

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

### **What societal commitment in the era of the Covid-19 pandemic?**

**NACIRI Rafia**  
Faculté des Sciences de l'Éducation  
Laboratoire Homme, Espace, Société et Culture  
Université Mohammed V Rabat  
**r.naciri@um5r.net.ma**

**Date de soumission :** 05/01/2021

**Date d'acceptation :** 16/04/2021

**Pour citer cet article :**

NACIRI R. (2021) «Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19 ?», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 766 - 788

## Résumé

La RSE appelée également responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. 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) .

Vu La crise sanitaire que nous traversons ; ce terme est mis à l'épreuve et montre l'importance de la culture d'entreprise dans son adaptabilité et la protection de ses collaborateurs. En fait, la RSE devient un critère incontournable d'attractivité et de maintien des talents.

Si l'émergence de la (RSE) s'est faite au fil d'initiatives diverses ; la pandémie à laquelle le monde est confronté rend son application est de plus en plus urgente ce qui nous amène à chercher des réponses à une question fondamentale à savoir :

*Comment les entreprises repensent leurs stratégies de RSE et s'y adaptent en vue de dépasser les effets néfastes de cette pandémie ?*

**Mots clés : RSE ; COVID 19 ; Maroc ; Entreprise ; Stratégie.**

## Abstract

CSR, also known as corporate social responsibility, is defined by the European Commission as the voluntary integration by companies of social and environmental concerns into their commercial activities and their relations with stakeholders. A company that practices CSR will therefore seek to have a positive impact on society while being economically viable. In essence, it is a term that has long been part of business activity, namely assuming responsibilities beyond profit maximization (LANTOS & COOKE, 2003).

Given the health crisis we are going through, this term is put to the test, and shows the importance of corporate culture in its adaptability and protection of its employees. In fact, CSR is becoming an unavoidable criterion for attracting and retaining talent.

If the emergence of (CSR) was made through various initiatives; the pandemic that the world is facing makes its application is more and more urgent which leads us to seek answers to a fundamental question namely :



*How do companies rethink and adapt their CSR strategies to overcome the adverse effects of this pandemic?*

**Keyword: CSR; COVID 19; Morocco; Company; Strategy.**

## Introduction

La pandémie COVID 19 a envahi le monde entier depuis quelques mois (commencée en Chine en décembre et arrivée en Afrique en février 2020), depuis son déclenchement plusieurs mesures sont mises en place d'où le bouleversement de la sphère économique et sociale des entreprises publiques et privées et de toutes les économies.

Le Maroc n'a pas été épargné et continuera à endurer les rebondissements de cette crise mondiale. Par ailleurs, les secteurs du transport, de l'immobilier, du tourisme, de l'automobile, de l'aviation et de l'informel sont pratiquement au point mort.

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 ; certes l'incertitude autour de sa longévité rend l'efficacité de ces interventions méconnue et stipule l'inexactitude de quantifier ses dommages.

La crise sanitaire s'est transformée en crise économique et sociale qui génère des mutations profondes dans les pratiques de gestion des entreprises et compte tenu de ces effets, la RSE s'adresse à toutes les PME et TPE, et peut participer concrètement à la résolution des problèmes de l'entreprise de l'après-crise en la rendant plus agile et plus performante.

À partir de plusieurs mesures l'Entreprise arrive à développer des offres innovantes, réaliser des économies financières, mieux maîtriser ses risques, se distinguer des concurrents, inciter et fidéliser les partenaires financiers et techniques, et même les collaborateurs, etc.

Par conséquent, les entreprises sont invitées à réviser et à réétudier leurs pratiques en matière de RSE afin de mieux gérer les crises, voire de les éviter, et ce, en élaborant des stratégies fondées sur l'intégration de valeurs sociales, économiques et environnementales dans leurs activités quotidiennes. Le but de cet article est d'étudier les engagements et les mesures prises par les entreprises pour sortir de cette crise et mettre en lumière la crise comme un accélérateur et stimulateur d'une économie plus soutenable via les changements profonds des stratégies visées en matière de RSE.

- Quelles mesures concrètes une entreprise mettrait-elle en place avant la crise ? Comment a-t-elle su y répondre pour garantir la sécurité de ses collaborateurs et quelles évolutions de sa politique de RSE prévoie-t-elle à l'avenir ?
- Quelles sont par conséquent ses engagements en matière de la RSE ; et est-elle capable en les pratiquant dépasser les effets de la crise ?

- Aura-t-elle une vision claire en termes de stratégie pour une préparation d'un avenir post covid19 ?

### **Intérêt du sujet**

La pandémie de COVID19 apparaît comme un test de l'engagement réel des entreprises sur les terrains sociaux et environnementaux, bien que la plupart des grandes entreprises aient développé et formulé une stratégie temporaire pendant plus d'une décennie, seules les entreprises qui ont vraiment pris en compte leurs relations avec les employés, les fournisseurs et les communautés locales et ont ensuite modifié leur structure organisationnelle de manière appropriée ont pu résister à cette crise, par ailleurs il est clair que la RSE est devenu de plus en plus importante et sa mise en place est très urgente.

En revanche, ceux qui ont considéré la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme une simple question de réputation et de communication sont les plus submergé par la crise.

Cependant, La régression est probable, et les écrits sur ce sujet sont de plus en plus abondants et ma réflexion est une réponse aux questionnements déjà annoncées.

- Dans le premier chapitre, nous tenterons d'expliquer le concept de responsabilité sociale des entreprises à l'aide des définitions issues de la littérature et de divers sites de référence.
- Le deuxième chapitre se concentrera sur l'impact de COVID19 sur la stabilité économique et sur la question de savoir si cette crise réveillera notre gouvernement pour jeter les bases d'une reprise forte, durable et socialement inclusive et aidera les entreprises en les encourageant à mieux comprendre le concept de responsabilité sociale des entreprises pour faire face à cette crise.

### **1 Définition et enjeux de la RSE**

La responsabilité sociétale des entreprises « RSE », en anglais corporate social responsibility « CSR » désigne la prise en compte par les entreprises sur base volontaire et parfois juridique, des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités.

L'enjeu de la RSE résulte au départ des demandes de la société civile (associations religieuses, écologiques, humanitaires ou de solidarité) d'une meilleure prise en compte des impacts

environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Cette notion est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970.

Au fil du temps, la notion de responsabilité sociale des entreprises a beaucoup évolué ; sa propagation dans différentes cultures est repensée et ne peut accepter une définition définitive.

### **1.1 Genèse historique du concept de la RSE**

Depuis l'antiquité, les activités économiques se sont toujours exercées dans des rapports de tension avec les sociétés humaines, des rapports compris entre deux pôles extrêmes: la prédation des ressources naturelles et humaines et la contribution à la satisfaction des besoins des populations (CAPRON & Quairel lanoizelée, 2007) .

Par ailleurs, la responsabilité sociale de l'entreprise peut ainsi être saisie comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise.

Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter ou enfin elle peut être le résultat d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux (Gond, & Igalien, 2008). Au fil du temps, la régulation de ces rapports a été plus ou moins bien assumée.

#### **1.1.1 Définition académique de la RSE**

La paternité du concept est académiquement attribuée aux Etats-Unis et par la communauté académique à Bowen (1953)<sup>1</sup>, universitaire américain qui écrivait, il y a un demi-siècle un ouvrage destiné « à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs considérables dans notre société ».

Les écrits sont abondants on note les plus importantes :

Bowen (Bowen, 1953)<sup>a</sup> ouvert le débat sur la RSE en évitant de serrer ce concept dans une définition trop étroite. Il aborde en effet la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général », le caractère obligatoire que souligne Bowen dans cette définition est propre à un système régulier de contrôle du respect de la réglementation.

---

<sup>1</sup> Howard Rothmann Bowen (27 octobre 1908 - 22 décembre 1989) était un économiste et président d'université américain .

Selon M. Friedman (Friedman, (13 septembre 1970), la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître ses profits et la seule responsabilité des entreprises est envers ses actionnaires. Cette proposition de Friedman repose sur les postulats de la « main invisible d'Adam Smith » car pour lui seules les forces du marché génèrent la richesse collective, ce qui n'est pas totalement acceptable dans le contexte actuel.

Friedman (1970), considérait que : « la responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit et que toute autre attitude représentait un prélèvement indu sur la substance de l'entreprise, sur les revenus de ses actionnaires et un obstacle au bon fonctionnement du capitalisme ».

Carroll (Carroll, 1979) propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte. L'auteur ne se contente pas seulement de limiter les champs d'action possibles de l'entreprise responsable car pour elle « la CSR intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ».

Soutenus plus tard par (Jones, T. M, 1980), la RSE est défini comme la prise en compte par l'entreprise, de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales et l'obligation par celle-ci, de ses responsabilités envers la société.

Drucker (Drucker, 1884) pour lui, « faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise qui a comme seule mission de créer du capital, permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs ».

Par ailleurs et au milieu des années 70, nombreuses sont les revendications ; plusieurs auteurs qui s'opposent à cette vision étroite de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Et au contraire de la vision de Friedman, la théorie des stakeholders stipule l'existence d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société. Si ce contrat est rompu, l'entreprise perd sa légitimité et ne peut plus fonctionner.

En conséquence, l'entreprise doit gouverner ses relations avec ses parties prenantes et avec tous ceux qui peuvent affecter ou peuvent être affectés par les activités de l'entreprise. Ainsi, selon Freeman (1984), l'entreprise est responsable devant toutes ses parties prenantes.

(Wartick & Cochran , 1985) allongent cette approche en mettant en exergue la spécificité de la RSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/process/politiques. Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble.

Dans la continuité de ces travaux (Wood, 1991) présente un modèle intégrant les principes de responsabilité et les motivations sous-jacentes aux actions et aux choix, les process et les pratiques organisationnelles et les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés par l'entreprise, Wood (1991) souligne que : « La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale . Ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel ».

Les définitions proposées par Carroll et Wood vont plus loin que les approches précédentes en spécifiant les catégories d'analyse de la « CSR Corporate Social Responsibility » et en systématisant les acquis des recherches antérieures.

Les définitions académiques du concept de RSE ont en particulier l'apport d'un cadre d'analyse général indépendamment des objectifs propres à une organisation donnée.

De toutes les définitions et approches développées ci-dessus, nous pouvons définir la responsabilité sociale de l'entreprise comme la prise en compte par l'entreprise des variables extra économiques dans la réalisation de ses objectifs à long et moyen terme. C'est un processus d'amélioration, dans le cadre duquel, les pouvoirs publics et les collectivités locales, les organisations, les entreprises, intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des préoccupations d'ordre social, environnemental et économique dans leur gestion au quotidien.

En général, une entreprise socialement responsable est celle dont l'atteinte des objectifs économiques s'accompagne de la prise en compte de l'intérêt collectif de toutes les parties prenantes et dans la considération des contraintes légales naturelles.

La responsabilité sociétale se base ainsi sur des principes directeurs et des outils (normes, standards et labels) qui permettent non seulement de compter la réalité de ces pratiques et leur valeur ajoutée, mais aussi d'en optimiser les impacts positifs pour les entreprises, les collectivités et pour toute la société.

La RSE est vue comme la mise en œuvre dans l'entreprise des concepts de développement durable.

### 1.1.2 Définition institutionnelle

La plupart des définitions élaborées dans la sphère institutionnelle sont assez hétérogènes et accordent une place centrale à l'engagement de l'entreprise en spécifiant que celui-ci doit aller au-delà des obligations et des attentes légales.

Comme suit quelques définitions :

Norme ISO 26000<sup>2</sup>, La RSE (Global Reporting Initiative, 2014) tend aussi à redéfinir les responsabilités c'est-à-dire les devoirs des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes . Au-delà des controverses sur cette notion de « partie prenante », l'enjeu très présent dans la norme ISO 26000 est notamment d'organiser les devoirs de l'entreprise vis-à-vis de personnes ou groupes qui ne peuvent pas faire valoir de contrats (salarial, commercial...) ni de réglementation pour faire valoir leur demande auprès d'une entreprise.

En effet, La RSO se définit comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; il prend en compte les attentes des parties prenantes , respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations» .

Pacte Mondial des Nations Unies annonce la définition suivante : « la RSE consiste pour les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentale dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption ».

La Commission Européenne la RSE correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes».

L'OCDE est née en 1961 sur les cendres de l'OECE (Organisation européenne de Coopération économique, chargée d'administrer l'aide des États-Unis et du Canada dans le cadre du Plan Marshall). Elle a pour mission de renforcer l'économie des pays membres, d'en

---

<sup>2</sup> La **norme ISO 26000** est une **norme** de l'Organisation internationale de normalisation (**ISO**) établissant les lignes directrices relative à la responsabilité sociétale des entreprises et plus généralement des organisations

améliorer l'efficacité de promouvoir l'économie de marché, de développer le libre-échange et de contribuer au développement économique des pays industrialisés et en développement.

Les discussions, forums et échanges entre ces pays peuvent se concrétiser par des accords ou des traités formels qui fixent des lignes de conduite et fournissent une base solide aux gouvernements dans la recherche de leur développement national et international.

Selon l'OCDE « On attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi » ; les « lignes directrices de l'OCDE » à savoir « ces principes directeurs sont des recommandations concernant une conduite responsable des affaires adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 33 pays qui ont souscrit aux principes directeurs.

Si de nombreuses entreprises ont développé leur propre code de conduite au cours de ces dernières années, les principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé au niveau multilatéral que les gouvernements s'engagent à promouvoir ».

## **1.2 L'évolution conceptuelle de la RSE :**

En effet, et en vertu des travaux de Frederick (1978) et Wood (1991), nous distinguons trois grandes phases de l'évolution conceptuelle de la RSE :

De l'année 1950 à 1960 : Cette phase s'est caractérisée par la priorité donnée aux questions relatives à la définition des frontières et du concept RSE ainsi que ses fondements éthiques et économiques. Dans une telle période, nous avons assisté à l'émergence d'une approche normative et philosophique de la RSE.

Années 1970 : Dans un contexte caractérisé par la montée en puissance des mouvements sociaux et environnementaux interrogeant l'entreprise, les travaux de recherche sur la RSE ont pris une perspective pragmatique et managériale. Les travaux d'Ackerman et Bauer (1976) ont été à l'origine de l'introduction de la notion de la « réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise ».

Elle renvoie à la gestion de la RSE ainsi qu'au déploiement et la mise en œuvre des pratiques RSE.

Années 1980-2000 : Un nouveau concept a vu le jour remplaçant celui de la sensibilité sociale de l'entreprise, il s'agit de la performance sociétale des entreprises (PSE) (traduit du

Corporate Social Performance) ; ce concept de PSE représente alors un essai de synthèse des deux approches antérieures.

Aujourd'hui, la société attend des entreprises des performances économiques, mais également un engagement social, voire sociétal. Par ailleurs les entreprises sont censées rendre des comptes sur leurs activités, leur mode de fonctionnement, leurs conditions de travail et l'impact de leurs activités sur l'environnement, y compris dans le choix de leurs sous-traitants et fournisseurs en développant une traçabilité sociale... Ce reportage s'adresse aux actionnaires, mais aussi aux clients, aux travailleurs, aux pouvoirs publics, aux associations et ONG.

### **1.3 RSE : opinions et comportements contrastés**

De nos jours, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un sujet très important et malgré la réticence des uns qui le considèrent comme un outil de marketing et de communication, d'autres plus vigilent la place au centre de leurs priorités et de leurs décisions.

Par ailleurs, les chercheurs se trouvent dans une situation similaire entre partisans et détracteurs et sont incapables de dégager une définition claire de la RSE.

L'État et les entreprises marocaines et depuis 20 ans se préparent à renforcer le champ social des entreprises ; plusieurs d'entre eux contribuent aux efforts de l'État en prenant en charge les demandes des parties prenantes et le traitement des questions sociales et environnementales.

En interne, l'entreprise marocaine expérimente depuis 25 ans la mise en œuvre de différentes pratiques de gestion par choix et par contrainte, ces pratiques n'ont pas manqué de façonner les modes de management des entreprises.

Depuis l'année 2006 (date d'adoption de la charte de responsabilité sociale de la CGEM), de nouvelles pratiques ont fait leur apparition. Aujourd'hui plus de quatre-vingt entreprises, dont des PME sont labellisés RSE.

En fait ; et en observant les pratiques et les discours des entreprises au Maroc, il nous semble qu'une RSE « marocaine » est en train de se mettre en place à tenir en compte 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.

Mais ,la majorité du tissu économique marocain estime que la RSE ne fait pas partie de leurs prérogatives, et dans ce sillage on peut distinguer deux profils de dirigeants d'entreprises : ceux qui s'engagent naturellement dans une politique de RSE ceux qui considèrent 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 ayant pour causes le manque de temps et plus d'importance sur la pérennité économique de leur entreprise.

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

La crise de la COVID-19 a été tant un point de départ et révélateur de profondes troubles économiques, sociaux, et humains au Maroc et dans le reste du monde. Cette pandémie a également été à l'origine d'incertitude pour les populations entraînant ainsi de fortes répercussions sur la santé publique, la quiétude de l'humain et sa sécurité.

En effet, les dimensions sécuritaire et sanitaire, ainsi que les enjeux posés, ont contribué à la consécration de l'État comme seule entité capable de protéger les populations et contrecarrer les impacts négatifs de la crise. La gravité de la pandémie du coronavirus a poussé les gouvernements de plus de 200 pays à travers le monde à prendre des mesures préventives drastiques au détriment de leurs économies. Par conséquent, la crise de la COVID-19 a le potentiel de générer un impact social et économique durable et dommageable.

Les entreprises de divers secteurs ont beaucoup éprouvé les effets de cette crise, entre hausse des impayés, contributions au Fonds Covid-19, constitution de provisions exceptionnelles, baisse des ventes, les entreprises sont appelées à revoir leur politique en matière de gestion et de RSE.

### **2.1 Impact néfaste sur le tissu économique**

Les résultats semestriels sont là pour nous renseigner sur l'ampleur des effets de la crise liée à la Covid-19, ainsi les secteurs de transport, du tourisme, d'immobilier, des banques, des assurances ont ressenti les retombées de la crise. A contrario, des activités comme la grande distribution, les télécoms et, bien sûr, le digital ont sorti leur épingle du jeu.

#### **2.1.1 L'Immobilier**

Dans l'immobilier, les locomotives du secteur ont largement subi les effets de la crise sanitaire au premier semestre 2020. Il en est ainsi du groupe Addoha qui a connu une nette baisse de son chiffre d'affaires (CA) (Le Matin, 2020), passant de plus de 2 milliards au terme

du premier semestre 2019 à seulement 438 millions à fin juin de 2020. De même, le groupe Alliance a vu son chiffre d'affaires consolidé chuter de 37% à 668 millions de DH. Une dure épreuve pour ces deux géants de l'immobilier

### **2.1.2 Les banques**

Pour sa part, le secteur bancaire affiche une baisse de rentabilité, sous l'effet des dons au Fonds spécial Covid-19 et du coût du risque. Le groupe Banque Centrale Populaire (BCP) a certes affiché un Produit Net Bancaire (PNB) (Le Matin, 2020) consolidé en amélioration de 13,9% à 10 milliards de DH au cours du premier semestre de cette année.

(Attijariwafabank, 2020) a réalisé un PNB en croissance de 5,1% qui atteint 12,4 milliards de dirhams. Le rythme de croissance du PNB est impacté négativement par le ralentissement général de l'activité résultant de la crise dans les différents pays de présence, et positivement par certains éléments non récurrents, plus particulièrement le bon comportement des activités de marché, suite à la baisse des taux obligataires au Maroc au deuxième trimestre. Le groupe CIH Bank qui affiche une croissance à deux chiffres de son PNB, soit 17,4% à 1,4 milliard de DH subit une chute de 69,8% du RNPG à 45,7 millions de DH. Une baisse sous l'effet de l'imputation intégrale des 150 millions de DH du don au Fonds COVID 19 et de l'impact du coût du risque.

### **2.1.3 Les assureurs face aux impayés et à la baisse des marchés financiers**

Dans le secteur des assurances, la filiale du groupe Attijariwafa bank a annoncé une perte nette de 191 millions de DH au premier semestre 2020. Une situation liée aux provisionnements, à la contreperformance des marchés financiers et à la hausse des impayés. Sur le plan commercial, Wafa Assurance s'est montrée résiliente avec un chiffre d'affaires quasi inchangé sur un an à 4,697 milliards de DH (+39 millions comparé au premier semestre 2019). Et malgré des efforts de maîtrise des coûts, le résultat net est fortement impacté, comparé aux gains de 431 millions de dirhams au premier semestre 2019. La compagnie assure continuer de disposer de fondamentaux solides pour faire face à ses engagements et pour financer et soutenir son développement malgré les différents impacts défavorables de la crise sanitaire et économique.

Chez Saham Assurance Maroc, le chiffre d'affaires s'est établi à 2,87 milliards de DH, en retrait de 6,6% par rapport à fin juin 2019 (Le boursier, 2020) et a enregistré un résultat net de 187 millions de DH à fin juin 2020, contre 222 millions un an auparavant.

#### **2.1.4 Tourisme et transports**

Parmi les premiers secteurs sinistrés, le tourisme a durement supporté la crise, il continue d'afficher des retraits importants au niveau des recettes. Celles-ci ont cumulé une baisse de 71,7% au titre du 2<sup>ème</sup> trimestre 2020, soit une perte de 11,8 milliards de dirhams ; Et à fin août, elles avaient perdu 55,3% à 23,55 milliards de DH selon l'Office des changes.

Risma, cotée à la Bourse de Casablanca, en a fait les frais en affichant une perte sèche de 69 millions de DH au premier semestre au lieu d'un résultat bénéficiaire de 65 millions de DH à la même période l'année écoulée , son chiffre d'affaires a dégringolé de 53% sur un an. S'agissant du transport, les résultats de la Compagnie de transport au Maroc (CTM) illustrent bien l'impact du COVID 19.

En effet, le CA consolidé de la CTM a chuté de 41,8%, se situant à 174 millions de dirhams à fin juin dernier. Son résultat net consolidé est négatif de 45 millions de dirhams, après un bénéfice de 14 millions de dirhams au premier semestre 2019.

#### **2.1.5 Télécoms, grande distribution et digital sortent du lot**

Les télécoms mais aussi la grande distribution et le digital ont tiré profit de cette crise avec une évolution globalement favorable au premier semestre. Ainsi, le groupe Maroc Telecom affiche une hausse de son chiffre d'affaire consolidé de 2,7%, au terme du premier semestre 2020 à 18,3 milliards de dirhams.

Dans la grande distribution, des enseignes comme Marjane ou Label 'Vie ont bien résisté aux effets de la crise. Label' Vie par exemple fait état d'un chiffre d'affaires consolidé, en augmentation de 15% à 5,38 milliards de DH. Son résultat net consolidé se monte à 195 millions de DH, soit 16% de plus entre les deux périodes.

#### **2.1.6 Reprise graduelle de l'activité**

Selon une enquête sur l'impact du Covid-19 sur l'activité des entreprises (Ministère de L'Eco, Aout 2020) menée en juillet dernier, 84,6% des entreprises sondées, toutes catégories confondues, y compris les industries manufacturières ont déclaré avoir repris leurs activités

avec 32,4% estimant avoir retrouvé leur rythme normal, 52,2% ayant repris de manière partielle et 15,4% d'entre elles toujours en arrêt.

La reprise de l'activité en rythme normal concerne 40% des grandes entreprises 35% des PME et 31% des TPE. Les deux tiers des entreprises exportatrices ont repris leurs activités dont 18,6% normalement.

Par branche, 45% des entreprises dans les industries chimiques et para-chimiques et 42% dans les industries du textile et du cuir ont pu reprendre leur activité d'une façon normale. Par ailleurs, 63% des entreprises industrielles estiment pouvoir retrouver leur rythme normal d'activité dans un délai maximal de 6 mois alors que 37% d'entre elles estiment retrouver ce rythme après au moins une année.

## **2.2 Les retombées sociales du coronavirus**

Si la première décennie du 21<sup>ème</sup> siècle a vu le Maroc réduire significativement la pauvreté, les prévisions basées sur le PIB par habitant indiquent en revanche que le taux de pauvreté augmentera d'au moins environ 1 point de pourcentage. Autrement dit, environ 300 000 Marocains devraient sombrer dans la pauvreté.

Les centaines de milliers de salariés dont les entreprises mettraient du temps à redémarrer seront condamnés au chômage. L'informel et les emplois indirects estimés à 5 millions de personnes dont l'activité dépend des entreprises structurées et rentables, désormais en difficulté, augmenteraient au pire les rangs des pauvres et au mieux affecteraient le bien-être de ceux dont les dépenses de consommation sont juste au-dessus du seuil de pauvreté.

Le pourcentage de la population « vulnérable » à la pauvreté varie en fonction des dépenses des ménages retenus comme seuil. En utilisant un seuil de dépenses de 5,5 dollars (FNH, 2020), le nombre de pauvres et de non pauvres mais vulnérables à la pauvreté est étonnamment élevé : environ 25% en 2019 et devrait augmenter à 27% en 2020. Par conséquent, en raison de la crise économique, près de 10 millions de Marocains peuvent devenir pauvres ou risquent de tomber dans la pauvreté.

### **2.2.1 Sortir de la crise, relancer l'économie et poursuivre le développement durable**

Le gouvernement marocain est appelé à mettre en place une politique économique et sociale cohabitant avec cette épidémie qui peut durer et ensuite prévoir une sortie de crise, et relancer à nouveau l'économie nationale.

### **2.3 Impacts de coronavirus (COVID-19) sur les entreprises**

La crise COVID-19 déstabilise l'activité économique et a des impacts sur quasiment tous les objectifs de développement durable comme le montre un récent rapport des Nations unies. 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 arrêts 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 financiers et une baisse de la confiance des entreprises auront également des répercussions importantes sur les entreprises et leurs chaînes d'approvisionnement.

#### **2.3.1 COVID-19 et comportement responsable des entreprises**

La crise de la covid-19 a mis à l'épreuve la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; cette pandémie apparaît comme un test à l'engagement réel des entreprises sur les terrains social et environnemental.

Seules les grandes sociétés qui avaient effectivement pris en compte leurs relations avec leurs salariés, fournisseurs et communautés locales, et ayant transformé adéquatement leur organisation ont pu affronter cette pandémie.

Mais ceux qui considèrent encore la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme une simple affaire de notoriété et de communication ont rencontré davantage de difficultés ; En fait La crise sanitaire que nous traversons montre l'importance de la culture d'entreprise dans son adaptabilité et la protection de ses collaborateurs et valorise l'élargissement du dialogue avec toutes les parties prenantes de leur activité que leurs clients et leurs actionnaires.

La RSE devient un critère inévitable d'attractivité et son émergence est une urgence vu les retombées néfastes de cette pandémie et dont le monde est actuellement confronté.

L'histoire de la RSE est celle de la prise de connaissance progressive de l'impact que les entreprises ont tant par leurs actions externes que leur culture interne sur la société. Dans les années 90 les entreprises se limitaient à créer des fondations ou de faire du mécénat, et il a fallu attendre le début des années 2000 pour collaborer à une véritable prise de conscience et au lancement de gammes de produits "verts".

Cette culture s'est accéléré dans les années 2010 avec l'apparition de nouvelles entreprises passionnées d'avoir un impact positif sur la société à travers leurs salariés et consommateur. L'entrée dans les années 2020 et la crise qui l'inaugure va faire de la RSE un facteur d'impact sur la société, d'attractivité des talents et même de création de valeur sans précédent.

Pour assurer leur image de marque et donc leur attractivité, il est donc essentiel pour les RH de mettre l'accent sur la stratégie RSE de l'entreprise, et de communiquer sur leurs engagements auprès des collaborateurs.

### **2.3.2 La RSE, outil d'accompagnement des entreprises face à la crise (Covid-19)**

En réponse à la crise du COVID19, le respect des normes de RSE et la mise en œuvre de ses principes garantiront un comportement commercial responsable, et les choix commerciaux de l'entreprise permettront d'éviter et de répondre aux impacts négatifs potentiels sur le personnel et sa chaîne d'approvisionnement.

Par ailleurs ; l'impact négatif sur les travailleurs et la chaîne d'approvisionnement permet de répondre aux risques de la crise du COVID19 et de créer de la valeur et de la résilience.

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

#### **❖ *Le maintien du dialogue social et le renforcement des relations de travail***

Durant la crise sanitaire, il s'est avéré primordial de renforcer les relations de travail et du dialogue social et à assurer la dimension collaborative.

Dans la majorité des retours d'expériences, les acteurs font le constat d'une évolution des relations de travail avec une augmentation du soutien au sein des collectifs. Cela s'accompagne d'une réflexion et une compréhension des contraintes personnelles menant dans la majorité des situations à un ajustement concerté et accepté de l'organisation du travail (aménagement horaires, prise de congés, arrêts pour garde d'enfant, plus ou moins grande proximité avec les bénéficiaires

Dans ce contexte exceptionnel, les acteurs du dialogue social (Normandie, 2020) se sont recentrés sur la concertation et l'action pour répondre aux enjeux économiques et de santé des salariés d'où une prise en compte de l'expression des salariés, d'un repositionnement managérial et d'une collaboration renouée des acteurs du dialogue social institutionnel.

### ❖ *Management de l'environnement, santé et sécurité*

Il est temps de surveiller la sécurité et la santé sur le lieu de travail ; par ailleurs la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail est dédiée cette année à la pandémie de COVID19 et par conséquent L'ISO propose des recommandations pour soutenir ces initiatives.

ISO 45001 (ISO, 2020), Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail repose sur les bonnes pratiques issues du monde entier et propose des lignes directrices ainsi qu'un cadre visant à réduire les risques liés au travail, à protéger la santé et à accroître la sécurité dans le milieu du travail.

La santé au travail ne se contente pas seulement toutefois à la sécurité physique et au bien-être, la période actuelle engendre du stress ; panique et incertitude, c'est pourquoi l'environnement de travail joue un rôle essentiel dans le contrôle de cette situation.

L'ISO a commencé de préparer une norme complémentaire traitant de la santé psychologique. La future norme ISO 45003 «gestion de la santé et de la sécurité au travail, santé et sécurité psychologiques en milieu de travail ».

Cette norme appellera à chercher de nombreux facteurs pouvant avoir un impact sur la santé psychologique du travailleur à titre d'exemple une communication déficiente, une pression excessive, un mauvais leadership et une culture organisationnelle inadaptée, elle devrait être publiée courant 2021.

### ❖ *Planification d'urgence*

En 2020, la pandémie de Covid-19 a provoqué une situation de crise sanitaire exigeant une mobilisation efficace et rapide de moyen ad hoc (crisp, 2020)

La planification d'urgence consiste à prévenir des procédures, des outils et des mécanismes de coordination à mettre en place pour une mobilisation rapide des moyens nécessaires afin de faire face à la situation. La gestion de crise vise à organiser les interventions des différents services concernés pour aller le plus rapidement possible vers un retour à la normale et d'assurer la sécurité des personnes et des biens.

Des plans d'urgence sont établis à différents niveaux par les autorités publiques, par les services d'intervention à qui incombent les devoirs régaliens de l'État : la sécurité de la population et du territoire.

### ❖ *Chaîne d'approvisionnement*

La nouvelle stratégie des supply chains doit prendre en compte de nouveaux aléas sanitaires et sécuritaires ; plusieurs pistes de réflexion émergent pour sa mise en œuvre tel des supply chains régionales au plus proche des consommateurs et des clients avec une réflexion sécuritaire importante de diversification des fournisseurs et de chaque maillon de la chaîne de valeur.

Au niveau régional, suite au Covid-19, pour pallier tout risque de rupture ; Rexel et Schneider Electric, leaders mondiaux dans le secteur de la fourniture de matériel électrique ont par exemple accéléré la reconfiguration et la diversification de leurs chaînes d'approvisionnement.

Face à la pandémie, la France et l'Union européenne ont ainsi de nouveau défendu en faveur d'une relocalisation des productions industrielles et des chaînes de valeur stratégiques comme celle des médicaments ou des composants électroniques.

La deuxième piste consiste à s'appuyer sur des technologies digitales structurantes de gestion de crise comme la block Chain, l'intelligence artificielle, ou l'internet des objets et la robotique.

La crise du COVID19 a souligné l'importance de l'approvisionnement et de la sécurisation des échanges. Par ailleurs, La technologie block Chain(chaine de blocs) qui permet le stockage et la transmission d'informations décentralisée sans organe de contrôle et fonctionne à l'aide d'une base de données distribuée qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs d'où plus de clarté, et de traçabilité et visibilité des transaction .

### ❖ *Une bonne Communication d'informations*

Une diffusion d'une information erronée est une source de panique représentant ainsi un réel défi pour les organismes gouvernementaux.

Dans le contexte d'une crise internationale, des milliers de parties prenantes et des millions de citoyens attendent des informations claires, en temps réel via de multiples canaux et dans plusieurs langues.

Pour y faire face, de nouvelles méthodes de communication de crise ont été intelligemment conçues pour permettre aux gouvernements, aux agents sur le terrain et autres organisations privées de faire passer efficacement un message aux bons publics.

### ❖ *Résolutions des problèmes juridiques associées à la crise*

La pandémie de COVID19 met en danger les moyens de subsistance en détruisant des entreprises privées qui représentent 90 % des emplois dans les pays en développement.

Le confinement a troublé l'activité d'entreprises et leur capacité à payer leurs créanciers. Partout dans le monde, les gouvernements cherchent à maintenir les entreprises en mettant en place des programmes d'urgence. Ils doivent également revoir et ajuster le cadre juridique de l'insolvabilité pour tenir compte des circonstances exceptionnelles de la crise et ce ; afin de fortifier les conditions générales de la reprise économique.

#### **2.3.3 RSE : une obligation pour les Entreprises**

Les entreprises vont avoir quelques difficultés à reprendre leurs activités en termes managériaux, organisationnels, financiers, managériaux, de communication interne, et de gestion des ressources humaines et doivent agir d'où la nécessité de réfléchir à recourir à la RSE pour réussir à sortir de la crise.

La conduite du changement est un processus complexe, elle est la résultante de multiples forces qui agissent et interagissent, dans des directions différentes les unes des autres, il accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et aux variations de l'environnement.

Mais la conduite du changement en situation de crise, ne relève pas des mêmes compétences que celles pour lequel les entreprises ont une expérience et une expertise.

#### **Conclusion**

Comme vision du long terme, cette crise est un test concret de la manière dont un comportement d'entreprise responsable peut améliorer la résilience et l'adaptabilité de l'entreprise ainsi que sa chaîne d'approvisionnement.

Cette crise offre aux entreprises des opportunités d'accélérer la croissance, d'améliorer la rentabilité, de renforcer les processus de planification stratégique, de gérer efficacement les risques extra-financiers et d'appliquer les principes de conduite responsable des affaires.

Seuls les entreprises donnant plus de leur temps à mettre en place les pratiques de RSE et n'ayant pas une orientation à marquer, ou à des fins sociales, éthiques et environnementales sont en mesure de rester compétitives, efficaces et d'apporter une contribution positive au développement durable.



Dans un contexte de contingences les entreprises, qui mettent en œuvre des stratégies de durabilité, sont susceptibles de s'inscrire plus efficacement et plus longtemps dans un processus de création de valeur sociétale et de performance durable. La meilleure option économiquement acceptable dans ces conditions est d'exploiter sa capacité de résilience pour affronter la crise et saisir l'opportunité de rebondir.

La pandémie du nouveau coronavirus s'est imposée comme un test de l'engagement réel des entreprises sur les terrains social, sociétal et environnemental peut-on envisager que la présente crise actuelle et sur le long terme comme accélérateur en faveur des politiques RSE au Maroc ?

## BIBLIOGRAPHIE

Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman (1953).

CAPRON, M., & Quairel lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. Paris :Éditions La Découverte, coll. Repères.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance.

Drucker, P. (1884). 'The New Meaning of Corporate Social Responsibility'. California Management Review.

Friedman, M. ((13 septembre 1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ».

Global Reporting Initiative. (2014). Lignes directrices G4 du GRI et ISO 26000.

Gond, , J.-P., & Igalien, J. (2008). la responsabilité social de l'entreprise.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined.

LANTOS, G., & COOKE, S. (2003). « Corporate Socialism Unethically Masquerades as CSR ».

Ministère de L'Eco, D. F. (Aout 2020). NOTE DE conjoncture ,direction des études et des prévisions financières.

Wartick , S., & Cochran , P. (1985). « The evolution of corporate social performance model »,. Academy of Management Review.

Wood, D. (1991). « Corporate social performance revisited ». Academy of Management.

### Site web

Attijariwafabank. (2020). Récupéré sur

[https://www.attijariwafabank.com/sites/default/files/awb\\_communique\\_resultats\\_30\\_juin\\_2020.pdf](https://www.attijariwafabank.com/sites/default/files/awb_communique_resultats_30_juin_2020.pdf)

crisp. (2020). Récupéré sur <http://www.crisp.be/2020/07/planification-durgence-et-gestion-de-crise-sanitaire-la-belgique-face-a-la-pandemie-de-covid-19/>.

FNH. (2020). Récupéré sur [https://fnh.ma/article/actualite\\_economique/pauvrete-la-vraie-deuxieme-vague](https://fnh.ma/article/actualite_economique/pauvrete-la-vraie-deuxieme-vague) lu le 20 avril 2021.

ISO. (2020). Récupéré sur <https://www.iso.org/fr/news/ref2504.html>. lu le 20 avril 2021

Le boursier. (2020). Récupéré sur <https://www.leboursier.ma/Saham-Assurance-le-chiffre-d-affaires-baisse-de-66-a-fin-juin-2020-8177.html>. lu le 20 avril 2021

Le Matin. (2020). Récupéré sur <https://lematin.ma/journal/2020/chiffre-daffaires-groupe-addoha-plonge-premier-semester>. lu le 20 avril 2021



Normandie. (2020). Récupéré sur <http://www.normandie.aract.fr/>. lu le 20 avril 2021