

## La Responsabilité Sociétale des Organisations à l'épreuve du COVID-19

### [ Corporate Social Responsibility in the face of the COVID-19 test ]

*Safa CHERKAOUI SELLAMI*

Professeur chercheur en Education, Management, et Responsabilité Sociétale des Organisations, Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V, Rabat, Maroc

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** At a time when the COVID-19 pandemic is raging all over the world, by placing large economies in difficulty, Corporate Social Responsibility has today become a topical issue and even more, it mobilizes reflections as well as initiatives. In this context, CSR is the means to provide a response to this crisis, especially since the organizations' commitments are being put to the test. Corporate Social Responsibility is widely discussed in public and private organizations. The question is undeniably oriented towards the societal role of organizations in the face of the ordeal of the current health crisis. The aim of this article is to make a modest contribution to the debate on this theme and this in the light of the exploration of a literature review and an analysis of CSR practices and approaches implemented by the leaders of certain Moroccan Organizations and the contributions resulting from this perspective.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, health crisis, Morocco, COVID-19.

**RESUME:** A l'heure où la pandémie du COVID-19 sévit le monde entier, en plaçant les grandes économies en difficulté, la Responsabilité Sociétale des Organisations est devenue aujourd'hui un sujet d'actualité et plus encore, elle mobilise les réflexions comme les initiatives. Dans ce contexte, la RSO constitue le moyen d'apporter une réponse à cette crise surtout que les engagements des organisations sont remis à l'épreuve. Responsabilité Sociétale des Organisations est amplement évoqué dans les organisations publiques que privées. La question est indéniablement orientée vers le rôle sociétal des organisations face à l'épreuve de la crise sanitaire actuelle. Cet article a pour objectif d'apporter une contribution modeste au débat sur cette thématique et ce sous l'éclairage de l'exploration d'une revue de littérature et une analyse des pratiques et démarches RSE mises en œuvre par les dirigeants de certaines Organisations Marocaines et les apports résultants de cette perspective.

**MOTS-CLEFS:** Responsabilité Sociétale des Entreprises, crise sanitaire, Maroc, COVID-19.

## 1 INTRODUCTION

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un concept qui fait aujourd'hui partie intégrante du discours sur le développement durable. Le rôle des organisations par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques étant de plus en plus mis en avant, la responsabilité de celles-ci est au centre des préoccupations de la société civile, des gouvernements, des organisations internationales, et du monde académique.

Nous remarquons que ces dernières années, la Responsabilité sociétale des organisations a envahi le champ médiatique et le vocabulaire managérial. Des supports d'information, des conférences, des journées d'études et de réflexion et plusieurs articles lui sont consacrés. La labélisation, la notation sociale, l'audit social et la production d'indicateurs sociaux ont fait également leur entrée dans le champ des pratiques managériales.

La responsabilité sociétale des organisations est une approche de gestion qui prend tout son sens avec l'apparition de phénomènes tel que la pandémie du COVID19, qui a touché toute la planète depuis la fin de l'année 2019. Face au contexte actuel, les organisations se voient, de plus en plus interpellées sur leurs contributions au bien-être sociétal et au développement durable.

Cet article a pour objectif d'apporter une contribution modeste au débat sur cette thématique d'actualité et ce sous l'éclairage de l'étude de la revue de littérature sur ce sujet et à travers une analyse des pratiques et démarches RSE mises en œuvre par les dirigeants de certaines Organisations Marocaines et les apports résultants de cette perspective. Ainsi cet article ne cherche pas à présenter les outils ni les normes en la matière de RSE, mais à établir comment il est possible de raisonner en termes de pratiques et démarches de la RSE et les apports résultant de cette perspective, tant au niveau de l'explication des comportements des organisations et des salariés que sur celui de l'analyse des mutations du contexte actuel marqué par la crise du COVID19.

La première partie de cet article présente une grille de lecture théorique et institutionnelle du concept de la RSE, et ce en reprenant les évolutions pratiques et intellectuelles qui ont fait émerger les perspectives de stratégies RSE, puis en établissant les fondements des en la matière, la deuxième partie de cet article tente de prolonger l'analyse et utilise cette grille comme guide pour l'étude de certains problèmes causés par le contexte actuel, objet de la présente étude notamment les conditions de travail, les répercussions économiques et les dimensions environnementales ...

## **2 FONDEMENTS THEORIQUES ET INSTITUTIONNELS DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

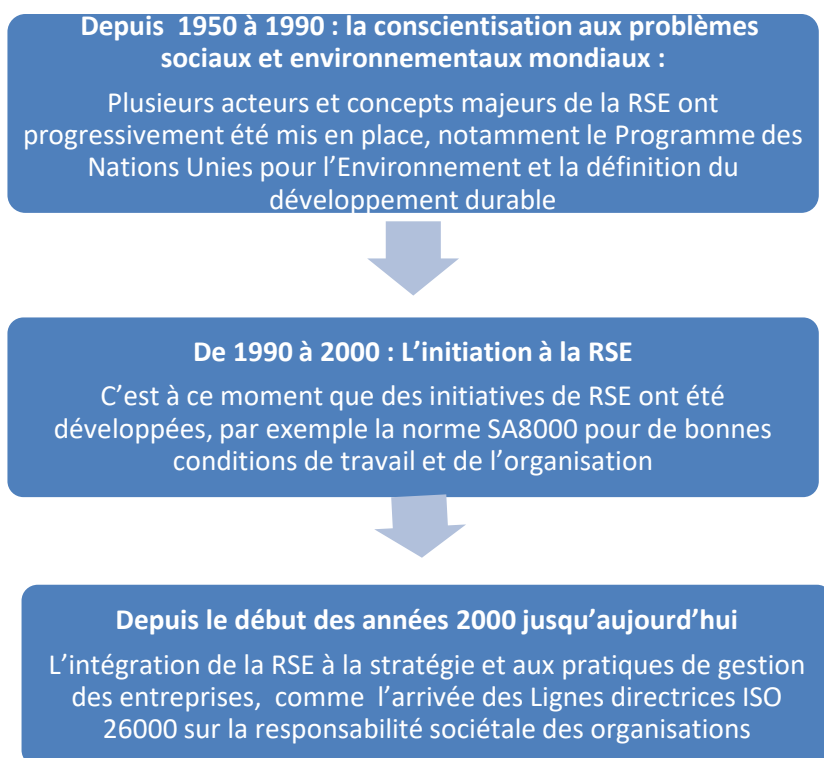
### **2.1 EMERGENCE ET HISTOIRE DE L'ÉVOLUTION DE LA RSE**

Pour mieux comprendre les enjeux associés au concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), il nous semble utile de faire un bref aperçu de l'historique et l'évolution de ce concept.

Le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise s'est forgé dans les années 50 aux Etats-Unis par des auteurs Américains à partir de considérations éthiques et religieuses.

Néanmoins, la paternité du concept est académiquement attribuée à Howard Bowen (1953), notamment grâce à la publication son ouvrage pionnier intitulé: *corporate social responsibilities of the businessman* », qui la considère comme étant « une obligation sociale avec des perspectives plus larges que les responsabilités liées aux affaires ».

Il est à constater que la RSE puise ses origines à la fois de fondements philosophiques, des fondements religieux (protestantisme et catholique), ainsi que des mouvements récents du développement durable (déclaration de Rome, déclaration de Rio sur l'environnement et le développement). La thématique de la RSE a traversé trois grandes phases jusqu'à aujourd'hui:



Donc on peut dire qu'en soixante-quatre vingt ans, une évolution rapide et marquante de la RSE et de ses pratiques a été observée.

On associe souvent la RSO au développement durable ou encore à la mondialisation alors que le concept RSO a vu le jour bien avant ces phénomènes. En réalité, la responsabilité sociétale des organisations est apparue dès les années 1950 aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps.

Dans la mesure où notre s'intéresse dans le cadre de cet article aux pratiques de la RSE dans le contexte d'un pays émergent du monde arabo-musulman qui est le Maroc, il nous semble pertinent de faire le point sur l'évolution des démarches RSE dans le monde sous l'éclairage d'une synthèse comparative de la RSE dans les pays développés et les pays en voie de développement.

Force est de constater qu'il existe des divergences majeures au niveau de la RSE entre les pays développés et les pays en voies de développement. En effet, les critères de la RSE sont généralement définis par les pays développés parce que la participation des pays émergents, bien qu'en augmentation, demeure encore naissante. Le problème que cela pose est que les critères établis par les pays développés sont différents de ceux établis par les pays en voie de développement dans la mesure où les enjeux et les objectifs diffèrent d'un bloc à l'autre, et ce eu égard au niveau de développement des pays. Nous avons pu relever également de grandes différences dans la manière de définir et d'adopter la RSE dans ces pays.

Une autre différence importante concerne l'existence et la qualité des institutions entre les pays développés et la pays émergents. Les entreprises dans les pays développés disposent de solides structures gouvernementales disposées et capables d'agir en tant que régulateurs. Il existe également une société civile très développée en mesure de contrôler et suivre les activités des entreprises aux niveaux national et international. Néanmoins, dans les pays en voie de développement, ces initiatives tendent à être bien plus faibles. En effet, la société civile est faiblement développée et le gouvernement trop faible dans la plupart des cas pour contrarier les activités des entreprises. A côté de cela, les consommateurs n'ont pas encore un pouvoir significatif. Enfin, la situation socio-économique dans les pays émergents fait que la RSE s'impose d'elle-même.

De plus, des facteurs tels que la pauvreté d'une grande partie de la population, les fortes inégalités sociales, le faible développement des services publics, nécessitent une forte mobilisation et implication des entreprises dans ces régions. En général, dans les pays en voie de développement, on considère comme plus important les aspects liés aux problématiques des « personnes » tel que la pauvreté, les questions de droits de l'homme, l'égalité de traitement des salariés etc., que ceux liés aux problématiques « de la planète » tel que les aspects écologiques et environnementaux, qui préoccupent pls les pays développés.

## 2.2 DÉFINITION DE LA RSE

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises n'a pas toujours connu de définition précise. En effet, malgré les recherches des cinquante dernières années, on n'est toujours pas arrivé à trouver une définition universelle pour ce concept. Il n'est pas plus aisé à définir aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années, les contours et le contenu du concept de la RSE ne font pas encore l'objet d'un consensus. L'analyse de la littérature montre qu'il y a absence de consensus tant au niveau de la définition qu'au niveau de l'opérationnalisation de ce concept. Les différences des systèmes institutionnels, les différences des mentalités, des systèmes de valeurs et de l'histoire économique et sociale peuvent expliquer cette multitude de définitions de la RSE.

Afin de mieux appréhender ce concept, nous allons essayer dans cette partie de faire un survol de l'évolution du concept de Responsabilité sociétale de l'entreprise, en essayant de voir les différentes conceptions de la RSO et en présentant les principales définitions de la RSO au niveau académique et institutionnel.

L'intégration des engagements environnementaux et sociaux aux impératifs économiques, le dépassement des obligations légales, mais aussi l'intégration des parties prenantes de l'organisation constituent le dénominateur commun de nombreuses définitions de la RSE.

Il est largement admis dans la littérature que la première définition de la RSO a été fournie par W. Bowen (1953) qui a ouvert le débat sur la RSO qui renvoie aux obligations pour les hommes d'affaires de « poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de la société ».

Depuis plusieurs auteurs se sont penchés sur la définition de ce concept: Carroll (1979) a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société: Obligations Économiques (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...), Obligations légales (respecter les lois et les réglementations), Obligations éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), et Obligations philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité). Cette définition de Carrol a été complétée par Wood (1991) qui identifie trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise:

- Une responsabilité en tant qu'institution: l'entreprise doit utiliser son pouvoir économique dans un sens favorable aux attentes de la société.
- Une responsabilité en termes de conséquences (outcomes) de ses activités.
- Et une responsabilité individuelle et morale: l'entreprise doit choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux.

J. Pasquero, pour sa part, définit la responsabilité sociétale de l'entreprise comme étant « l'ensemble des obligations; légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ».

En matière d'approches de mise en œuvre de la RSE, (Garriga et Melé, 2004) classent les différentes conceptualisations théoriques de la RSE en quatre groupes: approches instrumentales, politiques, d'intégration et éthiques. L'approche instrumentale définit la RSE comme un moyen direct ou indirect pour maximiser les bénéfices pour l'entreprise. Les théories politiques mettent l'accent sur les droits et devoirs liés au pouvoir social que détient l'entreprise, alors que l'approche intégrée stipule que l'entreprise doit intégrer les demandes sociétales vue que l'entreprise dépend de la société pour son développement, sa croissance ou tout simplement son existence. Enfin, l'approche éthique considère que la relation entre l'entreprise et la société est fondée sur des valeurs éthiques; par conséquent, l'entreprise doit adopter la RSE comme une obligation éthique, au-dessus de toute autre considération.

Ces différentes approches conceptuelles reposent sur une idée commune, celle qui conçoit la RSE comme une résultante des décisions managériales face aux demandes sociétales. Ces demandes émanent de l'environnement de l'entreprise, de son réseau de parties prenantes (Freeman, 2010) et d'acteurs sociaux, politiques, financiers qui exercent une pression sur elle (Martin, 2002) et ce quel que soit le but recherché par l'entreprise.

De toutes ces définitions, ressort la notion de « Triple Bottom Line »<sup>1</sup> qui renvoie à la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance et ce sous trois angles.

Il s'agit, en l'occurrence, des volets: social, environnemental et économique. Le premier fait référence aux conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le second, l'environnemental renvoie quant à lui à la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et la protection de l'environnement. Le volet économique concerne bien évidemment, la réalisation du profit.

Les définitions académiques du concept se distinguent essentiellement par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres aux organisations.

Nous proposons de retenir ici également la définition très pertinente de Gond et Igalens (2008), qui reprend les différentes conceptions faites de la RSE et qui est plus proche des autres conceptions déjà susmentionnées, tout en la complétant pour tenir compte du fondement éthique de ce concept, des enjeux de la société, du rôle des parties prenantes et du rôle de l'organisation pour contribuer à développer les démarches de RSO et à les maintenir dans le temps. Ainsi la RSE peut être définie comme « une démarche qui englobe les principes de responsabilité sociale, les processus de gestion de la RSE et les résultats de cette gestion tels qu'ils se déploient dans les interactions entre une organisation et ses parties prenantes. »

Afin de mieux appréhender et comprendre la notion de RSE, vu la diversité des interprétations et représentations qu'elle peut susciter, nous proposons de présenter également dans ce qui suit quelques définitions présentées par les principales institutions qui interviennent de la gestion de démarches RSE.

En 2001, la Commission des Communautés européennes définit en le concept de RSE dans son Livre Vert: « Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite. Selon la Commission européenne, la RSE doit concerner trois domaines: l'environnement, l'économie et le social.

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».

La notion RSE évoque l'idée qu'une entreprise élargit sa raison d'être en se reconnaissant des responsabilités sociale et environ autrement dit à sa finalité première (la réalisation de profit) s'ajoute une seconde finalité celle du maintien de la vie humaine sur terre.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) propose une définition descriptive en estimant que la RSO peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution. L'OCDE considère qu'on « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la Responsabilité sociétale de l'entreprise est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et l'environnement».

L'organisation internationale de normalisation (ISO), pour sa part a mis en place plusieurs normes internationales d'application volontaire qui ont une relation étroite avec la RSE, nous pouvons citer les séries de normes sur le management environnemental (ISO 14001), de management de la qualité (ISO 9001), de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000), de management de l'énergie (ISO 50000). En 2010, l'iso a publié la norme ISO 26 000, sur la Responsabilité sociale des entreprises, après 5 années de discussions multipartites auxquelles ont pris part plus de 500 experts (entreprises, syndicats, associations de consommateurs, ONG...) de 90 pays.

La norme ISO 26000, qui constitue un cadre de référence en matière de RSE, définit la RSE comme étant: «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

---

<sup>1</sup> Expression Triple Bottom Line a été créée par John ELKINGTON, cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique sustain abilityen 1994. Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur en 1998

société, prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Cette définition consacre une conceptualisation large de la RSE, intégrant les dimensions éthique, sociale, stratégique ainsi que l'élargissement de son champ d'action englobant les parties prenantes et la société.

La définition de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) donnée par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), principal institution qui intervient dans la RSE au Maroc reprend intégralement la définition donnée par l'iso 26 000 en se basant également sur les principaux principes de cette norme.

Pour le Conseil économique et social Marocain, la responsabilité sociétale est la contribution des organisations marocaines à la vision durable à laquelle aspire le Maroc. A la lumière des chantiers structurants dans lesquels le Royaume est engagé et des défis sociaux-économiques qui lui sont propres, la RSO précise les nouveaux sentiers qui augurent une croissance plus inclusive.<sup>2</sup>

La RSO est un concept protéiforme et multidimensionnel, qui demeure au gré des contextes et de l'utilisation qui en est faite par les organisations. La RSO donne l'impression d'être un concept perpétuellement en construction. De ces différentes définitions, on peut retenir plusieurs éléments de concordance. Tout d'abord le caractère volontaire. C'est l'entreprise elle-même qui prend l'initiative de la responsabilité sociale. La RSE ne fait donc en aucun cas office de loi. De plus, elle ne se substitue pas à la réglementation en vigueur. Ce sont des mesures qui sont prises en plus de la loi, voire au-delà de celle-ci.

On voit également que ces différentes définitions insistent sur la prise en compte des dimensions sociales et environnementales. Si l'on ajoute la dimension économique qui est ici implicite, on en déduit que l'entreprise a trois dimensions à prendre en compte: le social, l'environnemental et l'économique. Donc on peut dire que La RSE est une démarche la fois « transversale et transdisciplinaire », parce qu'elle traite de sujets aussi variés que des questions environnementales, sociétales, éthiques, relationnelles, des aspects liées au développement durable, au gouvernement d'entreprise, au risque, à l'innovation... (Barthe, 2006).

### 2.3 PRINCIPALES THÉORIES DE LA RSO

#### 2.3.1 LA THÉORIE DES STAKEHOLDERS

Cette théorie des « Stakeholders ou des parties prenantes (Freeman, 1984) est l'approche la plus dominante dans les travaux portant sur la RSE. Ceci est justifié essentiellement par l'importance académique accordée à cette théorie dans le champ de la RSE. D'autre part, cette théorie est en cours de construction à l'image même du concept de la RSE; cette théorie sous-tend une réflexion à long terme. Cette théorie des parties prenantes implique que l'entreprise ne doit pas se limiter à la réalisation d'un maximum de profit et satisfaire les actionnaires. Elle se base sur l'idée que les entreprises ont intérêt à tenir compte d'un ensemble de groupes affectés par leurs activités.

Dans ce cadre, Freeman définit une partie prenante comme « tout porteur d'intérêt, qu'il soit individuel ou collectif, matériel ou symbolique qui peut être affecté par les décisions de l'entreprise ou qui peut exercer un certain pouvoir sur elle. »<sup>3</sup>

Selon FREEMAN, il s'agirait de rendre des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui pourrait menacer la survie de l'entreprise ou influencer sur sa performance.

Certains auteurs (THOEING et WALDMAN, 2005) vont jusqu'à dire que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont fédéré leurs parties prenantes autour de leur identité bien plus que celles qui ont cherché à satisfaire des clients ou à coller au marché.

Dans le contexte actuel, nous considérons que le succès d'une entreprise dépend de l'attention portée à ses parties prenantes. On peut dire que l'intégration des parties prenantes aux processus décisionnels des entreprises est un élément clé de la RSE. Au-delà du principe de dialogue, son application concrète manifeste le degré réel d'engagement d'une entreprise dans la RSE.

---

<sup>2</sup> [www.ces.ma](http://www.ces.ma)

<sup>3</sup> FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

### 2.3.2 LE MODÈLE ACTIONNARIAL

Il est possible de définir le modèle actionnarial de gouvernance à deux niveaux. À un premier niveau, il s'entend comme une représentation de la firme dans laquelle les dirigeants sont au service des seuls actionnaires. La société, comme personne morale regroupant les actionnaires, domine alors l'entreprise comme entité constituée de capital humain et non humain. Cette représentation s'incarne dans un mode d'organisation des pouvoirs dans la firme, c'est-à-dire dans un mode de gouvernance d'entreprise. Puisque la responsabilité des dirigeants et des organes sociaux doit être engagée envers les seuls actionnaires, il convient alors d'allouer la totalité des droits de contrôle sur le conseil d'administration (dans une structure monopartite) ou sur le conseil de surveillance (dans une structure bipartite) aux apporteurs de fonds propres.

À un second niveau, le modèle actionnarial est désigné comme un objectif ou un indicateur de gestion: la maximisation de la valeur créée pour les actionnaires (la valeur actionnariale) mesurée le plus souvent grâce à l'Economic Value Added (EVA), qui se définit comme la différence entre le résultat courant après impôt et la rémunération attendue des fonds propres. Les pratiques de démarche RSE sont le plus souvent présentées et interprétées comme étant une remise en question de ce modèle moniste au profit d'un modèle plural, partenarial de gouvernance de la firme au motif d'une prise en compte de la montée de l'incomplétude contractuelle.

En conséquence, la RSE comme modèle plural et partenarial de gouvernance de la firme viserait à réallouer les droits de contrôle et à substituer à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale, un objectif de maximisation d'une valeur partenariale.

Milton Friedman <sup>4</sup>et les économistes néo-classiques s'opposent à la RSE. La réponse derrière leur opposition se cache derrière leur opinion financière. Selon eux, il ne faut pas dépenser de l'argent sur tout ce qui est relatif à la RSE, les dirigeants n'ont d'objectif que la maximisation du profit et donc n'ont de respect que de faire gagner le plus d'argent possible aux actionnaires.

### 2.3.3 LE MODÈLE PASQUERO

Dans son ouvrage intitulé « Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise », Pasquero<sup>5</sup> reconnaît huit composantes au concept de RSE. Un constat établi à partir des acquis de la littérature scientifique en la matière et de ses expériences sur le terrain. Nous présentons ci-après un tableau synthétique de l'émergence du modèle Pasquero de la RSE qui participe à la lisibilité des pratiques socialement responsables des organisations confrontées à la gestion des risques auxquels les managers des organisations se trouvent confrontés.

---

<sup>4</sup> Leader de la doctrine néolibérale dont le crédo est « le profit est le seul critère de toute les valeurs.

<sup>5</sup> Pasquero .J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un égard historique », In Marie- France B. Turcotte et Anne Salmon : « Responsabilité Sociale et environnementale de l'entreprise », Presses de l'Université du Québec (2005).

Tableau 1. *Éléments constitutifs du modèle synthétique de la RSE selon Pasquero<sup>6</sup> (2004)*

FINALITE DE LA RSE	ORIGINES	EXEMPLES
Gestion efficace : durable et innovante Philanthropie	Economie classique XIX <sup>e</sup> siècle	Progression de la compétence technique Mécénat d'entreprise
Sollicitude (caring) Respect des lois du travail	Début XX <sup>e</sup> siècle : éthique des affaires, philanthropie paternaliste	Gestion « humaniste » des RH : valorisation des personnels
Limitation des nuisances, gestion des externalités	Années 1960	Sensibilisation à l'environnement
Réceptivité sociale (Social Responsiveness) : gestion du changement	Années 1970	Gestion sociétale, gestion prévisionnelle des compétences
« Rectitude » éthique : respect des normes sociales	Années 1990 Généralisation des « codes de bonne conduite »	Développement d'une culture organisationnelle globale basée sur l'excellence
Social reporting /accountability	Années 2000: Société responsable = Société transparente	Triple Bottom Line (Triple bilan: économique, social, écologique)
Participation « citoyenne » Programmes d'habilitation (empowerment) socioéconomique	Années 2000 : Mise en évidence de la contribution des entreprises dont l'action « fait la différence ».	« Engagement » proactif IDEAL, OBJECTIF ou REALITE

Pasquero a synthétisé ces composantes en les classant par ordre d'apparition. Ces huit composantes sont, par définition, toutes nécessaires pour l'évaluation d'une gestion socialement responsable.

### 3 LA RSO AU MAROC A L'ÉPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE DU COVID19

#### 3.1 ETAT DES LIEUX DE LA RSE AU MAROC

La Responsabilité Sociétale des Organisations constitue un levier fondamental servant une croissance économique durable au Maroc.

Sur le plan international, Le Maroc a signé et ratifié les principales Conventions internationales approchant l'objet du développement durable (OIT, ODD, Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, Principes directeurs de l'OCDE, Global Compact).

Sur le plan national, La Constitution de 2011, consacre la bonne gouvernance en principe fondamental dans la construction et le renforcement du fonctionnement des institutions d'un Etat moderne et promeut « les principes de primauté de droit, de transparence, d'équité, de responsabilité, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des comptes » principes qui s'inscrivent pleinement en phase avec ceux du développement durable.<sup>7</sup>

L'appareil législatif national s'est engagé pour améliorer le volet social à travers la loi contre le travail domestique et le travail des enfants (19-12) et aussi le projet de loi pour l'Autorité de la parité et la lutte contre toutes formes de discriminations (APALD)<sup>8</sup>

C'est une phase d'accélération des réformes institutionnelles et juridiques, notamment sur le plan social avec la réforme du code de la famille. Aussi, la mise en œuvre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain lancée (INDH) en 2005 a mis sur pied une véritable ingénierie sociale dans un processus de participation, qui a permis de réaliser des progrès

<sup>6</sup> ibid

<sup>7</sup>Rapport du conseil économique et social : Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable, 2016

<sup>8</sup> www.ces.ma



considérables en matière sociale et économique. Sur le plan économique, les stratégies sectorielles offrent une meilleure visibilité et permettent des investissements plus ciblés.

En effet, de nombreuses stratégies ont été mises en œuvre en vue de répondre aux défis du développement durable notamment: le « Plan Maroc Vert » élaboré en 2007, et « le plan Halieutis » élaboré en 2010 et ce, pour rendre l'agriculture et la pêche maritime des moteurs de croissance de l'économie nationale dans les années à venir. Dans le même sens, le Maroc a mis également plusieurs programmes d'approvisionnement en eau potable des populations rurales de l'office national de l'eau potable (ONEP), ce qui a permis de réaliser des impacts sociaux et économiques positifs.

La politique d'ouverture s'est accélérée également avec l'entrée en vigueur des accords de libre-échange avec les Etats-Unis d'Amérique (2004), la grande zone Arabe (2005), la Turquie (2006) et les accords d'Agadir (2007).

Le pilier environnemental s'est d'avantage renforcé avec l'adoption de lois environnementales tel que la Loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, la Loi 12-03 relative aux études d'impact de l'environnement, la Loi 13-03 relative à la pollution de l'air, ou encore par le renforcement de l'action environnementale.<sup>9</sup>

Dans la continuité des initiatives liées au développement durable issus de la nouvelle constitution, la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, élaborée en 2010 et qui a été formalisée dans la Loi-Cadre 99-12 et adoptée par le Parlement en février 2014. Conformément à ses dispositions, une Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) a été adoptée après la promulgation de la loi, soit fin 2016.

Le document préparé par le Département de l'environnement intègre quatre grands principes: la conformité avec les bonnes pratiques internationales, la conformité avec les principes de la loi Cadre 99-12, l'engagement des parties prenantes à atteindre des objectifs communs aptes à répondre aux enjeux en matière de développement durable, et la dimension opérationnelle de cette stratégie qui se base sur des mesures concrètes avec des indicateurs de suivi. Il est à noter également que cette stratégie est en conformité avec la dynamique générale de développement humain et de lutte contre la pauvreté instituée au Maroc.<sup>10</sup>

L'élaboration de la SNDD au Maroc marque ainsi l'aboutissement d'un engagement résolu pour la concrétisation du développement durable. Cette stratégie dessine un projet commun à tous les acteurs de la Nation, publics et privés, pour les soutenir dans leurs efforts de durabilité, Elle a aussi pour vocation de rendre lisibles et cohérents les engagements internationaux du pays avec les politiques nationales, transversales ou sectorielles.

Dans la même lignée de réflexion sur le domaine environnemental, le Maroc a ratifié un ensemble de textes internationaux, parmi lesquels nous citons: la convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides (1979), le contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination: la convention de Bâle (1989), la convention de la protection de la couche d'ozone: le protocole de Montréal (1992), la convention sur les changements climatiques suite au sommet de RIO (1995), la déclaration de sa majesté Mohammed VI au sommet de développement durable à Johannesburg (2002) et l'adhésion au protocole de Kyoto (2002)<sup>11</sup>

### 3.2 LABEL ET CHARTE RSE DE LA CGEM

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), principale organisation patronale, a adhéré au processus en décembre 2006 en mettant en place une Charte et un label RSE. La définition de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) donnée par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) reprend intégralement celle de l'iso 26 000 en se basant également sur les principaux principes de cette norme.

Le label est «une reconnaissance solennelle du respect par les entreprises du Maroc de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur». <sup>12</sup>

<sup>9</sup> Document de la stratégie nationale de développement durable 2030, Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de l'Energie, des Mines et du Développement Durable, octobre 2017

<sup>10</sup> [www.ces.ma](http://www.ces.ma)

<sup>11</sup> [www.dree.org](http://www.dree.org)

<sup>12</sup> [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

Ses principales missions consistent donc à faire connaître le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), sensibiliser et former les entreprises à l'adoption d'une démarche de RSE et son intégration dans leur gestion organisationnelle, et inciter les entreprises Marocaines à formaliser leur démarche et à l'obtention du label RSE de la CGEM.

Le Label de la CGEM répond à 9 objectifs majeurs, conformes à l'iso 26000 et aux principales normes internationales:

1. Respecter les droits humains.
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
3. Protéger l'environnement.
4. Prévenir la corruption.
5. Respecter les règles de la saine concurrence.
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs.
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.
9. Développer l'engagement sociétal.

Le Label RSE de la CGEM est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services. Toute entreprise postulant au Label doit se soumettre à une évaluation, menée par l'un des tiers-experts indépendants accrédité par la CGEM. Cette évaluation vise à attester que les actes de gestion d'une entreprise postulante présente une assurance raisonnable de conformité avec les engagements de la charte de responsabilité sociale. En particulier, cette entreprise doit fournir des preuves tangibles de non violation des obligations légales figurant sur cette charte.<sup>13</sup>

De plus, la CGEM a créé en février 2011, à l'initiative de la Commission Label RSE, le club des entreprises labellisées RSE qui a pour objet d'offrir un espace de rencontres et d'échanges aux entreprises ayant reçu le Label, de permettre aux entreprises membres de discuter des tendances nationales et internationales sur la thématique, partager leurs pratiques en matière de RSE et de capitaliser sur les expériences des autres entreprises du Club.

L'élaboration de la « charte RSE » et du « label CGEM pour la RSE » conformément aux standards internationaux, a permis à la CGEM de se positionner comme une organisation patronale pionnière en matière de développement durable et de RSE au Maroc et en Afrique.

En effet, le Maroc est un pays pionnier à l'échelle africaine et arabe et l'un des premiers pays à l'échelle mondiale à se mettre à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Toutefois, le mouvement de la RSE au Maroc se trouve en virage avec simultanément, des opportunités et des leviers mais aussi et des freins et des obstacles. C'est pourquoi il a encore du chemin à parcourir pour promouvoir la culture de la RSE au sein des entreprises, dans le but de s'arrimer à une tendance devenue mondiale.

### 3.3 LA RSE A L'ÉPREUVE DU COVID19

L'engagement des organisations pour mieux contribuer à l'intérêt général de la société peut revêtir plusieurs formes. Des politiques de protection de l'environnement, du bien-être au travail, des politiques transparentes, plusieurs actions ayant un impact positif sur la société et sur l'environnement.

Dans chaque crise, il y a des risques et des opportunités et c'est ce que nous voyons dans nos recherches jusqu'à présent. Un nombre de plus en plus croissant d'entreprises ont été exposées aux critiques des parties prenantes au sujet de leurs pratiques sociales et, simultanément, les entreprises de tous les secteurs ont profité de l'occasion pour s'intégrer davantage dans le tissu social des communautés. La crise sanitaire du COVID-19 a fourni un test de résistance sans précédent de la responsabilité sociale des entreprises.

La crise actuelle du COVID-19 a permis de faire trois constats :

**AU NIVEAU DE LA PLANETE:** Selon Global Carbon Project<sup>14</sup>, depuis les mesures de confinement instaurées dans plusieurs pays pour faire face à la pandémie du COVID-19, les nuisances (pollution de l'air et bruit) ont significativement diminué. Une première

---

<sup>13</sup> [www.CGEM.ma](http://www.CGEM.ma)

<sup>14</sup> [www.carbonbrief.org/](http://www.carbonbrief.org/)

analyse de Carbon Brief<sup>15</sup> indiquait que l'épidémie qui avait paralysé une grande partie de la Chine avait également réduit les émissions de CO2 du pays de 25 % (soit 6 % au niveau mondial).

**LES HOMMES:** Les salariés représentent les acteurs les plus touchés par cette crise planétaire considérable: pertes d'emplois, télétravail, réduction de salaire... Cette période de crise inédite a permis d'accélérer la transformation digitale des organisations Marocaines. Cette conduite de changement s'est traduite essentiellement par la mise en place de mesures RH adaptées aux besoins du personnel travaillant à distance tel que le renforcement des outils de visio-conférences sur différentes plateformes accessibles tel que teams, Google meet, ..., de la formation à distance (e-learning, Mooc...) et les bonnes pratiques de management à distance permettant la continuité de l'activité des organisations.

**L'ECONOMIE:** L'impact de cette crise sur l'économie du pays est sans précédent. On a pu constater un impact négatif sur les marchés boursiers et des secteurs tels que le tourisme, l'industrie, la construction... Une étude faite par la Confédération Nationale du Tourisme<sup>16</sup> a évalué l'impact de cette crise sanitaire à 34, 1 milliards de DH de perte en termes de chiffre d'affaires (C.A.) touristiques en 2020 et de 14 milliards de DH de perte en termes de C.A pour l'hôtellerie, avec une chute globale de près de 6 millions de touristes, qui occasionnera une perte totale de 11, 6 millions de nuitées. Et pas moins de 500.000 emplois et 8.500 entreprises seraient menacées. L'impact sur le C.A. en devises du secteur risque d'être lourd.

Dans un communiqué à l'Agence économique Bloomberg, A. LAHLIMI ALAMI, patron du Haut-commissariat au plan (HCP),<sup>17</sup> a déclaré qu'il s'attend à ce que l'économie Marocaine atteigne son plus bas niveau en 20 ans et pour principale cause, la sécheresse et la propagation du coronavirus. De ce fait, le HCP réduira d'un tiers ses prévisions concernant le taux de croissance de l'économie marocaine pour 2020 à 2, 2%.

#### **LA RSO AU MAROC: UNE SOLUTION EN RÉPONSE À LA CRISE DU COVID19**

Dans la foulée de cette récente crise, le Gouvernement Marocain a mis en place dans l'urgence un ensemble de dispositifs visant le soutien et l'accompagnement des organisations et des citoyens. A cette réaction de l'Etat, s'est conjuguée une série de dispositifs mis en place par certaines entreprises, associations, collectivités ainsi que d'autres personnes qui se sont fortement engagées. De nombreuses organisations ont contribué à la gestion de cette crise sanitaire, en assurant la continuité des activités essentielles, notamment pour l'alimentation, le transport et les services... et en multipliant les initiatives. Beaucoup d'organisations privées et publiques, ont fait preuve de réceptivité sociale en s'adaptant au contexte actuel et en protégeant leurs salariés quand l'activité sur site devait être maintenue, et à contribuer au bien général en apportant soutien aux personnes vulnérables, en réorientant leurs chaînes de production pour répondre aux besoins plus urgents notamment l'ouverture d'usines pour produire les masques de protection au profit des citoyens, et, également, en limitant les dividendes ou en réduisant les rémunérations de leurs dirigeants...

#### **4 CONCLUSION**

La RSO, une démarche autrefois annoncée par certaines entreprises comme une publicité et dans des buts communicationnels. Avec le COVID-19, le temps est venu pour les organisations de se montrer digne d'une mission sociétale à intérêt public pour l'ensemble de la communauté dans une vision de construction d'un avenir moins fragile socialement, moins vulnérable économiquement tout en protégeant l'environnement. La RSO, doit être une composante essentielle du redémarrage durable de notre économie Marocaine. Elle doit contribuer à la maîtrise des impacts de l'activité en prenant en considération le long terme et à la prévention des risques potentiels. Elle doit ainsi favoriser l'élaboration d'un projet collectif de sortie de cette crise, pour atteindre les objectifs du développement durable.

C'est pourquoi, nous espérons qu'elle ne sera pas placée en confinement dans cette période critique pour le Maroc et invitons tous les organisations publiques et privées à s'engager dans une réelle dynamique de RSO en l'intégrant dans leurs stratégies, et en engageant une concertation et un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes pour participer tous à la reconstruction d'une économie résiliente, responsable et durable, à même de corriger les inégalités. Ainsi, l'éthique, l'équité,

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> <http://www.cnt.ma>

<sup>17</sup> [www.hcp.ma](http://www.hcp.ma)

la responsabilité et la solidarité de l'ensemble des parties prenantes doivent être des composantes incontournables pour réussir ce projet.

Aujourd'hui, la plupart des organisations font face aux challenges produits par la crise sanitaire du COVID19. Cette recherche théorique présente le concept de RSE ainsi que les principales approches théoriques qui traitent de cette démarche, ainsi que son évolution au Maroc avant et après cette crise sanitaire inédite. L'objectif de cette communication était de montrer que dans le contexte actuel caractérisé par la complexité, l'incertitude et la multiplicité des risques, la Responsabilité sociétale des entreprises prend tout son sens et les entreprises sont plus que jamais appelées à prouver..... C'est dans ce sens où certaines réflexions et recommandations ont été présentées pour faire face à cette crise inédite.

Pour conclure, nous pouvons confirmer que, la RSO prend tout son sens face à la pandémie du COVID19 et constitue plus que jamais une démarche pour garantir la pérennisation, la durabilité et la résilience des organisations Marocaines. Cette crise constitue une chance pour réinitialiser et remodeler le monde de manière plus durable. Nous pouvons par exemple réinitialiser des secteurs spécifiques tels que les soins de santé, l'énergie, le tourisme, l'aviation...et revoir le fonctionnement des systèmes financiers et les changements climatiques....Nous pouvons donc imaginer un modèle de développement Marocain dans lequel nous pouvons nous soutenir comme le prévoient les objectifs de développement durable des Nations Unies et prospérer collectivement, en tirant des leçons de cette pandémie.

### REFERENCES

- [1] Bowen, H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953.
- [2] CAPRON, M. et Quariel-Lanoizelée, F. (2007), la responsabilité sociale d'entreprise, Editions la découverte, Paris.
- [3] CARROLL, A. A three dimensional conceptual model of corporate social Performance. *Academy of Management Review*, 1979
- [4] CARROLL, A. The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July/August, 1991
- [5] CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 1995
- [6] Commission européenne, 2001 «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises» [en ligne].
- [7] DEJOUX C. Gestion des talents: La GRH d'après-crise. Edition Dunod, 2010
- [8] FRIEDMAN, M. Capitalism and Freedom. University of Chicago Press, 1962.
- [9] FREEMAN, R. E. Strategic Management: A stakeholder approach, Boston, Pitman: 1984
- [10] GENDRON, C. Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier du CRISES*, 2000
- [11] IGALENS, J., et GOND, J.-P. (2008). La Responsabilité sociétale d'entreprise. Paris, collection.
- [12] MERCIER, S. Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, 2002
- [13] MERCIER, S. L'éthique dans les entreprises. La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères.
- [14] PASQUERO, J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un égard historique", In Marie- France B. Turcotte et Anne Salmon: « Responsabilité Sociale et environnementale de l'entreprise", Presses de l'Université du Québec (2005).
- [15] THEVENET, M. Tous responsables au sein de l'entreprise: des personnes auto-déterminées. In IGALENS, J. (éd.), Tous responsables. Paris: Edition D'Organisations, 2004.
- [16] Rapport du conseil économique et social: Responsabilité Sociétale des Organisations: Mécanismes de transition vers un développement durable, 2016 <https://www.ces.ma>
- [17] <https://www.carbonbrief.org>
- [18] <https://www.cgem.ma>
- [19] <https://www.hcp.ma>
- [20] <https://www.dree.org>