



”L’intérêt du droit et de la RSE dans la gestion des ressources humaines”

Kamal Lagtati

► To cite this version:

Kamal Lagtati. ”L’intérêt du droit et de la RSE dans la gestion des ressources humaines”. Revue Alternatives managériales et économiques AME, 2024, vol. 6 (n° 1), pp. 55-70. 10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6iSp%C3%A9cial%201.46893 . hal-04487881

HAL Id: hal-04487881

<https://hal.science/hal-04487881>

Submitted on 6 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'intérêt du droit et de la RSE dans la gestion des ressources humaines

LAGTATI K. ¹

1. Enseignant chercheur à l'Ecole supérieure de technologie de Lâayoune Université Ibn Zohr
Membre du Laboratoire de recherche en sciences juridiques et développement durable
FSJES Agadir
Membre associé du Centre Michel de l'Hospital Université Clermont-Auvergne (CMH EA 4232)

Résumé :

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, caractérisé par des mutations profondes, la prise en compte de la RSE et du droit par les entreprises est devenue un enjeu majeur. Comme la règle juridique, la RSE est en train de prendre une place centrale dans le domaine des ressources humaines. La RSE peut avoir un impact significatif sur l'engagement et le bien être des salariés. Elle peut également favoriser la cohésion au sein de l'entreprise en se fondant sur les valeurs partagées et en favorisant le dialogue.

En ce qui concerne la réglementation juridique, elle souffre encore d'une mauvaise perception de la part des RH. Ces derniers ont tendance à ne percevoir la règle de droit que comme une contrainte « subie » qui vient à l'encontre de la maximisation du profit. Il peut donc être tentant de ne pas accepter la règle juridique (violation du droit) ou de la contourner.

En effet, si le droit du travail est souvent présenté comme particulièrement protecteur, encore faut-il qu'il soit appliqué sur le terrain. Ce qui n'est pas le cas le plus souvent. Ce travail vise à démontrer comment l'effet coercitif de la RSE peut ou du moins participer à redonner à la réglementation de travail son effectivité.

Mots- clés : ressources humaines - RSE - droit du travail- dialogue social – conformité

The interest of law and CSR in human resources management

Summary :

In an increasingly competitive world, characterized by profound changes, the consideration of CSR and the law by companies has become a major issue. CSR is taking a central place in the field of human resources. CSR can have a significant impact on employee engagement and well-being. It can also promote cohesion within the company by relying on shared values and by promoting dialogue.

Regarding legal regulation, it still suffers from a poor perception on the part of HR. The latter tend to only perceive the rule of law as an "enforced" constraint that goes against profit maximization. It may therefore be tempting not to accept the legal rule (violation of the law) or to circumvent it.

Indeed, although labor law is often presented as particularly protective, it still needs to be applied on the ground. Which is not the case most often. This work aims to demonstrate how the coercive effect of CSR can restore the effectiveness of labor regulations.

Keywords : Human Resource - CSR - Labor law - social dialogue - compliance

Introduction

Réussir dans le cadre de la mondialisation économique où les maîtres-mots sont la compétitivité et la flexibilité nécessite entre autre de la compétence au sein de l'entreprise. La gestion des ressources humaines est désormais un pré-requis pour toute entreprise qui veut maintenir ou améliorer ses performances. Le capital humain est un moteur fondamental de la croissance économique durable. L'entreprise doit mettre en place une organisation qui lui permette de disposer de ressources humaines en quantité et qualité suffisante par rapport à l'activité qu'elle réalise et celle qu'elle envisage de réaliser.

Les fonctions ressources humaines n'ont vu le jour au Maroc qu'au milieu des années 80. S'en est suivie une évolution de cette fonction. Une évolution qui ne concernera qu'une partie du système productif et particulièrement les multinationales, les grandes entreprises publiques et quelques entreprises privées nationales de grande taille (Bellal, E. 2014).

La gestion des ressources humaine au Maroc présente quelques particularités liées à la typologie des entreprises. Lorsqu'il s'agit des TPE, elles sont à peine intégrées au circuit des règles de l'économie formelle. Les droits sociaux basiques sont partiellement et non systématiquement respectés. C'est généralement le patron qui décide seul et n'accepte aucune contestation de ses salariés. Dans le meilleur des cas ces salariés sont déclarés à la CNSS et reçoivent régulièrement leur salaire sans bulletin de paie.

En ce qui concerne les PME marocaines, les pratiques de GRH sont éclectiques et pas assez encrées en général. Tout dépend du secteur d'activité, de la taille, de la vision et de l'ambition à l'international du ou des dirigeants. Le basique d'une gestion du personnel est généralement acquis.

Enfin, concernant les grandes entreprises nationales et multinationales, la fonction RH est beaucoup mieux organisée puisqu'il s'agit généralement d'une direction. Les droits des salariés sont mieux respectés, même si l'ensemble la réglementation de travail n'est pas automatiquement appliqué. Certaines entités ont même créé en leur sein des divisions chargées de la RSE et du respect de l'éthique et la déontologie (Cherkaoui, A. 2016).

Après une période marquée par une intervention très poussée de l'Etat dans un nombre de domaines de la vie sociale et des relations de travail en entreprise, un mouvement de déréglementation et de flexibilisation s'est engagé au Maroc, dans les années 1980, sous l'impulsion d'une critique patronale de l'intervention de l'Etat et de sa forme la plus courante et formelle : la loi.

La flexibilité s'oppose avant tout à la rigidité, considérée par de nombreux auteurs comme la caractéristique principale des modèles du passé, nés à une époque où les marchés ou la technologie n'imposaient pas de changements aussi rapides dans la mesure où ils étaient beaucoup plus stables et prévisibles (Cadin L. ; Guérin F. & Pigeyre F., 2012). Visant à diminuer le poids des lois et des règlements au profit des règles que les opérateurs économiques se fixent à eux-mêmes, la flexibilisation s'est identifiée à un déplacement du droit du travail de l'hétéronomie vers l'autonomie (Moreau, M.-A ; Muir Watt, H. P. Rodiere P (dir.), 2010). Or c'est l'entreprise qui a été la principale bénéficiaire de ce mouvement. Une telle décentralisation des sources du droit de travail vers l'entreprise a été justifiée par un argumentaire économique. La nécessité d'une adaptation fine des entreprises aux changements techniques et aux besoins de plus en plus changeants et diversifiés qui s'expriment sur le marché se traduit sur le plan juridique par une demande de flexibilité des règles d'emploi de la main d'œuvre, c'est-à-dire d'ajustement de ces règles aux impératifs de la compétitivité (Supiot, A. 2015). L'une des expressions les plus visibles de la flexibilité renvoie à la

manière dont elle fait évoluer l'emploi salarié. Ainsi la main d'œuvre qui devrait être liée à l'entreprise par un contrat de travail ne l'est pas. Aujourd'hui de nombreuses personnes contribuent à la production des biens et des services au sein d'une entreprise sans qu'un contrat de travail ne les lie à cette entité économique.

Dans ce contexte marqué par le non-respect des règles et par conséquent d'une insécurité, la RSE peut-elle jouer un rôle? Peut-on concilier protection des travailleurs et efficacité économique? Est-il possible d'arriver à un bon équilibre de « flexisécurité »?

Parce que l'entreprise est d'abord et avant tout une affaire de société, elle ne peut être réduite à la seule fonction économique. Elle est appelée à jouer un rôle plus large que la création de richesse. Aujourd'hui elle doit se soucier non seulement de sa rentabilité et sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux, et être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes (Lopez J.-C ; BIDI G & CÔME Th. 2023). C'est l'essence même de la RSE (SAHRANE L. 2022). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un nouveau standard de gouvernance de l'entreprise lui permettant de se développer tout en tenant compte des impacts de son activité sur la société et en particulier en matière sociale, environnementale, éthique et des droits de l'homme, en collaborant de façon étroite avec ses différents partenaires (VERDUN F. 2013)

Le facteur humain doit plus que jamais être pris au sérieux, notamment par le service RH au sein de l'entreprise. Depuis quelques années, des recoupements prennent corps entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Certaines firmes mettent en place des pratiques RH présentées comme socialement responsables et touchant les grands domaines classiques de la gestion des ressources humaines. Elles consistent pour les entreprises à se préoccuper des attentes de leurs salariés et des enjeux les concernant comme par exemple la santé et la sécurité, le développement professionnel, l'égalité homme femme, etc.) (Dubrion, B. 2010). En effet le besoin éthique a toujours existé, notamment de la part des salariés qui entendent être respectés en tant que personne et être traités avec justice (NGOK EVINA J.F. 2018).

Les firmes sont de plus en plus conscientes de l'importance de la RSE comme complément nécessaire de la règle juridique. Souvent les normes volontaristes viennent relayer et renforcer la loi : il s'agit d'une internormativité entre droit et management pour évoquer la manière dont les normes d'origines et de niveaux différents entrent en résonance, en synergie ou en concurrence les uns avec les autres (PEZERT, SENECHAL, 2014).

C'est ainsi qu'endosser une responsabilité éthique, c'est aussi décider de faire quelque chose qui semble bon et juste conformément à un système de valeur collectif sans pour autant qu'il existe de loi contraignante (NICOLAS E. 2014). Les initiatives des entreprises peuvent compléter ou précéder le système juridique qui n'intègre pas ou pas encore des demandes de la société.

Nous allons essayer de démontrer dans cette étude comment la RSE peut d'un point de vue théorique permettre de repenser la conceptualisation de la GRH et d'un point de vue pratique favoriser la mise en œuvre d'outils ou de dispositifs servant les intérêts de l'entreprise et pouvant dépasser la fonction instrumentale de la GRH pour mieux répondre aux attentes des salariés (2). Mais avant, nous allons d'abord passer en revue la perception par les fonctions RH de la réglementation de travail et l'implémentation de cette dernière au sein des entreprises marocaines (1).

1. La perception des règles du droit du travail par la Direction des ressources humaine

L'application des règles du droit du travail n'est pas la même au sein des services RH dans les différentes entreprises. Une grande majorité, peut avoir une mauvaise perception de certaines règles supposées trop contraignantes et engendrant des coûts supplémentaires (1.1). Or la règle de droit est

plus que jamais une nécessité pour l'entreprise. En plus du risque numérique, pénal, et environnemental le risque social commence à prendre de l'ampleur et la non-conformité aux normes sociales peut être lourdement sanctionnée (1.2).

1.1 Les règles du droit du travail : une contrainte

Le droit du travail est encore perçu comme issu d'une idéologie dépassée. Il puise une partie de ses origines dans l'histoire de la classe ouvrière. Il traduit ainsi une vision conflictuelle des relations de travail. Or la GRH a le souci de l'efficacité (Supiot, A. 2015). Cette efficacité étant le produit d'une approche consensuelle consistant à déployer des efforts allant dans le même sens par la direction et les salariés d'une entreprise pour atteindre un objectif commun. C'est la raison pour laquelle les règles de droit du travail peuvent être perçues comme une contrainte. Les « phénomènes de fuite » devant le droit du travail sont devenues classiques : absence d'élections des représentants du personnel, « oubli » de la réglementation sur la sécurité, non-paiement des heures supplémentaires, etc.

Le droit du travail est couteux puisqu'il augmente les coûts de production et éventuellement diminue le profit de l'entreprise. De là une opposition d'intérêts entre l'entreprise et les travailleurs. Le droit du travail est technocratique car de plus en plus complexe et éloigné des réalités quotidiennes de la vie des entreprises (Barthélémy, J. Cette, G. 2010). La complexité, l'opacité et l'inflation de certaines normes participent à l'élargissement du fossé entre effectivité et efficacité des normes.

Le droit du travail est facteur de judiciarisation et souvent le recours au juge est signe de dysfonctionnement du système des relations de travail.

Sur le plan international, la globalisation met à mal l'idée même d'entreprise nationale et rend le droit national inopérant. Ainsi les sociétés échappent aux contraintes du pays d'origine en délocalisant la production vers des pays plus souples. (Exemple : à Renault un ouvrier marocain gagne en moyenne 240 euros par mois contre 1800 euros brut pour un ouvrier français). De même la globalisation économique met les firmes marocaines en compétition avec d'autres qui, connaissant moins de contraintes juridiques qu'elles, s'en trouvent favorisées. L'allègement de ces contraintes serait donc une question de compétitivité économique des firmes marocaines autant qu'une nécessité vitale en vue d'y préserver l'emploi des salariés.

Ce constat a eu pour conséquence que les droits du travail nationaux sont entrés en « concurrence », comme en témoignent les rapports annuels *Doing Business* publiés par la Banque Mondiale qui évaluent tous les aspects des droits nationaux concernant l'efficacité économique. Chaque pays est décrit à travers sa *Labour Market Regulation* (Régulation du marché du travail), dont l'objectif est de mesurer la flexibilité de la régulation de l'emploi, en particulier dans son influence sur l'embauche et le licenciement des travailleurs ou sur la rigidité des horaires de travail. Le rapport contient plusieurs index (index de la difficulté d'embauche, de la rigidité des horaires, de la difficulté à licencier, du coût du licenciement » eux même composés de plusieurs indicateurs. Dans la mesure où il s'agit bel et bien d'évaluer une flexibilité, toute réglementation stricte sur ces points, voire sa seule présence, tend à diminuer cette flexibilité et à constituer un handicap dans la facilitation des affaires (Cadin, L. et Guerin, F. 2015).

La mauvaise perception de la réglementation juridique est due aussi au fait que la loi reste incapable de s'adapter à des situations diverses. Elle prétend réglementer de manière uniforme des situations d'entreprises pourtant très diverses avec des situations très hétérogènes. Ainsi par exemple le droit

réglemente les entreprises de manière très globale, pourtant les PME n'ont pas les mêmes moyens ni les mêmes marges que les grandes entreprises. Il en est de même de la nature de l'activité. Ainsi une firme de haute technologie a-t-elle les mêmes besoins en réglementation qu'une industrie de main d'œuvre ? Cette hétérogénéité de situations réglementée par une loi uniforme a engendré un désaveu vis-à-vis de la loi, mais personne ne peut nier ses vertus et surtout son utilité en cas de survenance de tension entre les parties et que les relations deviennent conflictuelles.

1.2 Les règles du droit du travail : une nécessité

Malgré les griefs qui peuvent lui être reprochés dans le milieu des entreprises, le droit reste doté d'une importance cruciale. L'entreprise est insérée dans un environnement juridique qu'elle ne peut pas sauf à courir des risques, ignorer ou tenter d'éviter (Hannoun, C. 2009). Elle doit intégrer la dimension juridique dans son fonctionnement quotidien et même dans sa démarche stratégique (M.-A. Frison-Roche, 2022). La prise de risque peut avoir des conséquences fâcheuses pour l'entreprise. C'est le cas du risque juridique comme le fait de ne pas se conformer aux règles sur la sécurité et l'hygiène au travail (De la Villeguerin, Y. 2023). Synonyme de contrainte et de coût pour l'entreprise, cette dernière sera tentée de prendre le risque de ne pas se conformer aux règles. Et c'est justement la survenance du risque qui rappelle à l'entreprise l'importance du respect de la réglementation du travail.

Si le droit du travail est souvent présenté comme particulièrement protecteur, encore faut-il qu'il soit appliqué sur le terrain. Dans le cas contraire, les règles de droit n'auront aucune utilité. Le droit suppose de se donner les moyens pour assurer son respect et son application. Toutefois, plus la réglementation est lourde, complexe et riche, plus son contrôle devient lui-même coûteux et difficile car il suppose des moyens accrus. L'inflation juridique et réglementaire entrainerait une ineffectivité des règles en les dévalorisant et en les rendant non contrôlables. C'est dans ce cadre que la RSE peut constituer une alternative mais encore faut-il qu'elle soit dotée d'un caractère contraignant.

2. L'implémentation de la réglementation du travail : vers une RSE légalisée

Du fait d'une motivation forte de réduction des coûts, les politiques RH se traduisent souvent par l'industrialisation des activités administratives, le développement de la sous-traitance et la multiplication des processus et outils standardisés. Par conséquent, la fonction RH n'est plus parvenue à faire mieux prendre en compte l'importance du facteur humain. Si les directions RH ont privilégié les relations avec les managers, elles ont parus dans l'ensemble prendre leurs distances avec les salariés (LE GALL J.M. 2023).

Or, les salariés constituent l'un des éléments les plus précieux du capital de l'entreprise. La valorisation de ces ressources requiert d'élaborer les règles du travail au plus près des travailleurs eux-mêmes (Supiot A. 2015). Les règles de la RSE peuvent dans ce cadre jouer un rôle important au niveau interne mais également lorsque l'entreprise a des activités transnationales.

Sur le plan interne la matière sociale peut être imprégnée par les démarches responsables engagées dans l'intérêt de l'entreprise à des fins de performance économique et sociale. C'est le cas par exemple des engagements favorisant l'égalité professionnelle (égalité homme femme, lutte responsable contre les discriminations...) ou les mesures de sécurité et santé au travail qui doivent occuper une place de choix dans les politiques RSE (Selusi, S. 2012).

Au niveau transnational, l'objectif est de chercher de nouvelles formes de régulation dans l'espace désétatisé et transnational qu'est celui de l'entreprise globalisée et de différer autant que possible l'avènement d'une norme juridique impérative (Decaux, E. 2010). Il s'agit également de trouver une réplique à un système juridique inadapté aux problèmes posés par la globalisation de l'économie en terme d'espace ou de territoire (champ d'application géographique), d'objet (champ d'application matériel), d'acteurs et de sujet de droit et ainsi de faire progresser l'idée d'une nécessaire réglementation (Gendron, C. et Girard B. (dir.) 2012). Aujourd'hui la responsabilité sociale occupe la fonction de premier mode de régulation de l'entreprise transnationale (Daugareilh, I. 2012). L'hypothèse étant qu'après avoir conduit une opération de déconstruction, la RSE a engendré du fait de la diversité des acteurs qui la revendiquent et de leurs logiques respectives un processus de recomposition du droit (Gendron, C. et Girard B. (dir.) 2012).

2.1 L'internormativité ou l'acceptation des normes RSE

Les démarches RSE constituent l'un des exemples les plus significatifs de l'internormativité et l'accentuation du pluralisme normatif trouve, pour partie, son origine dans le développement du courant de la RSE. Ce courant a pour objet non pas l'Etat, mais le rapport existant entre la société civile et les entreprises et organisations la composant (Pezert, E. et Sénéchal, J. (dir.) 2014).

Certes la loi n'est pas le seul mode pour produire règles et normes. Mais les juristes sont très attachés à une conception moniste de cette création. Ils y sont très sensibles et voient souvent cette évolution comme une confusion des genres ou une dégradation. Si les juristes acceptent l'idée que l'Etat n'est pas le seul acteur en matière de production de règles, avec la négociation de conventions collectives par les organisations syndicales, ils ont beaucoup de mal à accepter l'idée d'un pluralisme juridique (Bonafe-Schmitt, J.-P. 1994). Selon eux, il existe une différence de nature entre norme juridique et norme sociale. La première est formelle et s'impose malgré tout à tous alors que, la plupart du temps, la seconde est « choisie » par l'organisation (qui peut choisir de s'y soumettre ou non) et reste relativement informelle (son respect n'est que rarement assorti de sanctions et n'est pas l'objet d'un appareil de contrôle).

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) reflète une prise de conscience que les activités commerciales des entreprises peuvent être entourées d'incertitudes, en termes de cadre réglementaire, surtout lorsqu'elles sont impliquées dans des violations des droits de l'Homme, des droits des travailleurs, des actes de pollution ou de corruption (El hassani Sbai, S. 2022). Cela implique également que certaines entreprises agissent de manière « *irresponsable* » dans la conduite de leurs activités. L'élaboration de normes de comportement responsable pour les entreprises vise précisément à prévenir leur comportement irresponsable. Ces normes sont élaborées par les entreprises elles-mêmes, les États, les associations ou les institutions privées, car elles témoignent l'incapacité des États à mettre en place un cadre juridique *adapté* à l'organisation de certaines entreprises, et qui tient compte des impacts extra-commerciaux et extra économiques de leurs activités. L'objectif de ces normes est de combler le vide juridique qui a été créé pour inciter les entreprises à adopter des pratiques commerciales plus *responsables*.

L'internormativité peut toutefois présenter un certain nombre de risques. Ainsi il existe un vrai risque de différenciation entre grandes entreprises et PME : nombre de contraintes

juridiques ne concernent que les premières. De même ce sont aussi les grandes entreprises qui, pour des raisons de moyens, de compétences ou de visibilité, mettent en place des politiques volontaristes ou des dispositifs d'autoréglementation (référentiels, chartes éthiques, tableaux de bord sociaux) les plus structurés et les plus contraignants (Thibout, O. 2018).

L'internormativité peut également soulever certaines interrogations. En effet la *soft law* n'a pas la force de contrainte, ni le caractère difficilement réversible de la *hard law*. Une entreprise multinationale qui choisit d'imposer à l'ensemble de ses filiales et sites dans le monde des bonnes pratiques de GRH (exp. ISO 26000) contraint-elle plus et de manière plus efficace ses entités locales que ne le font les législations disparates et hétérogènes ?

La question du contrôle de l'application des règles n'est pas résolue (Mazuyer, E. 2010). Elle se complique même dans la mesure où les accords collectifs, au-delà de leur respect par les parties, posent la difficulté de l'appréciation de leur contenu même, surtout quand le législateur n'a pas fixé d'objectifs précis à atteindre.

2.2 Approche contraignante de la RSE

La prise en compte des préoccupations sociétales devrait-elle être volontaire ? Doit-on seulement inciter les entreprises à limiter les impacts potentiellement négatifs engendrés par leurs activités ou doit-on les en contraindre ?

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) incite les entreprises à adopter des comportements responsables dans le cadre de leurs activités. La prise en compte progressive de l'éthique dans les entreprises a conduit les Etats à intervenir législativement en la matière pour imposer la mise en place de tout un ensemble de moyens visant à promouvoir la

« *réputation sociétale* » (Gaetan, M. (2014). Par principe, les mesures mises en œuvre dans le cadre de la « *soft law* » sont dépourvues de caractère coercitif (Tirel, M. 2022). C'est pourquoi, il apparaît qu'il ne puisse exister de sanctions applicables en cas de non-respect des règles et principes consacrés dans les codes et chartes éthiques adoptés dans les entreprises.

Le recours à l'autorégulation par les entreprises peut constituer en effet une réponse à l'absence d'une législation applicable aux entreprises dans le domaine de la RSE. En adoptant des codes de bonne conduite, des chartes éthiques et des normes déontologiques pour prévenir ou atténuer les impacts négatifs de leurs activités sur l'environnement, les travailleurs, les citoyens et plus largement les Etats et leurs partenaires commerciaux, les entreprises interviennent dans des domaines traditionnellement règlementés par des règles générales et abstraites et applicables à tous (Mercier, V. 2011). Ainsi la RSE et les normes qu'elle a engendrées au sein des entreprises peuvent être considérées comme une réponse à l'absence de régulation juridique des activités des entreprises (Elidrissi, F. et Rouini, N. 2020). Cependant, de plus en plus d'affaires impliquant des violations des droits de l'Homme ou de la pollution sont rapportées, et il est difficile d'engager leur responsabilité juridique en raison des limites des systèmes juridiques existants.

De nombreux auteurs prônent aujourd'hui une approche plus contraignante de la RSE (Martineau-Bourguinaud, V. 2016). Une approche qui implique une sanction en cas de non respect par l'entreprise d'un engagement éthique. Sanctionner juridiquement la violation d'un engagement RSE serait un moyen efficace d'assainir les conditions de concurrence entre les

entreprises et d'homogénéiser les niveaux de protection. Ce même courant soutient le fait « qu'il n'est pas possible d'accepter un discours selon lequel nous pourrions souscrire des engagements qui n'engagent pas ou d'adhérer à un système de responsabilité qui ne soit pas juridiquement sanctionné » (Trebulle, F.-G. 2003). Il ne faut pas confondre le fait de ne pas être contraint à adopter des règles et celui de ne pas être lié par des règles ainsi acceptées. Autrement dit, les entreprises ne peuvent être contraintes d'adopter des règles, mais elles doivent être contraintes de respecter les règles qu'elles ont-elles-mêmes acceptées, ou prises.

2.3 La RSE légalisée : outil de dialogue social

La légalisation de la RSE va permettre de réunir les conditions favorables à un réel dialogue social entre la direction de l'entreprise et les salariés en créant un cadre réglementaire qui place l'homme au cœur des préoccupations de l'entreprise. Afin de s'inscrire dans le droit fil des principes RSE posés par la norme ISO 26000 qui encourage le dialogue avec les parties prenantes, la législation marocaine doit faire en sorte que les salariés et leurs représentants soient associés à la gestion des entreprises et notamment à tout ce qui se rapporte à la RSE.

À n'en pas douter, l'intérêt d'une participation plus active des représentants du personnel est de renforcer le caractère juridique et contraignant de ces initiatives afin d'œuvrer à une meilleure protection des salariés. Au-delà, il s'agit d'imposer un nouveau modèle de gouvernance participative des entreprises, qui associerait plus directement les salariés à leur fonctionnement, en les plaçant au centre des démarches responsables.

Les représentants de personnel sont associés de manière très limitée aux démarches responsables. Cela résulte en partie du fait que de telles pratiques sont essentiellement basées sur le volontariat, ce qui laisse à l'employeur une grande latitude pour définir les formes et les modalités de leur participation (Zabel A.-L. 2010). Certains auteurs proposent que les instances représentatives de personnel soient associées aux décisions portant sur l'éthique, la lutte contre les atteintes aux droits humains et libertés fondamentales. Ces thèmes qui visent l'intérêt général permettent d'associer les représentants du personnel aux décisions de l'entreprise sans pour autant entraver le pouvoir de décision de l'employeur sur des sujets stratégiques touchant, par exemple, à sa capacité de production, ses effectifs ou ses investissements (Chiss R. (2018).

D'autres acteurs qui sont également invités à être impliqués dans cette démarche RSE sont les syndicats. Ces derniers sont restés pendant longtemps hésitants en refusant de s'y impliquer. L'engagement des syndicats dans les démarches RSE des entreprises remonte aux années 1990. Les organisations syndicales deviendront, pendant ces années des acteurs moteurs de la responsabilité sociale face aux méfaits de la mondialisation, « défavorable aux travailleurs et à leurs syndicats » (Chaveau A. et Rose J.-J. (2003). Une mondialisation qui a entraîné dans son sillage d'importantes restructurations et délocalisations (Damy G. 2005). Ces évolutions vont inciter ces organisations à repenser leur intervention afin de s'adapter, d'une part, aux nouvelles formes de dialogue et, d'autre part, aux mutations liées à l'organisation des entreprises (Supiot A. 2002).

Enfin les salariés, composante essentielle de chaque entité économique, et sans lesquels l'entreprise ne saurait survivre, doivent être impliqués dans cette démarche RSE. La mutation du rapport salarial nous incite à adopter un regard nouveau sur la place du salarié dans

l'entreprise dans la mesure où il est associé plus étroitement à son fonctionnement. Plus qu'un simple subordonné, il tend à devenir un collaborateur-salarié responsable de ses agissements. Il faut par conséquent lui permettre de participer activement dans le fonctionnement de l'entreprise (Lecoeur, C. 2022). Les formes de cette participation sont très diverses. Comme l'a relevé un auteur, il apparaît envisageable de distinguer, à l'heure actuelle, quatre grandes formes de « participation » : « l'implication des salariés dans les décisions opérationnelles relatives à l'organisation du travail, les formes institutionnalisées du dialogue social (information et consultation du CSE, négociation collective), la participation que l'on peut qualifier de « financière » (intéressement, épargne salariale, actionnariat salarié...) et enfin la représentation des salariés au sein des organes de gouvernance des sociétés (Géa, F. 2020). Il ne fait plus de doute aujourd'hui, et les exemples de pays étrangers le montrent, qu'un dialogue social de qualité est un facteur-clé de performance économique (F.- Z. & EL Ghazali, M. (2021). De même, le fait de programmer des formations en intégrant la dimension responsabilité sociale et en communiquant aux travers de campagnes de sensibilisation aux comportements socialement responsables peut être bénéfique dans ce sens. L'entreprise est invitée également à mettre en place des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés soient pris en compte. La rémunération doit aussi se faire par choix des critères de détermination des rémunérations variables qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement). Enfin, il faut encourager la négociation collective à travers la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Conclusion :

Excepté quelques entreprises, la fonction ressources humaines au Maroc a encore un long chemin à parcourir avant de s'aligner meilleures pratiques internationales. En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, les fonctions ressources humaines doivent être confiés à des services ou des personnes qualifiés en veillant à ce que la réglementation de travail soit respectée.

S'agissant des grandes entreprises, c'est au niveau de la délégation de pouvoirs et l'autonomie de décision que des efforts importants sont encore à faire. La fonction RH reste encore plus du domaine de la direction générale que celui de la direction des ressources humaines.

Une autre piste à explorer et qui peut encourager l'application de la réglementation de travail est la réduction du droit réglementaire et l'extension du droit conventionnel. Le remplacement d'une règle législative par une règle conventionnelle n'équivaut pas à une absence de règles. Ainsi si on compare la convention collective à la loi on constate qu'elles présentent davantage de similitudes que d'oppositions. La loi suppose désormais, non pas une stricte mise en application, mais une articulation avec la négociation collective, au niveau interprofessionnel, de la branche d'activité ou, de plus en plus, de l'entreprise. La loi peut par exemple stimuler voir imposer la négociation collective, en lui abandonnant de larges pans de son application. Elle peut également s'inspirer de la négociation.

Les entreprises sont également invitées avec leurs services ressources humaines d'intégrer la RSE dans les décisions à prendre et leurs agissements surtout vis-à-vis des salariés considérés comme des parties faibles dans la relation qui les lie à leur employeur. Il s'agit de restaurer la

légitimité de la GRH et son efficacité sur le terrain auprès de tous les salariés, à la fois pour corriger les dérives évoquées et pour la généraliser.

Alors que la RSE entend mettre l'humain au cœur des préoccupations de l'entreprise, on constate qu'il y a une complète dissociation entre le discours affiché et la réalité économique et sociale. Les entreprises marocaines sont invitées plus que jamais à intégrer la RSE dans leurs décisions (Sahrane, L. 2022). Aristote affirmait que l'habitude est cause essentielle de la vertu. D'après lui « C'est en bâtissant qu'on devient bâtisseur et en exécutant des actes juste que nous devenons justes ». C'est donc en pratiquant la RSE que nos sociétés deviendront plus vertueuses et plus responsables pour le bien de tous.

Les codes d'éthique d'entreprises ne doivent pas être instrumentalisés comme pure façade à visée marketing. Il y a toujours le risque de voir certaines entreprises se servir de l'éthique comme outil de séduction ou nouvelle mode managériale. Autrement dit est ce que l'entreprise agit dans une logique de responsabilité sociale ou si elle est en quête de réputation sociale (ou *greenwashing*).

Le succès des actions engagées suppose le concours de l'ensemble des acteurs en relation avec l'entreprise (État, employeur, partenaires sociaux et salariés). Si les pratiques RSE participent à l'amélioration de la condition salariale, en l'absence d'un dispositif à la fois véritablement contraignant et suffisamment préventif, les engagements pris par les entreprises restent trop souvent de façade. À l'évidence, ces dernières ne s'engageront pleinement dans la mise en œuvre de démarches responsables que si elles présentent pour elles un véritable intérêt. Il appartient alors aux différents acteurs, plus particulièrement aux parties prenantes internes, de mettre en avant ses bienfaits en termes de progrès social afin d'inciter les entreprises à s'engager plus activement dans une telle voie.

Des sanctions peuvent être envisageables pour les entreprises contrevenantes. Il ne suffit pas de compter uniquement sur ce nous appelons le « *soft law* » relevant des normes juridiques non contraignantes. Ces normes permettent aux entreprises de façonner selon leurs propres intérêts, mais il est essentiel d'établir un cadre réglementaire contraignant pour la responsabilité sociale des entreprises, afin de rétablir la sanction, comme un outil essentiel de prévention des comportements déviants des entreprises. En France par exemple, c'est en réponse aux critiques formulées à l'encontre de la RSE, perçue comme un simple affichage par les entreprises, appuyé par de nombreuses catastrophes industrielles que le législateur français a adopté une approche plus contraignante de la RSE.

Au delà de la question des convictions, des valeurs et des discours moralisateurs, il est indispensable de mettre en place au Maroc un cadre institutionnel qui favorise une conduite éthique en vue d'une bonne gouvernance.

Bibliographie :

Ouvrages :

- Cadin L. et Guerin, F. (2015) La gestion des ressources humaines, DUNOD.
- Cadin, L. ; Guerin F. & Pigeyre F. (2012) Gestion des ressources humaines, DUNOD, 2012.
- Cherkaoui A. (2019), La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales, L'Harmattan.

- De la villeguerin (2023) Comprendre la gestion du personnel de l'entreprise, (2^{ème} éd.) Revue fiduciaire.
- Frimouss S. ; Igalens J. ; Orsoni J. & Thevenet M. (dir.), (2014) Ressources humaines et responsabilités sociétales, Mélanges en l'honneur de J.-M. Peretti, EMS éd.
- Frison-Roche M.-A. (2022) Les buts monumentaux de la compliance, Dalloz.
- Gendron C. et Bernard G. (2013) Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal, Armand Colin.
- Guillot-soulez C. (2023) Gestion des ressources humaines, (16^{ème} éd.) Gualino.
- Hofaidhllaoui M. (2019) Management des ressources humaines : employabilité, flexicurité, déviance, diversité, Ellipses.
- Laroche P. et Salesina M. (2018) GRH et relations de travail Fondements théoriques, enjeux contemporains, Coll. Méthodes & Recherches, éd. De Boeck Supérieur.
- Le Gall J.-F. (2023) La gestion des ressources humaines, éd. Que sais-je ?
- Mercier S. (2014) L'éthique dans les entreprises, coll. Repères, éd. La Découverte.
- Moreau M.-A. ; Muir-Wat H. & Rodiepe P. (dir.), (2010) Justice et mondialisation en droit du travail, Dalloz.
- Nicolas E. (2014) Gestion des ressources humaines, DUNOD.
- Supiot A. (2015) Critique du droit du travail, PUF.

Thèses :

- Gartan M. (2014) La judiciarisation de la responsabilité sociale des entreprises, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Thibout O. (2018) La responsabilité sociale des entreprises : dynamique normatives et enjeux concurrentiels, Thèse, Université Côte D'azur.
- Zabel A.-L. (2010) Prerogatives et responsabilités des institutions représentatives de l'entreprise, Thèse, Paris Est Val-de-Marne.

Articles :

- Askenazy Ph. ; Berry J.-B. & Prunier-Poulmaire S. (2009) Le droit et le terrain : le cas de la grande distribution, Droit social, n° 1, Jan., pp. 6-11.
- Barthe N. et Belabbes K. (2016) La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE Management & Avenir n° 83, pp. 95 à 113.

- Barthelimy J. et Cette G. (2010), Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique, Rapport réalisé en PAO et Conseil d'Analyse Economique, éd. Paris.
- Bellal E. (2014) L'évolution de la fonction RH au Maroc, in Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur J.-M. Peretti, EMS éd., p. 159.
- Balboul K. et Lahjouji Y. (2022) Réflexions sur l'opportunité et l'efficacité de la répression pénale de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en droit marocain, Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit, Vol. 5, n° 1.
- Barnett T. et Schbert E. (2002) Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships, *Journal of business ethics*, Vol. 36, pp.279-290.
- Beaupre D. ; Cloutier J. ; Gendreon C. ; Amparo J. & Morin D. (2008), Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychologie, Vol. XIV pp. 77 à 140
- Benraiss Noalles L. et Bentaleb C. (2014) Etat des lieux de la RSE au Maroc, in Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur J.-M. Peretti, EMS éd. p. 253.
- Bonafe-Schmitt J.-P. (1994) Pour une approche socio-juridique de la production des normes dans les relations de travail, *Droit et société*, n° 27, p. 339.
- Boussetta, M. et Kharbouche, S. (2014) Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing n°9-10, Janvier-Décembre.
- Brouillet J. (2005) Les relations sociales à l'épreuve de la mondialisation et les nouvelles formes de régulation en Europe, *SSL*, suppl. n°1212, 25 avr.
- Biyad S., Abraber F.-Z. & El Ghazali M. (2021) CSR practices and level of economic development the case of Morocco and the United states, *Alternatives managériales économiques*, Vol. 3, n° 1.
- Chaveau A. et Rose J.-J. (2003), L'entreprise responsable : développement durable, responsabilité sociale, éthique, éd. L'Organisations.
- Chiss R. (2018), Le CE : remarques prospectives, *JCP S*, n° 2, 3 juill., p. 1228.
- Damy G. (2005), « La négociation d'entreprise : une décentralisation de la production de normes juridiques au niveau de l'entreprise », *LPA*, n°199, 6 oct., p. 5
- Daugareilh I. (2012) Le droit à l'épreuve de la RSE, in C. Gendron, B. Girard (dir.) Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal, Paris Armand Colin, coll. « Recherches ».
- Decaux E. (2010) Le projet de l'ONU sur la responsabilité des entreprises transnationales, in I. Daugareil (dir.) Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie, éd. Bruylant, Bruxelles, p. 459.

- Dubrion B. (2010) Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens, Management et avenir, sep. n° 39, p. 31.
- El Hassani Sbair S. (2022), RSE un nouveau modèle de régulation de la gouvernance ? Réflexions sur la place de la RSE en droit des sociétés, Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit, Vol. 5, n° 1.
- Elidrissi F. et Rouini N. (2020). La RSE à la une du droit. Chemin initié par l'éthique vers une véritable régulation, Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, Vol. 5, n° 2.
- Gea F. (2020) Loi PACTE : quelle contribution au renouveau du droit du travail ? », RDT trav. n°2, 26 févr., p. 99.
- Greenwood M. (2004) « Ethics and human resource management », Supplement to accompany Human Resource Management in Australia, Vol.
- Hannoun C. (2009) « La réalité juridique de l'entreprise, réflexion sur la perception par le droit de la réalité matérielle de l'entreprise », ESKA, Entreprise et histoire, avr., n°57, p. 191.
- Hierche L., EL Mourabet B. (2007) Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique Revue de l'organisation responsable (Vol. 2), p. 51.
- Idouaarabe N. et Attouch H. (2022) Description contextuelle de la GRH socialement responsable : retour sur quelques expériences européennes et africaines : le Maroc comme exemple, Revue d'études en Management et Finance d'organisation n° 15, déc.
- Lecoq C. (2022) La responsabilité sociale de l'entreprise, expression d'un nouveau mode régulation des relations de travail, Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED), Vol. 5, n° 1.
- LOPEZ J.-C. ; BIDI G. & CÔME Th. L'entreprise et les parties prenantes *in* Responsabilité sociale des entreprises: parties prenantes et outils, éd. Dunod.
- Martineau Bourguinaud V. (2016) La légalisation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au service du dialogue social : idéologie ou utopie ? LPA, 11 oct.
- Mazuyer E. (2010) La responsabilité sociale de l'entreprise : identification et régulation d'un phénomène complexe, in E. Mazuyer, (dir.), Regards croisés sur le phénomène de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, La Documentation Française, p. 20 et s.
- Mercier V. (2011) Responsabilité Sociétale des entreprises et droit des sociétés : entre contrainte et démarche volontaire, les Revues Jurisclasseur, Droit des sociétés, étude 6. Reiss p., « les normes sociales privées : de l'engagement volontaire à la contrainte ? », critique (s) du droit, p. 391-409.
- Neau-Leduc C. (2006) La responsabilité sociale des entreprises : quels enjeux juridiques ? , Droit social, p. 952.

- Nfissi K. (2014) Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique : Approche comparative (Afrique du sud, Maroc, Sénégal et Tunisie) Dossiers de recherches en économie et gestion, Vol.3, n°1, 2014.
- Ngok Evina J.-F. (2018) Responsabilité sociale et gestion des ressources humaines : une relation ambiguë, Recherches en sciences de gestion, 2, n° 125, pp. 149-174.
- Nicolas E. (2016) RSE, GRH et *Supply Chain*. La stratégie de réponse d'Apple à la demande sociale d'amélioration des conditions de travail chez les sous-traitants, Rev. Gestion des ressources humaines, (n° 18), pages 55 à 76.
- Peert E. et Senechal J. (dir.) (2014) Normes juridiques et normes managériales. Enjeux et méthode d'une nouvelle internormativité, Librairie générale du droit et de la jurisprudence p. 11.
- Sahrane L. (2022), Le droit des sociétés marocain et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) quelles interférences pour une appréciation critique ? Journal d'Economie, de Management, d'environnement et de Droit, Vol. 5, n° 1.
- Selusi S. (2012) « La place de l'amélioration de la santé et la sécurité des travailleurs dans la démarche de responsabilité sociale des entreprises françaises », R. Lamy Droit des affaires, n° 150, 1^{er} juill.
- Supiot A.
 - (2015) Le droit du travail bradé sur le marché des normes, Droit du travail, n° 12, déc. p. 1091
 - (2002) Vers un ordre social international, in P. Auer et C. Daniel, L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale. De nouvelles sécurités face à des incertitudes croissantes. Compte rendu du synopsis France- OIT, éd. OIT, p. 275.
- Thite M. (2013) Ethics and human resource management and development in a global context: case study of an Indian multinational, Human Resource Development International, Vol. 16.
- Tirel M. (2022) Prendre le droit de la RSE au sérieux, Bull. Joly Sociétés 1 nov.
- Trebulle F.-G. (2003) Responsabilité sociale des entreprises. Entreprises et éthique environnementale, Rép. Sociétés Dalloz.
- Verdun F. (2013) Emergence de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et nouvelles interrogations juridiques, Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires, n° 1, étude 13.