

**« Les mesures de RSE en période de crise sanitaire du Covid-19, entre pratiques conjoncturelles et stratégies durables : Cas des PME et Grandes Entreprises de la région Souss-Massa.»**

**« CSR measures in period of Covid-19 health crisis, between conjunctural practices and sustainable strategies: Case of SMEs and Large Enterprises in the Souss-Massa region. »**

**MAZOUZ Abdelhamid**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et audit –LAREFA

MAROC

**mazouz.a.hamid@gmail.com**

**RADI Bouchra**

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et audit -LAREFA

MAROC

**radi.bouchra@gmail.com**

**Date de soumission :** 13/09/2021

**Date d'acceptation :** 21/10/2021

**Pour citer cet article :**

MAZOUZ. A & RADI. B (2021) « Les mesures de RSE en période de crise sanitaire du Covid-19, entre pratiques conjoncturelles et stratégies durables : Cas des PME et Grandes Entreprises de la région Souss-Massa.», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 309 – 334

## Résumé

Dans un environnement tenace caractérisé par la crise sanitaire liée à covid-19, et afin de réduire les externalités négatives de cette dernière, il est devenu primordial pour les différents acteurs (entreprises, société civile, Etats...) de s'adapter à ce contexte. La prise en compte de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise devient un enjeu majeur pour les entreprises sur les dimensions aussi bien économiques, sociales, environnementales que celles de la gouvernance. Cet article a pour objectif de définir les pratiques des entreprises en matière de RSE, dans un environnement stable en le comparant avec une situation d'instabilité créée par la crise sanitaire. Afin de répondre à cette préoccupation, une étude a été menée auprès d'un échantillon de 18 entreprises de la région Souss-Massa au moyen d'un questionnaire administré auprès des dirigeants. Les résultats de cette étude révèlent que, l'engagement des entreprises dans la RSE est purement stratégique, ambitionnant à améliorer la compétitivité et la visibilité de marque auprès des parties prenantes. Ainsi, Dans un environnement incertain, on constate que les entreprises tendent vers le renforcement « des initiatives humaines de façon volontaire pour le bien-être de la communauté » avec une volonté de pérenniser l'adoption des actions RSE dans le contexte post-crise.

**Mots clés :** RSE, Crise de Covid-19, Parties prenantes, environnement certain, environnement incertain.

## Abstract

In a tenacious environment characterized by the health crisis linked to the covid-19 pandemic, and in order to reduce the negative externalities of the crisis, it has become essential for the various actors (companies, civil society, states, etc.) to adapt to this context. Taking sustainable development into account, and more particularly Corporate Social Responsibility, is becoming a major issue for companies on the economic, social, environmental dimensions as well as those of governance.

This article aims to define CSR practices in a stable environment by comparing it with a situation of instability created by the health crisis. In order to respond to this concern, a quantitative study was carried out among 18 companies from the Souss-Massa region by means of a questionnaire administered to managers. The results of this study reveal that the engagement of companies in CSR is purely strategic, essentially aiming to improve competitiveness and brand visibility among stakeholders. Thus, in an uncertain environment, we see that companies tend to strengthen "human initiatives on a voluntary basis for the well-

being of the community" with a desire to perpetuate the adoption of these CSR actions in the context of post- crisis.

**Keywords:** CSR, Covid-19, Stakeholders, stable environment, uncertain environment,

## Introduction

La recherche dans le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ne date pas d'aujourd'hui, plusieurs études ont traité cette problématique depuis de nombreuses années. Cependant, alors que les médias abordent de temps à autre des chocs humains, sociaux et économiques liés à l'absence d'une politique de responsabilité sociale chez les entreprises, les recherches scientifiques n'accordent pas de grande importance à l'apparition de ces crises et à leurs impacts néfastes, notamment sur la vie humaine. Parmi les crises les plus récentes, celle de COVID-19 apparaît en décembre 2019. En effet, à l'image du scandale de l'effondrement de l'usine du Rana Plaza au Bangladesh en 24 avril 2013, tuant près de 1200 employés du textile. Suite à ce choc humain, de nombreuses entreprises européennes et américaines, ayant implanté sur place leurs filiales de production, sont mises en accusation (S.Capelli, C.Guillot-Soulez, W.Sabadie.2015), pour l'absence de leur responsabilité sociale. Après cet événement, de nombreuses entreprises occidentales ont signé des accords avec leurs fournisseurs garantissant la sécurité des bâtiments et des ouvriers qui y travaillent (S.Capelli, C.Guillot-Soulez, W.Sabadie.2015). Par ailleurs, lors de cette crise de Covid 19, les entreprises sont devenues conscientes qu'elles ont un rôle à jouer et qu'elles doivent prendre le relais de la puissance Étatique, en complément de toutes les politiques économiques, sociales et sanitaires prises par celle-ci dans le but de limiter la propagation du virus et de sauvegarder le tissu économique et social du pays. Cet engagement des entreprises en cette conjoncture de crise à changer les attentes des parties prenantes des entreprises, notamment, les consommateurs et les salariés, qui attendent aujourd'hui davantage d'une entreprise que le simple fait de commercialiser des produits et services. On attend d'elles de sortir de son cadre basique et qu'elles agissent, aux côtés de l'État, pour participer à résoudre des problématiques qui vont au-delà de leur activité initiale, dans lesquelles elles ont parfois une responsabilité (changement climatique, chômage, incendies ...), mais parfois pas, comme le cas de cette crise sanitaire traversant le monde en ce moment.

Prévenir ces crises est donc un enjeu majeur pour les entreprises et la société dans son ensemble. C'est pourquoi cet article propose d'établir une cartographie de ce qui existe en matière de RSE chez les grandes entreprises de la région Souss Massa ayant déjà constitué un terrain de recherche dans le domaine de la RSE. Notre but est de développer une idée sur l'engagement social de ces entreprises lorsqu'une crise les remet en cause (crise sanitaire du Covid-19) Kadmiri. S (2021). Les pratiques de la RSE sont-elles les mêmes dans un environnement certain

que dans un autre incertain ? Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une enquête sur le terrain en se basant sur un certain nombre de critères d'évaluation de la RSE, notamment, dans sa relation avec les employés, la communauté et l'État.

La première partie de l'article présente la littérature permettant de déterminer les différentes théories mobilisées pour tirer les hypothèses et le modèle de la recherche. La deuxième partie présente la méthodologie expérimentale utilisée pour tester ces hypothèses, suivie des résultats dans la troisième partie. Enfin, l'article se conclut par une discussion concernant les apports académiques et managériaux ainsi que les limites et pistes de recherche futures.

### **1. Les théories mobilisées :**

L'évolution du concept de la RSE a passé par plusieurs approches théoriques ayant développé celui-ci sans pour autant arriver à donner une définition uniforme. Chaque auteur tente d'étudier ce concept d'un angle différent, en tenant compte des caractéristiques de son environnement d'étude et de l'évolution des exigences des parties prenantes qui influencent sur l'entreprise. Dans cet article nous allons essayer de se focaliser sur trois théories essentielles ayant des orientations plus proches de la réalité économique de notre époque. Il s'agit, premièrement, de la théorie des Parties Prenantes (PP) qui va nous permettre d'identifier les PP les plus saillantes pour une entreprise ; deuxièmement, la théorie néo-institutionnelle qui peut nous expliquer la relation entre les pressions institutionnelles et l'engagement responsables des entreprises via leurs démarches RSE et finalement, le modèle de Carroll qui va nous déterminer les différents critères d'évaluation de la RSE d'une entreprise.

#### **1.1. Théorie des Parties Prenantes (PP) :**

C'est une théorie issue d'un courant qui s'intéresse aux stratégies des entreprises et à l'éthique des affaires. Elle cherche à déterminer les acteurs ou « les Parties prenantes » auprès de qui l'entreprise est socialement responsable. Ces acteurs ont une importance significative dans la création de la valeur au sein de l'entreprise et exercent une influence directe et/ou indirecte sur les intérêts de l'entreprise. C'est dans cette ampleur, que la théorie des PP (Freeman, 1984) apparaît au début des années 80 s'est imposée comme un cadre de référence pour la modélisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise et pour la détermination des « Stakeholders » vis-à-vis desquels l'entreprise doit exercer une responsabilité sociale. Freeman, à travers sa théorie cherche à dépasser les courants qui s'intéressent uniquement aux actionnaires en tant que seule partie prenante de l'entreprise, et considère que la RSE doit répondre aux exigences de tous les acteurs. A travers les orientations de cette théorie

l'entreprise limite le risque de se confronter aux manifestations des autres parties prenantes (autre que les actionnaires), notamment, les grèves des employés, les conflits sociaux, les sanctions légales, les poursuites judiciaires, les contrôles fiscaux ...etc.

La question de recherche est de savoir comment la RSE, qui a été longtemps considérée comme un simple bonus, peut faire une fois de plus la preuve de son utilité en cette période de crise.

### **1.2. La théorie néo-institutionnelle (TNI) :**

La théorie néo-institutionnelle se base sur la relation des entreprises avec les institutions de son environnement externe. Selon cette théorie, l'entreprise ne peut pas vivre dans un système déconnecté de l'environnement externe, elle est donc soumise à des influences externes exercées par un ensemble de valeurs, de normes et de modèles de gestion. L'entourage institutionnel de l'entreprise se caractérise, aujourd'hui, par la dominance des acteurs divers sous forme des associations de protection des consommateurs, des syndicats salariaux, des ONG, des organisations de la société civiles, des organisations internationales etc. Ces acteurs exercent des pressions sur les entreprises pour les inciter à respecter des règles institutionnelles telles que les valeurs humanitaires, les éthiques de gestion, les conseils sanitaires, sociales et environnementaux. Etc. Ces règles vont devenir par la suite des pratiques de RSE préconisées et développées par des organismes de suivi des comportements RSE, tels que les cabinets d'audit et de conseil, les agences de notation, les agences de certification..etc.

A la lumière de la TNI, la RSE peut donc être défini comme un processus qui permet de créer des normes, des labels, des valeurs éthiques et des pratiques qui vont être appliqué par les entreprises soit d'une manière volontaire ou contraignante. En effet, en se référant à la théorie de l'isomorphisme institutionnel préconisée par Di Maggio et Powell (1983), selon laquelle un ensemble d'entreprise appartenant à un même environnement institutionnel, tendent à devenir similaire les unes aux autres. Lorsque ce critère de similarité est réalisé, Di Maggio et Powell (1983) parle d'un « changement isomorphisme institutionnel » qui peut prendre trois formes :

- **L'isomorphisme coercitif** : caractérisé par la recherche d'une légitimité légale en appliquant des lois et des règles imposées par l'Etat pour éviter des sanctions et des poursuites judiciaires.
- **L'isomorphisme normatif** : ce type d'isomorphisme se développe par des standardisations, des certifications, et des normes de bonnes pratiques sous forme des labels, certificats etc.

- **L'isomorphisme mimétique** : pour garder une légitimité dans un contexte d'incertitude, les entreprises peuvent recourir à des pratiques partagées en imitant les unes les autres. Cette incertitude peut être liée à un environnement incertain (crise économique), manque de visibilité pour l'entreprise etc.

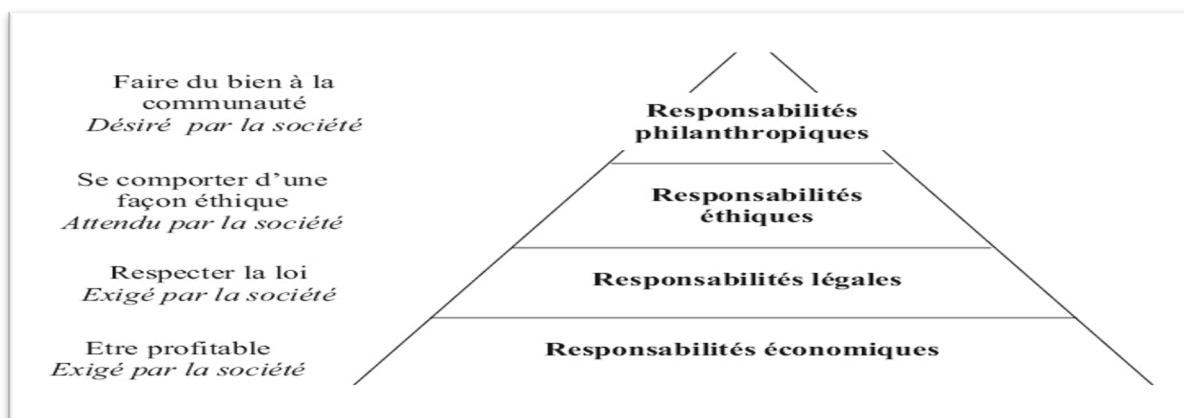
En conclusion, on peut donc déduire que les entreprises, dans un contexte de risque de perte de réputation et d'incertitude, et dans une volonté de s'inscrire durablement dans un objectif de défense et de maintien de leur légitimité et réputation, se conforment à ces pratiques reconnues comme pertinentes et appropriées vis-à-vis des attentes des parties prenantes (El malki.T 2010). Par conséquent, notre question de recherche est de savoir « est ce qu'on peut qualifier les comportements des entreprises marocaines, en ce moment de crise sanitaire, comme des pratiques d'isomorphisme mimétique ».

### 1.3. Modèle de Carroll (1979)

Ce modèle se base sur trois fondements essentiels de la Performance Sociale des Entreprises (PSE) qui sont complémentaires. Dans un premier temps, la firme doit définir et avec précision ce qu'elle entend par la RSE, puis elle identifie et pose clairement la problématique sociale à laquelle elle est confrontée, et finalement elle s'engage à apporter une réponse pertinente à cette question.

La PSE est définie comme l'ensemble des obligations qu'une firme a, vis-à-vis de ces parties prenantes, cela englobe plusieurs niveaux, à savoir le niveau économique, légale, éthique et celui du volontariat. Ces différentes dimensions ont été schématisées par Carroll dans pyramide de RSE.

**Figure N° 1 : Les dimensions de la PSE**



Source «A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», (Carroll, 1979).

Le deuxième fondement s’articule autour des questions sociales qui revêtent une importance primordiale dans l’évaluation de la RSE et donc implicitement la PSE. Il faut souligner que l’identification de ces questions n’est pas évidente à réaliser, dans la mesure que ces dernières changent et évoluent en fonction des préoccupations des moments, des mutations sociétales...etc.

Le dernier niveau est lié aux stratégies de réponse adoptées par la firme. Celles-ci varient entre « non réponse » (ne rien faire) et la réponse proactive (faire beaucoup).Carroll a schématisé ses différentes stratégies de réponses dans un tableau en associant à chaque niveau de responsabilité (économique, légale, éthique et discrétionnaire) quatre stratégies de réponse possibles (réaction, défense, accommodation ou proaction).

**Tableau N°1 : La performance sociale des entreprises (Carroll, 1979)**

<b>Principes de responsabilité sociale de l’entreprise</b>	A chaque niveau de responsabilité (économique, légale, éthique et discrétionnaire) correspondent 4 stratégies de réponses possibles (réaction, défense, accommodation ou proaction)			<b>Philosophies de réceptivité sociale : stratégies de réponse</b>										
Responsabilité économique				<b>Réaction</b>										
Responsabilité légale				<b>Défense</b>										
Responsabilité éthique	Exemple : Réaction (dénier) ↓ Accommodation (être progressiste)	Exemple : Proaction (être leader)	Exemple : Défense (faire le minimum)	<b>Accommodation</b>										
Responsabilité discrétionnaire				<b>Proaction</b>										
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Consumérisme</td> <td style="text-align: center;">Environnement</td> <td style="text-align: center;">Sécurité des produits</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>Gestion des enjeux sociaux</b></td> </tr> </table>					Consumérisme	Environnement	Sécurité des produits			<b>Gestion des enjeux sociaux</b>				
Consumérisme	Environnement	Sécurité des produits												
<b>Gestion des enjeux sociaux</b>														

**Source** « A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», (Carroll, 1979)

## 2. Les hypothèses de recherche :

Cette recherche s’inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Nous souhaitons, en premier lieu, à comprendre la perception RSE auprès des PME & Grandes Entreprises de la région Souss –Massa dans un environnement normal. En deuxième lieu, nous cherchons à analyser l’engagement social de ces entreprises dans un environnement anormal caractérisé par la crise sanitaire de covid-19. Nous avons, pour ce faire, tiré de la littérature trois hypothèses permettant de guider notre recherche.



- Première Hypothèse : Dans un environnement normal les entreprises seraient conscientes de l'importance de la RSE.
- Deuxième Hypothèse : Les dimensions éthique et discrétionnaire auraient une grande importance dans une situation d'incertitude caractérisée par la menace de la vie humaine
- Troisième Hypothèse : Dans un environnement incertain caractérisé par la crise, les entreprises recourraient à l'isomorphisme mimétique.

### **3. Objectifs et méthodologie de recherche :**

#### **3.1. Objectifs :**

##### **3.1.1. Premier Objectif :**

Notre étude vise à établir une cartographie de ce qui existe en matière de RSE à partir d'une enquête réalisée sur un échantillon des grandes entreprises et PME de la région Souss-Massa.

##### **3.1.2. Deuxième Objectif :**

En ce moment de crise sanitaire du Covid-19 nous cherchons à développer une idée sur l'engagement social des entreprises de la région Souss Massa à partir des critères d'évaluation de la RSE, notamment, la relation des entreprises avec les employés, la communauté et l'Etat.

#### **3.2. Méthodologie :**

Dans une posture épistémologique interprétativiste, pour mener notre étude nous avons élaboré un questionnaire qui va nous permettre de répondre à nos objectifs de recherche. Ce questionnaire est scindé en deux parties. La première partie, a pour objectif de recueillir la perception des entreprises de la région Souss-Massa sur la RSE, dans un environnement normal. Tandis que la deuxième partie de ce questionnaire consiste à faire une analyse des pratiques RSE dans un environnement anormal, caractérisé par la crise sanitaire du covid-19.

Pour élaborer notre questionnaire nous avons tenu compte d'un certain nombre de critères d'évaluation de la RSE que nous avons tirés des différents modèles théoriques étudiés.

##### **3.2.1. Les critères d'évaluation de la RSE :**

Plusieurs modèles théoriques ont essayé d'évaluer la RSE, mais la pyramide de Carroll (1991) de la Responsabilité Sociale est celui qui a été le plus utilisé pour appréhender la RSE (Jamali, 2008 ; Pinkston et Carroll, 1996 ; Schwartz et Carroll, 2003). En plus d'être simple, le modèle que cet auteur a proposé a pu être testé et validé empiriquement à plusieurs reprises (Aupperle et al. 1985 ; Pinkston et Carroll, 1996).

D'après les recherches effectuées dans le domaine de la Performance Sociale des Entreprises (PSE), il n'existe pas de critères d'évaluation bien déterminé. Mais, d'une manière générale, l'environnement de l'entreprise, son activité, ses habitudes, sa culture et ses pratiques sociales ont été retenus comme critères d'évaluation de la RSE. La littérature disponible dans ce domaine nous a permis de définir plusieurs types d'enjeux auxquels l'entreprise peut faire face à savoir, la relation avec les employés, la relation avec communauté, la relation avec l'environnement, la relation avec l'Etat, la relation avec les actionnaires, la relation avec les consommateurs, la relation avec les fournisseurs et autre enjeux.

Les préoccupations du moment se caractérisent par une crise sanitaire du Covid-19 ayant des impacts néfastes sur toutes les parties prenantes de l'entreprise. En premier niveau, sur les employés qui jouent un rôle primordial dans le fonctionnement et la continuité d'activité d'une entreprise en pleine crise. En deuxième niveau, sur la communauté qui se caractérise par la présence d'une population en situation de pauvreté en raison du chômage accompagné de l'obligation du confinement. Et en troisième niveau, l'Etat qui se trouve en obligation de lutter contre la propagation du virus, d'assurer la préservation du tissu économique et de trouver les ressources financières nécessaires pour contrer l'impact économique et social de l'épidémie.

Pour Carroll (1979, 1991), bien que les quatre catégories soient présentes en même temps dans le monde des affaires, et bien qu'une action peut poursuivre des objectifs à la fois économiques, légaux, éthiques et/ou discrétionnaires, l'histoire économique montre que la dimension économique est celle qui a été la plus prise en compte par les entreprises, suivie de la dimension légale. Une attention moindre a été accordée aux aspects éthiques et discrétionnaires.

Par conséquent, dans notre travail de recherche, nous allons nous contenter à l'utilisation de trois critères d'évaluation de la RSE à travers l'étude de la relation de l'entreprise avec les employés, la communauté et l'Etat. Ces différents types de relation vont être répartis entre trois dimensions, les moins prises en compte par les entreprises, dans un environnement normal, notamment la dimension éthique et discrétionnaire. L'objectif est de tester leurs importances dans un environnement anormal de la crise sanitaire du covid-19. Pour ce faire, nous avons attribué à chaque type de relation, des différents éléments de réponses possibles « Items », répartis entre les trois dimensions avec une focalisation, pour notre cas, sur la dimension éthique et volontarisme comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau N°2 : Croisement des critères d'évaluation de la RSE avec les types de responsabilité**

Type de responsabilité	Responsabilité légale	Responsabilité Ethique	Responsabilité discrétionnaire
<b>Critères d'évaluation de la RSE</b>			
Relation avec les employés	6 items	11 items	2 items
Relation avec la communauté	-	3 items	5 items
Relation avec l'Etat	1 item	-	7 items
<b>Total</b>	<b>7 Items</b>	<b>14 Items</b>	<b>14 Items</b>

Source : L'auteur

### 3.2.2. Le choix de l'échantillon :

Notre étude va porter sur un échantillon des grandes entreprises et PME de la région Souss-Massa. Le critère retenu pour la classification d'une entreprise comme grande est inspiré du critère adopté par Maroc PME (ancienne ANPME) pour l'octroi des aides d'appui aux PME. Dès lors, est considérée comme PME toute entreprise dont le CA ne dépasse pas 175 Millions de Dhs. (Cherkaoui. A, 2016). Par conséquent, pour notre cas d'étude, une grande entreprise (GE) est celle dont le CA dépasse 175 Millions de Dhs et la PME est celle dont le CA est situé entre 10 Millions de Dhs et 175 Millions de Dhs.

Si la responsabilité sociale et environnementale des entreprises a donné lieu à des multiples initiatives récentes de la part de plusieurs grandes entreprises et PME marocaines (Hniche. O, et Aquesbi. G, 2015), la crise sanitaire actuelle « renforce d'autant plus ce débat quant à la nécessité de prendre en considération dans la gestion de l'entité tous les risques éventuels qu'elles pourraient supporter ». (Hniche, O, et Aquesbi.G, 2015).

### 4. Les résultats de l'enquête:

Nous avons donc travaillé sur un échantillon de 18 questionnaires stricto sensu. Le codage des questionnaires a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS.

Notre questionnaire comporte 4 volets, Le premier sert à identifier et décrire les entreprises interrogées et leurs caractéristiques. Le deuxième représente l'aspect social de l'engagement des entreprises, en se focalisant sur la perception de la RSE dans un environnement certain par

ces entreprises, un troisième volet porte sur la relation RSE-Crise du Covid19 et enfin un quatrième volet traite de l'intégration des principes RSE dans une vision pérenne de l'entreprise dans un contexte post-crise. Nous avons interrogé des personnes appartenant à des secteurs d'activités différents afin de rendre l'analyse plus étendue.

#### 4.1. Résultats descriptifs :

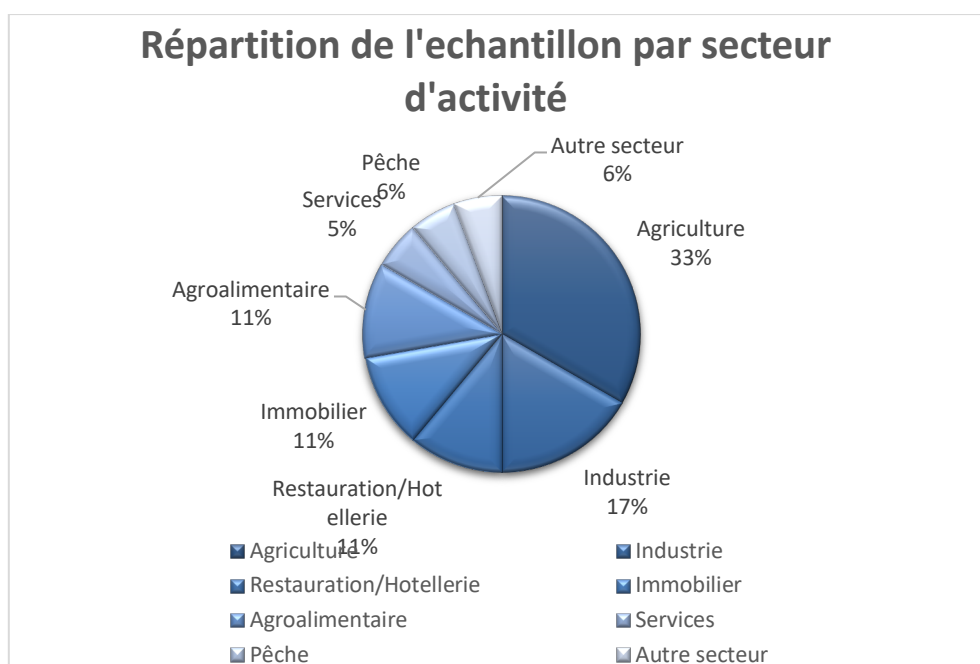
##### 4.1.1. Secteur d'activité

**Tableau N°3 : Répartition par secteur d'activité**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Agriculture</b>	6	33,3	33,3	33,3
<b>Industrie</b>	3	16,7	16,7	50,0
<b>Restauration/Hôtellerie</b>	2	11,1	11,1	61,1
<b>Immobilier</b>	2	11,1	11,1	72,2
<b>Agroalimentaire</b>	2	11,1	11,1	83,3
<b>Services</b>	1	5,6	5,6	88,9
<b>Pêche</b>	1	5,6	5,6	94,4
<b>Autre secteur</b>	1	5,6	5,6	100,0
<b>Total</b>	18,00	100	100	

Source : Descriptives issues du logiciel SPSS

**Graphique N°1 : Répartition de l'échantillon par secteur d'activité**



Source : Logiciel SPSS

La plus grande majorité des entreprises interrogées, appartiennent aux secteurs primaire et secondaire et principalement à l'agriculture et à l'industrie. Le secteur d'activité paraît être un facteur déterminant dans la mise en place de pratiques de RSE au sein des entreprises et plus particulièrement dans la décision de mettre en place stratégie sociétale dans un environnement en perpétuel changement. Selon Cowen et al. (1987), il s'agit d'un souci de visibilité de la part des organisations appartenant à des secteurs plus ou moins sensibles.

En fait, des études précédentes ont prouvé l'existence d'une corrélation positive entre le secteur d'activité des entreprises et le niveau de d'implication sociale, environnementale et sociétale (Patten, 2002).

Une entreprise découlant d'un secteur sensiblement positionné d'un point de vue environnemental et/ou social fera l'objet d'une attention distinctive de la part de l'Etat et les autres parties prenantes et essaiera de répliquer à ces contraintes en propageant des informations et des initiatives socialement responsables. Il peut s'agir également d'une position sensible non pas seulement vis-à-vis de l'Etat mais aussi au niveau de la société civile et les clients « Consumer Oriented » (Cowen et al., 1987).

Les entreprises exerçant dans des secteurs d'activités orientés vers le client prouveront davantage leur implication en matière de responsabilité sociale que les autres entreprises, cela en dispersant et en faisant développer leurs compagnes sociétales.

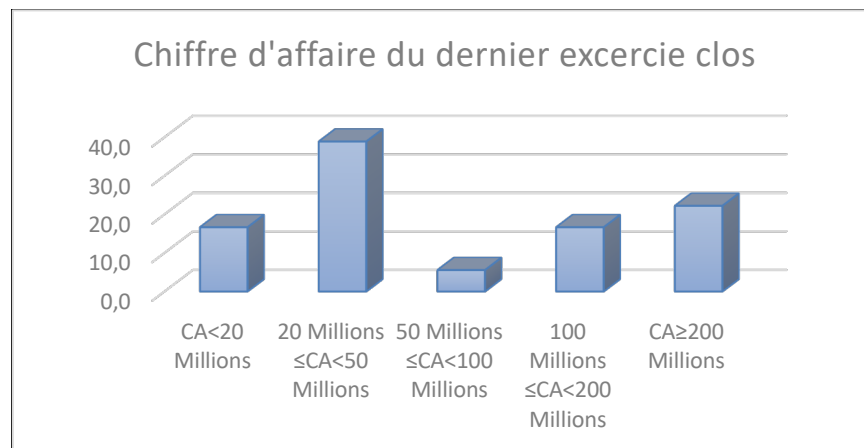
#### 4.1.2. Importance de la structure : CA & Effectif

Tableau N°4 : Répartition par la taille

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>CA&lt;20 Millions</b>	3	16,7	16,7	16,7
<b>20 Millions ≤CA&lt;50 Millions</b>	7	38,9	38,9	55,6
<b>50 Millions ≤CA&lt;100 Millions</b>	1	5,6	5,6	61,1
<b>100 Millions ≤CA&lt;200 Millions</b>	3	16,7	16,7	77,8
<b>CA≥200 Millions</b>	4	22,2	22,2	100,0
<b>Total</b>	18	100	100	

Source : Descriptives issues du logiciel SPSS

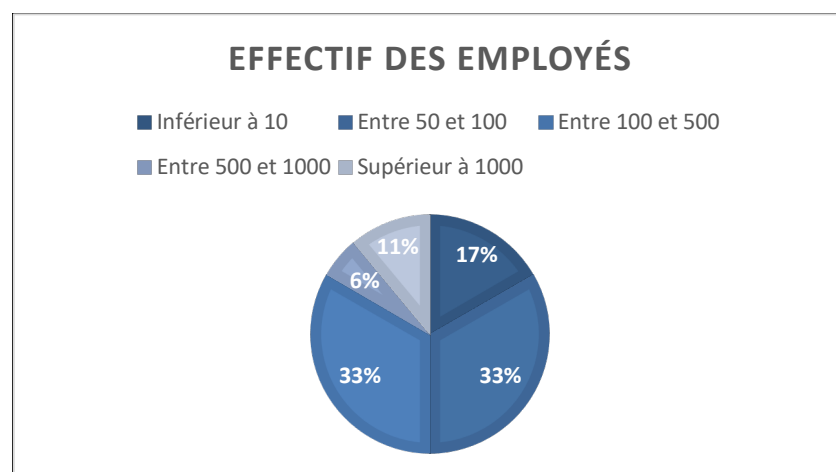
**Graphique N°2 : Taille des entreprises par CA**



Source : Logiciel SPSS

La taille de l'entreprise est capitale dans ces réponses. La majorité des entreprises qui ont une conscience de la RSE font partie des grandes entreprises. Il existe dans la littérature plusieurs développements théoriques quant à l'existence d'un lien entre la taille de l'entreprise et la mise en place de pratiques de RSE. La taille étant une source de visibilité, plus une entreprise est étendue, plus elle sera regardée et dominée par des pressions de la part du public (Cooke, 1992).

**Graphique N°3 : Taille des entreprises par l'effectif**



Source : Logiciel SPSS

Parmi les entreprises de l'échantillon, 50% ont un effectif supérieur à 100 personnes et 39% ont un effectif supérieur à 500 personnes. A priori l'échantillon comprend un mélange de petites, moyennes et grandes entreprises.

## 4.2. Analyse croisée : pratiques RSE & environnement de l'entreprise

**Tableau N°5 : RSE & taille de l'entreprise**

		Chiffre d'affaires du dernier exercice clos				
		CA<20 Millions	20 Millions ≤CA<50 Millions	50 Millions ≤CA<100 Millions	100 Millions ≤CA<200 Millions	CA≥200 Millions
Conscience de l'importance de la RSE ?	Oui	2	2	1	2	3
	Non	1	5	0	1	1

Source : Logiciel SPSS

Les entreprises de grande taille doivent se comporter de façon édifiante et exemplaire du fait de leur visibilité et réputation. En raison de l'attention singulière maintenue des entreprises de grande taille et afin de garder leur crédibilité, elles ont donc tout intérêt à être responsables. (Bewley et Li, 2000). De manière générale, la taille de l'entreprise incite les entreprises à mettre en place des pratiques visant à démontrer leur engagement socialement responsable.

### 4.2.1. La conscience à l'engagement RSE des entreprises interviewées

**Tableau N°6-a : Niveau d'importance de la RSE**

		Votre entreprise réalise-t-elle des actions RSE ?				Total
		Non, certainement pas	Non, je ne pense pas	Oui, je pense	Oui, certainement	
Que pensez- vous de la RSE ?	Plutôt important	0	1	2	3	6
	Très importante	1	0	2	9	12
Total		1	1	4	12	18

Source : Logiciel SPSS

**Tableau N°6-b : Niveau d'importance de la RSE : Tests du khi-carré**

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	3,375 <sup>a</sup>	3	,337
Rapport de vraisemblance	3,873	3	,275
Association linéaire par linéaire	,340	1	,560
N d'observations valides	18		

Source : Logiciel SPSS

La démarche RSE peut être amorcée par un salarié ou un administrateur, mais au final c'est bien la motivation du Président(e) ou du Directeur/riche général(e) qui garantit la réussite et l'efficacité de la démarche. Sans une impulsion stratégique déterminante, seuls des efforts épars seront entrepris.

Selon les réponses de nos interviewés, 13 % des dirigeants de ces entreprises n'ont pas entendu parler de RSE, contre 87% qui comprennent précisément de quoi il s'agit.

Le haut niveau de connaissance et de conscience de l'importance de la RSE dans la vie des organisations mène ces dernières à s'engager sérieusement dans des actions sociales, bénéfiques à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.

**Tableau N°6-c : Niveau d'importance de la RSE : Mesures symétriques**

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur asymptotique standard <sup>a</sup>	T approximatif <sup>b</sup>	Signification approximative
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,141	,237	,571	,576 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,232	,238	,953	,355 <sup>c</sup>
N d'observations valides		18			

Source : Logiciel SPSS

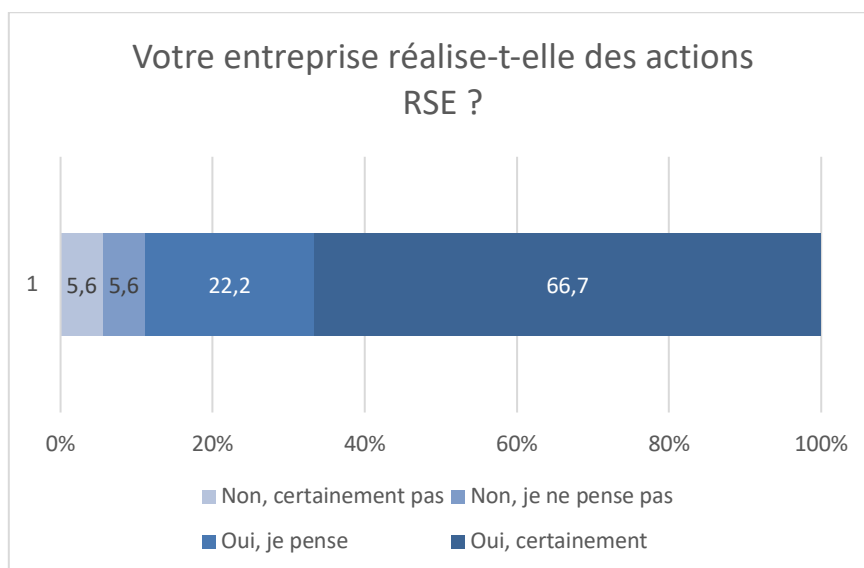
Le test du khi deux et les mesures symétriques de corrélation montre une relation significative positive entre la conscience de l'importance des pratiques RSE et le degré d'engagement des entreprises interviewées.

D'après ces éléments, nous pouvons donc confirmer notre première hypothèse (H1) stipulant que : « *Dans un environnement normal les entreprises sont conscientes de l'importance de la RSE.* »



#### 4.2.2. La mesure de l'engagement RSE par les entreprises interviewées

Graphique N°4 : Engagement RSE des entreprises



Source : L'auteur

En termes d'engagement on constate que 88,9% des entreprises interviewées sont engagées dans des actions RSE, ce point se manifeste souvent par l'adoption d'une démarche stratégique de RSE ou par la conquête d'une certification ou labélisation nationale ou internationale démontrant cet engagement.

En fait parmi les raisons principales de cet engagement, selon les responsables de ces organisations on cite :

- « La recherche d'une visibilité et l'amélioration image de l'entreprise »
- « L'envie d'améliorer le fonctionnement global de l'entreprise, en considérant la RSE comme un facteur de gain, de productivité et d'amélioration des relations sociales avec les parties prenantes. »
- « La conquête de l'amélioration continue du niveau de vie et social de l'ensemble des communautés autour de sa zone d'installation et plus particulièrement pour l'ensemble de ses salariés »
- « L'adoption des pratiques RSE permet de Sauvegarder l'environnement et la sérénité future »
- « Les pratiques RSE fidélisent les salariés et donc automatiquement augmente la productivité et la rentabilité »
- « Le but est de s'aligner avec les principes du développement durable »

### 4.2.3. Les pratiques de la RSE dans un environnement normal

- Les axes d'actions en la matière

**Tableau N°7 : Types d'actions RSE pratiquées**

Parties prenantes les plus concernées	
Salariés	« Aide les salariés à l'occasion des fêtes et autres occasions »
	« Alphabétisation des ouvrières, distribution de fournitures scolaires aux enfants de la communauté »
Société civile	« Aider les associations, des don s, des avantages sociales pour le personnel »
	« Aides : maisons de DAR ATTALIB. »
	« Des actions d'ordre technique, organisationnel et humain dans le domaine de l'environnement »
	« Des dons à des associations à vocations sociales reconnues »
	« Dons aux œuvres sociales - dons covid - dons mosquée ... »
	« L'utilisation des emballages et des fournitures recyclé »
	« Limitation des produits en plastique, utilisation des produits recyclables, la promotion du digital »

Source : Logiciel SPSS

Selon les résultats de notre étude, dans un environnement normal les entreprises concentrent leurs efforts principalement sur deux catégories de parties prenantes : les salariés et la société civile (ONG, associations ...).

La plupart des actions menées sont sous forme d'aides occasionnelles pour les salariés et sous forme de dons, ou d'aides pour les associations.

- Les préoccupations prioritaires

**Tableau N°8 : Les actions prioritaires dans un environnement normal**

Classement	Préoccupations	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
<b>1</b>	Conformité avec le cadre légal et institutionnel	18	1	4	3,28	,958
<b>2</b>	Répondre aux valeurs éthiques & morales exigées par l'environnement social	18	2	4	3,06	,938
<b>3</b>	Prendre des initiatives humaines de façon volontaire pour le bien-être de la communauté	18	1	4	2,94	,998
<b>4</b>	Création de valeur & maximisation des profits pour les actionnaires/associés	18	0	4	2,33	1,138

Source : Logiciel SPSS

Les entreprises reconnaissent que leurs responsabilités sociales commencent avec le respect de la loi surtout dans un environnement stable.

D’après le tableau ci-dessus, extrait du logiciel SPSS, nous constatons que, dans un environnement stable, « Conformité avec le cadre légal et institutionnel » constitue la pratique le plus préoccupant pour la plupart des entreprise interrogées, suivie par tout ce qui est lié aux valeurs, éthiques et morales.

#### 4.2.4. La pratique de la RSE dans un environnement anormal : cas de crise Covid.19

##### ○ Les préoccupations prioritaires

**Tableau N°9 : Les actions prioritaires dans un environnement anormal**

Classement	Préoccupations	N	Min	Max	Moyen	Ecart type
<b>1</b>	Prendre des initiatives humaines de façon volontaire pour le bien-être de la communauté	18	1	4	3,39	,979
<b>2</b>	Répondre aux valeurs éthiques & morales exigées par l'environnement social	18	1	4	3,28	,958
<b>3</b>	Conformité avec le cadre légal et institutionnel	18	1	4	3,17	1,043
<b>4</b>	Création de valeur & maximisation des profits pour les actionnaires/associés	18	0	4	2,11	1,079

**Source :** Logiciel SPSS

Dans un environnement incertain on constate que les entreprises tendent vers le renforcement « des initiatives humaines de façon volontaire pour le bien-être de la communauté », puis « Répondre aux valeurs éthiques & morales exigées par l'environnement social ».

Les pratiques légales qui peuvent embarrasser les entreprises dans un contexte de stabilité, ne constituent plus donc une priorité pour les entreprises dans un environnement instable. Cela peut être justifié par le fait que l’Etat, de sa part, réduit ses pressions réglementaires sur l’entreprise surtout lorsqu’il s’agit d’une crise (sanitaire, financière...), afin d’aider les entreprises à remplir leurs engagements socio-économiques.

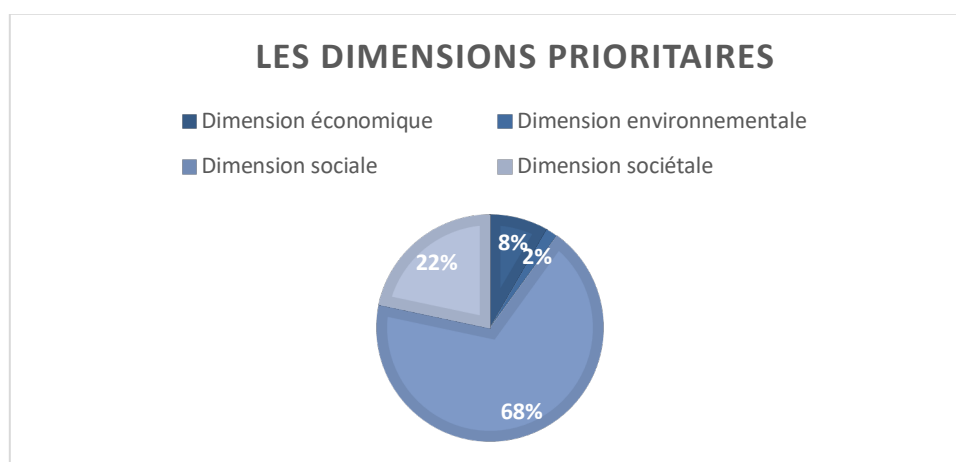
Ces éléments ne peuvent que confirmer notre deuxième hypothèse (H2), stipulant que « **Les dimensions éthique et discrétionnaire ont grande importance dans une situation d’incertitude caractérisée par la menace de la vie humaine** ».

**Tableau N°10 : Les dimensions prioritaires dans un environnement anormal**

Dimensions RSE	Nombre de pratiques	Pourcentage
Dimension économique	5	8%
Dimension environnementale	1	2%
Dimension sociale	41	68%
Dimension sociétale	13	22%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : L’auteur

**Graphique N°5 : Les dimensions prioritaires pour les entreprises interviewées**



Source : Logiciel SPSS

Selon le graphe ci-dessus, la dimension sociale de la RSE est la dimension la plus prioritaire dans un contexte de crise, ceci rejoint l’idée précédente en mettant le salarié (comme partie prenante) au cœur des préoccupations des entreprises.

Les salariés sont les premiers concernés par les actions mises en place dans le cadre d’une démarche RSE. Les principales dispositions RSE envers les salariés sont tournées vers leurs conditions de vie et de travail : 66% des dirigeants orientent leur démarche RSE pour offrir à leurs salariés un juste équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée dans un environnement de crise.

Ces résultats montrent que les entreprises, dans un contexte de crise caractérisé par l’incertitude, recourent à des pratiques communes en imitant les unes les autres, dans la mesure que toutes ces entreprises ont concentrés leurs efforts RSE dans la dimension sociale en premier rang, pour se protéger en interne contre les effets de la crise sanitaire du covid 19 , et en deuxième rang dans la dimension sociétale pour protéger leurs environnements externes.

A travers ces constats, nous pouvons donc confirmer notre troisième hypothèse (H3) stipulant que : « *Dans un environnement incertain caractérisé par la crise, les entreprises recourent à l'isomorphisme mimétique..* »

Le tableau ci-dessous, présentera un recueil des éléments composant les différentes dimensions développées par les entreprises dans un contexte de crise.

- [Les pratiques exceptionnelles en matière de RSE dans la crise du covid-19](#)

**Tableau N°11 : Les pratiques exceptionnelles en matière de RSE dans la crise du Covid-19**

<b>Dimension Économique</b>
<b>Activités socio-économiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrêt temporaire d'une unité/chaîne de production au profit de la production du matériel/équipement médical.</li> <li>• Production exceptionnelle de solution hydroalcooliques et produits de protection (masques, gants...) aux profits du corps médical.</li> </ul>
<b>Engagement fiscal</b>
Paiement spontané des impôts & taxes
<b>Relations "clients"</b>
Facilités de paiement dérogatoire aux clients
<b>Relations "fournisseurs"</b>
Paiement avant échéance des fournisseurs en difficulté suite à l'état d'urgence sanitaire
<b>Dimension Environnementale</b>
<b>Mesures sanitaires</b>
Diffusion des consignes de santé sur les emballages des produits commercialisés...
<b>Dimension Sociale</b>
<b>Conditions de travail</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement des horaires de travail pour quelques employés.</li> <li>• Des autorisations exceptionnelles de déplacement, des moyens de transport.</li> <li>• Développement de solution de "téléservice" avec les parties prenantes de l'entreprise</li> <li>• Négociation des accords des congés payés (anticipés)</li> <li>• Télétravail pour certains postes</li> </ul>
<b>Mesures sanitaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi par un médecin de travail sur place ou dédié, des tests de mesure de température, des équipements de désinfection à l'entrée de la société (lieu de travail),</li> <li>• Désinfection à l'entrée de la société (lieu de travail)</li> <li>• Désinfection du lieu de travail, désinfection des bouteilles de gaz, augmentation du nombre des bus de transport du personnel.</li> <li>• Distribution gratuite des produits de désinfection et de protection (gels, alcool, masques...)</li> <li>• Des gels hydroalcooliques et alcool désinfectant ...</li> <li>• Des masques et gants.</li> </ul>

<b>Prestations sociales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien des déclarations à la CNSS malgré le chômage partiel</li> <li>Maintien des salaires malgré le chômage partiel</li> </ul>	
<b>Ressources humaines (Rémunérations, Formations)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rémunération des heures supplémentaires pour faire face à une activité accrue</li> <li>Versement des primes exceptionnelles aux salariés mobilisés dans cette période de crise</li> <li>Formations &amp; réunions en ligne</li> </ul>	
<b>Dimension Sociétale</b>	
<b>Activités caritatives</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dons de produits, équipements... à destination des hôpitaux, des acteurs de transport, secouristes et les centres d'action sociale</li> <li>Dons en nature et numéraire</li> <li>Dons octroyés au "Fond spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus"</li> <li>Soutien financier ou dons en nature à des familles en situation de pauvreté ou de précarité</li> <li>Soutien financier ou dons en nature aux associations d'aide aux plus fragiles</li> </ul>	
<b>Activités civiques</b>	
Sensibilisation, formation, distribution de savons pour le domicile...	
<b>Activités sociétales</b>	
Participation dans les opérations de désinfection des rues et espaces publics en collaboration avec les autorités locales	
<b>Actions sanitaires</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution gratuite des produits de désinfection et de protection (gels, alcool, masques...)</li> <li>Acheminement gratuit des produits alimentaires aux hôpitaux</li> </ul>	

Source : Logiciel SPSS

#### 4.2.5. La pratique de la RSE en période post crise

Tableau N°12 : Corrélation probable entre les pratiques RSE & la crise de Covid-19

<b>Pensez-vous que cette crise sanitaire va pousser les entreprises à plus de responsabilité sociale et environnementale ?</b>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui, peut être	6	33,3	33,3	33,3
	Oui, certainement	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : Logiciel SPSS

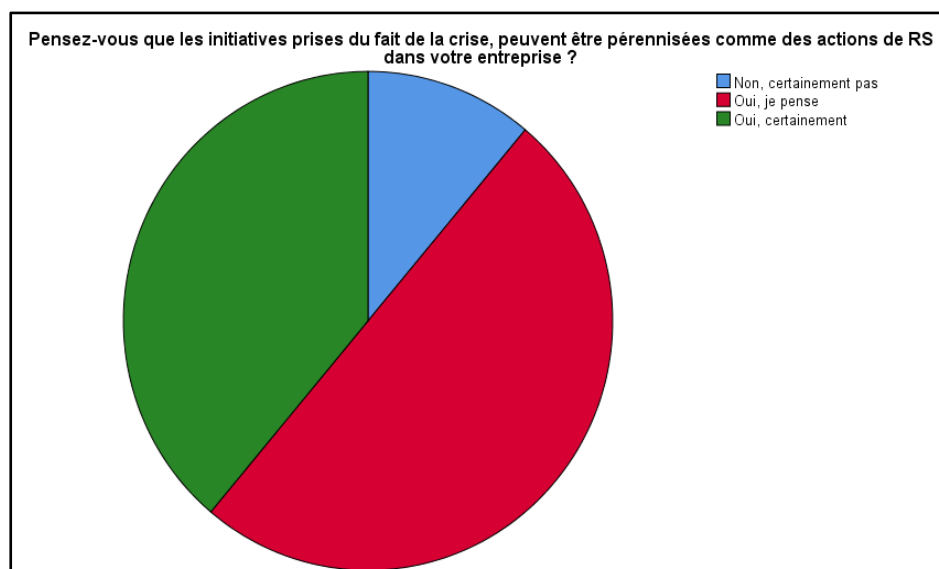
La majorité des réponses tend vers la confirmation d'existence d'une corrélation positive entre les pratiques RSE et le déclenchement d'une crise sanitaire à savoir celle du covid-19, de par le fait que cette dernière, et selon 66% des répondants, pousse certainement les entreprises à adopter des pratiques RSE.

**Tableau N°13 : Les pratiques RSE & post-crise de Covid-19**

<b>Pensez-vous que les initiatives prises du fait de la crise, peuvent être pérennisées comme des actions de RS dans votre entreprise ?</b>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, certainement pas	2	11,1	11,1	11,1
	Oui, peut être	9	50,0	50,0	61,1
	Oui, certainement	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Source : Logiciel SPSS

**Graphique N°6 : Les actions RSE dans le post-covid**



Source : Logiciel SPSS

Les résultats de recherche les plus intéressants ne sont pas ceux qui confirment la relation RSE et crise mais ceux qui mettent l’accent sur la nature des circonstances qui augmenteraient les chances pour une telle relation d’être pérenne. Selon nos résultats, il y a une forte chance que les initiatives prises du fait de la crise soient conservées et garder durablement (88,9%).

### Conclusion

Les recherches scientifiques ne donnent pas de grande importance à l’arrivée de ces crises et à leurs impacts néfastes, notamment sur la vie des entreprises. Parmi les crises les plus récentes, celle de COVID-19 apparaît en décembre 2019. Toutefois, la question qui se pose est de savoir si cette attention portée au concept de la RSE, est née d’une démarche éthique qui tente d’améliorer le contexte social et préserver l’environnement, ou plutôt d’une pression qui pèse

sur l'entreprise et qui dicte ses choix stratégiques. Les résultats de notre étude montrent que les entreprises de la région Souss-Massa s'engagent dans la RSE par intérêt puisque l'objectif principal est le renforcement de leur visibilité et leur crédibilité.

Les résultats dégagés montrent, également, que certaines entreprises ont un haut niveau de connaissance et de conscience de l'importance de la RSE ce qui pousse ces dernières à s'engager sérieusement dans des actions sociales, bénéfiques à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes quel que soit l'environnement dont elles exercent (normal ou anormal).

Nôtre travail de recherche intervient dans un contexte de crise avec des variables incertains, en essayant d'étudier le phénomène de RSE dans des conditions où la vie de, chaque personne physique ou morale, est vulnérable d'où l'esprit de solidarité sociale démontré par les actions RSE engagées par toutes les entreprises interviewées. Comme tout de recherche, le nôtre a une valeur managériale importante, dans la mesure où les variables incertains auront une grande importance dans les tableaux de bord sociaux des dirigeants d'entreprises, notamment, dans leurs politiques sociales vis-à-vis des parties prenantes. Ce travail, va également pousser, les chercheurs à étudier d'autres phénomènes dans des contextes de crise comme celle de covid-19. A l'instar de tout travail de recherche, cette étude effectuée porte des limites et des insuffisances qui peuvent trouver leurs origines dans la partie théorique, comme dans la partie pratique. D'ailleurs nous considérons qu'un échantillon de 18 entreprises ne permet pas de juger d'une manière absolue que les résultats dégagés peuvent être généralisés sur toutes les entreprises de mêmes critères, partant de ce fait et dans une perspective de perfectionner le travail, nos futures recherches vont tendre vers un élargissement de l'échantillon étudié avec l'utilisation profonde des techniques de collecte et de traitement des données soulevées.



## BIBLIOGRAPHIE

Bewley K. et Li Y. (2000). Disclosure of environmental information by Canadian manufacturing companies: a voluntary disclosure perspective. *Advances in Environmental Management and Accounting*, 1: 201-226.

Carroll A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : Une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question (s) de management*, 3, 13–26.

Cherkaoui, A., & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : Enseignements d'une étude de cas. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 2, 141–181.

Cooke, T.E. (1992), The Impact of Size, Stock Market Listing and Industry Type on Disclosure in the Annual Reports of Japanese Listed Companies, *Accounting and Business Research*, Vol. 22, No. 87: p:229-237.

Cowen, S. S., Ferreri, L. B., & Parker, L. D. (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis. *Accounting, Organizations and society*, 12(2), 111-122.

DiMaggio, P. et Powell, W.W, the iron cage revisited: institutional isomorphism and Collective rationality in organizational field, 1983, *American Sociological Review*, 48: 147-160.

<https://doi.org/10.3917/mav.041.0107>.

Freeman R. E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, éditions Pitman

Hniche, O., & Aquesbi, G. (2015). États des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 11, 437–461.

Jamali, D. (2008), « A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice », *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, p. 213-231.

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

Malki, T. E. (s. d.). ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES, RESPONSABILITE SOCIALE ET PERFORMANCE : ANALYSE EMPIRIQUE DANS LE CAS DU MAROC. 2010, 509.

Patten, D.M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. *Accounting Organizations and Society*, 27, 763-773.

Pinkston T., Carroll A. (1996), « A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? », *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, p. 199-206.

S.Capelli, C.Guillot-Soulez, W.Sabadie.(2015) Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 96(avril-juin):3-23 ; DOI:10.3917/grhu.096.0003.

Schwartz M., Carroll A. (2003), « Corporate social responsibility: A three-domain approach », *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, No. 4, p. 503-530 (Aupperle et al. 1985 ; Pinkston et Carroll, 1996).

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica.

Yin R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, London, Sage Publications.