



L'impact de la démarche RSE sur la performance globale des entreprises en situation de la crise COVID-19 : Revue de littérature

Maryem Chabboubat^a, Rhizlane Defouad^b

^a Université Hassan II Casablanca, Mohammedia, Maroc
maryem.chabboubat@gmail.com

^b Université Hassan II Casablanca, Mohammedia, Maroc
r.defouad@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords

CSR
Global performance
COVID-19
Crisis
Social performance
Financial performance

ABSTRACT

The covid-19 crisis is unprecedented, causing extensive damage worldwide and affecting various sectors, mainly health, economic, social, and environmental. In response, companies have adopted different approaches and policies. The findings demonstrate that companies embracing the CSR approach have been able to withstand the shock caused by the crisis and even achieve better outcomes. Our article will focus on the theoretical analysis of the impact of the CSR approach on the global performance of companies during the recent pandemic crisis.

1 Introduction :

Toutes les entreprises de tout secteur et de toute activité visent à maximiser leurs profits. Elles opèrent dans un environnement en perpétuelle évolution, en raison de nombreux facteurs, tels que la mondialisation économique, des accords commerciaux multilatéraux ou en encore les nouvelles exigences des clients. Ce qui les incite à veiller constamment à l'optimisation de leurs performances.

La performance est une notion qui est vaste et sa définition dépend du contexte et l'approche à laquelle elle est liée. Demeurées longtemps associée à l'aspect financier uniquement, les recherches récentes ont montré qu'elle s'étend vers une performance plus globale incluant la dimension sociale et environnementale (Issor, 2017).

Les scandales financiers et environnementaux qui ont font face durant les années 2000, associés par l'effondrement de sociétés mondiales, doivent être interprétés comme des dysfonctionnements structurels résultant de la fragilité et de l'insuffisance des systèmes de gouvernance. Ces événements poussent à envisager des révisions en guise d'amélioration.

C'est dans ce sens que la gouvernance d'entreprise a gagné une envergure mondiale de premier plan, en devenant l'un des sujets les plus recherchés et débattus

dans le domaine des sciences de gestion. Initialement, de connotation financière, elle se concentrait exclusivement sur l'étude de la relation entre les dirigeants et les actionnaires. Toutefois, la tendance mondiale reflète une prise de conscience croissante vis-à-vis des périls environnementaux et sociaux, ce qui pousse à redéfinir un nouvel équilibre, plus équitable, entre les sphères économiques, sociales et environnementales. Les entreprises ne sont plus perçues comme des organisations indépendantes poursuivant des buts strictement privés, mais comme des acteurs agissant à l'intérieur d'une collectivité et produisant des externalités, dont elles doivent assumer la responsabilité. Ainsi, la notion de gouvernance a élargi les responsabilités de l'entreprise en intégrant la dimension de RSE, incarnant l'idée que pour faire des profits durables, elle doit promouvoir des comportements éthiques et transparents envers toutes les parties prenantes.

Tout récemment, la crise pandémique du Covid-19 a renforcé la pertinence de la démarche RSE. En effet, les constatations faites relèvent que les entreprises ayant les meilleures notations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ont montré une plus forte résistance au choc économique et financier actuel. La crise sanitaire est non seulement venue rappeler les fragilités des systèmes

juridiques, politique et économique, mais englobe en elle des opportunités de relance.

Notre article s'intéresse à étudier la sensibilité de l'organisation à son environnement et son impact sur ses performances, à travers le cadre conceptuel de la RSE. Plus spécifiquement, notre question principale est :

Quel est l'impact de l'intégration de la dimension RSE sur la performance globale des entreprises en situation de la crise pandémique Covid-19 ?

Pour traiter cette problématique, nous avons procédé à une double approche théorique. La première, consiste en une revue de littérature, nous permettons de mieux discerner les liens entre la RSE et la performance globale des entreprises. La deuxième repose sur une analyse des études empiriques concernant l'impact du COVID-19, afin d'évaluer concrètement cet impact et d'en dégager les tendances significatives.

2 Revue de littérature :

2.1 Présentation de RSE :

2.1.1 La stratégie RSE :

L'apparition de la RSE dans le champ des affaires remonte à la publication du livre *Social Responsibility of The businessman* de Howard Bowen en 1953, souvent désigné comme étant le père fondateur de la doctrine RSE (Gond et Igalens 2014), la définissant comme étant l'obligation des hommes d'affaires de « poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en matière d'objectifs et de valeurs de sociétés » Howard Bowen 1953. Faisant ensuite l'objet de nombreux développements théoriques évoquant le rôle de l'entreprise et le statut du dirigeant.

L'entreprise n'est plus considérée comme ayant l'unique objectif de génération des profits, mais aussi comme un acteur interagissant dans la société et ayant un impact sur son environnement, d'où la nécessité de prévaloir des responsabilités autres que financière. L'élargissement des responsabilités de l'entreprise au-delà de l'aspect économique mène à différentes conceptions de la RSE, certains l'associent au développement durable, à la citoyenneté ou encore comme une convention sociale, constituant toutes, son point de rencontre.

Depuis le 21^{ème} siècle, l'intérêt envers la RSE est devenu plus accru menant à une prise de conscience quasi-globale du rôle de l'éthique dans les activités commerciales (Bélas 2013).

Ainsi, la norme ISO 26000 définit la RSE comme étant « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur

l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte des 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 ».

La Commission Européenne considère que la démarche RSE d'une entreprise, consiste pour l'entreprise à engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, des droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, elle présente « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupation sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission Européenne, 2002).

MC Guire 1963, avance dans ses travaux que « l'idée de la responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations ».

La Commission Européenne propose dans sa communication de 2011 de redéfinir la RSE comme étant : « La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Nous considérons que la RSE est une démarche individuelle et volontariste de l'entreprise qui s'impose comme une approche managériale combinant le triangle économique, environnementale et sociale, intégrant des valeurs universelles, préoccupations humanistes et environnementales.

Elle constitue le point de rencontre entre le développement durable et l'éthique des affaires. C'est un engagement qui vise à maximiser la valeur partagée entre les actionnaires et les parties prenantes. Les principaux enjeux sont la prévention de la pollution, la gestion des risques, la protection des ressources naturelles, la gestion des déchets et le recyclage de l'écoconception. Elle conduit à l'intégration des préoccupations sociétales dans les décisions managériales, la gestion des entreprises et les théories économiques.

2.1.2 La RSE au Maroc :

Nous caractérisons l'évolution de La RSE au Maroc de légèrement tardive, car son essor ne s'est fait qu'à partir des années 2000, par le biais des groupes multinationaux qui

avaient intégré les démarches responsables dans la gestion quotidienne de leurs activités.

Néanmoins, le cadre de la RSE au Maroc est relativement plus avancé que celui des autres pays africains. Selon Fanny Henryot, consultante RSE : « On peut considérer que le cadre normatif de la RSE est relativement avancé au Maroc, car le Royaume est signataire de nombreuses conventions et de principes normatifs internationaux qui forment le cadre de la RSE et fournissent des recommandations communes à l'ensemble des entreprises, afin de respecter et de promouvoir la responsabilité sociétale »¹. Son développement a tout de même été favorisé et renforcé par un contexte global initié par l'instauration des réformes institutionnelles et juridiques.

La RSE est devenue un thème incontournable, porté à la fois par la société civile, mais également par les entreprises elles-mêmes et leurs parties prenantes (Benraiss-Noailles & Bentaleb, 2014). En effet, les entreprises évoluent dans un contexte caractérisé par des réformes institutionnelles renforçant les droits économiques, sociaux et environnementaux, ainsi que les engagements pris envers les partenaires économiques du Maroc.

Le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence. L'intérêt du pays envers les préoccupations d'ordre social et environnemental a commencé par sa participation à la conférence de RIO 1992 sur l'environnement et le développement qui représente le 1er engagement en faveur du développement durable suivis de celles de Johannesburg en 2002. Cet intérêt a évolué pour devenir un réel engagement grâce au patronat marocain, la CGEM, Confédération Générale des Entreprises au Maroc, qui a créé en 2006 un label auquel peuvent souscrire les entreprises sur une base volontaire avec un audit indépendant. Fin 2021, 108 entreprises l'ont décroché, dont un tiers de PME et 30 % d'entreprises cotées en bourses². Suivis de l'intégration de la notion de développement durable dans la constitution de 2011, se dotant d'un cadre juridique et institutionnel de plus en plus favorable, ainsi que le lancement du « Réseau Pacte Mondial », le 15 novembre 2017, qui est une initiative des Nations unies constituant un cadre d'engagement volontaire, par lequel les organisations sont encouragées à respecter dix principes universels touchant les Droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Ensuite, la diffusion de la note circulaire de l'AMMC (Autorité Marocaine du Marché des Capitaux)

n°03/19 du 20 février 2019 qui stipule que les entreprises cotées en bourses sont obligées de consacrer dans le rapport annuel un chapitre contenant des informations environnementales, sociétales et de gouvernance (ESG), applicable à l'ensemble des émetteurs faisant publiquement appel à l'épargne, à l'exception des PME cotées au marché alternatif, dès 2020. Ce rapport devra être certifié par un tiers indépendant et les rubriques renseignées devront être justifiées.

La CESE (Conseil Economique Social et Environnemental) indique que le Maroc est le premier pays où se met en place la finance responsable, ceci est remarqué par la publication de Bank Al Maghrib en 2018 de la charte de responsabilité sociétale afin d'appuyer les engagements pris par le Maroc dans le cadre de la COP22 et le rendu public du livret sur les engagements sociétaux et environnementaux en 2021. Sur le marché financier, nous assistons à une intégration des piliers de développement durable et de RSE, telle l'apparition des Green Bonds en 2016. Les organisations peuvent trouver en la RSE de nouveaux leviers de financement et de valorisation.

Cependant, le degré d'intégration de la RSE au Maroc reste encore très limité, Omar Benaïcha dans sa thèse publiée en 2017³ qualifie la RSE au Maroc de paradoxal, se situant entre deux modèles de diffusions RSE identifiés au niveau mondial. Le premier qualifié de « RSE explicite », se rapproche de l'état américain et se base sur l'intégration volontaire des pratiques intérêts ESG. Le deuxième, « RSE implicite » se rapproche du modèle européen, il implique les exigences sociales obligatoires incitées par l'ensemble des institutions formelles et informelles. Bien que l'état soit le garant du cadre institutionnel de la RSE, nous ne pouvons nous inscrire que dans un modèle de « RSE explicite » (Benaïcha, 2017).

En effet, la RSE reste encore très limitée et dépendante de la taille des organisations, elle concerne majoritairement les grandes entreprises, souvent filiales des groupes étrangers, qui sont davantage disposées à traduire leurs engagements en stratégie RSE, actions sur le terrain et en reporting extra-financier.

Adil Cherkaoui indique qu'il y'a « une confusion qui règne encore autour du concept de RSE dans la mesure où il est réduit aux seules préoccupations sociales que l'entreprise

¹ Brun T., (2018), « La RSE en quête de soutien et de crédibilité », dans P. KLEIN (pr), *RSE au Maroc : un déploiement à plusieurs vitesses*, Conjoncture le mensuel des décideurs, n°1006, pp.21-23
² Confédération générale des entreprises au Maroc (CGEM). 2022, Rapport Moral 2022

³ Benaïcha, O (2017), « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : facteurs déterminants, rôle et interactions des acteurs », Thèse en science de gestion, ISCAE, p.378

intègre vis-à-vis de ses collaborateurs »⁴, il explique que seul les moyennes entreprises perçoivent le mieux le contenu de la RSE en s'inscrivant dans une perspective de développement durable dans la mesure où elles essayent de corriger les externalités négatives. Dans la majorité des cas, les pratiques RSE se limitent au minimum et en alignement avec une conformité légale⁵. Cela peut s'expliquer par la non-conformité du concept avec les ressources, la RSE exige une transparence difficile à mettre en œuvre pour de nombreuses entreprises. De plus le phénomène du « social washing » semble être répondu en faisant de la RSE un outil Marketing.

2.1.3 La relation RSE et performance globale :

L'engagement RSE est une réponse aux défaillances du marché et du gouvernement. La RSE intervient pour modifier les paradigmes de l'entreprise, en remettant en cause les fondements de l'approche financière. À travers ses pratiques, elle soulève les enjeux sociaux et environnementaux et s'interroge sur la vision traditionnelle de la performance dans le but de s'étendre vers une conception multidimensionnelle.

La mesure de l'efficacité de la RSE au sein des entreprises est cruciale. L'étude des effets RSE sur la performance de l'entreprise s'est ancrée dans la littérature depuis les années 1970, à travers les travaux empiriques de plusieurs auteurs : Waddock et Graves, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Moore, 2001 ; Seifert et al, 2003 ; Gond, 2006 ; Zeribi et Boussoura, 2007).

Sur le plan théorique la problématique ESG se traduit systématiquement par une prise de décision centrée sur l'intérêt social et ainsi un déplacement du centre de gravité de la performance économique au détriment de la performance sociale, ce qui semble être en contradiction avec le caractère lucratif de l'entreprise et susceptible de créer des conflits d'intérêt. La recherche de maximisation de valeur est passée de la valeur actionnariale à la valeur partenariale assurant le partage équitable de la richesse créée et ainsi limiter les pertes de valeur liées aux conflits qui peuvent exister entre la multitude des parties prenantes. De Bry (2001) se charge de proposer une analyse de la "fonction objective" de l'entreprise et souligne que plusieurs

modèles de performance sont envisageables selon les différentes dimensions qui sont appréhendées comme des variables à maximiser ou des contraintes à satisfaire. Pierre Baret 2006, indique que la performance globale de l'organisation correspond à l'association de ses performances économiques, sociales et environnementales . Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en place par l'entreprise des stratégies de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance. (Capron et Quairel, 2006). Il s'agit de la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable, s'inscrivant dans le contrôle de la RSE (Quairel, 2006). Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. La performance globale est considérée comme « La réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain et Trébucq, 2004, p.40).

De manière plus générale, la performance globale peut être définie comme la recherche d'équilibre du poids des différentes performances et la prise en compte des intérêts de chaque partie prenante.

L'ordre des experts-comptables, stipule le 10 décembre 2020 dans la 20ème édition du « Trophée de la RSE et de la performance globale » que la RSE est un puissant moteur de performance globale. Effectivement, l'intégration de la RSE au sein des entreprises présente un levier de financement et de valorisation pour les organisations, ses vertus s'étendent à d'autres aspects opérationnels comme la maîtrise des risques, réduction des coûts, innovation et concurrence, parts de marché, produits compétitifs ou encore liés à la réputation d'image et de notoriété.

Elle contribue à la performance financière, mais aussi à la performance au sens large, du moment qu'elle sera plus apte à gérer ses risques, attirer les talents, bénéficier d'une meilleure image, une confiance accrue de ses parties prenantes et améliorer sa résilience face aux événements imprévus comme les catastrophes naturelles et les aléas économiques.

2.2 Cadre théorique :

2.2.1 La théorie des parties prenantes :

⁴ Cherkaoui, Adil. « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais », *Question(s) de management*, vol. 14, no. 3, 2016, pp. 13-26.

⁵ Cherkaoui A., (2019), *La Responsabilité Sociétale Des Entreprises Au Maroc Facteurs Determinants, Analyses Perceptuelles et Typologies Comportementales*.

La théorie des parties prenantes est initiée par Freeman en 1984, suivant les nombreuses critiques faites à l'approche actionnariale, qualifiée de fondamentalement erronée (Gomes, 2009), pour son caractère de capitalisme actionnarial, focalisé uniquement sur les intérêts des actionnaires en dépit de ceux des parties prenantes pouvant nuire à l'intérêt général de l'entreprise.

Les parties prenantes signifie « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984 : 46).

La théorie incite l'entreprise à dépasser l'idée que son objectif est de faire des profits pour les actionnaires. Elle l'inscrit dans le cadre d'un ensemble de relations avec ses partenaires qui ne sont pas seulement des actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007, p. 35). Il serait donc important de trouver un compromis entre l'intérêt des actionnaires et des différents acteurs (Freeman, 1984 ; Freeman et Reed, 1983).

Jamali (2008) rejoint la même idée en affirmant que cette théorie est une reconceptualisation de la nature de l'entreprise afin qu'elle puisse prendre en considération les intérêts de tous ses collaborateurs internes et externes, à savoir les actionnaires, les clients, les employés et les fournisseurs, d'une manière responsable, sans oublier les parties prenantes « silencieuses », telles que les communautés locales et l'environnement.

2.2.2 La théorie de dépendance des ressources :

La théorie de dépendance des ressources est développée par Pfeffer et Salancik (1978), afin de réduire les incertitudes liées à l'environnement. Elle part de l'idée que les organisations méconnaissent les liens qui existent avec leur environnement. Cela étant dit, l'entreprise n'est pas une entité autonome, mais plutôt un acteur au sein d'un réseau de liens avec d'autres entreprises.

L'environnement n'est pas une réalité objective où elles n'ont pas de pouvoir, pour éviter d'être contrôlées et aspirer à leur stabilité elles doivent identifier cette liaison, qui selon les auteurs est repérée par l'accès aux ressources et la dépendance aux autres entreprises. La vulnérabilité de l'entreprise est donc liée à la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin. En effet, le succès économique d'une entreprise dépend de son accès aux différentes ressources qu'elle puise dans son environnement telles les matières premières, le financement, les ressources humaines, les connaissances,

etc. Ce qui lui permet de s'adapter avec succès à la pression interne pour l'ajustement, ou aux pressions externes pour le changement.

Cette théorie stipule qu'une bonne PFE résulte nécessairement de l'existence de ressources financières en quantité suffisante ; ce qui donnera à la firme la capacité et l'opportunité pour s'engager dans des domaines de performance sociétale, tels que les relations avec la communauté, les relations avec les employés, ou l'environnement. L'argument sous-jacent à cette théorie est que si les ressources existent en quantité suffisante dans l'entreprise, alors la bonne PSE résultera en une meilleure allocation d'une partie de ces ressources dans des domaines à caractère social. Une bonne PFE pourra laisser supposer une bonne PSE, donc la PFE influence la PSE.

2.2.3 La théorie néo-institutionnelle :

Apparue au milieu des années 1970, la théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'environnement institutionnel. Selon les institutionnalistes, il existe à l'extérieur des organisations, un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

Elle appréhende les organisations comme des entités « encadrées » dans un contexte social (Granovetter 1985; Suchman, 1995), interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991 ; Tolbert et Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement (Berger et Luckmann, 1996; Hasselbladh et Kallinikos, 2000).

L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par de nouveaux acteurs, des acteurs très influents du mouvement de la RSE, qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales. Il s'agit essentiellement des organisations de la société civile, d'investisseurs, de salariés et de leurs syndicats, des consommateurs, en plus, de nombreux mouvements sociaux connu sous le nom d'organisation non-gouvernementale (ONG). Ces acteurs exercent des pressions sur les entreprises, les incitant à suivre les règles institutionnelles et donnant lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires. Ils ont également contribué à la création d'organisme d'observation et de vérification des comportements d'entreprises et de leur rapport en matière de RSE, notamment, les agences de notation extra-financière, les cabinets d'audit, le conseil, de certification... qui ont mis en place des procédures de travail en matière

de RSE et des instruments de mesure. Ils détiennent un pouvoir important, présentant une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise, étant la capacité de délivrer la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2010), se manifestant sous la forme symbolique de réputation de l'entreprise.

2.2.4 La théorie de régulation économique :

La théorie de régulation économique est née dans les années 1979, en conséquence de la crise du fordisme aux États-Unis. Elle repose sur les travaux fondateurs de Michel Aglietta et de Robert Boyer. À l'origine, elle se consacrait à l'analyse des institutions du fordisme et de la crise qui en a découlé, en tentant d'expliquer le passage de la croissance à la crise, sans invoquer les chocs externes, en s'appuyant sur les théories Marxistes et Keynésiennes.

Elle a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs qui ont apporté leur contribution, nous citons Gibbs, 1996, 2006 ; Becker, Raza, 2000 ; Gendron, 2001 ; Rousseau, 2002 ; Rousseau, Zuindeau, 2007 ; Zuindeau, 2001, 2007, 2009...

Elle part du constat que toute croissance économique, même la plus impressionnante, peut s'arrêter et plonger un système en crise (Boyer, 1986). Elle se présente comme une analyse critique de la crise qui contribuera au rééquilibre des théoriques et méthodologiques au tour des transformations du capitalisme et du rôle joué par l'architecture institutionnelle dans la diversité des trajectoires nationale. Une de ses spécificités, c'est qu'elle ne considère pas un capitalisme, mais une diversité de capitalisme. En effet, le capitalisme se transforme et se différencie dans le temps à travers les crises qu'il traverse et les compromis politiques nécessaires à son rétablissement qui varient d'un pays à l'autre.

Selon Théret, 2000, la théorie de la régulation est, par là même, critique de toute construction analytique qui prétendrait rendre compte de la réalité économique à l'aide de lois de portée universelle, sans référence particulière à la diversité géographique et à l'histoire des contextes socioéconomiques.

Elle se charge d'analyser les systèmes d'analyse des différents capitalismes à travers une comparaison. La nécessité de cette preuve comparative réside dans l'acceptation d'une diversité fondamentale des formes économiques. Il est donc essentiel d'admettre la diversité des variables économiques non seulement du point de vue quantitatif, mais aussi en ce qui concerne les régularités

entre ces variables et leurs modes particuliers d'articulation. Elle présente donc un nouveau paradigme en économie, qui développe une approche économique et institutionnaliste examinant l'évolution historique du capital. Jusqu'à là, la théorie de régulation s'était peu souciée de la problématique environnementale, la jugeant de très périphérique au regard du courant fordisme. Toutefois, avec la convergence de l'intérêt général vers les questions environnementales, sociales et de gouvernance, la théorie de régulation ne peut en faire l'exception. Son application aux problématiques ESG consistera à comprendre comment « le rapport économique à l'environnement » (Rousseau, 2002, Zuindeau, 2007, 2009) évolue avec les caractéristiques socio-économiques générales. Elle consistera à adopter une approche comparative entre les différentes économies nationales, situation et politiques environnementale.

3 Analyse des études empiriques :

La crise sanitaire du COVID 19 est sans précédent ; ses conséquences se sont fait ressentir dans le monde entier, touchant divers domaines, sanitaires, économiques, sociale et environnementale. La pandémie a provoqué la récession la plus profonde depuis la Seconde Guerre mondiale, impactant significativement le marché du travail ainsi que l'activité économique du côté de l'offre et de la demande, déclenchant l'une des plus grandes crises économiques depuis plus d'un siècle (Alam et Al.2021, Banque mondiale 2020).

D'autre part, elle a mis en exergue la résilience des entreprises et testé les réels engagements des sociétés en matière RSE. Nous pouvons constater que les entreprises enregistrant les meilleures notations ESG sont celles qui ont montré une plus forte résistance au choc économique et financier actuel. Cela constitue une preuve empirique de la pertinence de la RSE et de la nécessité d'intégrer l'analyse extra-financière dans l'évaluation des sociétés (Cherkaoui, 2020).⁶

Les recherches ciblant la relation RSE et performance globale en situation de la crise du COVID-19, demeurent actuellement très restreintes. Néanmoins, nous avons recensé plusieurs études abordant l'impact du COVID-19 sur les entreprises, qui constitueront une base fondamentale à nos questionnements. Nous citons principalement :

⁶ ESSAJIDE, Lhassan. « La RSE à l'heure de la Covid: Quatre questions à l'universitaire Adil Cherkaoui ». *Map Ecology* (blog), 16 novembre 2020. <https://mapecology.ma/actualites/rse/>.

▪ **The Covid-19 global crisis and corporate social responsibility, Mark S.Shwartz et Avi Kay :**

Cette étude se consacre à l'examen de l'engagement RSE des entreprises en situation de la crise du COVID-19. Elle adopte une approche qualitative de recherche, explorant une variété de sources médiatiques et de littératures universitaires, dans le but d'analyser les entreprises et la société à l'échelle mondiale par rapport aux crises en général. Ensuite, se spécifie à la crise pandémique, identifiant les activités qui lui sont associées et les évaluant selon les 4 volets de la pyramide de Carroll (1991). Ainsi, la littérature est enrichie avec l'utilisation de la pyramide de Carroll dans le contexte singulier de la pandémie mondiale. Il en ressort que la crise a mis les entreprises à l'épreuve de leur engagement envers une conduite éthique des affaires et de la RSE, leurs actions et réactions sont cruciales pour leur réputation à long terme. Les dirigeants ont aligné leur intérêt non seulement sur la recherche de profits, mais également sur les besoins des parties prenantes. La RSE est devenue un moyen de créer une valeur actionnariale durable et d'adapter les modèles commerciaux aux besoins émergents. La pandémie a mis en évidence l'importance de la RSE et a entraîné des changements significatifs dans les pratiques et les priorités des entreprises.

▪ **Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? Sandrine Berger-Douce**

L'étude se focalise sur l'exploration de l'engagement de la RSE dans le processus de résilience organisationnelle, couvrant ses différentes étapes (anticipation, ajustement et adaptation), par le biais d'une étude de cas unique menée auprès d'une PME du secteur textile, volontairement adhérent à une démarche RSE depuis 2008, nommé « Les Tissages de Charlieu ». Cette entreprise s'est activement impliquée à l'effort de crise en produisant en urgence des masques en tissus.

L'analyse menée est de type interprétatif basé sur une approche exploratoire qualitative et abductive, reposant sur l'étude d'un cas unique et complété par l'utilisation de plusieurs sources de données secondaires, issues d'une recherche documentaire exhaustive, en raison de la médiatisation assumée du dirigeant de l'entreprise depuis le printemps 2020.

L'objectif étant d'examiner l'impact de l'engagement RSE sur la capacité de résilience en période de crise, dans l'optique de découvrir et de comprendre. Les résultats de la recherche ont mis en évidence le rôle central du dirigeant dans les pratiques RSE et son incitation d'impliquer toutes

les parties prenantes. De plus, elle a apporté une contribution au modèle de Duchek (2020) en proposant d'intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise pour son potentiel de résilience. En effet, la RSE s'est révélé comme un catalyseur de la résilience organisationnelle des PME tout au long de son processus.

▪ **Resiliency of Environmental and Social Stocks: An Analysis of the Exogenous COVID-19 Market Crash, Rui Albuquerque, Yrjo Koskinen, Shuai Yang, Chendi Zhang**

La recherche se focalise sur l'analyse de la relation entre les scores RSE et les résultats financiers des entreprises, en se concentrant plus particulièrement sur la résilience des actions face à un choc exogène, étant la crise du COVID-19, entraînant un crash boursier. Elle porte sur un échantillon de 2171 entreprises, examinant leurs rendements journaliers sur le premier trimestre de l'an 2020.

Les constatations ont démontré que les entreprises enregistrant les meilleures notations ESG sont celles qui ont réalisé les rendements boursiers les plus élevés, ainsi qu'une volatilité de rendement plus faible, de plus, les marges bénéficiaires d'exploités ont augmenté.

La RSE, offre donc une occasion unique de tester les théories relatives aux politiques environnementales et sociales, contribuant à une performance relativement solide et constituant une forme de résilience.

▪ **RSE, source de performance globale de l'entreprise pour l'après COVID-19 : Cas des industries de transformation au Maroc, KISSAMI R. (2021) :**

L'article se penche sur la contribution de la RSE à l'amélioration de la performance globale des industries de transformation au Maroc, en portant une attention particulière aux normes en tant qu'outil de RSE. L'étude se base sur un échantillon représentatif des industries de transformation, englobant 40 % des 104 sociétés labellisées RSE par la CGEM.

L'impact des normes est évalué à travers un ensemble d'indicateurs touchant les différentes dimensions de performances. Il en ressort que cet impact diffère significativement selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. En ce qui concerne la question centrale, la RSE contribue bel et bien à l'amélioration de la performance globale des industries de transformation au Maroc. Par ailleurs, nous remarquons aussi que le nombre des

entreprises exigeant la mise en place des normes RSE a augmenté.

- **La contribution de l'engagement dans la RSE à la résilience organisationnelle dans le contexte de la pandémie de COVID-19 : le cas des entreprises marocaines labellisées par la CGEM, EL MADI , L. et BATTI , T. (2022) :**

L'étude part du constat que certaines entreprises ont fait preuve de résilience durant toute la période du COVID-19, suscitant des débats sur le lien de l'engagement des parties prenantes et la pérennité de l'entreprise. Elle vise à examiner l'influence de la RSE à travers quatre dimensions de la résilience organisationnelle. La recherche est menée auprès de 68 entreprises labellisées RSE par la CGEM.

L'analyse a relevé que la RSE peut effectivement améliorer la résilience organisationnelle. Ce résultat est cohérent avec les études antérieures, notamment celle de (Huang et al., 2020), qui ont examiné la relation entre la RSE et la résilience organisationnelle dans le contexte du choc systémique causé par le COVID-19. En effet, les entreprises qui s'étaient déjà engagées dans une démarche socialement responsable avant l'avènement de la crise ont été en mesure d'assimiler et surmonter les déséquilibres engendrés par le choc. Ainsi, la RSE s'affirme comme une démarche importante et indispensable, permettant aux entreprises d'atteindre la résilience organisationnelle dans un environnement tumultueux, de répondre aux besoins des différentes parties prenantes et augmentant son efficacité de façon à garantir sa durabilité à long terme.

4 Conclusion :

Notre article s'est fixé pour objectif d'approfondir les connaissances théoriques autour de la RSE dans le contexte de la crise COVID-19. En s'appuyant sur un cadre théorique solide établissant la relation RSE et performance globale et en mobilisant les théories pertinentes, nous avons pu confirmer l'existence d'une corrélation significative entre ces deux concepts. De plus, nous avons souligné l'importance de la notion de performance globale, qui se révèle particulièrement adaptée dans le contexte de la responsabilité sociale, englobant à la fois la performance sociale et financière.

À travers l'analyse approfondie d'études empiriques à l'échelle internationale ainsi que pour le cas marocain, nous constatons que la RSE a joué un rôle crucial en impactant positivement les entreprises face à cette crise. La pandémie a mis en évidence l'importance vitale de la RSE en tant qu'outil de résilience dans un environnement en constante

mutation. Elle s'est révélée comme un véritable catalyseur pour les entreprises en période de crise, fournissant des avantages significatifs en matière de stabilité et de performance. En effet, la crise du COVID-19 a été une opportunité pour repenser et redéfinir les pratiques économiques, illustrant la manière dont la RSE peut façonner les activités des entreprises vers une amélioration continue. Elle offre également un espace de réflexion sur la structure organisationnelle, intégrant un écosystème économique et social plus vaste, où les relations interentreprises, grandes et petites, jouent un rôle essentiel dans la gouvernance globale.

Bibliographie :

- Adil Cherkaoui, Cherkaoui. *La Responsabilité Sociétale Des Entreprises Au Maroc Facteurs Déterminants, Analyses Perceptuelles et Typologies Comportementales*. Editions L'Harmattan, 2019.
- Albuquerque, Rui, Yrjo Koskinen, Shuai Yang, et Chendi Zhang. « Resiliency of Environmental and Social Stocks: An Analysis of the Exogenous COVID-19 Market Crash ». *The Review of Corporate Finance Studies* 9, n° 3 (1 novembre 2020): 593-621. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa011>.
- Amaazoul, Hassane. « Chapitre 3. Contexte et discussion générale de la RSE au Maroc ». In *Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière*, 143-206. L'esprit économique. Paris: L'Harmattan, 2021. <https://www.cairn.info/responsabilite-societale-des-entreprises--9782343218915-p-143.htm>.
- Aouah, Omar, et Iliass El Badaoui. « LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS ET ENTREPRISES AU MAROC: PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE », s. d.
- Benhamou, Salima, et Marc-Arthur Diaye. « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », s. d.
- Berger-Douce, Sandrine. « Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19? » *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 34, n° 2 (2021): 100. <https://doi.org/10.7202/1079190ar>.
- Bourzigui, Touria, et Zahra Benabbou. « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE UN ETAT DE L'ART ». *PUBLIC & NONPROFIT MANAGEMENT REVIEW* 3, n° 2 (31 décembre 2018).

- <https://revues.imist.ma/index.php/PNMReview/article/view/15262>.
- Capron, Michel, et Pascal Petit. « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes ». *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n° 9 (1 juin 2011). <https://doi.org/10.4000/regulation.9142>.
 - Carrard, Michel. « La Covid-19 Ou Le Retour de l'État Social ? » *EspacesTemps.Net Electronic Journal of Humanities and Social Sciences*., 8 février 2022. <https://www.espacestemp.net/en/articles/la-covid-19-ou-le-retour-de-letat-social/>.
 - Celka, Arnaud. « Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : études de cas de firmes en situation de crise », 30 avril 2015. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/11959>.
 - Cherkaoui, Adil. « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais »: *Question(s) de management* n° 14, n° 3 (12 décembre 2016): 13-26. <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>.
 - Elbousserghini, Jalila. « L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME: Cas des PME marocaines labellisées RSE », s. d.
 - Fauzi, Hasan, et Kamil M. Idris. « The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies ». *Issues In Social And Environmental Accounting* 3, n° 1 (30 juin 2009): 66. <https://doi.org/10.22164/isea.v3i1.38>.
 - Hmioui, Aziz, Lhoussaine Alla, et Badr Bentalha. « Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès », 2017.
 - Idrissi, Jalila Bouanani El. « LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM) », s. d.
 - Kolsi, Manel, et Hanen Ghorbel. « Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes ». In *Comptabilités, économie et société*, cd-rom. Montpellier, France, 2011. <https://hal.science/hal-00650537>.
 - Lardé, Philippe, et Bertrand Zuideau. « Théorie de la régulation et développement durable : essai d'analyse de la diversité nationale en matière d'environnement et de politiques environnementales ». *Géographie, économie, société* 12, n° 3 (2010): 261-78.
 - « Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie - Robert Boyer - Éditions La Découverte ». Consulté le 27 août 2023. https://www.editionsladecouverte.fr/les_capitalismes_a_l_epreuve_de_la_pandemie-9782348065835.
 - Madhar, Smahane. « Centre des Etudes Doctorales en Gestion Laboratoire de Recherche en Management (LAREM) », s. d.
 - Madi, Lahsen EL, et Tarik Batti. « LA CONTRIBUTION DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE À LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 : LE CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES LABELLISÉES PAR LA CGEM ». *Revue Française d'Economie et de Gestion* 3, n° 11 (16 novembre 2022). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/899>.
 - Ncube, Mbongiseni, Mabutho Sibanda, et Frank Ranganai Matenda. « COVID-19 Pandemic and Stock Performance: Evidence from the Sub-Saharan African Stock Markets ». *Economies* 11, n° 3 (17 mars 2023): 95. <https://doi.org/10.3390/economies11030095>.
 - « La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires ». Consulté le 27 août 2023. https://www.researchgate.net/publication/278822006_La_RSE_Fondements_theoriques_et_problematiques_gestionnaires.
 - Pesqueux, Yvon. « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): la `` vieille '' RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020 », s. d.
 - Schwartz, Mark S., et Avi Kay. « The COVID-19 Global Crisis and Corporate Social Responsibility ». *Asian Journal of Business Ethics* 12, n° 1 (1 juin 2023): 101-24. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00165-y>.
 - Taoukif, Fatima Ez-Zahra. « Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE: de la performance au développement durable - cas du maroc », s. d.
 - Tian, Jing, Xiuxiu Wang, et Yanqiu Wei. « Does CSR performance improve corporate immunity to the COVID-19 pandemic? Evidence from China's stock market ». *Frontiers in Public Health* 10 (16 août 2022): 956521. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.956521>.
 - Yadav, Sandeep, et Jagriti Srivastava. « CSR, Monitoring Cost and Firm Performance during COVID-

- 19: Balancing Organizational Legitimacy and Agency Cost ». *Accounting Research Journal* 36, n° 2/3 (24 mai 2023): 183-200. <https://doi.org/10.1108/ARJ-07-2021-0191>.
- Issor, Zineb. « “La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions” ». *Projectics / Proyéctica / Projectique* 17, n° 2 (2017): 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>.
 - Benaïcha, Omar. « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc: Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs ». PhD Thesis, Doctoral dissertation, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 2017.
 - Adil Cherkaoui, Cherkaoui. 2019. *La Responsabilité Sociétale Des Entreprises Au Maroc Facteurs Déterminants, Analyses Perceptuelles et Typologies Comportementales*. Editions L’Harmattan.
 - ESSSAJIDE, Lhassan. « La RSE à l’heure de la Covid: Quatre questions à l’universitaire Adil Cherkaoui ». *Map Ecology* (blog), 16 novembre 2020. <https://mapecology.ma/actualites/rse/>.
 - Brun T., (2018), “La RSE en quête de soutien et de crédibilité », dans P. KLEIN (pr), *RSE au Maroc : un déploiement à plusieurs vitesses*, Conjoncture le mensuel des décideurs, n°1006, pp.21-23 <https://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2018/09/1006-septembre-2018-RSE.pdf>
 - Confédération générale des entreprises au Maroc (CGEM) .2022, Rapport Moral 2022
 - Commission des communautés européenne (COM). (2001) 347 final. Communication de la Commission des Communautés européennes concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable. Belgique. Bruxelles.p.3. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:FR:PDF>
 - Commission des communautés européenne (COM). (2011) 681 final. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l’UE pour la période 2011-2014.Bruxelles. Belgique.p.7. <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>