long terme pour faire face aux contraintes de maîtrise des coûts, notamment en ce qui concerne les réductions ou les retards dans le paiement des salaires, tout en mettant au point des plans de redressement appropriés susceptibles de faciliter et d'accélérer le démarrage des activités pendant la période de redressement. Par exemple, l'implication des salariés et des parties prenantes dans la préparation d'un plan d'urgence, financé si nécessaire à la fois par l'entreprise et par des ajustements salariaux convenus par les travailleurs, peut être plus judicieuse sur le plan social et économique que le licenciement d'une grande partie de la main-d'œuvre, car elle entraînerait un impact négatif sur la productivité des travailleurs restants. En outre, le recrutement et la formation de nouveaux employés peuvent être très coûteux pour l'entreprise.

- **Management de l'environnement, santé et sécurité**

En adoptant des pratiques de gestion rigoureuses en matière de santé et de sécurité, les entreprises peuvent tirer parti de ces processus plus rapidement dans leur lutte contre la propagation du virus dans leurs locaux. En outre, un processus ouvert, transparent et fiable d'échange d'informations et de communication sur la santé et la sécurité au niveau de l'entreprise, de ses filiales ou joint-ventures et de ses fournisseurs, associé à des politiques d'entreprise claires visant à réagir rapidement, à prévenir les risques liés au virus ou à protéger les travailleurs, sera particulièrement essentiel pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs.

- **Planification d'urgence**

Il sera particulièrement important de disposer d'un leadership et d'une responsabilité clairement définie en matière de planification des catastrophes, de la continuité et des mesures d'urgence au niveau de l'encadrement supérieur (y compris le conseil d'administration) pour répondre à la fois aux défis à court terme de la crise et pour préparer dans les meilleures conditions possibles la reprise à long terme. Les chefs d'entreprise doivent analyser toutes les solutions alternatives possibles pour éviter les licenciements, telles que la révision à la baisse des salaires des cadres ou la suppression temporaire des primes, l'annulation des campagnes publicitaires, etc.

- **Chaîne d'approvisionnement**

Le partage de l'information profite à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, et il est logique que les entreprises commencent par optimiser leurs procédures internes avant d'examiner leurs relations extérieures. Cela leur permet de mieux comprendre les vulnérabilités à court et moyen terme et les procédures à suivre pendant la crise du Covid-19, notamment les taux d'infection, les restrictions gouvernementales et les perturbations connexes des canaux de production ou de distribution. Il est également nécessaire de travailler avec sa chaîne d'approvisionnement pour s'assurer que les fournisseurs ont mis en place des mesures de sécurité et pour soutenir la planification de la continuité afin de gérer les perturbations.

- **Communication d'informations**

la divulgation d'informations en temps de crise est une question d'intérêt vital pour les actionnaires, les régulateurs et le public, qui attendent des rapports plus fréquents et plus ciblés sur le large éventail de risques financiers, environnementaux, sociaux et de gouvernance auxquels les entreprises sont confrontées du fait de la crise COVID-19, ainsi que sur les plans d'urgence qu'elles ont mis en place. Par ailleurs, le traitement des informations économiques et sociales doit répondre à l'obligation de constituer une base de données contenant des informations tant internes qu'externes qui reflètent fidèlement la situation et l'activité de l'entreprise

• **Réduire les menaces juridiques associées à la crise**

Plusieurs risques juridiques peuvent être évités en prenant des mesures proactives pour atténuer les effets négatifs de la pandémie sur une entreprise⁷. Ainsi, l'annulation de commandes de fournisseurs ou la suspension subite de contrats peuvent éventuellement déboucher sur des ennuis juridiques pour l'entreprise, de même que le licenciement de salariés ou la mise en place arbitraire de réductions de salaires ou de congés sans solde. Parallèlement, la négligence des employeurs à instaurer des mesures de santé et de sécurité adéquates pour protéger leurs travailleurs et leurs clients contre la contamination peut entraîner des poursuites judiciaires pour violation des règles de vigilance requise (SIDLEY, 2020).

2.4. RSE : d'une philosophie "agréable à faire" à une philosophie "à faire".

La RSE en tant que telle ne peut être exclusivement axée sur la poursuite du profit économique. Le temps est venu d'aller au-delà de la conception minimaliste de la RSE telle qu'elle a été proposée par Friedman en 1970. Le but de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas seulement économique et la recherche du profit pour les actionnaires ne doit pas être le seul objectif.

La réussite de la RSE exige que toutes les parties prenantes soient relativement disposées à veiller à leurs intérêts mutuels, notamment en temps de crise. Les meilleures pratiques en matière de RSE indiquent généralement que la RSE est efficace quand elle est appliquée :

- la RSE est reconnue comme une fonction transversale dans toute l'entreprise,
- elle est conduite comme un processus participatif qui inclut une multiplicité de parties prenantes (salariés, employeurs, fournisseurs, investisseurs, etc.) et a pour but de renforcer la coordination entre ces parties prenantes afin de donner une cohérence globale à la politique de RSE,
- elle débute par une évaluation des besoins humains, mais aussi des capacités de réponse, afin d'identifier les lacunes et de trouver des moyens d'y remédier,
- elle est liée aux mécanismes de gouvernance nationaux, dans la mesure du possible, et tient compte des pratiques existantes en matière de gestion des crises, comme c'est actuellement le cas avec la crise sanitaire (Covid-19),
- elle est élaborée comme une démarche évolutive, assortie de révisions et de mises à jour régulières, et devrait être intégrée dans le processus de lutte contre la crise,
- elle doit être interconnectée aux dispositifs d'alerte précoce de l'entreprise et aux autres systèmes d'information et décisionnels,
- elle est conduite par une personne ayant à la fois une bonne expérience de l'évaluation et de la rédaction du cadre de reporting, capable de synthétiser les enjeux, de les rendre compréhensibles et de les hiérarchiser, ainsi que de convaincre les salariés, l'employeur et les autres parties prenantes, d'expliquer et de décrypter la situation et les démarches à entreprendre,
- elle se concentre sur des méthodes et des techniques de coordination et de prise de décision conjointe entre les différents acteurs, ainsi que sur la définition précise de ce qui doit être fait dans chaque situation d'urgence.
- elle est axée sur la résolution des dommages causés à l'environnement par les entreprises

La RSE s'est traditionnellement concentrée sur les impacts des entreprises sur la société et moins sur les possibilités pour les entreprises d'améliorer les défis auxquels la société est confrontée de manière plus générale. Cependant, la crise du coronavirus devrait inciter les gouvernements à mieux promouvoir le concept de RSE, qui devrait passer d'une philosophie "agréable à faire" à une philosophie "à faire".

II. Conclusion

Cette crise constitue une épreuve concrète de la manière dont un comportement responsable des entreprises est susceptible de doper la capacité de résistance et d'adaptation des entreprises et de leurs chaînes d'approvisionnement. Ainsi, ces dernières peuvent être plus performantes sur le long terme. Sous cet angle, cette crise offre aux entreprises la possibilité d'accélérer leur croissance et d'accroître leur rentabilité, de renforcer leur processus de planification stratégique, de gérer efficacement les risques extra-financiers et d'appliquer des principes de conduite responsable des affaires. Un certain nombre d'entreprises sont déjà à l'avant-garde de ce type d'approche. D'autres, en revanche, ne pensent qu'en termes de rentabilité financière. En outre, le climat d'incertitude, les délais de décision courts et les liquidités limitées sont des facteurs clés de la crise et resteront des défis majeurs pour les entreprises.

⁷ <https://www.law.com/2020/03/27/lawyers-watch-for-consumer-class-actions-as-covid-19-hits-pocketbooks/>

Toutefois, les entreprises qui souhaitent adopter des pratiques de RSE et les utiliser non seulement à des fins de marketing, mais aussi à des fins sociales, éthiques et environnementales, sont en mesure de rester compétitives, efficaces et d'apporter une contribution positive au développement durable.

Bibliographie

- [1]. ABBOTT W.F., MONSEN R.J.(1979). « On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement », in: *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 3, 1979, p. 501.
- [2]. ALLOUCHE, J., ET LAROCHE, P. (2005). « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises. » Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREM, 38 pages.
- [3]. ARWECK, J. (2011).« *Gesellschaftliche Verantwortung und Reputation von Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse* ». Göttingen: Cuvillier Verlag.
- [4]. BARNETT, M. L. (2007). « Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns To Corporate Social Responsibility. » *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.
- [5]. BARNEY, J (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17, 99-120.
- [6]. BOUKIL, A., et MESSAOUDI, A. (2019). « Les soubassements juridiques du DD et de la RSE – Un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc », RIMEC [en ligne], 03 | 2019, mis en ligne le 10 mars 2019, consulté le 20 June 2020. URL: <http://www.revue-rimec.org/les-soubassements-juridiques-du-dd-et-de-la-rse-un-des-leviers-institutionnels-incontournables-pour-la-promotion-de-ces-concepts-au-maroc/>
- [7]. BOSSE, D.A., PHILLIPS, R.A., AND HARRISON, J.S. (2009). « Stakeholders, reciprocity and firm performance. » *Strategic Management Journal*, 30: 447-456
- [8]. COMMISSION EUROPEENNE (2011), Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, « Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ».
- [9]. FREEMAN, R. E. (1984). « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* ». Boston: Pitman.
- [10]. JONES, DA, WILLNESS, CR, MADEY, S (2014). « Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. » *Academy of Management Journal* 57(2): 383–404.
- [11]. LANTOS, G.P. & COOKE, S. (2003). « Corporate Socialism Unethically Masquerades as CSR »: The Difference between Being Ethical, Altruistic, and Strategic in Business. *Strategic Direction*, 19 (6), 31-35-
- [12]. LOEW, THOMAS (2006). « CSR in der Supply Chain: Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen ». Berlin.
- [13]. LOEW, THOMAS; BRAUN, SABINE (2009). «CSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen ». Berlin
- [14]. MARGOLIS J., WALSH J. (2003). « Misery loves companies: rethinking social initiatives by business ». *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305
- [15]. MARGOLIS, J. D., ELFENBEIN, H. A., & WALSH, J. P. (2009). « Does it pay to be good and does it matter? Meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. » Working Paper
- [16]. ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., & RYNES, S. L. (2003). « Corporate social and financial 930 performance: A meta-analysis. » *Organization Studies*, 24: 403-441.
- [17]. PASQUERO, J. (2005), «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique », dans M.F. B.-Turcotte et A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- [18]. PAUL, E., ET RIDDE, V. (2020). « Évaluer les effets des différentes mesures de lutte contre le Covid-19, mission impossible ? », *The Conversation*, 5 avril 2020.
- [19]. PERETTI J-M. et LAFFARGUE J-L. (2013). « Audit social et performances responsables », *Qualitique*, N° 241, mars.
- [20]. PORTNEY P.-R. (2008). «The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective », *Review of Environmental Economics and Policy*, 2: 261-275
- [21]. PORTER M, KRAMER M. (2011). « Creating Shared Value. » *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 62–77.
- [22]. RUPP, D. E., SHAO, R., THORNTON, M. A., & SKARLICKI, D. P. (2013). « Applicants' and 974 employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first- 975 party justice perceptions and moral identity. » *Personnel Psychology*, 66: 895-933.
- [23]. RUSSO, M.V., FOUTS, P.A. (1997). « A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability ». *Academy of Management Journal* 40(3): 534–559
- [24]. SETHI, S. PRAKASH. (1975). 'Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework'. *California Management Review*, 17, spring: 58–64.
- [25]. SCHOLTENS B. (2008). «A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance ». *Ecologicaeconomics*, 68, 46-55
- [26]. SIDLEY (2020) ; « Les principales questions commerciales et juridiques à prendre en compte » <https://www.sidley.com/-/media/uploads/sidley-austin--covid19-key-client-issues.pdf>
- [27]. VAN BEURDEN P., GÖSSLING T. (2008). « The worth of values. A literature review on the relation between corporate social and financial performance ». *Journal of Business Ethics*, 82: 407- 424.
- [28]. WERNERFELT, B.(1984). « A Resource-Based View of the Firm ». *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.

Mohamed Yassine El HADDAD, et. al. "Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 2020, pp. 49-62.