

Crise sanitaire : Quel engagement sociétal des entreprises marocaines

Health crisis: What societal commitment of Moroccan companies

KADMIRI Salma

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdallah

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des organisations (LIREFMO)

Maroc

Salma.kadmiri@usmba.ac.ma

Date de soumission : 05/06/2021

Date d'acceptation : 25/07/2021

Pour citer cet article :

KADMIRI. S (2021) «Crise sanitaire : Quel engagement sociétal des entreprises marocaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3» pp : 686-710.

Résumé

Le Maroc a succombé aux ravages de la pandémie Covid-19, qui a provoqué une crise sanitaire, sociale et économique exceptionnelle. Les répercussions de la crise sanitaire sur le volet sociale et économique se font ressentir à l'échelle mondiale. La pandémie Covid-19 a mis à l'épreuve l'engagement réel des entreprises en matière de la RSE, cette crise sanitaire apparaît alors comme un test aux entreprises sur le volet social et environnemental (Naciri, 2021). On assiste actuellement à une crise économique liée aux facteurs méta-économiques. Chômage, faillite des entreprises, perte des parts de marché, l'économie mondiale a subi un coup dur face à cette pandémie. Dans ce contexte où la solidarité et la mobilisation de tous sont nécessaires, les entreprises marocaines ont témoigné de leur citoyenneté via des initiatives concrètes et d'actions sociétales probantes. Nombreux acteurs ont mené des actions responsables face à cette situation inédite. La RSE est justifiée par la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise dans la société et de sa raison d'être.

Cet article étudie les effets des programmes de RSE en réaction au COVID-19 via des études de cas d'entreprises marocaines. Le monde après la crise sanitaire du corona virus, connaîtra certainement des mutations profondes touchant l'économie mondiale, les systèmes politiques et sociaux, les institutions, les gouvernements ainsi que les relations économiques internationales

Mots clés : «RSE » «crise sanitaire » «COVID-19 » «engagement sociétal » «entreprises Marocaines »

Abstract

Far and wide, Morocco has not escaped the ravages of the Covid-19 pandemic, which represents an exceptional health, economic and social crisis. The social and economic health crisis problems are felt worldwide. The covid-19 crisis has put corporate social responsibility to the test, this pandemic appears to be a test of the real commitment of companies on social and environmental grounds (Naciri, 2021). We are currently witnessing an economic crisis linked to meta-economic factors. Unemployment, corporate bankruptcy, loss of market share, the world economy has suffered a severe blow in the face of this pandemic. In this context where solidarity and the mobilization of all are necessary, Moroccan companies have demonstrated their citizenship through concrete initiatives and convincing societal actions. Many actors have taken responsible initiatives in this unprecedented situation. The justification of CSR linked to the representation of the nature and role of the company in society. This article studies the effects of CSR programs in response to COVID-19 through case studies of Moroccan companies. The world after the corona virus health crisis will certainly experience profound changes affecting the world economy, political and social systems, institutions, governments and international economic relations.

Keywords: «CSR » «COVID-19 » «health crisis » «societal commitment » «Moroccan companies »

Introduction

En l'espace de quelques mois, les pays du monde entier se sont précipités pour contenir la propagation de la pandémie de COVID-19, un virus dont les dommages et la vitesse de propagation questionnent les systèmes de santé, les stratégies politiques, les modes de travail, les modes de consommation et la résilience des communautés, partout si peu préparées à voir leur quotidien bouleversé si rapidement (Maaroufi, 2020)

Le Maroc a été intensément impacté par la pandémie COVID 19. Cette crise sanitaire a été annoncée officiellement le 02 Mars 2020 au niveau national HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020).. Elle représente un choc brutal sur l'économie marocaine. Au Maroc, le gouvernement n'a pas liardé sur les moyens pour maintenir un certain équilibre entre la santé et l'économie, de ce fait, des décisions majeure ont été prises par les instances gouvernementales marocaines pour faire face à cette situation sans précédent (Bourass, 2021).

La crise actuelle est inattendue, brutale, subite qui a semé un trouble sur tous les plans que ce soit économique politique social financier et aussi psychologique. Les répercussions de la crise sanitaire sur le volet sociale et économique se font ressentir à l'échelle mondiale. Le monde développé a connu depuis 1973 un enchaînement de crises de toute nature, avec, sentiment subjectif mais largement partagé, une accélération du rythme des événements de grande ampleur, tant sur le plan environnemental que sur le plan sanitaire(Zylberman, 2012). La crise actuelle est une crise qui se situe dans un contexte de mondialisation où les économies mondiales sont connectées et interdépendantes et où les chaînes de valeur sont d'avantage interconnectées. La crise s'est propagée rapidement vu l'ampleur des ouvertures entre les pays dans les quatre coins du globe.

On assiste actuellement à une crise économique liée aux facteurs méta-économiques. Chômage, faillite des entreprises, perte des parts de marché, l'économie mondiale a subi un coup dur face à cette pandémie. Tous les acteurs économiques, face à cette situation imprévisible, sont confrontés à de sérieuses difficultés. Les dirigeants sont amenés à gérer au mieux cette situation de crise exceptionnelle et assurer la pérennité et la survie de leurs sociétés sans perdre de vue les préoccupations sociales. En effet la préservation de la santé et la sécurité des collaborateurs est la priorité pendant cette crise sanitaire.

Dans ce contexte de turbulence sanitaire, l'engagement social et sociétal des entreprises s'annonce déterminant pour la contribution des entreprises à l'intérêt général des différentes

parties prenantes ainsi que l'ensemble de la société. Cet article a pour objet de répondre à la problématique suivante : **Comment la crise sanitaire constitue-t-elle un levier de l'engagement sociétal des entreprises marocaines ?**

Afin de répondre à cette problématique, dans un premier temps nous allons faire un état des lieux de la RSE au Maroc, en second lieu nous allons exposer un bilan de l'impact socio-économique de la pandémie, par la suite nous aborderons les réactions socialement responsables des entreprises marocaines en période de crise sanitaire

1- RSE AU MAROC : ETAT DES LIEUX

1-1- Concept de la RSE : définition et enjeux

Le concept de RSE n'est pas nouveau, il a connu un parcours assez long et mouvementé. Les premiers travaux académiques et théoriques de référence concernant le concept de RSE remontent aux années 1950 avec les travaux de (Abrams, 1951) et de (Bowen, 1953). En 1979 la responsabilité sociale a connu une nouvelle dimension avec les travaux de (Mullenbach & Gond, 2004) retiennent trois corpus théoriques qui ont permis soit la compréhension des principes de la RSE (la théorie néo-institutionnelle), soit la construction du concept de la RSE (la théorie contractualiste et la théorie des parties prenantes), À ces trois corpus majeurs, la littérature a tenté de développer récemment de nouvelles approches de la RSE, à savoir, les approches évolutionnistes, les approches postmodernes, les approches cognitives (basées sur la théorie des compétences ou la théorie de l'apprentissage organisationnel) et les approches politiques (théorie de la régulation) (Moskolai et al., 2016)

la RSE étant alors définie à un niveau stratégique de l'entreprise, soit de façon symbolique, l'objectif étant alors simplement d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise, cette démarche pouvant, cependant, être assimilée à de l'éco blanchiment (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2004). L'ISO 26000 définit la RSE comme : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur 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 ». De façon plus large, (Hill et al., 2007) définissent la RSE comme les actions économiques, légales, morales et philanthropiques entreprises par une

firme pour améliorer la qualité de vie de ses principales parties prenantes. Ces actions sont mises en place au-delà des exigences réglementaires et de la pression de la société civile.

Les entreprises sont désormais confrontées à une nouvelle norme de performance qui va au-delà des exigences économiques, à savoir la performance sociétale. En effet les entreprises affichant de bons résultats financiers, éthiques et sociétaux, peuvent espérer obtenir un avantage concurrentiel durable ou une bonne performance à long terme (Frynas & Yamahaki, 2016). Une démarche RSE implique donc que l'entreprise accepte de ne pas se dissocier de son environnement, et que ce dernier puisse à la fois participer et bénéficier de sa performance économique (Hamouda & Scotto, 2011).

(Porter & Kramer, 2006) affirment qu'il « faut enraciner la RSE dans une large compréhension de la relation entre les entreprises et la société tout en l'ancrant dans les stratégies et les activités de chaque entreprise ». Ils incitent les chefs d'entreprise à voir dans la RSE une occasion à saisir plutôt qu'un coût à supporter. Un nombre considérable de grandes entreprises développent de nouvelles politiques et pratiques visant à promouvoir les droits de l'homme, à prévenir les conflits violents et à contribuer à des sociétés plus pacifiques (Williams & Aguilera, 2008). En revanche, d'autres entreprises résistent encore à l'effort de s'engager dans les problématiques sociales ou environnementales, considérant que « la seule responsabilité de l'entreprise est la maximisation de ses profits » (Friedman, 1970). Selon les résultats des recherches (Gond et al., 2017) ; (Labelle & St-Pierre, 2015); (Manner, 2010); (Mazutis & Zintel, 2015) une explication plausible a été constatée dans l'adoption des stratégies socialement responsables par les entreprises réside essentiellement dans les valeurs, les croyances et les cognitions dont sont imprégnés les dirigeants d'entreprises, à savoir « l'orientation » de ceux-ci.

1-2- Engagement volontaire ou obligatoire de la RSE :

Le système capitaliste accélère la cadence de la surexploitation des ressources, de la disparité dans la répartition des revenus, du dénigrement de l'Homme sans oublier la destruction massive de l'environnement. Dans ce contexte il est opportun d'aborder une interrogation épineuse, on se demande si la conscience des entreprises va s'éveiller spontanément pour adopter un management citoyen ou il sera nécessaire d'exercer une pression fulgurante sur les entreprises pour les pousser à intégrer dans leur management des valeurs éthiques et environnementales.

Au-delà des préoccupations environnementales, la démarche RSE touche principalement le domaine social, étant donné que les salariés sont en premier lieu concernés par les politiques de RSE des entreprises, qui concernent en l'occurrence les conditions de travail, la promotion de la santé et du bien-être au travail, la lutte contre les discriminations, la diversité et la mixité des équipes, l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. La responsabilité sociale réside dans l'acheminement du comportement des entreprises vers un niveau compatible avec les attentes en matière de performances, les normes sociales, ainsi que les valeurs qui prévalent (Sethi, 1975). Cependant, « la polémique autour du sujet et l'adhésion massive au discours sur la RSE et DD ne reflètent nullement l'engagement concret des entreprises qui demeure malheureusement encore faible » (BOUKIL & MASSOUDI, 2019).

La RSE est devenue une partie intégrante de la vie quotidienne de l'entreprise, en effet c'est une responsabilité partagée entre les diverses parties prenantes que ce soit les investisseurs, employés, employeurs, clients, et doit être implémentée dans le cadre d'un accord entre toutes les parties prenantes. Les investisseurs soulignent la nécessité de renforcer l'échange d'informations avec les parties prenantes, d'améliorer les pratiques de RSE et d'accroître la transparence, mais aussi la nécessité pour les agences de notation de redéfinir leur méthodologie et le développement d'un cadre de référence d'investissement socialement responsable pour les gestionnaires de fonds (Haddad & Alaoui, 2020)

Toutefois, le dilemme de l'adoption volontaire ou contraignante de la RSE donne naissance à deux visions antagonistes de la RSE. La réflexion du courant qui fixe la responsabilité dans le cadre des actions philanthropiques menées par la firme, et qui ne doivent pas être obligatoires malgré la reconnaissance de leur importance pour les parties prenantes (Carroll, 1991). En sus, l'entreprise est responsable en premier lieu vis-à-vis des parties prenantes « contractuelles » et/ou « primaires ». Autrement dit, elle n'est redevable qu'aux parties prenantes dont les actions sont influentes (Donaldson & Preston, 1995); (Mitchell et al., 1997). Les entreprises privilégient le caractère volontaire de la RSE, sur son intégration dans le développement durable et sur la nécessité de clarifier sa portée. Afin de garantir aux travailleurs leurs droits les syndicats et les organisations de la société civile incitent à implémenter une RSE menée sur une base volontaire

Quant au courant qui revendique la RSE comme « hard law », c'est-à-dire comme intégration institutionnalisée en contrainte juridique, il est impératif de prendre en considération le fait que la RSE appliquée en tant que loi, provoquera sans aucun doute les coûts de productions, de recherche et développement et d'innovation (Ouarsafi, 2005). Par conséquent, les grandes

entreprises pourront trouver refuge dans les pays appliquant une législation plus indulgente à savoir « les paradis juridiques ». La RSE peut déboucher paradoxalement sur une forme de « dumping juridique ». Une législation qui entend mettre en place une gestion responsable provoquerait en réalité implicitement l'émigration des entreprises avec toutes les conséquences sociales qui en découlent, comme la perte d'emplois, ce qui serait contraire aux fondements de la responsabilité (Vallaey, 2011).

En outre, l'adoption d'une réglementation obligatoire en matière de RSE porterait préjudice aux intérêts des entreprises puisqu'elle sera susceptible d'entraver la capacité d'innovation des entreprises et pourrait potentiellement contraindre les entreprises à prioriser le volet de la responsabilité sociale au détriment de la rentabilité et la compétitivité. La remise en question de l'approche juridique est appréhendée comme une ouverture pour l'adoption volontaire de la RSE.

Cependant, soumettre la RSE à la seule conscience morale des dirigeants, qui peut parfois céder aux pressions des objectifs financiers qu'ils affrontent sans cesse pour garantir la survie de leurs firmes (Vallaey, 2011). L'inquiétude réside dans le fait que les dirigeants limitent leur engagement aux seules préoccupations économiques ou autrement dissimuler l'activité économique dans quelques actions sociétales superficielles, dont la seule finalité est d'éviter les remises en causes et les contestations.

La cogestion est particulièrement appréciée dans le cadre de l'économie sociale pour produire de bons résultats sociaux et environnementaux et aussi un moyen efficace de prévention des crises. Les partenaires sociaux devront travailler conjointement pour la mise en œuvre effective des pratiques de RSE par accord mutuel entre les salariés et la direction de l'entreprise, impliquant la coordination et la prise de décision conjointe.

Toutefois il s'avère judicieux de considérer la RSE comme une résultante d'un meilleur arbitrage entre les deux positions. De ce fait la RSE doit faire l'objet d'une législation partielle et en parallèle laisser une marge d'action suffisante aux dirigeants

1-3- Démarches et initiatives RSE au Maroc

Confronté à la mondialisation, le Maroc est contraint d'ouvrir son économie. La concurrence internationale croissante nécessite la recherche de facteurs de différenciation permettant de créer, maintenir et développer la compétitivité de ses entreprises, en misant notamment sur l'innovation technologique et organisationnelle (El Abboubi & El Kandoussi, 2009).

L'adoption des entreprises marocaines de l'approche RSE, rend l'économie marocaine plus attractive et favorise la compétitive et booste l'investissement direct à l'étranger conformément à l'adhésion du Maroc à diverses conventions internationales sur le modèle des conférences de Rio en 1993 et de Johannesburg en 2002. Plusieurs facteurs convergent pour favoriser l'émergence de pratiques RSE au Maroc. On peut citer à cet égard; l'évolution du code du travail, les engagements de protection de l'environnement, le respect des droits de l'homme et l'engagement sociétal pour lutter contre la pauvreté, le développement de l'investissement socialement responsable et la mise en œuvre de réformes juridiques et institutionnelles dont l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), réforme du cadre législatif et du mouvement de normalisation (Benabdelhadi & Makati, 2017).

Selon (Filali Maknassi, 2009), les filiales des grands groupes multinationaux qui ont favorisé l'introduction des démarches RSE chez leurs partenaires locaux, poussant les grands groupes marocains à la formalisation de démarches RSE afin de trouver un compromis entre les demandes locales et les contraintes globales. Au reste, plusieurs facteurs convergent pour favoriser l'émergence des pratiques RSE au Maroc. On peut citer à cet égard l'évolution du code du travail, les engagements en faveur de la protection de l'environnement, le respect des droits humains associé à un engagement sociétal de lutte contre la pauvreté, le développement de l'investissement socialement responsable et le projet de développement durable sous l'égide du Pacte Mondial (Tlemçani, 2009).

Parmi les initiatives marocaines pour la promotion de la RSE on cite l'adoption de la Charte RSE de la CGEM en 2006 par le Conseil National de l'Entreprise, organe statutaire et décisionnel de la Confédération. Lors de son élaboration, ladite charte a été soumise à une large consultation de différentes parties prenantes nationales et internationales a savoir les entreprises, ONG, partenaires sociaux, et les institutions internationales. Cette charte définit les valeurs et les comportements que la CGEM promeut auprès des entreprises en prenant en considération les attentes de leurs différentes parties prenantes internes et externes pour l'amélioration de leur performance globale et la pérennisation de leur activité.

Le Maroc s'engage aussi dans l'accompagnement des entreprises à l'implémentation de la Norme ISO 26000. Les lignes directrices de l'ISO 26000 visent à prendre conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite. Cette norme a pour vocation d'évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale. Le Maroc a bénéficié

d'un projet régional MENA ISO 26000 ayant pour objectif d'encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région. La finalité de ce projet était de contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociétale, ainsi aider à développer les capacités locales concernant l'ISO 26000 afin de permettre aux organisations d'appliquer les principes de la responsabilité sociétale dans leurs activités.

En ce qui concerne l'engagement environnemental du Maroc, la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable élaborée en 2010 a été formalisée dans la loi cadre N° 99-12 adoptée par le Parlement en février 2014 fixant les objectifs fondamentaux de l'Etat en matière de développement durable et de protection de l'environnement. La stratégie nationale de développement durable a été ainsi adoptée.

Dans ce contexte les entreprises marocaines s'engagent dans des actions volontaires au-delà de leurs obligations légales afin de générer des bénéfices sociaux, environnementaux et de gouvernance à l'entreprise et à ses parties prenantes. On cite en l'occurrence les engagements sociétaux des entreprises dans l'accompagnement des talents féminins dans leurs parcours professionnel ainsi que la promotion de la diversité et l'égalité des chances comme dans le cas de SUZUKI MAROC. En ce qui concerne les initiatives environnementales, Tanger Med Port Authority (TMPA) a mis en place une Station de collecte et de traitement des déchets liquides hydrocarbonés des navires au port Tanger Med. Lafarge Maroc a entamé des actions d'habilitation des carrières et reboisement. Toutes ces actions témoignent d'un engagement prononcé et d'une détermination claire des entreprises marocaines dans la démarche RSE.

2- Impact de la crise sanitaire sur les entreprises marocaines : Quel engagement sociétal

2-1- la généalogie de l'idée de crise sanitaire

L'idée qu'un virus puisse détruire une économie ou un système politique a plus de vingt-quatre siècles d'existence. En effet pour Thucydide, la « peste » d'Athènes (430 et 427-26 av. J.-C.) ne fut pas seulement une crise sanitaire, elle fut encore une crise morale de grande ampleur (Zylberman, 2012). L'histoire mondiale a connu une multitude de crises sanitaires. On cite en l'occurrence la peste du VIe-VIIIe siècles, pandémie de choléra qui a touché l'Europe occidentale en 1831-32, la grippe « espagnole » en 1918 ayant causé des faillites et des fermetures d'entreprises dues aux décès des employeurs avec une baisse du revenu par

tête, la grippe « asiatique » de 1957-58 (H2N2), l'épidémie de Sras en 2003 ayant eu, selon des économistes américains, un coût global de 100 milliards de dollars. Toutes des crises néfastes et destructrices de l'économie et des sociétés.

Une épidémie, est non seulement des ravages causés par la propagation d'une infection, elle s'étend à la désorganisation brutale qui s'ensuit, le délitement des autorités, des mentalités et des structures sociales ainsi l'abaissement de l'État. La crise sanitaire est une crise épidémiologique et aussi indissociablement, une crise politique, gouvernementale et économique.

D'après (Ackerknecht, 1965), les régimes autoritaires recouraient volontiers aux quarantaines, cordons sanitaires, détentions et autres mesures faisant bon marché des droits des individus ; tandis que, soucieux des libertés individuelles, les régimes libéraux marquaient au contraire une préférence certaine pour des mesures moins coercitives telles que l'hygiène publique et l'assainissement urbain. Les stratégies de défense contre la transmission des maladies divergent en fonction de la nature des États (autoritaire/libéral). Cependant les travaux de recherches restent limités afin d'établir un schéma comparatif entre les états autoritaires ayant opté pour quarantaine, isolement et autoritarisme avec l'approches des états libéraux centrés sur hygiène publique, l'assainissement et le libéralisme. Dans le contexte de la crise Covid les états, à l'unanimité, ont été contraints d'appliquer des mesures draconiennes afin de canaliser la propagation de la pandémie. Le modèle libéral s'est avéré obsolète dans la gestion d'une crise pareille. Le confinement s'est imposé comme l'option la plus adéquate à la situation pour limiter les effets néfastes de la pandémie. La maîtrise de l'État sur les crises sanitaires dépend de sa propre capacité à créer, développer et gérer des organisations complexes et spécialisées (système de soins et système de santé, agences, comités d'experts), de sa capacité à assurer la permanence de leur fonctionnement et la mobilisation de leurs ressources, enfin de son pouvoir de contrôle sur l'usage de la contrainte dans la réponse à la crise.(Zylberman, 2012)

2-2- Impact social et économique de la crise du Covid-19 au Maroc

Les autorités marocaines ont pris la décision rapide de décréter l'état d'urgence sanitaire en mars 2020. Ce qui a permis de maîtriser et de garder sous contrôle la situation pandémique. Le Maroc a pu atténuer, dans une certaine mesure, les effets de la crise sanitaire suite à ses efforts de compensation financière, ainsi qu'une démonstration continue de solidarité et

d'espoir. Cependant, ces mesures strictes qui ont été adoptées ont un impact socio-économique considérable notamment en faveur des plus vulnérables.

2-2-1- Impacts de la Covid-19 sur l'économie marocaine

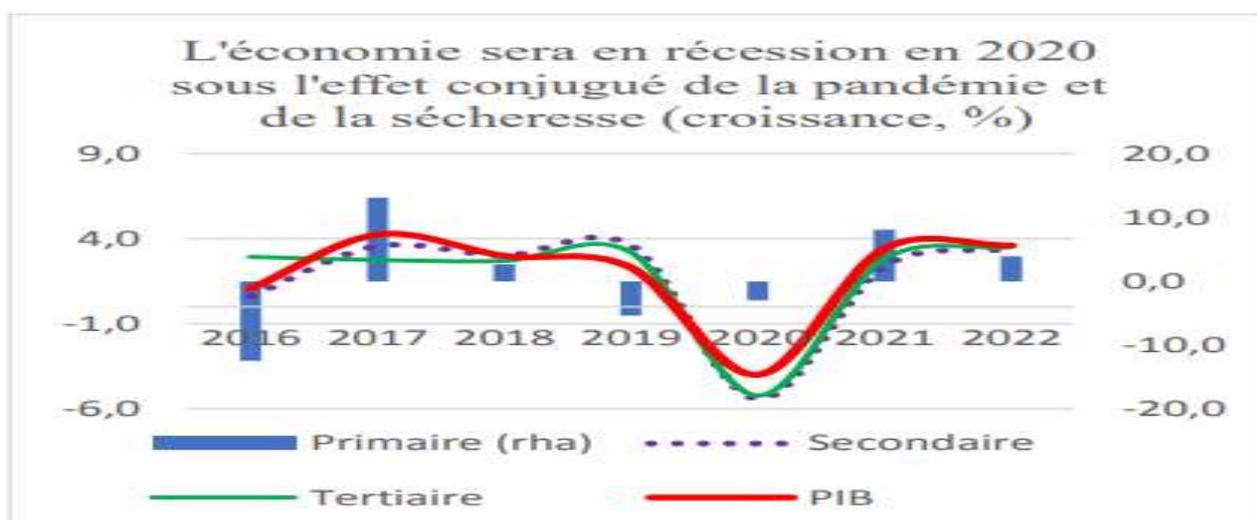
L'année 2020 a connu à un début dynamique, puis au milieu du premier trimestre 2020, la pandémie de la Covid-19 est apparue et a fait passer l'économie mondiale de la croissance au déclin, du développement à la préservation des entreprises, du recrutement de nouveaux employés à la sauvegarde des emplois, de l'investissement dans de nouveaux projets à la réorientation rapide des ressources pour aider à lutter contre la pandémie (Haddad & Alaoui, 2020).

La crise provoquée par la Covid-19 est multidimensionnelle et singulière des crises précédentes. L'économie marocaine est affectée par l'effondrement économique global, qui touche notamment son principal partenaire commercial à savoir l'Europe. Selon les prévisions annuelles du HCP, le PIB connaîtrait une contraction de 5,8% qui serait accompagnée par un creusement du déficit budgétaire à 7,4% du PIB. Certains secteurs ont cependant été fortement impactés comme notamment le tourisme, les transports, les activités culturelles et événementielles, mais aussi, de manière transversale, le secteur informel dont les travailleurs sont parmi les plus affectés par les conséquences négatives de la crise. Les mesures de confinement pour faire face à la propagation du virus ont eu des effets négatifs rapides sur l'économie. Les analyses de (Ali et al., 2020) s'accordent sur l'ampleur de la crise et révèlent une contraction sévère de l'activité économique de près de 7%, sous l'effet principalement des mesures de confinement et la baisse drastique de la demande étrangère. L'année 2020 est une année de confinement et de sécheresse. En effet face à une année agricole marquée par la sécheresse, l'économie marocaine fait face à des défis sans précédent et souffre fortement de l'impact négatif de la pandémie. La production céréalière est réduite à 32 millions de quintaux, et la valeur ajoutée agricole a connu une baisse d'environ 6%.

Avec la profonde récession frappant l'Union européenne, le principal partenaire, la demande adressée au Maroc devrait nettement reculer. Les déficits du Maroc devraient se creuser, mais rester gérables. Selon les estimations de la Banque mondiale, en dépit de la baisse des importations, le déficit du compte courant s'accentuerait pour atteindre 8,4% en 2020 en raison du fort déclin des exportations, des recettes touristiques et des transferts de fonds des Marocains résidents à l'étranger.

Dans des circonstances similaires des comportements ont été historiquement observés dans les contextes de crises sanitaires dans les travaux de (Jordà et al., 2020). En effet, les ménages tendent à constituer une épargne de précaution et changent leurs habitudes de consommation, les entreprises, quand a elles, suspendent une partie de leurs investissements en attente d'une plus grande visibilité. La consommation en volume des ménages au Maroc se serait repliée de 6,7% au deuxième trimestre 2020. La figure qui suit représente l'évolution de la croissance économique marocaine sous l'effet de la pandémie et la sécheresse.

Figure N°1 : Projections de la croissance économique marocaine



Source : HCP, Estimation temporaire de la Banque mondiale (2020)

Les différentes prévisions des organismes financiers internationaux, notamment la Banque mondiale et le Fond Monétaire International rejoignent globalement les projections du HCP. Selon la Banque mondiale, le PIB réel diminuerait de 4% en 2020 due à la chute de la production des biens et services, la réduction des exportations, la perturbation des chaînes de valeur mondiale ainsi qu'au déclin du tourisme sous l'effet de la fermeture des frontières et des mesures restreignant la mobilité. Le retour de la croissance vers son sentier d'évolution s'opérerait progressivement à partir de 2021, avec une hausse prévue du PIB de 4,4% par rapport à 2020.

Les travaux d'analyse de l'histoire du capitalisme comme une succession de crises et de changements de modes de régulation semblent éclairer la situation actuelle. Si l'on s'oblige à penser un futur qui sera traversé par d'autres crises (sanitaires, environnementales,

économiques, sociales...), il est nécessaire d'envisager les leviers par lesquels pourrait passer une adaptation de nos économies face à ces événements (Boidin, 2020).

2-2-2- L'impact social de la crise sanitaire au Maroc

Pour lutter contre le COVID-19, le Secrétaire Général des Nations Unies a lancé un plan mondial coordonné de réponse humanitaire de 2 milliards de dollars afin de contenir la propagation de la pandémie, protéger les plus vulnérables et lutter contre la détérioration des droits humains.

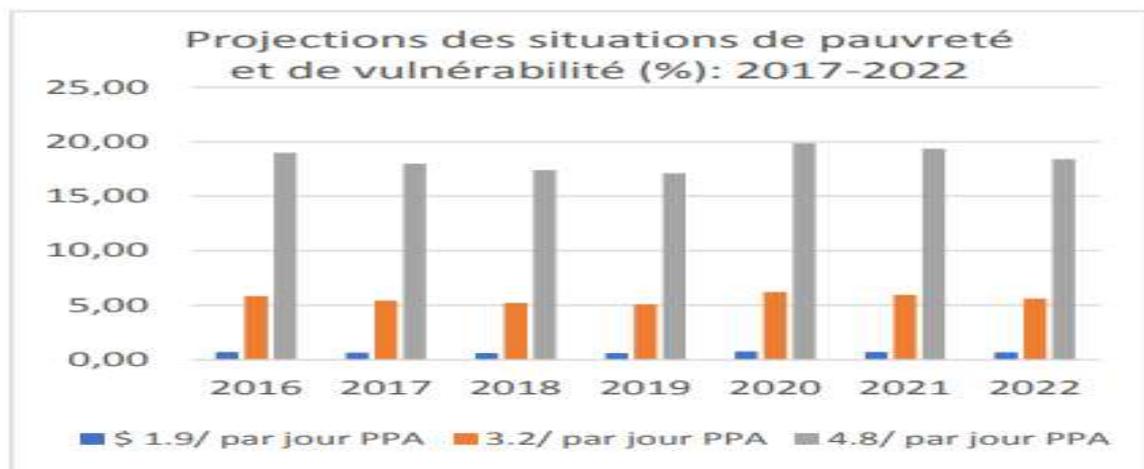
Selon le HCP le Maroc a réussi, au cours des vingt dernières années, une réduction significative de la pauvreté monétaire passée de 15.3% en 2001 à 4.8% en 2014. Toutefois, le taux de pauvreté croîtra au minimum d'un point de pourcentage selon des prévisions basées sur le PIB par habitant

Suite à des pertes d'emplois massives et à l'augmentation du taux de chômage, les équilibres sociaux seraient nettement fragilisés et le risque est considérable de voir des taux plus élevés de vulnérabilité et de pauvreté. En raison de la crise économique et sociale déclenchée par la situation pandémique, les taux de vulnérabilité et de pauvreté pourraient passer de 17,1% en 2019 à environ 19.87% de la population en 2020, soit 1,058 million de personnes additionnelles.

Il s'est révélé, selon l'enquête sur l'impact du coronavirus sur la situation économique menée par le Haut-Commissariat au Plan, il résulte que 34% des ménages n'ont aucune source de revenus en raison de la cessation de leurs activités due au confinement. Selon les chiffres du HCP, depuis le début de la crise, 190 milles personnes sont passées en situation de chômage faisant augmenter le taux de chômage à 12,7% au lieu de 10,5%.

Bien que l'Etat ait compensé un ménage sur cinq qui s'est déclarée vulnérable, a savoir 13 % dans le cadre du programme RAMED et 6 % dans le cadre du programme d'aide aux salariés du secteur formel (CNSS), cette aide publique n'aura pas empêché les personnes ayant perdu totalement leurs revenus et n'ayant aucune épargne, de tomber dans le spectre de la pauvreté. Les projections des situations de pauvreté et de vulnérabilité au Maroc dans un horizon de 2017-2022 est représentée dans la figure suivante :

Figure N°2 : projections des situations de pauvreté et de vulnérabilité au Maroc



Source : Estimation temporaire de la Banque mondiale (2020) basée sur ENCVM 2013-2014

Les efforts du Maroc en faveur des objectifs de développement durable (ODD), notamment du développement humain et de la lutte contre les changements climatiques constituent une base solide pour une sortie de crise qui redéfinirait les systèmes en place et proposerait un nouveau modèle de développement durable, inclusif et équitable (Maaroufi, 2020)

D'autre part, la crise sanitaire risque d'aggraver les inégalités de genre. En effet, les femmes sont plus vulnérables aux risques de la crise et ont également des besoins spécifiques de protection sanitaire insatisfaits. Cela va dans le sens où les femmes sont surreprésentées dans les emplois les plus exposés à la contamination. D'autant plus qu'au Maroc, avant la crise 6,1 millions de femmes sont exposées des violences domestiques soit un taux de prévalence de 52%, et on observe aujourd'hui une tendance haussière.

Somme toute, le renforcement de la protection sociale est une réponse adéquate aux impacts négatifs du COVID-19 sur les populations vulnérables opérant dans les différents segments de l'économie marocaine.

2-3- La RSE, un levier de performance pendant la crise du Covid-19

Dans le contexte de la pandémie COVID-19, la recherche axée sur la façon dont les entreprises peuvent bien faire est plus critique que jamais (Bapuji et al., 2020).

Que ce soit au niveau de la performance financière, économique, organisationnelle, sociale ou sociétale, la RSE demeure un levier important pendant la crise du Covid 19 puisqu'elle renforce la cohésion des parties prenantes, maintient et améliore la réputation et l'image de

l'entreprise et participe à la gestion de la crise et à l'atténuation de ses effets néfastes (ESSABER & IDRISSE, 2020).

Selon les résultats de recherches publiés par Bank of America, il s'avère que les entreprises qui pratiquaient la RSE pendant la période de crise sanitaire surperforment de 5 à 10 points en Bourse par rapport aux indices de référence. D'autre part les résultats de l'étude effectuée par France stratégie ont démontré que la RSE constitue un outil permettant un fonctionnement plus agile de l'entreprise et contribue à l'amélioration de la performance. Cette étude a révélé que les entreprises dotées d'une stratégie RSE ont gagné 13 % de performance par rapport aux autres.

Dans une crise, d'autres éléments d'ordre éthique et socialement responsables doivent être pris en considération par les organisations afin de s'en sortir de la façon la moindre traumatique, notamment la complexité technologique, la sensibilité à l'environnement et l'accroissement de la méfiance (Libaert, 2005). En effet en cette période de crise pandémique, responsabilité sociale se révèle réellement importante du fait qu'elle véhicule des messages positifs vers l'entreprise et participe à l'atténuation des répercussions négatives de la crise pour l'ensemble des parties prenantes. L'entreprise doit préserver son image vis-à-vis de toutes ses parties prenantes dans la mesure où elle doit éviter d'être perçue socialement irresponsable et éviter par conséquent tout retentissement négatif pouvant nuire à l'organisation. En outre la manière de concevoir composantes de la RSE dans une période de crise permet aux entreprises d'influencer leurs parties prenantes et d'agir sur leur réputation.

Les politiques de RSE que les entreprises peuvent mettre en œuvre en réponse au COVID-19 ont un impact sur les employés en particulier dans les nouvelles expériences telles que la pandémie COVID-19 où les personnes, les organisations et la société rencontrent des niveaux d'ambiguïté et de complexité accrus (Aguinis et al., 2020) . Dans le cadre de la réponse à la crise COVID-19, l'implication dans une démarche RSE va contribuer à éviter les impacts négatifs potentiels sur les personnes et la chaîne d'approvisionnement.

2-4- RSE à l'ère Covid-19 : des réactions socialement responsables des entreprises marocaines

La pandémie du COVID-19 est un choc brutal sur l'économie et la société. Cette pandémie a eu de nombreux impacts sociaux et économiques sur les entreprises. Dans ce contexte où la solidarité et la mobilisation de tous sont nécessaires, les entreprises marocaines ont témoigné

de leur citoyenneté via des initiatives concrètes et d'actions sociétales probantes. Nombreux acteurs ont mené des actions responsables face à cette situation inédite.

2-4-1- Engagement sociétal :

Plusieurs sociétés marocaines quels que soit leur taille ou secteurs ont prouvé leur engagement sociétal en cette période de crise sanitaire. Le mécénat est une autre façon pour les entreprises de s'engager socialement. Il consiste en un don d'entreprise permettant de financer des projets et structures ayant une activité d'intérêt général (associations, musées, universités, etc.), c'est donc un acte purement discrétionnaire car le don ne peut être contraint (Vermes, 2014). Le mécénat cible la création de liens avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes à travers une image positive et valorisante de l'entreprise. La RSE et le mécénat sont deux pratiques complémentaires permettant à une entreprise de s'engager socialement. Parfois le mécénat est assimilé à la RSE en général (Boistel, 2012) ou encore à une RSE « périphérique » destinée à « démontrer » l'implication sociale de l'entreprise (Martinet & Payaud, 2008). La RSE peut s'appuyer sur le mécénat pour s'ancrer dans ce qui sous-tend l'entreprise et en constitue l'identité et la « vérité », c'est-à-dire dans son authenticité (Vermes, 2014) (Boltanski, 2004)

Les actions de bénévolat des entreprises marocaines étaient multiples. La société Akenoo a participé à la construction du chapiteau de tri de dépistage permettant de soulager l'afflux des personnes à l'entrée de l'hôpital Moulay Youssef de Casablanca. La société AMANDIS quant à elle s'est mobilisée auprès des autorités locales pour désinfecter les lieux publics. Au début du confinement l'hôtel Barcelo de Casablanca a mis à disposition toute sa capacité hôtelière pour héberger le personnel médical afin de leur permettre d'assurer leurs fonctions avec plus de quiétude et éviter tout risque de contamination de leurs familles. Dans le cadre de son engagement RSE, le groupe Renault a contribué avec des véhicules neufs transformés en ambulances. Il a aussi mis à disposition des autorités locales mobilisées dans la gestion de la pandémie certaines infrastructures de ses usines. Le confinement a imposé l'enseignement à distance, l'adaptation à ce nouveau mode d'enseignement était imminente. De ce fait pour accompagner les familles démunies dans ce changement, la société Lydec a mis à disposition des familles dans le besoin des ordinateurs reconditionnés pour qu'ils puissent bénéficier du télé-enseignement. Vu le ralentissement économique, certaines personnes se sont retrouvées en arrêt total ou partiel d'activité, certaines entreprises se sont montrées solidaires avec cette population en leur offrant des aides financières et des dons en nature de produits de première nécessité.

Etant donné la situation pandémique, les solutions hydro-alcooliques et les masques sont d'une grande nécessité pour limiter la propagation du virus. Par conséquent les entreprises marocaines de confection ont adapté leurs chaînes de production pour produire massivement les masques de protection, et d'autres entreprises se sont orientées vers la production des solutions hydro-alcooliques afin de répondre au besoin national. Dans le cadre de la participation citoyenne à la gestion de la crise sanitaire, l'agence PIXI MEDIA a lancé en partenariat avec la commune de Fès le portail officiel de la situation épidémiologique du Covid-19 dans la ville de Fès.

Pour accompagner les citoyens en difficulté l'ensemble des banques marocaines ont offert la possibilité de décaler le paiement des échéances de crédit, cette action est au bénéfice des clients dans la précarité tout en traitant les demandes de report ou de facilité de paiement.

Les entreprises marocaines ont contribué aussi à la campagne nationale de la sensibilisation au Covid-19 en diffusant les gestes barrière à adopter en cette période pour la prévention et la limitation de la propagation du virus.

La société Yassir a lancé une plateforme gratuite de téléconsultation permettant aux citoyens d'interagir avec les professionnels de santé de différentes spécialités médicales.

Une multitude d'entreprises ont insisté et encouragé l'ensemble de leurs collaborateurs, via des prélèvements sur le salaire, à contribuer au Fonds national COVID-19 mis en place par le Maroc afin d'atténuer les impacts de la pandémie sur les entreprises et les ménages vulnérables.

2-4-2- Environnement de travail :

Les enjeux relevant l'environnement physique de travail doivent être abordés par les entreprises. La santé et la sécurité des salariés au travail représentent une condition primordiale de performance pour l'entreprise. Pour toute entreprise aspirant à une meilleure performance tout en assurant sa pérennité, la santé et la sécurité des salariés au travail constituent un pilier de développement durable au même titre que les autres volets économiques, environnementaux et sociaux.

Les employés sont l'une des parties prenantes les plus importantes de toute organisation dans la mesure où ils peuvent être influencés par et affectent également leurs activités organisationnelles (Makati & Benabdelhadi, 2020). La réglementation marocaine et les conventions internationales auxquelles le Maroc est signataire incitent les entreprises à

promouvoir les principes de la prévention en matière de santé et de sécurité soutenus par les partenaires sociaux, les instances gouvernementales et autres acteurs et parties prenantes.

Dans le cadre promotionnel pour la santé et la sécurité au travail, le Maroc a ratifié en juillet 2013 la convention n° 187 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), convention basée sur le principe de la culture préventive sur les lieux du travail.

Actuellement une demande sociale croissante adressée aux entreprises dans le sens d'une plus grande responsabilité attendue de leurs pratiques, sur le plan environnemental, mais aussi sur le plan des droits de l'homme, du respect des salariés (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). L'entreprise socialement responsable protéiforme doit notamment assurer l'employabilité de ses collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir en veillant au bon équilibre entre vie professionnelle et privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité (Chauveau & Rosé, 2003).

La perception de pratiques socialement responsables est liée positivement à l'implication organisationnelle et à la satisfaction au travail des salariés (Closon & Leys, 2011); de même que l'axe social reste prioritaire dans la représentation de la responsabilité sociale des entreprises (Saulquin, 2004), les salariés sont surtout attentifs aux dimensions éthiques et légales de la RSE.

Dans le contexte de la crise sanitaire où la distanciation sociale est un des gestes barrières les plus fondamentaux contre la propagation de la pandémie, il s'est avéré primordial de mettre en place des mesures strictes de distanciation sociale en favorisant la digitalisation des opérations des entreprises. La recherche de (Popkova et al., 2021) fournit une nouvelle vision de la responsabilité sociale des entreprises en tant que mesure de la gestion de crise. Il reflète ses avantages à une époque de distanciation sociale dans les conditions de la pandémie COVID-19.

En effet le télétravail s'est imposé comme une solution effective pour la distanciation, de ce fait les opérations des organisations sont réalisées à distance via le système informatique. Cette initiative est mise en place pour la protection des collaborateurs des entreprises ainsi que les autres parties prenantes avec lesquelles ils collaborent.

Cependant, pour le personnel dont la nature de travail oblige la présence sur place, les lieux de travail ont été aménagés de façons à ce qu'ils s'adaptent aux nouvelles normes de protection contre le Covid-19. La distanciation des postes de travail, la vérification de la température à l'entrée, marquage au sol pour respecter la distanciation et la limitation des

regroupements toutes sont les initiatives adoptées par les entreprises pour la santé et la sécurité des salariés au travail.

Les entreprises se sont engagées aussi à sensibiliser l'ensemble de ses salariés en activité sur le lieu de travail en leurs indiquant les bons gestes à adopter pour les protéger contre toute contamination. La communication interne a été promue autour des consignes sanitaires et des mesures préventives à suivre d'autres mesures ont été prises comme la mise à disposition aux employés les gels hydro-alcooliques et la distribution de masques et de visières. La désinfection, la veille sur l'hygiène et le nettoyage des locaux pour assurer la protection des salariés et d'autrui.

L'enquête (ESSABER & IDRISSE, 2020) confirme qu'à travers les actions socialement responsables, les entreprises ont pu gérer la situation de crise du Covid-19, en passant par la valorisation du capital humain et préserver sa santé et sa sécurité contre le risque de contamination, et la RSE donne l'opportunité à l'entreprise de se conformer aux changements inattendus en minimisant les conséquences néfastes de crise sanitaire du Covid-19. Puisque dans la période de la crise plus d'attention est portée sur l'organisation et ses actions médiatisées pour d'autres acteurs que les parties prenantes ordinaires.

Conclusion

Comme partout dans le monde, le Maroc n'a pas échappé aux ravages de la pandémie Covid-19, qui a entraîné une crise sanitaire, économique et sociale exceptionnelle. Au début de la crise les chercheurs se sont concentrés sur les aspects virologiques et épidémiologiques du virus, par la suite on a assisté à un intérêt de la part des chercheurs qui tentent d'analyser l'impact économique et social de l'épidémie. Leur constat est incontestable : les mesures sanitaires mises en place pour lutter contre l'épidémie (quarantaine, isolement, confinement, distanciation, etc.), ont eu une utilité sanitaire certaine, mais elles ont aussi des conséquences psychologiques et sociales extrêmement importantes et encore mal connues (Paul et al., 2020). La pandémie a révélé que les entreprises ayant une culture de l'impact sociétal portée par des valeurs de dialogue et de solidarité ont pu satisfaire les attentes grandissantes de performances extra-financières exprimées par la société.

L'entreprise va réaliser que les crises, les chocs et les défis à relever et les difficultés aiguissent les facultés créatrices des firmes. Les entreprises sont incitées à investir dans la recherche et le développement et le capital immatériel. Mettre en place un système de gestion des perturbations sur le long terme à savoir les catastrophes naturelles, les changements

climatiques, et les tensions géopolitiques. Le challenge de l'après Covid-19 repose donc sur une mobilisation de toutes les ressources au service de l'impact sociétal de l'entreprise et une culture du dialogue des parties prenantes plus accrue.

De futures recherches pourraient explorer les effets des programmes de RSE en réaction au COVID-19 des organisations dans différents secteurs d'activité mettent en œuvre des actions et des politiques de RSE en réponse au COVID-19.

BIBLIOGRAPHIE

Abrams, M. (1951). *Social surveys and social action*. London; printed in France.

Ackerknecht, E. H. (1965). *History and Geography of the Most Important Diseases. History and Geography of the Most Important Diseases*.

Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1053>

Ali, P. A. A., Aynaoui, K. E., Hossaini, F. E., & Mandri, B. (n.d.). *Impacts de la Covid-19 sur l'économie marocaine: Un premier bilan*. 27.

Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G. (2020). *Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Benabdelhadi, A., & Makati, S. (2017). Application of corporate social responsibility approaches in human resources management: A qualitative study in the Moroccan context. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 2(2), 74–85. <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v2i2.10515>

Boidin, B. (2020). Enfin la soutenabilité forte ? Économie hétérodoxe et monde post-Covid 19. *Développement durable et territoires, Vol. 11, n°2*. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.17572>

- Boistel, P. (2012). Le mécénat: Nouvelles ambitions stratégiques. *Communication et Organisation*, 42, 245–264.
- Boltanski, L. (2004). *La condition foetale: Une sociologie de l'engendrement et de l'avortement*.
- BOUKIL, A., & MASSOUDI, A. (2019). *Les soubassements juridiques du DD et de la RSE – Un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc | RIMEC*. <http://revue-rimec.org/les-soubassements-juridiques-du-dd-et-de-la-rse-un-des-leviers-institutionnels-incontournables-pour-la-promotion-de-ces-concepts-au-maroc/>
- Bourass, C. (2021). Performance sociétale à l'ère du COVID 19. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1), Article 1. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/191>
- Bowen, H. R. (1953). Graduate Education in Economics. *The American Economic Review*, 43(4), iv–223.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. *Stratégies*.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chauveau, A., & Rosé, J.-J. (2003). L'entreprise responsable. *Editions d'organisation*, 128.
- Closon, C., & Leys, C. (2011). Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes. *Actes Du 22ème Congrès AGRH de Marrakech*.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

- El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2009). Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, 48(4), 69–77.
- ESSABER & IDRISSE. (2020). L'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise pendant la crise Covid-19: Cas des PME marocaines non labellisées RSE. *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Vol. 3, No°2, pp 46-65 Nov 2020, 3, 20.
- Filali Maknassi, R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc? *Droits de l'Homme et Développement Durable: Quelle Articulation*.
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193–238.
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258–285.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246.
- Haddad, M. Y. E., & Alaoui, O. Y. (2020). *Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19*. 14.
- Hamouda, H., & Scotto, M. J. (2011). Innovation sociale/sociétale et développement du territoire, le cas d'une entreprise tunisienne. *2ème Journée Internationale Innovation Sociétale et Entrepreneuriale Autour de La Méditerranée*.
- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., & Manullang, D. (2007). Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 165–174.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles

- reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME: Quelles pratiques de GRH socialement responsables? *Management & Avenir*, 59(1), 35. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0035>
- Jordà, Ò., Singh, S. R., & Taylor, A. M. (2020). *Longer-run economic consequences of pandemics*. National Bureau of economic research.
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue Internationale PME*, 28(1), 157–189.
- Libaert, T. (2005). La crise, la politique et le droit. *Actualités Sur La Principe de Précaution*, Paris: Fondation Nicolas Hulot.
- Maaroufi, Y. (n.d.). *Note stratégique: Impact social et économique de la crise du Covid-19 au Maroc*. Site institutionnel du Haut-Commissariat au Plan du Royaume du Maroc. Retrieved October 4, 2020, from https://www.hcp.ma/Note-strategique-Impact-social-et-economique-de-la-crise-du-Covid-19-au-Maroc_a2582.html
- Makati, S., & Benabdelhadi, A. (2020). D' une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés: Revue de littérature et liens théoriques. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), Article 2. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/539>
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 53–72.
- Martinet, A.-C., & Payaud, M. A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 34(180), 199–214. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.199-214>

- Mazutis, D., & Zintel, C. (2015). Leadership and corporate responsibility: A review of the empirical evidence. *Annals in Social Responsibility*.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Moskolaï, D. D., Tsapi, V., & Feudjo, J. R. (2016). État des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun. *Management & Avenir*, 86(4), 139–162. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.086.0139>
- Mullenbach, A., & Gond, J.-P. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00005799>
- Naciri, R. (2021). Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19? *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), Article 2. <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/185>
- Ouarsafi, N. (2005). *La responsabilité sociétale des entreprises à l'épreuve de la question "qui compte?"* Entre Parties prenantes et Acteur-Réseau: Cas du réseau touristique d'Essaouira (Maroc). 419.
- Paul, E., Brown, G. W., & Ridde, V. (2020). COVID-19: Time for paradigm shift in the nexus between local, national and global health. *BMJ Global Health*, 5(4), e002622.
- Popkova, E., DeLo, P., & Sergi, B. S. (2021). Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis: BRICS vs. OECD Countries. *Research in International Business and Finance*, 55, 101315. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101315>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

- Saulquin, J.-Y. (2004). GRH et responsabilité sociale: Bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. *Acte Du Congrès AGRH, 4*, 2477–2496.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review, 17*(3), 58–64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Tlemçani, A. (2009). *Prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises en matière de responsabilité sociale même si la confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale reste de mise.*
- Vallaëys, F. (2011). *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale* [PhD Thesis]. Université Paris-Est.
- Vermes, C. (2014, May). Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires: La RSE et le mécénat. *XIème Congrès de l'ADERSE*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01343185>
- Williams, C., & Aguilera, R. V. (2008). *Corporate social responsibility in a comparative perspective.*
- Zylberman, P. (2012). Crises sanitaires, crises politiques. *Les Tribunes de la sante, n° 34*(1), 35–50.