

# **LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : VERS UN MANAGEMENT DURABLE DE LA CRISE COVID-19 ?**

**Noaman ZERIOUH**

Doctorant

Université Mohamed V de Rabat

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD)

**Email : [noaman\\_zeriouh@um5.ac.ma](mailto:noaman_zeriouh@um5.ac.ma)**

**[zeriouh.larmodad@gmail.com](mailto:zeriouh.larmodad@gmail.com)**

**[ID ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0079-8334](https://orcid.org/0009-0002-0079-8334)**

**AXE : RSE et management de crise/crise de management**

## **RESUME**

L'objectif de ce papier est d'analyser les défis et les opportunités auxquels les entreprises seront confrontées dans la nouvelle réalité post-COVID-19 et le rôle que la RSE peut jouer pour aider les entreprises à survivre dans l'avenir immédiat et à prospérer à long terme. Ce travail est qualitatif, utilisant des textes de recherche, des médias électroniques, des magazines de gestion et de santé, des journaux nationaux et internationaux. En résumé, il ne sera pas possible de revenir à la situation antérieure à la pandémie. La crise offre des opportunités de soutenir des politiques écologiquement durables qui promeuvent les droits de l'homme et les droits du travail. La demande des consommateurs, les réseaux de fournisseurs des entreprises, leurs sources de financement, l'utilisation des fonds et les liquidités ont changé. Les entreprises peuvent trouver dans les programmes de RSE des outils utiles pour s'adapter à la nouvelle réalité.

**MOTS CLES :** RSE; Management durable; COVID-19; Management de crise ; Crise de management

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to analyze the challenges and opportunities that companies will have in the new post-COVID-19 reality and the role that CSR can play in helping companies survive in the immediate future and prosper in the long term. This work is qualitative, using research texts, electronic media, specialized business and health magazines, national and international newspapers. Recapitulating, a return to the pre-pandemic situation will not be possible. The crisis opens opportunities to support policies that are sustainable with the environment and that promote human and labor rights. Consumer demand, companies' supplier networks, their sources of cash, financing, and liquidity have changed. Companies can find useful tools in CSR programs to adapt to the new reality.

**KEY WORDS :** CSR; Sustainable management; COVID-19; Crisis management; Management crisis

## I. INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 qui a balayé le monde au cours du premier semestre 2020 a bouleversé tous les domaines de la vie humaine. La crise sanitaire initiale a rapidement évolué et imprégné l'économie, la politique, les relations humaines et même notre conception de nous-mêmes en tant qu'individus. Les convictions sur ce qui était sûr et stable ont été sérieusement remises en question par la nouvelle maladie, et les plans conçus par les entreprises et les gouvernements doivent rapidement s'adapter aux nouveaux scénarios. Heureusement, il n'est pas nécessaire de repartir de zéro, car il existe des modèles et des idées développées il y a des années qui tracent une voie réaliste vers la reprise, sans qu'il soit nécessaire de revenir au point de départ.

Bien que le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ne soit pas nouveau, ces derniers mois, une remise en question des sujets sociaux, économiques et environnementaux a commencé dans le monde entier, obligeant à revoir les stratégies face à un changement d'époque qui nécessite de nouvelles approches. Pour les entreprises et les organisations, dans un avenir immédiat, il sera plus important de prendre les bonnes décisions pour leur transformation et leur survie. À cet égard, les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations unies et les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) constituent un guide d'action clair sur lequel elles peuvent fonder des modèles commerciaux durables.

Des concepts tels que la résilience seront d'usage courant parmi les entrepreneurs, car ceux qui ne pourront pas s'adapter aux nouvelles conditions post-pandémiques courront le risque de ne pas être viables à l'avenir. La résilience n'est pas une destination, c'est une façon d'être. Une "organisation résiliente" n'est pas une organisation qui peut simplement revenir là où elle était avant la crise. Au contraire, l'organisation véritablement résiliente est celle qui s'est transformée, ayant intégré dans son ADN les attitudes, les croyances, l'agilité et les structures qui lui permettent non seulement de revenir là où elle était, mais aussi de se catapulte rapidement vers l'avant (Renjen, 2020b).

L'objectif principal de ce document est d'analyser les défis et les opportunités auxquels les entreprises seront confrontées dans la nouvelle réalité post-COVID-19 et le rôle que la RSE peut jouer pour aider les entreprises à survivre dans l'immédiat et à prospérer à long terme.

Pour faire l'analyse on va passer en revue les concepts historiques de la RSE, l'influence que le Pacte mondial des Nations Unies et les ODD ont eu sur l'adoption de modèles d'entreprise durables, et ce que proposent d'initiatives de premier plan au niveau mondial telles que le Manifeste Davos 2020. Une description est donnée de l'impact économique sur les entreprises lésées par la pandémie de la COVID-19 dans le monde et comment, malgré cela, de nombreuses entreprises ont uni leurs forces avec les gouvernements et la société civile organisée pour atténuer les effets négatifs générés par les quarantaines et l'arrêt de l'activité économique. Enfin, il est proposé que, pour sortir de la crise, les entrepreneurs adoptent des modèles d'entreprise respectueux de l'environnement et des droits des travailleurs, et que l'accent soit mis sur la transition d'un modèle capitaliste centré sur les bénéfices des actionnaires vers un modèle qui collabore avec toutes les parties intéressées (stakeholders) afin de générer un progrès durable.

## **II. L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES**

### **II.1 La Responsabilité Sociale des Entreprises**

On compte comme précédent qu'en Europe et aux USA, des améliorations ont été apportées aux conditions de vie de leurs travailleurs, mais ce n'est qu'après la Grande Dépression, de 1929 à 1933, que s'est développé aux USA 'Etat du Bien être , qui a établi certains engagements dans les relations de travail des entreprises, modifiant le comportement standard jusqu'alors, dans lequel le seul objectif était d'augmenter la productivité et leurs bénéfices économiques. Ce paradigme a émergé entre les années 50 et 60 aux USA et s'est étendu à l'Europe dans les années 90.

À la fin du XXe siècle, un autre Forum Economique Mondial annuel s'est tenu à Davos, en Suisse, en décembre 1999, et l'un des thèmes était l'impact de la mondialisation. Le secrétaire général des Nations unies (ONU) de l'époque, Kofi Annan, a déclaré :

*"Aujourd'hui, je suis heureux de reconnaître qu'au cours des deux dernières années, nos relations ont fait de grands progrès. En démontrant, par la coopération des entreprises (...), que les objectifs poursuivis par les Nations Unies et par les entreprises peuvent effectivement être atteints mutuellement. Cette année, je vous mets au défi de porter nos relations à un niveau supérieur. Je propose que vous, les chefs d'entreprise réunis à Davos, et nous, les*

*Nations Unies, lançons un pacte mondial de valeurs et de principes, qui donnera un élan humain au marché économique mondial (Acevedo-Guerrero et al., 2013, p. 311-312).*

Le Pacte Mondial 2000 est né de cet appel ouvert dans le but de promouvoir la culture de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Ce qui précède repose sur dix principes universellement acceptés qui contiennent la défense et la promotion des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, qui font l'objet d'un consensus universel et sont dérivés de :

- La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.
- La Déclaration relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail de l'Organisation Internationale du Travail.
- La Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement.
- La Convention des Nations Unies contre la Corruption (Global Compact. Spanish Network, 2015, para. 1 et 2).

L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (Global Compact. Red Chile, 2011) a adhéré au Pacte Mondial, en reconnaissant les lignes directrices pour les entreprises multinationales, dans une direction syndicale engagée. Les Fondements susmentionnés sont promus au niveau international et tentent de réglementer la catégorie de la RSE, un outil qui formule des critères à suivre (Global Compact. Spanish Network, 2015).

## **II.2 Qu'est-ce que le Pacte mondial ?**

Il repose sur la vision de l'ancien Secrétaire Général des Nations unies, Kofi Annan, qui, comme nous l'avons vu plus haut, lors du Forum Economique Mondial de Davos en 1999, "a appelé les chefs d'entreprise à s'associer à l'Organisation pour créer ainsi un "impact global" en termes de valeurs et de principes partagés afin de donner une perspective humaine au marché mondial" (Kingo, n.d., paragraphe 3).

Aujourd'hui, le Pacte Mondial joue un rôle crucial dans le renforcement de la collaboration des entreprises avec les Nations Unies. Actuellement, plus de 11 000 entreprises et plus de 3 000 organisations, basées dans plus de 160 pays et plus de 70 réseaux locaux, défendent largement le message selon lequel tout type d'entreprise, partout sur la planète, peut jouer un rôle clé dans l'amélioration de notre monde (Global Compact, Mexico Network, n.d.). En

termes de nombre de participants, le Pacte Global est la plus grande initiative d'entreprise au monde.

Ce Pacte « appelle les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption " (Pacte Mondial. Réseau espagnol, 2015, paragraphe 3). Les pays membres de l'OCDE modifient périodiquement les lignes directrices afin de s'assurer que leur contenu est à jour et reflète les changements mondiaux, comme l'urgence sanitaire de 2020.

L'objectif est l'adhésion à des politiques publiques qui renforcent la confiance dans les entreprises, les travailleurs et la société, renouvellent le climat pour les investissements nationaux et étrangers, et augmentent la contribution des entreprises au développement durable. Les valeurs du Pacte Mondial sont au nombre de quatre, à savoir l'éthique, la confiance, l'intégrité et la transparence, dans un cadre également composé de quatre éléments, avec dix composantes présentées ci-dessous :

Tableau 1.

*Principes du Pacte Mondial*

CHAMPS	COMPOSANTS
Droits Humains	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection des droits de l'homme reconnus au niveau international. Veiller à ce que leurs entreprises ne soient pas complices de violations des droits humains.
Standards au Travail	Elimination de toute distinction ou exclusion entraînant une inégalité de traitement dans le traitement des demandes d'emploi ou de profession. Liberté d'association et de négociation. <hr/> Elimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire. Égalité de rémunération, d'heures de travail et de repos. <hr/> L'entreprise doit soutenir l'élimination de toutes les formes de travail des enfants. <hr/> L'entreprise doit soutenir l'abolition des pratiques discriminatoires en matière de travail et d'emploi.
Environnement	Les entreprises doivent adopter une approche de précaution qui favorise

	<p>l'environnement.</p> <hr/> <p>L'entreprise doit encourager les initiatives qui favorisent une plus grande responsabilité environnementale.</p> <hr/> <p>Les entreprises doivent encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.</p>
Lutte contre la corruption	Les entreprises doivent lutter contre la corruption sous toutes ses formes.

### **II. 3 Objectifs du Développement Durable**

Ces 17 objectifs mondiaux sont conçus comme une feuille de route pour mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les peuples jouissent de la paix et de la prospérité d'ici 2030. Le 25 septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations unies a adopté à l'unanimité le Programme de Développement 2030 intitulé " Transformer notre monde : le Programme 2030 pour le développement Durable " (Organisation Panaméricaine de la Santé, 2017). Les ODD sont complets et interdépendants, et ne peuvent être atteints que si la société dans son ensemble s'engage dans leur réalisation. Bon nombre des ODD sont étroitement liés aux 10 principes du Pacte Mondial, et les entreprises du monde entier ont uni leurs forces pour faire en sorte que les objectifs fixés puissent être atteints à la date prévue.

Les dix-sept objectifs de Développement Durable sont décrits ci-dessous :

- a. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes dans le monde entier.
- b. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition, et promouvoir l'agriculture durable.
- c. Assurer une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges.
- d. Assurer une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous.
- e. Réaliser l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- f. Assurer la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous.
- g. Assurer l'accès à une énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous.

- h. Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- i. Développer des infrastructures résilientes, promouvoir une industrialisation inclusive et durable, et favoriser l'innovation.
- j. Réduire les inégalités entre les pays et au sein des pays.
- k. Rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables.
- l. Assurer des modes de consommation et de production durables.
- m. Prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses impacts.
- n. Conserver et utiliser durablement les océans, les mers et les ressources marines pour parvenir à un développement durable.
- o. Protéger, restaurer et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification et stopper et inverser la dégradation des sols, et mettre fin à la perte de biodiversité.
- p. Promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, assurer l'accès à la justice pour tous, et mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux.
- q. Renforcer les moyens de mise en œuvre et relancer le partenariat mondial pour le développement durable (Nations Unies, 2015 ; Nations Unies, 2020).

#### **II. 4 La responsabilité sociale des entreprises au Maroc**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue une préoccupation croissante pour de nombreuses entreprises au Maroc ces dernières années. Les entreprises marocaines ont commencé à prendre conscience de leur impact social et environnemental et de l'importance de contribuer au développement durable du pays.

Le gouvernement marocain a également adopté des politiques visant à encourager les entreprises à adopter des pratiques commerciales responsables. En 2016, le Maroc a lancé une stratégie nationale de RSE pour encourager les entreprises à adopter des pratiques commerciales plus durables et à contribuer au développement économique et social du pays.

De nombreuses entreprises au Maroc ont mis en place des initiatives de RSE pour répondre aux besoins de la communauté et de l'environnement. Ces initiatives peuvent inclure des

projets de développement durable tels que des programmes de recyclage, des projets de conservation de l'eau, des programmes de formation pour les jeunes et les femmes, ainsi que des dons à des organisations caritatives.

Les entreprises marocaines peuvent également être encouragées à adopter des pratiques commerciales responsables grâce à la certification de normes internationales de RSE telles que la norme ISO 26000. Cela peut aider à améliorer leur réputation et leur image de marque, tout en contribuant au développement économique et social du pays.

## **II. 5 Effets de la pandémie de COVID-19**

En mi-septembre 2020, le nombre total d'infections signalées dans le monde était de 29 millions, avec plus de 900 000 décès, selon le Centre de ressources sur les coronavirus de l'Université Johns Hopkins. En raison de la situation complexe déclenchée par la pandémie, et du fait qu'il n'existait pas encore de traitement adéquat pour stopper l'infection ou de vaccins pour conférer une immunité, chaque gouvernement dans le monde a dû concevoir une stratégie adaptée à sa culture, à ses traditions ou aux ressources économiques disponibles. Cela signifie qu'un nombre important de pays ont connu des périodes de quarantaine et d'isolement pendant lesquelles l'activité économique était presque entièrement suspendue (Kaplan et. al., 2020). Les mesures d'éloignement sanitaire, bien que moins strictes que les fermetures totales ou partielles, ont contraint certaines entreprises à réduire leur capacité de service (comme dans les hôtels et les restaurants), à travailler à distance et à engager des frais pour se conformer aux mesures d'éloignement et d'hygiène (gels hydro alcooliques, restructuration des espaces, boucliers en plastique pour les employés, entre autres). (Centers for Disease Control and Prevention, 2020).

Comme conséquence directe de cette situation, de nombreuses entreprises ont été contraintes de réduire leurs effectifs afin de survivre à la baisse soudaine de leurs revenus, et beaucoup d'autres ont déclaré faillite. Par exemple, aux États-Unis d'Amérique (le pays qui compte le plus de décès dus au coronavirus), un restaurant sur quatre fermerait définitivement ses portes (Pesce, 2020).

La crise générée par la pandémie au niveau mondial a eu des répercussions économiques bien plus importantes que celles envisagées, étant comparables à celles de la récession des années 1930. Dès le début, le gouvernement fédéral a proposé la stratégie de minimiser ce qui se passait, et après huit mois, la contagion s'est étendue et a augmenté de manière inattendue, les résultats ont montré qu'il fallait modifier la méthode, qui a été maintenue, provoquant une



instabilité dans les différents secteurs de production, dans les petites, moyennes et grandes entreprises, fermant partiellement ou totalement leurs activités. Selon la Commission économique des Nations unies, l'intensité des effets de la crise, en fonction du secteur d'activité économique en question, se divise en forte, significative et modérée, selon le secteur d'activité économique concerné :

a. Fort : Services touristiques, industrie culturelle traditionnelle, commerce, réparation de biens, hôtels et restaurants, transport, mode et automobile.

b. Significatif : Mines, électricité, gaz et eau, construction et matériaux de construction, services aux entreprises, activités financières, boissons, meubles et bois, industrie chimique, électronique-machines et équipements.

c. Modérée : agriculture, élevage et pêche, production alimentaire pour le marché intérieur, fournitures et équipements médicaux, médicaments, télécommunications et emballage (Commission économique, 2020).

Certains secteurs ont résisté aux effets de la pandémie, connaissant même une certaine croissance. Il s'agit notamment du commerce électronique (Walmart, Amazon, et autres), des entreprises de livraison à domicile (DHL, petits commerces et autres) et de certaines grandes entreprises pharmaceutiques (Pacheco, 2020). En outre, d'autres entreprises ont réagi en modifiant leurs lignes de production et de distribution, principalement l'alimentation, l'habillement et l'équipement des hôpitaux, les services et autres. Malheureusement, la plupart des petites et moyennes entreprises ont été sévèrement touchées par la crise.

Plutôt que de toucher un groupe ethnique ou démographique particulier, le virus a mis en évidence et exacerbé des problèmes sociaux tels que l'inégalité et la pauvreté. Les personnes qui étaient déjà dans une situation économique précaire ne peuvent pas se permettre de rester en quarantaine, ni même d'arrêter de travailler pour de courtes périodes. Beaucoup ne disposent que de leur revenu journalier et ne sont pas protégées par la sécurité sociale, si bien que tomber malade signifie un risque sérieux d'insécurité alimentaire pour la famille. En Europe, les faits montrent que les personnes d'origine africaine, asiatique et d'autres minorités sont plus susceptibles de contracter le virus et de tomber gravement malade, voire de mourir du COVID-19 (He et Harris, 2020). Ce sont précisément ces groupes qui comptent parmi les plus pauvres et les moins protégés des sociétés européennes. Selon David Malpass, président de la Banque mondiale, jusqu'à 60 millions de personnes dans le monde pourraient basculer dans l'extrême pauvreté comme effet direct de la pandémie (David, 2020).

Comme nous l'avons mentionné, la pandémie a causé des dommages dévastateurs à l'économie mondiale et a mis en évidence des vulnérabilités importantes dans les opérations commerciales et les chaînes d'approvisionnement liées aux conditions de travail et à la préparation aux catastrophes. Parmi les obstacles auxquels les entreprises sont confrontées, nous citons : les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les problèmes de trésorerie, l'incapacité à respecter les dates de livraison, la réduction de la demande de biens et de services et l'altération de la confiance des investisseurs. Cela a obligé les entreprises à prendre des décisions drastiques dans leurs modèles d'affaires, ce qui n'a pas empêché un nombre important d'entre elles de déclarer faillite (BBC, 2020). Les engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) devraient-ils être une priorité pour celles qui résistent à l'impact des quarantaines et à la réduction de la clientèle ?

## **II. 6 La nouvelle économie après la pandémie**

La Nouvelle Economie désigne le terme qui a émergé suite à la transition d'une économie basée sur la fabrication à une économie basée sur la connaissance et la technologie, notamment numérique. Ce concept, apparu à la fin du siècle dernier, propose de passer d'un modèle de production obsolète basé sur la consommation de charbon et de dérivés d'hydrocarbures à un modèle dans lequel les énergies propres, comme le solaire, le vent et l'eau, sont les piliers qui font tourner l'économie (Goodell, 2019 ; López, 2018).

Dans ce sens, ce type de développement économique, éminemment durable, s'aligne sur les objectifs fixés par l'ONU dans ses différents plans de développement, dont beaucoup influencent directement les lignes directrices de la RSE moderne. À l'heure où on remet en cause la viabilité des ODD en raison de la crise sanitaire (Nature Editorial, 2020), des économistes tels que Jeremy Rifkin, Thomas Piketty et Jeffrey D. Sachs ont plaidé pour un redoublement des efforts afin d'atteindre les objectifs fixés et acceptés par la communauté internationale (Sachs et al., 2020), ainsi que par les dirigeants européens (Pellicer, 2020). Ils montrent notamment que la planète ne peut plus attendre et que continuer à utiliser des énergies non renouvelables est une voie sans retour pour l'économie mondiale. Plutôt que de considérer la crise actuelle comme un facteur qui empêchera d'atteindre les objectifs souhaités, les partisans de la conversion énergétique vers les carburants verts rappellent qu'il est possible de changer rapidement les habitudes de consommation de la société, comme cela a été démontré ces derniers mois.

Pour Rifkin, l'un des principaux promoteurs du *projet Green New Deal* (en référence à la série de programmes mis en œuvre par le président américain Franklin D. Roosevelt dans les années 1930 pour sortir son pays de la Grande Dépression), une nouvelle vision de l'avenir prend rapidement de l'ampleur. Face à l'urgence mondiale causée par le changement climatique, un programme est proposé pour un mouvement politique susceptible de révolutionner l'économie mondiale dans les années à venir. Il est important de souligner que ceux qui sont à l'avant-garde de ce nouveau projet durable ne sont pas des politiciens, mais la société civile organisée et, de plus en plus, le monde des affaires (Rifkin, 2019).

Le *Green New Deal* ouvre la possibilité d'une transition massive vers une ère écologique post-carbone qui évite une hausse des températures mondiales qui nous amènera au bord de l'emballement du changement climatique. La croissance que cette nouvelle économie générera ne sera peut-être pas exponentielle comme elle l'a été pendant l'ère du pétrole, mais elle sera certainement durable. Il n'est plus possible que le capitalisme se poursuive tel qu'il est aujourd'hui, mais les entreprises qui adoptent cette vision écologique développeront un nouveau type de capitalisme qui s'inscrit dans le cadre des demandes sociales pour une meilleure répartition des revenus, le respect des droits humains pour toutes et tous et la durabilité écologique.

Ces propositions trouvent un écho dans divers forums, dont le plus important est le Forum Economique Mondial. En juin de 2020, certains des plus importants chefs d'entreprise du monde, ainsi que des dirigeants et des activistes se sont réunis virtuellement pour annoncer une proposition appelée *The Great Reset*, qui préconise l'adoption de politiques telles que l'augmentation des impôts sur les couches les plus riches de la société, une plus grande régulation des marchés et l'adoption par les gouvernements de projets tels que *le Green New Deal* (Schwab et Malleret, 2020a ; Schwab et Malleret, 2020b).

Selon Klaus Schwab, fondateur et président exécutif du Forum Economique Mondial, tous les pays, des États-Unis à la Chine, doivent être impliqués, et tous les secteurs, du pétrole et du gaz à la technologie, doivent être transformés. Pour Schwab, tous les aspects de nos sociétés et de nos économies doivent être revus, de l'éducation aux contrats sociaux et aux conditions de travail (Schwab, 2020).

La RSE permet aux entreprises d'articuler leurs politiques de gouvernance interne et leur modèle d'entreprise pour atteindre ces objectifs durables. Ce faisant, elles pourront soutenir les efforts de la société en faveur d'un changement durable pour notre planète.

### **III. MÉTHODOLOGIE, TECHNIQUES ET MATÉRIAUX UTILISÉS**

Pour l'élaboration de ce travail, diverses sources d'information ont été utilisées, telles que des textes de recherche, des médias électroniques, des magazines spécialisés dans le domaine de la gestion et de la santé, ainsi que des journaux nationaux et internationaux. Il s'agit d'une recherche d'analyse qualitative. La méthode déductive a été utilisée pour la fondation soutenue par des jugements argumentatifs et discutables, avec l'appui de diverses sources d'information qui, en raison de leur actualité, nous permettent d'exposer la validité du problème.

### **IV. PRINCIPALES CONCLUSIONS**

Investir davantage dans des programmes qui encouragent et renforcent la RSE, en augmentant l'engagement social afin de relever les défis économiques à court et à long terme. Il existe actuellement des entreprises qui n'investissent pas dans la RSE parce qu'elles doivent se concentrer sur leurs activités opérationnelles pour survivre, ainsi que des cas d'entreprises qui ont agi de manière contraire à l'éthique afin d'éviter la cessation d'activité durant les quarantaines. D'autres ont gonflé les prix de biens essentiels, en faisant des déclarations trompeuses sur les produits qu'ils vendent, comme les produits pharmaceutiques (He et Harris, 2020).

Cependant, des études montrent que la grande majorité des entreprises pendant la crise ont non seulement maintenu leurs engagements en matière de RSE, en rejetant les pratiques commerciales contraires à l'éthique, mais ont contribué de manière proactive aux efforts nationaux de lutte contre la maladie en mettant des ressources, tant financières que matérielles, à la disposition de la société (Galante, 2020).

La pandémie est susceptible d'accélérer le développement de la RSE à long terme, car de plus en plus de sociétés et d'entreprises réalisent que leur survie et leur développement dépendent de la recherche d'un équilibre délicat entre la rentabilité et l'harmonie avec leurs différentes parties prenantes (Hagel et al., 2020). Si cette pandémie a montré quelque chose, c'est que la

participation active de la société dans son ensemble est essentielle pour enrayer les contagions et aider l'économie à se redresser rapidement, ce qui augmentera sans aucun doute les attentes des gens quant à une plus grande responsabilité sociale des entreprises. Par conséquent, nous pouvons imaginer la période post-pandémique comme une période dans laquelle les entreprises qui réussissent sont celles qui ont un engagement fort et des stratégies de RSE efficaces et des mises en œuvre efficaces (He et Harris, 2020).

D'après l'OCDE :

Les entreprises qui prennent des mesures proactives pour faire face aux risques liés à la crise du COVID-19 de manière à atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs et les chaînes d'approvisionnement sont susceptibles de générer plus de valeur et de résilience à long terme, améliorant ainsi leur viabilité à court terme et leurs perspectives de redressement à moyen et long terme (OCDE, 2020).

Les entreprises sont encouragées à inclure des actions concrètes telles que celles décrites ci-dessous :

- a. Assurer la liaison avec les équipes chargées des achats et du développement durable pour comprendre les vulnérabilités des fournisseurs ou des partenaires commerciaux, et en particulier les performances du fournisseur en matière de relations de travail et de santé et sécurité.
- b. Élaborer un plan de diligence raisonnable en cas de rupture d'approvisionnement de fournisseurs critiques, en étroite collaboration avec les équipes de gestion des achats, de la durabilité ou de l'environnement et du social de l'entreprise, afin de trouver des fournisseurs nouveaux ou existants, tout en concentrant les évaluations des fournisseurs sur les questions de RSE les plus importantes, ce qui pourrait affecter la planification d'urgence à court et à long terme.
- c. Évaluer les impacts des commandes annulées ou suspendues sur l'entreprise, y compris leurs impacts environnementaux ou sociaux, et la capacité à redémarrer après la crise.
- d. Envisagez des solutions innovantes, telles que la réduction des salaires des dirigeants ou l'annulation du versement des dividendes (le cas échéant), pour aider à financer les salaires et éviter les licenciements ou les mises à pied.
- e. Lorsque vous envisagez de suspendre, d'annuler ou de réduire temporairement des commandes ou d'autres types d'activités avec des fournisseurs et des partenaires

commerciaux, évaluez les impacts socio-économiques des différentes options d'urgence, en tenant compte de la disponibilité de prêts ou de mesures d'aide et de soutien d'urgence. Consulter, si possible, les travailleurs ou leurs représentants au niveau mondial (par exemple, les syndicats mondiaux) sur les options d'urgence et communiquer leurs impacts respectifs aux gouvernements. Rechercher le soutien des donateurs ou d'autres formes d'assistance pour atténuer les effets socio-économiques de l'annulation de l'activité (OCDE, 2020).

La crise a éveillé les clients au fait qu'ils doivent être exigeants quant à la qualité et les prix des produits. Les entreprises doivent adopter des modèles flexibles, innovants, créatifs et durables axés sur la rentabilité. L'une des conséquences des différentes quarantaines ayant été les licenciements massifs, cela a amené les consommateurs à être attentifs aux entreprises qui ont conservé leurs employés et à celles qui ont agi au contraire en supprimant des emplois (Renjen, 2020a).

Le concept de résilience devrait faire partie du vocabulaire des chefs d'entreprise. La firme Deloitte considère cinq changements majeurs dans l'environnement des entreprises:

a. Changements dans le contrat social. Le contrat implicite entre les entreprises et leurs parties prenantes est en train de changer pour assurer la viabilité de tous. De nouvelles considérations autour de l'équilibre entre le travail et le bien-être des employés suggèrent que ces facteurs redessinent une nouvelle norme dans le mode de fonctionnement des entreprises.

b. Des changements dans les rôles et les règles des institutions. La crise a montré la fluidité entre les secteurs public et privé, et a fait entrer pleinement les organisations non gouvernementales (ONG) et autres agences dans la sphère publique. En même temps, les partenariats public-privé montrent une nouvelle forme de coopération qui estompe les frontières traditionnelles entre le public et le privé et qui peut présager d'une plus grande collaboration entre le gouvernement et les entreprises.

c. Imprévisibilité des sources et des utilisations du financement et des marchés de capitaux. En raison de l'impact économique de la pandémie, les sources de liquidités, leur utilisation et les liquidités elles-mêmes ont été imprévisibles. Les entreprises devront prévoir les variations de leur situation financière et évaluer leur capacité à faire face à une éventuelle augmentation de leur endettement.

d. Permanence des changements dans le comportement des clients. Comme mentionné ci-dessus, la crise a déjà eu un impact profond sur le comportement des clients. Les entreprises

doivent anticiper si et comment la pandémie a modifié de façon permanente les comportements, les expériences et les attentes de leurs clients, ainsi que le rôle de l'engagement numérique.

e. Les attentes en matière de sécurité physique, émotionnelle, financière et numérique. L'incertitude laissera place aux craintes des parties prenantes, aussi les entreprises doivent-elles comprendre comment les attentes en matière de sécurité ont changé, peut-être de façon permanente (Renjen, 2020b).

Les entreprises qui se sont alignées de manière éthique sur la RSE pendant cette crise se sont distinguées en adhérant à ses quatre principes :

a. L'entreprise, qui doit être efficace, responsable, résiliente et de haute qualité ;

b. Les travailleurs, non seulement du point de vue du maintien des salaires, mais aussi de leur santé et de leur bien-être ;

c. Les clients, avec lesquels les relations et les liens ont dû être renforcés ; et

d. La société, afin d'apporter des solutions pour le bien commun (Canal, 2020).

## **V. CONCLUSIONS**

Le changement des conditions sanitaires (31 octobre 2020), similaire à ce qui se passe dans des pays européens comme l'Espagne, la France et l'Allemagne, entraînera une augmentation de la détérioration économique du pays, une situation qui est susceptible de se produire en raison des caractéristiques similaires de ces pays, et un scénario incertain est prévu. La croissance économique naissante prévue serait interrompue, avec une détérioration des prévisions pour les années à venir.

La participation des entrepreneurs ayant une affinité avec la responsabilité sociale des entreprises sera transcendante dans la mesure où ils parviendront à générer de la confiance, d'abord en interne, des employés, des fournisseurs, des actionnaires et autres, puis en externe, des clients, des créanciers, des banques et autres, générant une alternative dans le nombre de consommateurs, qui se traduira par une augmentation des ventes, un avantage sur la concurrence et une plus grande possibilité de rester sur le marché. Le fait d'avoir une vision

claire de l'endroit où l'on veut aller, de la manière et du moment où l'on y arrivera, inspire confiance et sécurité.

Les concepts de durabilité écologique et les projets de refondation du capitalisme du XXI<sup>e</sup> siècle sont autant d'opportunités de développement pour les entrepreneurs visionnaires. Le passage à une culture respectueuse de l'environnement et des personnes est en cours, sous l'impulsion de la jeune génération. Les jeunes consommateurs, plus conscients de l'impact qu'ils ont sur l'économie, commencent à exiger que les entreprises modernisent leur mode de production. La reprise économique nécessitera de repenser le rôle que les entreprises elles-mêmes doivent jouer au profit de la société. Il n'y aura pas de retour à l'économie d'avant COVID-19.

Les entreprises qui s'appliquent au changement et se poussent à transformer et à innover leur modèle d'entreprise seront celles qui perdureront à court et à long terme. La RSE jouera un rôle substantiel dans le remodelage du nouvel ordre économique des professionnels des affaires dont dépendra l'économie mondiale. La société civile se développera et entreprendra un plus grand activisme dans les demandes et la participation sociale.

## **VI. REFERENCES**

- BBC. *Coronavirus: US economy sees sharpest contraction in decades.* <https://www.bbc.com/news/business-53574953>
- Bureau of Labor Statistics). *The Employment Situation–August 2020.* U.S. Department of Labor. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/empst.pdf>
- David, D. *Coronavirus 'a devastating blow for world economy'.* BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-52939846>
- France24. *Covid-19 sparks global economic 'crisis like no other', IMF says.* <https://www.france24.com/en/20200624-imf-says-covid-19-sparks-global-economic-crisis-like-no-other>



- Goodell, J. Is the Green New Deal realistic? Two sympathetic authors weigh in. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/09/17/books/review/on-fire-green-new-deal-naomi-klein.html>
- Hagel, J., Jacobson, S. y Brown, J. S. *New architectures of resilience. Are you heading for a restart or a new start?* Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/post-covid-restart-or-new-start.html>
- He, H. y Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- International Monetary Fund. *World Economic Outlook Update*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
- Kaplan, J., Frías, L y McFall-Johnsen, M. *Our ongoing list of how countries are reopening, and which ones remain under lockdown*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/countries-on-lockdown-coronavirus-italy-2020-3?r=MX&IR=T>
- Nature Editorial. (2020). Time to revise the Sustainable Development Goals. *Nature*, 583, 331-332. doi:10.1038/d41586-020-02002-3
- Pesce, N. L. *1 in 4 restaurants won't reopen after the coronavirus pandemic, OpenTable CEO warns*. Market Watch. [https://www.marketwatch.com/story/1-in-4-restaurants-wont-reopen-after-the-coronavirus-pandemic-opentable-ceo-warns-2020-05-15?mod=article\\_inline](https://www.marketwatch.com/story/1-in-4-restaurants-wont-reopen-after-the-coronavirus-pandemic-opentable-ceo-warns-2020-05-15?mod=article_inline)

- Renjen, P. *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19. A guide for senior executives.* Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>
- Renjen, P. *The essence of resilient leadership: Business recovery from COVID-19.* Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/guide-to-organizational-recovery-for-senior-executives-heart-of-resilient-leadership.html>
- Rifkin, J. (2019). *The Green New Deal: Why Fossil Fuel Civilization Will Collapse by 2028 and the Bold Economic Plan to Save Life on Earth.* St. Martin's Press.
- Schwab, K. et Malleret, T. (2020a). *COVID-19: The Great Reset.* Forum Publishing.
- Schwab, K. et Malleret, T. *COVID-19's legacy: This is how to get the Great Reset right.* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/covid19-this-is-how-to-get-the-great-reset-right>
- The World Bank. *COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II.* <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- United Nations. *UN report finds COVID-19 is reversing decades of progress on poverty, healthcare and education.* UN Department of Economic and Social Affairs. <https://www.un.org/development/desa/en/news/sustainable/sustainable-development-goals-report-2020.html>

- World Bank Group. *Global Economic Prospects*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33748/9781464815539.pdf?sequence=20&isAllowed=y>