

**LA RSE À LA UNE DU DROIT : CHEMIN INITIÉ PAR L'ÉTHIQUE
VERS UNE VÉRITABLE RÉGULATION**

**CSR IN THE LIGHT OF LAW: A PATH INITIATED BY ETHICS
LEADING TO AN ACTUAL REGULATION**

EL IDRISSE FADWA

FSJES - Souissi - Université Mohammed V

Rabat, Maroc

fadwaeli@gmail.com

ROUINI NAJOUA

Enseignante chercheure

FSJES - Souissi - Université Mohammed V

Rabat - Maroc

n.rouini@um5s.net.ma

RÉSUMÉ

Cet article se propose d'étudier la question intrigante de la juridicité de la RSE, mettant en avant l'émergence tant de la tendance à rigidifier la *soft law* qui constitue le fondement sur lequel repose le concept, que la résistance à s'engager à l'égard de la communauté, prouvant la désuétude de la *soft law* et donc la nécessité de réguler la RSE par le biais d'un référentiel universel.

Mots-clés : RSE, Droit, Régulation.

ABSTRACT

This paper attempts to treat the intriguing issue of the juridical status of the CSR, emphasizing the emergence of the rigidifying tendency of the *soft law* that constitutes the fundamental basis of the concept, as well as the reluctance to make a commitment towards the community, which proves the disuse of the *soft law* and then, the necessity of regulating the CSR by way of a universal reference.

Key-words: CSR, Law, Regulation.

Il ne s'agit pas seulement d'image, de publicité ou de marketing, mais aussi d'enjeux juridiques et commerciaux, même si certains bons esprits considéraient hier encore que le sujet ne concernait pas les internationalistes, parce qu'il n'y ait pas de droit là-dedans.

—Emmanuel DECAUX

INTRODUCTION

La mondialisation des économies, les progrès industriels, la montée en puissance des entreprises transnationales dont l'envergure et la puissance dépassent ceux de petits Etats sont tout autant de facteurs qui ont augmenté le risque de l'irresponsabilité sociale (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Les entreprises sont auteurs de catastrophes sociales, financières et environnementales au point que les atrocités que vivent les communautés font surgir lorsque leurs échos viennent résonner à l'oreille. A travers le monde, « 1000 millions de personnes souffrent de faim, 900 millions sont dépourvus d'eau potable, 2600 millions sont privés d'installations sanitaires, 1400 millions n'ont pas d'électricité et plus de 200 millions de personnes sont au chômage » (Kliksberg, 2015). Au vu de l'analyse des dynamiques sociales, paraît-il que ces données alarmantes augmentent à une vitesse exponentielle d'année en année. Dans ce sens, le débat sur une Responsabilité Sociale des Entreprises, désignée par le sigle RSE, est de plus en plus prégnant (Boidin, Postel, Rousseau, 2009).

Traduit de l'anglais *Corporate Social Responsibility*, le concept de RSE désigne en vertu du cadre de référence international *Social Responsibility* ISO 2600 et conformément à la définition du Livre Vert de la Commission européenne, « la responsabilité sociale (les salariés), sociétale (les populations habitant sur les territoires impactés par l'activité de l'entreprise), environnementale (notre biosphère), économique et de gouvernance » (Dubigeon, 2015) des entreprises. Plus précisément, la norme ISO 26000 définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui: contribue au développement responsable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

(Dubigeon, 2015). L'idée innovatrice de Howard Bowen, père fondateur du concept de RSE, veut que les firmes assument des obligations morales envers la communauté (El Malki, 2014). Par conséquent, l'entreprise qui n'était considérée que comme un acteur économique est d'autant plus envisagée comme une institution encadrée dans le social (Gendron, Girard, 2014). Bien qu'une définition ait été avancée pour approcher au mieux cette notion, il n'en demeure pas moins que la RSE est un concept loin d'être achevé, c'est un processus en cours d'aboutissement mais son évolution dépend grandement du jeu des acteurs (Boidin, Postel, Rousseau, 2009).

Il est à noter que le mouvement de la RSE dont les origines se trouvent aux Etats-Unis est relativement ancien (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Un nombre considérable de déclarations de principe, de chartes, de référentiels, de labels et autres logos ont été adoptés de toutes parts depuis des années. Par ailleurs, en marge des normes et guides internationaux, l'OCDE a adopté en 1976 et révisé plusieurs fois, des « principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales », l'ONU ira même jusqu'à créer en 2000 le Pacte mondial, ou *Global Compact* « visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption » (ONU Info, 2015). Au Maroc, la CGEM s'est dotée d'une Charte de responsabilité sociétale et d'un Label RSE pour reconnaître les entreprises engagées sur cette voie et les encourager dans une démarche de progrès continu. Toutefois, après plusieurs années d'application ces mesures semblent aujourd'hui insuffisantes face à remédier aux problèmes persistants. « La clameur pour davantage d'éthique dans le monde s'amplifie de jour en jour » (Kliksberg, 2015). Par conséquent, il est fondamental de repenser la RSE.

Bien entendu, l'ampleur du concept est un terreau idéal pour la réflexion juridique. Si l'intention est de remettre en question la responsabilité des entreprises à l'égard de la société telle qu'appréhendée actuellement par la RSE, le droit intervient par la force des choses pour contribuer à remanier les contours du concept. Or, pendant longtemps, la RSE a été laissée à l'initiative des entreprises, à la pression de la société civile mais à la marge du droit, toutefois, l'on remarque fortement le regain d'intérêt, d'autant plus qu'il s'agit d'un paramètre vital à la vivification de toute notion désuète.

Sur ce, la juridicité de la RSE n'est-elle pas un motif suffisant pour reconfigurer le concept au moyen d'une régulation effective ?

Pour répondre à cette problématique, on essaiera, dans un premier temps d'élucider la juridicité de la RSE imprégnée par l'éthique (1), avant de mettre en avant, dans un second temps, la nécessité de la régulation de la RSE(2).

1. JURIDICITÉ DE LA RSE IMPREGNÉE PAR L'ÉTHIQUE

1.1 LA RSE À L'ÉPREUVE DU DROIT : RETOUR SUR LA *SOFT LAW*

1.1.1 LA NOTION DE « RESPONSABILITÉ »

Il est à souligner que le juriste ne devrait aucunement s'atteler à définir la « Responsabilité » Sociale des Entreprises au travers du droit civil. Dans son acception purement juridique, la responsabilité civile départagée entre responsabilité civile délictuelle, et responsabilité contractuelle, naît respectivement de la commission d'une faute ou du manquement au devoir d'honorer les engagements contractés. Or, lorsque l'engagement de la responsabilité est établi, l'obligation de la réparation du dommage causé est engendrée. Bien entendu, ces dispositions qui découlent d'un texte de loi conçu initialement aux personnes physiques sont valablement transposables aux entreprises, lesquelles demeurent tenues à l'égard des tiers. Le droit à la réparation est intimement lié à la responsabilité civile (articles 77 et s. du DOC et articles 230 et s. du DOC).

Néanmoins, le sens exact de la « Responsabilité » Sociale des Entreprises diffère du jargon purement juridique. L'innovation du concept n'était à aucun moment liée à la volonté de responsabiliser l'entreprise de ses actes au sens juridique mais émanait de la seule volonté de sensibiliser l'entreprise en termes d'éthique et de morale (Gendron, Girard, 2013). En effet, en l'absence d'une définition universellement officielle de ce concept encore inachevé et d'une légifération d'ensemble, l'on ne peut réfuter que la RSE, puisant ses racines dans le courant du *Business Ethics* (Boidin, Postel, Rousseau, 2009), repose sur l'idée de volontariat (Boidin, Postel, Rousseau, 2009) de sorte à inciter l'entreprise à prendre unilatéralement l'initiative de se constituer responsable à l'égard de la communauté sociale en dehors de toute obligation imposée par la loi. Autrement dit, dans la mesure où la loi ne prévoit pas expressément le contraire, la démarche de RSE n'est que préventive (Bourdon, 2010) contrairement au droit de la responsabilité civile à finalité curative. Pourtant, nombreuses sont les interprétations qui

entremêlent la RSE au droit de la responsabilité. En droit anglo-saxon, lors de l'étude du concept, tantôt est utilisé le terme *accountability* qui recouvre le fait pour l'entreprise de rendre compte de ses actes sans nécessairement en assumer les conséquences, tantôt celui de *responsibility*, auquel cas l'entreprise encourt une sanction qui lui est infligée compte tenu de l'inexécution d'une obligation (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Mieux encore, les tentatives qui entendent se targuer de la RSE pour faire triompher le principe de réparation du dommage sont au comble de la confusion. Dans ce sens, la société civile soutient qu'il est question de l'obligation pour l'entreprise de répondre du comportement fautif émanant de son activité et de ses dirigeants sociaux, a contrario pour les acteurs économiques pour qui, la « Responsabilité » qui découle de la RSE ne désigne que l'obligation de prévenir les risques susceptibles de nuire instantanément ou à l'avenir à la communauté par la mise en place des mesures de précaution destinées à éviter les dangers destructeurs (Boidin, Postel, Rousseau, 2009 ; Gendron, Girard, 2013 ; Bourdon, 2010).

Si l'on se contente d'analyser la notion de « Responsabilité » prise isolément pour trancher sur l'étendue du principe de la RSE, paraît-il que le concept demeurera effrité entre tenants de sa définition par référence à l'obligation de dédommagement et entre partisans de l'acception moins lourde, soit celle prise au sens de la prévention. Cette tension forte entre l'adoption de l'acception lourde ou souple est au cœur des débats sur la RSE. Toutefois, pour pallier cette dichotomie, encore faut-il se détacher de la terminologie et tirer le sens de la volonté recherchée derrière l'instauration par l'entreprise d'une politique de RSE, d'autant plus qu'à l'état actuel, aucune loi ne se prononce sur la qualification juridique du concept.

1.1.2 LA QUALIFICATION JURIDIQUE DE LA RSE.

L'entreprise qui met en place une politique de RSE choisit volontairement d'assumer un nombre d'obligations afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté (Gendron, Girard, 2013). Ce faisant, le nombre d'entreprises, allant des PME de moindre dimension jusqu'aux multinationales, qui font allusion dans leurs instructions générales à l'intention d'intégrer une politique de RSE, ne cesse de s'accroître. Notons d'ailleurs qu'une palette nuancée de dénomination est conférée à ces instructions. L'on rencontre majoritairement le vocable « code de conduite », mais cela n'empêche d'autres entreprises d'utiliser différents substantifs ; code d'éthique, charte éthique, charte déontologique, principes d'action, déclaration d'intention, politique, valeur ou guide éthique (Boidin, Postel, Rousseau, 2009).

Qu'elle que soit son appellation, les engagements que contiennent ces formes de régulation interne de l'entreprise sont « librement décidées par les instances dirigeantes au titre de la politique de la gouvernance d'entreprise » (Decaux, 2010). Lorsqu'elles cantonnent des principes de RSE, la firme manifeste l'engagement responsable d'internaliser certaines externalités, soit environnementales, sociales et sociétales (Dubigeon, 2015; Boidin, Postel, Rousseau, 2009 ; Gendron, Girard, 2013).

Il reste à préciser que par référence aux formulations qu'elles emploient, nombre d'entreprises consacrent l'enchevêtrement entre les instructions générales souvent baptisées codes de conduites et principes de RSE. Or, codes de conduites –l'expression communément admise pour désigner les instructions générales- et RSE sont de natures différentes. Les codes de conduites correspondent aux dispositions auto-produites par l'entreprise régissant la manière dont elle envisage de se conduire (Pereira, 2005). Il s'agit concrètement de l'énoncé des principes et des normes qu'une entreprise déclare respecter dans ses activités et de faire respecter par ses contractants, sous-traitants, fournisseurs et concessionnaires (Commission européenne, Livre Vert, 2001). Cet instrument normatif repose sur la bonne volonté de l'entreprise (Mathilde, 2013). Toutefois, dépourvu d'objectifs chiffrés ou quantifiés, les codes de conduites se coiffent de valeurs à portée générale (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Par ailleurs, les actes de RSE s'assimilent à la mise en œuvre de l'engagement responsable de l'entreprise d'améliorer le cadre social, les conditions de vie des populations humaines, ou de promouvoir la protection de l'environnement. Non seulement cet instrument de gestion permet-il aux firmes de jauger en amont la retombées de leurs actions pour y remédier efficacement, mais aussi élargit-il le champ de responsabilité de l'entreprise. « Les acteurs se positionnent en situation de devoir faire ce qu'ils ont compris qu'on attendait d'eux » (Huët, 2012). A cet égard, la RSE en guise d'efficience repose sur des objectifs précis, chiffrables et quantifiables (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). En réalité, c'est là même le point décisif de distinction entre les deux concepts. En effet, si l'entreprise décide de se lancer dans une politique de RSE, les codes de conduite ne se limitent qu'à en énoncer les principes. De fait, l'on ne peut attester qu'une entreprise applique une politique de RSE que dans la mesure où elle se dote d'une stratégie d'application des principes émis au code de conduite, laquelle nécessite des objectifs précis, un plan d'action assortis de délais, et un budget convenable (Boidin, Postel, Rousseau, 2009).

Toujours est-il qu'au cœur de la distinction entre les aspirations recherchées derrière l'élaboration des codes de conduites ou la réalisation effective d'actions de RSE, l'on identifie un dénominateur commun entre les deux, en l'occurrence la nature juridique des normes créées par l'entreprise. Ces initiatives unilatéralement menées au nom de l'éthique et non du droit, constituent un corpus de normes rassemblées sous le terme d'origine anglo-saxonne *soft law* (Gendron, Girard, 2013). Certes, les manifestations les plus fréquentes de la *soft law* relèvent du domaine public, d'ailleurs, les textes adoptés par les organisations internationales en sont la parfaite illustration, mais il n'en demeure pas moins que le domaine de *soft law* englobe tout aussi bien les codes de conduites et actes de RSE émanant des instances privées (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Pour reprendre les conclusions de Andrew T. Guzman et Timothy L. Meyer, « tout ce qui est *law-like*, tout ce qui ressemble à du droit, peut être classé dans la catégorie *soft law* » (Gazala, 2011). Elle est façonnée pour compléter, ajouter ou se substituer à la législation en vigueur (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Cela dit, contrairement à la loi, la *soft law* constitue : « L'ensemble des règles dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires, soit parce que les dispositions en cause, bien que figurant dans un instrument contraignant, ne créeraient pas d'obligation de droit positif, ou ne créeraient que des obligations peu contraignantes » (Gazala, 2011).

En effet, la portée juridique des dispositions volontairement émises par les entreprises est limitée (Gazala, 2011). En d'autres termes, aussi incitatives soient-elles, la *soft law* n'oblige et ne contraint qu'exceptionnellement. Dans ce sens, pour se prévaloir du caractère absolument non contraignant, la formulation de ces normes est souvent générale voire équivoque et contient rarement des dates ou des chiffres ou toute autre précision minutieuse (Huet, 2012). Ces textes éthiques cultivent parfois l'ambiguïté puisqu'ils peuvent être atténués par des dérogations, restrictions ou réserves (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). De surcroît, l'aspect souple de la *soft law* explique son hétérogénéité et son adaptabilité (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Le revirement des normes établissant la RSE est un scénario fortement envisageable, les acteurs peuvent à tout moment augmenter, réduire ou se retirer de leurs promesses sans conséquences encourues (Huet, 2012). Par contre, dire que la *soft law* n'engage aucunement son auteur est une affirmation erronée. Comme l'écrivait le doyen Carbonnier, par *soft law* il convient « d'entendre, non pas le vide absolu de droit, mais une baisse plus ou moins considérable de la pression juridique » (Bernheim, 2011). Les acteurs qui se constituent en

sujets responsables de leurs actes se placent sous la contrainte de leur propre parole (Huet, 2012). Leur éventuelle insincérité ou l'échec de cette parole peut dans certains cas être reçue par le droit interne et faire l'objet d'une action en justice (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Cette situation rarissime se rencontre généralement en droit social où le code de conduite crée des droits, avantages ou garanties au profit des salariés et lie l'employeur par son propre engagement formel formé unilatéralement (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Dans ce cas, même devant les juridictions, ce n'est plus le code de travail –*hard law*– qui trouve application, mais le règlement intérieur –*soft law*. Cette mesure est d'ailleurs expressément prévue par notre code de travail, l'article 11 prévoit, en effet, que les dispositions du code de travail « ne font pas obstacle à l'application de dispositions plus favorables consenties aux salariés par les statuts, le contrat de travail, la convention collective de travail, le règlement intérieur ou les usages ». En tout état de cause, la non-juridicité de la *soft law* et de là des textes éthiques manifestant l'engagement dans une politique de RSE demeure le principe, l'exception n'est que limitativement rencontrée. Hormis ces situations rares, les seules sanctions qui risquent de leur être infligées en cas de violation de leurs engagements en vertu d'un code de conduite ou suite à la non-exécution ou la mauvaise exécution d'une action de RSE sont d'ordre social ou commercial tel que le désaveu, le boycottage ou la rupture des relations internationales (Gendron, Girard, 2013).

La RSE, relevant du domaine de la *soft law*, cristallise un nouveau mode de régulation assuré par une démarche volontaire des entreprises (Huet, 2012). Toutefois, au vu de sa portée juridique extrêmement limitée, la *soft law* manifeste une responsabilité éthique controversée.

1.2 LA *SOFT LAW* : UN FACTEUR DE RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE CONTROVERSÉE.

1.2.1 LA *SOFT LAW* COMME FACTEUR DE RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE DES ENTREPRISES.

Malgré le volontarisme qui dénote du concept de RSE, force est de constater que des entreprises opérant dans différents domaines ont délibérément opté pour la création de la valeur sociale en agissant dans la voie du développement social, sociétal et environnemental. Le cas du Maroc n'en est pas moins épargné.

La Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM) opère dans l'infrastructure autoroutière, elle est considérée comme l'une des premières entreprises à décrocher le Label RSE de la CGEM (Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, 2018). Les chiffres font preuve qu'au-delà d'une charte de RSE, ADM dispose d'une politique de RSE. De ce fait, 325 écoles adjacentes aux autoroutes en construction ont été réhabilitées et dans le cadre du projet AL ARD, plus de 17 000 hectares ont été plantés et deux brevets ont été déposés à l'international, de plus elle mène de nombreuses actions, dont la contribution, suite à ses participations à la COP22 et à la COP23, à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre de 13 % d'ici 2030 (Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, 2018). Le groupe Attijariwafa bank est un acteur du secteur financier au Maroc et en Afrique. Ses actions manifestent l'insertion d'une véritable politique de RSE, laquelle est approuvée par l'élaboration régulière d'un Rapport RSE conforme aux principes et directives du référentiel international Global Reporting Initiative (GRI). A titre d'illustration, le groupe a instauré en 2017 les centres Dar Al Moukawil, ce qui a permis à des milliers de TPE et de porteurs de projets de bénéficier gratuitement de formation et de conseil sur des thématiques liées à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise, en outre, il « totalise plus de 13 milliards de dirhams d'engagements dans des programmes visant la préservation de l'environnement et 4,5 milliards en faveur de grands complexes d'énergies renouvelables au Maroc » (Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, 2018).

La RSE n'est pas uniquement l'affaire des grandes entreprises, notamment transnationales. Les PME sont tout aussi bien concernées. Or, dans un monde où « tous les records de chômage ont été battus » (Kliksberg, 2015), les PME ont un énorme potentiel en ce qu'elles représentent 90% des entreprises recensées à l'échelle mondiale et créent 50 à 60% de l'emploi mondial (Kliksberg, 2015). Au Maroc, plus de 95% du tissu économique national est composé de PME (Cherkaoui, 2016). Par conséquent, le profil des PME est parfaitement adéquat pour prendre en considération l'application de la RSE. En Europe, l'importance de la RSE des PME s'est faite très tôt ressentir. En effet, l'enquête menée depuis 2001 par la Commission européenne révèle que la moitié des PME européennes adoptaient une démarche de RSE (Kliksberg, 2015). Pour promouvoir la pratique de la RSE au niveau des PME au Maroc, l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), devenue ultérieurement Maroc PME (L'Economiste.com, 2015), s'est engagée depuis 2010 à accompagner les PME pour l'obtention du label RSE de la CGEM moyennant le programme

Moussanada, permettant aux PME de bénéficier d'un financement à hauteur de 60% du coût de la prestation (TTC) dans la limite de 600 000 DHS par entreprise, quoique les études révèlent que les dirigeants interrogés méconnaissent l'existence d'un tel programme d'appui exception d'un seul dirigeant ayant recouru à ce financement (Cherkaoui, 2016).

En réalité, la RSE ne profite pas uniquement à la communauté. Certes, la communauté et le développement durable sont gagnants, mais l'entreprise, quelle que soit sa dimension est tout aussi bien gagnante (Kliksberg, 2015). D'ailleurs, les entreprises en plein essor adoptant une démarche de RSE ont coupé court à la polémique longtemps débattue pour savoir s'il s'agit réellement d'un facteur de performance. Pour les sceptiques, elle apparaît comme un lourd fardeau pénalisant l'activité de l'entreprise (Kliksberg, 2015). Les adeptes de la RSE par contre, y voient l'un des piliers de développement de l'entreprise. Le constat est fait, « il n'existe pas de cas significatif où la pratique régulière de la RSE ait été un facteur d'échec. Par ailleurs, le contraire est vrai » (Kliksberg, 2015). Nombreuses sont les entreprises qui doivent leur plein succès à leur niveau de RSE. Cela dit, étant au Maroc encore à un état embryonnaire, nous ne pouvons qu'invoquer des exemples d'entreprises étrangères *International Business Machines Corporation*, connue sous le sigle IBM, en l'occurrence une société multinationale américaine spécialisée dans les domaines du matériel informatique, du logiciel et des services informatiques, a considérablement accru son chiffre d'affaires en s'ouvrant à la diversité ethnique, et ce, en détenant des relations d'affaires avec des PME dirigées par des représentants des minorités (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Les fondateurs de *Ben & Jerry*, la chaîne de glaciers américaine qui propose depuis sa création des produits conformes à la santé du consommateur, ont pris l'initiative dès 1985 de créer une fondation pour soutenir des projets communautaires à laquelle ils cédaient 7,5% de leurs bénéfices bruts annuels (Kliksberg, 2015). De même en est-il pour *Chobani*, une entreprise américaine de produits laitiers libre de graisse ultra-saturée, dont le fondateur, a pris la décision en 2016, de récompenser ses salariés en leur offrant 10% du capital de l'entreprise qui a été réparti en fonction de l'ancienneté de chacun (Duval, 2016). D'ailleurs, la bonne pratique de la RSE se répercute aussi positivement sur le rendement des salariés. « Plus elles [développent] des efforts pour créer de la valeur sur le plan social et environnemental, plus les salariés [se sentent] impliqués » (Kliksberg, 2015).

Si plusieurs entreprises n'hésitent pas à lancer des actions dans le cadre de la RSE faisant profiter en particulier leurs populations, tel n'est pas le cas pour plusieurs autres notamment lorsqu'elles interviennent dans les pays en développement.

1.2.2 LA *SOFT LAW* COMME FACTEUR D'IRRÉSPONSABILITE ÉTHIQUE DES ENTREPRISES

Nombreuses sont les entreprises qui ont prouvé que la *soft law* est source d'irresponsabilité. L'un des domaines les plus affecté est l'environnement. Du moins au Maroc avons-nous une jurisprudence abondante en la matière. L'Office chérifien des Phosphates (OCP) reste l'une des sociétés dont les agissements sont condamnables. La Cour de cassation confirme l'arrêt d'appel qui prononce l'indemnisation des intimés suite au dommage causé par l'entreprise qui découle de l'émission de gaz fluorés et de particules fines volatiles lors du processus de fabrication de l'acide phosphorique et des engrais, vu que ces résidus tombent sur le terrain des intimés (Cass. Ad., arrêt n°7/2, 8 janvier 2015, dossier n°393/4/2/2013). De même la responsabilité de l'entreprise a été retenue dans la mesure où ses usines dégagent une fumée et des déchets chimiques dispersés par le vent sur les agricultures avoisinantes (Cass. Ad., arrêt n°359, 11 avril 2007, dossier n°1185/4/2/2006) et, dans une autre affaire, pour l'existence d'une multitude de fissures et de fractures dans l'immeuble d'une personne lésée suite à l'usage d'explosifs par l'Office ainsi que la propagation d'une poussière blanche se dégageant du lieu d'extraction du phosphate affectant l'usage de son bien (Cass. Ad., arrêt n°164/2, 26 février 2015, dossier n°2134/4/2/2014). Par ailleurs, la cour de cassation reconnaît le préjudice subi par le demandeur dû au comportement irresponsable de la Société Redal -la station de prétraitement des eaux usées de Rabat- lors des opérations de traitement des eaux de drainage, lesquelles ont submergé son terrain, causant ainsi des dommages à son agriculture et aux eaux des puits (Cass. Com., arrêt n°148, 27 janvier 2011, dossier n°1000/3/1/2010). La même entreprise a été condamnée pour évacuation des eaux usées près du terrain du demandeur, le sol et les plantations étant atteints d'une pollution bactérienne à cet effet (Cass. Com., arrêt n°186/1, 3 avril 2014, dossier n°356/3/1/2012).

Les dégâts sont d'autant plus flagrants lorsque les entreprises agissent par le biais de leurs filiales dans d'autres pays. Ainsi en est-il de la firme chimique américaine *Union Carbide Corporation* (UCC), qui, suite à la négligence des mesures de sécurité de l'une de ses usines de pesticides en Inde, est responsable d'un échappement toxique qui a causé plus de 15.000

morts et 500.000 blessés, de fait « Bhopal est devenu un cas d'école, illustrant la faiblesse des moyens juridiques permettant de sanctionner et réparer les crimes des multinationales. La grande difficulté tenait au fait qu'UCC était basée aux Etats-Unis. En cas d'accident industriel, en effet, seule la justice nationale du pays d'origine de l'entreprise peut agir efficacement, [...] l'entreprise américaine persiste à nier toute responsabilité morale et financière. Dès lors, quel recours pour les victimes ? » (Bourdon, 2010). Les données décelées sur l'irresponsabilité des entreprises appellent à repenser tout le trame de la RSE. A vrai dire, la libéralisation de l'économie mondiale ayant conféré aux entreprises transnationales un pouvoir sans précédent y a joué le rôle majeur. « Cette montée en puissance ne s'est pas accompagnée, parallèlement, d'un développement du droit visant à fonder la responsabilité juridique internationale de ces entreprises » (Bourdon, 2010). Reconfigurer la RSE exige alors, une véritable régulation.

2. NÉCESSITÉ DE LA REGULATION DE LA RSE

2.1 DÉSUÉTUDE DE LA *SOFT LAW* AU REGARD DE LA RSE

2.1.1 L'AVÈNEMENT D'UN DROIT HYBRIDE.

« La RSE commence là où s'arrête la loi » (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Bien évidemment, la loi et les principes de RSE se côtoient de sorte que le régime d'engagement volontaire rappelle l'obligation de respecter la législation en vigueur (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Toutefois, la RSE dépasse la norme juridique en concrétisant tout ce que les entreprises peuvent faire au-delà des contraintes légales (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Pourtant, à l'examen des cahiers des charges des appels d'offres émis qui prescrivent de plus en plus le respect de critères de RSE (Decaux, 2010), on conforte l'atténuation de l'aspect volontariste de l'adoption d'une politique de RSE. Il est même indubitable que « la frontière entre les deux univers normatifs est de plus en plus poreuse » (Gendron, Girard, 2013).

Le postulat de base que l'on ne peut aucunement contester à l'état actuel, est que la RSE autrefois envisagée comme volontaire, tend de plus en plus à être absorbée par le droit par le biais de la formulation de nouvelles obligations (Gendron, Girard, 2013). L'approche de la RSE est donc insensiblement passée du volontarisme à l'obligatoire (Decaux, 2010). A titre d'exemple, le Groupe LafargeHolcim, leader mondial des matériaux de construction, a lancé, tel qu'il ressort de son Rapport Développement Durable de 2016, la *Sustainable Procurement*

Initiative qui vise à sélectionner les fournisseurs en activité chez les sociétés du groupe dont LafargeHolcim Maroc, sur la base de multiples aspects, en l'occurrence, la politique Santé et Sécurité, le respect du code de travail, la directive anti-corruption, la politique environnementale du Groupe, et ce, dans le cadre de sa politique RSE.

Ces initiatives privées étrangères à l'activité normative des Etats et aux organismes internationaux marquent l'émancipation de nouvelles normes susceptibles de contribuer à la création d'un droit à mi-chemin entre *soft law* et *hard law* (Bourdon, 2010). Il reste que l'idée n'est pas favorablement reçue par tous les acteurs économiques.

2.1.2 LA RÉTICENCE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES FACE À LARSE

A l'heure où des entreprises adoptent à bon escient une démarche de RSE, où en dépit du critère de volontariat elles veillent à atteindre les objectifs escomptés par la communauté, où elles imposent à leurs partenaires d'adopter la même allure, nombreuses sont celles qui se livrent à un volontarisme de façade. Ainsi en est-il des entreprises qui se dotent de codes de bonne conduite sans mettre à vie par une stratégie de management, les principes liés à la RSE énoncés dans le code. L'engagement de RSE se trouve vidé de sens. Le vide est d'autant plus flagrant si le code se contente de définir des règles à portée minimales réduisant au maximum l'engagement de l'entreprise (Bourdon, 2010; Boidin, Postel, Rousseau, 2009). D'ailleurs, « durant la COP 22 à Marrakech, beaucoup d'observateurs se sont émus du discours subitement très sociétal de la part de certaines entreprises qui jusque-là étaient peu enclines à la RSE ! » (Brun, 2018). Le finalité d'un volontarisme minimisé est claire, d'une part, le lancement d'une démarche de RSE même restant lettre morte, aura pour but d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise, et d'autre part, « nombre d'acteurs du marché préféreront s'accommoder toujours de la mise en œuvre du *soft law* même s'il ne l'avait pas prévu, si c'est le prix à payer pour écarter le risque du *hard law* » (Thomas Brun, 2018).

La situation de la RSE est délicate. Si elle progresse dans les esprits, cela n'empêche qu'elle provoque de fortes résistances dans la pratique à tel point que l'évaluation de son exécution est négative. En dépit du fait que les populations de divers pays acquiescent de l'importance accrue de la RSE dans le sens où elle « [crée] des actions dont la valeur est alignée sur les intérêts de la société », (Kliksberg, 2015), elle reste considérée comme un engagement non tenu par les entreprises que l'on assimile au final à du marketing (Kliksberg, 2015). La source du mécontentement ne provient pas de l'idée de la RSE, mais de la réticence à pouvoir la traduire par

des politiques entrepreneuriales vigoureuses (William Bourdon, 2010). Il serait judicieux de conceptualiser une solution à même de faire régner l'application efficiente des engagements dérivants de la RSE pour faire bénéficier la communauté de ses avantages.

2.2 PRÉMICES DE LA RÉGULATION DE LA RSE

2.2.1 ÉMERGENCE DU BESOIN DE RÉGULER DE LA RSE

Il s'est avéré que l'on ne peut compter uniquement sur le volontarisme des entreprises pour promouvoir l'amélioration du cadre social, sociétal et environnemental. « La *soft law* montre cruellement ses limites lorsque les dommages causés [...] le sont dans des territoires où les victimes, totalement démunies n'ont accès ni à la justice ni aux médias » (William Bourdon, 2010), elle se présente alors comme un outil stérile, impuissant à sanctionner les responsables des crimes et délits commis. Au demeurant, l'on estime que la période écoulée depuis la multiplication des codes de conduites, soit dès 1990, est largement suffisante pour juger de la nécessité de l'intervention des Etats au nom de l'intérêt général dans le but de réguler la RSE (William Bourdon, 2010). C'est d'ailleurs la voie que semble préconiser la Commission européenne, approuvant que la RSE nécessite « un renforcement de la régulation directe à travers des règles contraignantes applicables aux entreprises et un encadrement des mécanismes dits " d'autorégulation" ou de " corégulation " » (Gendron, Girard, 2013). D'ailleurs, paraît-il que la contextualisation de la *soft law* en faveur de l'hybridation des normes volontaires et obligatoires est plausible auprès de la société civile de sorte que dans tous les pays, la majorité demande davantage de réglementation (Kliksberg, 2015). Par contre, il n'est pas étonnant de voir qu'aux Etats-Unis, berceau de la RSE, seuls 37% sont pour la régulation publique des normes privées.

Entre autre, si la philosophie de la RSE s'est répandue dans les quatre coins du monde, il n'est pas rare de rencontrer des acteurs du milieu des affaires qui mènent une campagne à contre-courant arguant que les normes nuiraient aux projets d'investissement, en particulier dans les pays du Sud, que le *Global Compact* est un outil largement suffisant de sorte qu'il soit nul besoin de concevoir pour des normes contraignantes et que « les sociétés transnationales ne sont pas concernées par les droits humains, c'est le devoir des Etats de les respecter » (Bourdon, 2010). C'est même la preuve que « la mondialisation ne pourra jamais s'humaniser en profondeur grâce au seul volontariat des dirigeants d'entreprises » (Bourdon, 2010). Les carences entre le besoin alarmant en terme de RSE dans tous les recoins du monde

et entre les engagements des entreprises auxquels on ajoutera les politiques publiques éparées émanant des gouvernements des pays modèles en développement humain, prouvent que les initiatives qui impulsent les comportements relevant de la RSE ne sont que parcellaires. Or, à l'échelle mondiale, la pratique jugée insuffisante a démontré que l'approche volontariste ne peut asseoir une régulation sociale et environnementale universellement durable (Boidin, Postel, Rousseau, 2009). Les préjudices portés à l'environnement et à la santé publique par le fait des entreprises, témoignent de l'évidence que l'on ne peut prévenir les atteintes à venir en se fiant à la crainte de risques financiers ou d'altération de l'image de marque, en effet, les acteurs économiques doivent être conscients et convaincus qu'ils risquent d'encourir l'engagement de leur responsabilité devant un juge national, régional ou international (Bourdon, 2010).

La nécessité de la régulation de la RSE est imminente. Loin d'être assimilée à la réglementation juridique, la régulation s'entend d'un « système de contrainte et guidage de l'action des agents économiques, qu'il s'agisse de l'intervention publique, de normes sociales, de dispositifs contractuels ou, encore, de règles de gestion imposées par les outils » (Gendron, Girard, 2013). Si le socle de la réglementation rigide est « le cycle obligation-contrôle-sanction » (Gendron, Girard, 2013), l'enjeu ici ne se cantonne pas à la conversion de *soft law* en *hard law*. La régulation est beaucoup plus large. Elle repose d'abord, sur l'institution, soit la définition d'un cadre par les pouvoirs publics au niveau international, régional et étatique, ensuite, sur la mise en œuvre en faisant appel aux politiques d'incitation et en donnant une place aux différents agents économiques étant les mieux placés à choisir les meilleures solutions lors de l'élaboration du contenu, et finalement, sur le contrôle, or, partant du principe qu'une entreprise ne peut s'autoproclamer responsable, la mise en place d'une autorité de contrôle est alors indispensable (Boidin, Postel, Rousseau, 2009).

2.2.2 PROPOSITIONS POUR UNE RÉGULATION EFFECTIVE DE LA RSE

La notion de RSE a été introduite au Maroc par le biais du « discours de Sa Majesté Mohammed VI lors des Intégrales de l'Investissement en 2005, incitant les entreprises et investisseurs à intégrer des objectifs et des indicateurs de responsabilité sociale » (Brun, 2018). A cet effet, plusieurs initiatives ont émergé.

Sur le plan de la *soft law*, le Maroc a signé une multitude de conventions et de principes normatifs internationaux qui fournissent des recommandations communes à l'ensemble des

entreprises en terme de RSE, en l'occurrence, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, la Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, ainsi que les principes directeurs de l'ONU relatifs aux Droits de l'Homme et aux sociétés transnationales. En outre, les progrès se sont poursuivis dans le cadre de la *soft law* en particulier sous l'impulsion de la CGEM. La confédération s'est dotée d'une Charte RSE et à travers sa Commission « RSE & Label », elle a opté pour la création du Label RSE et elle a créé en 2017 l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc (ORSEM), qui constitue une plateforme d'information et d'échange du public sur ce qui se passe au niveau national en matière de RSE, et dont l'objectif est de mettre en avant l'exemplarité des pratiques des entreprises en matière de RSE, de promouvoir la RSE et de produire des études en stimulant la recherche scientifique sur la RSE au Maroc afin de proposer des recommandations aux acteurs (Benaïcha, 2018). Dans ce sens, l'entreprise qui décide volontairement de se faire labelliser doit recourir à un cabinet accrédité auprès de la CGEM, lequel, après audit conformément au cahier des charges, émet ses recommandations « soit il existe des points bloquants et l'entreprise doit encore progresser, soit il n'y a rien de rédhibitoire et un rapport est établi en vue de déposer le dossier à la CGEM » (Dounia Taarji, 2018), ensuite, le Comité d'attribution de la CGEM se réunit pour étudier le dossier et recevoir l'entreprise candidate ; s'il décide d'octroyer le label, il est décerné pour une durée de trois ans et il est accompagné d'un plan d'action qui devra être mis en place, auquel cas, la CGEM fait le point à l'écoulement de 18 mois pour vérifier la progression des réalisations concrètes attendues, mais en cas d'absence de progression, l'entreprise est prévenue que son label ne sera pas renouvelé au bout des trois ans (Taarji, 2018). Il n'en demeure pas moins que jusqu'en fin 2018, l'on remarquait toujours la réticence des acteurs économiques. D'ailleurs, on ne recense pas plus de 100 entreprises environ qui ont obtenu le Label RSE de la CGEM dont à peine un tiers sont des PME, et seulement 15 entreprises adhèrent au réseau local du Pacte Mondial. C'est dire que la RSE est perçue comme un enjeu international ; en dehors des filiales de multinationales qui l'appliquent dans le cadre de la politique de leurs sociétés mères et des sociétés marocaines contraintes de se mettre à niveau pour répondre aux exigences de clients étrangers, peu d'entreprises ont véritablement formalisé une politique RSE (Brun, 2018). De plus, l'on constate que dans l'ensemble, ces initiatives se concentrent essentiellement sur l'axe Casablanca-Rabat (Henryot, 2018).

Pourtant, l'engagement RSE ne devrait aucunement se réduire à des labels ou des certifications (Benaïcha, 2018). Conscient son importance, mais en contrepartie, de la timide action des acteurs économiques, le législateur a prévu plusieurs mesures pour encourager la pratique de la RSE. Il en découle que sur le plan de la *hard law*, après que la notion de développement durable ait été intégrée dans la Constitution de 2011, le Maroc s'est doté d'un cadre juridique et institutionnel favorable (Benaïcha, 2018). Ainsi en est-il de la loi cadre n°99-12 portant charte nationale de l'environnement et du développement durable. Par ailleurs, l'une des mesures les plus marquantes a été la publication en 2017 de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC) et la Bourse de Casablanca d'un Guide sur la responsabilité sociétale des entreprises et le *reporting* ESG (Henryot, 2018) ; à noter que le *reporting* désigne « l'obligation de rendre des comptes sur la performance sociétale à travers une liste d'indicateurs sociaux et gouvernementaux » (Gendron, Girard, 2013). Ces recommandations ont été traduites dans la Circulaire de l'AMMC n°03/2019 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières, précisément au niveau de la « Section 3 : Rapport ESG » du chapitre II du Titre II et de l'annexe III.2.M, homologuée ensuite par l'Arrêté du ministre de l'économie et des finances n°1704-19 du 24 Ramadan 1440 (30 mai 2019), rendant obligatoire la communication RSE périodiquement moyennant des *reporting* extra-financiers standardisé pour les entreprises faisant publiquement appel à l'épargne. En effet, l'article 2.58 de la circulaire dispose que le rapport financier annuel doit contenir un rapport « Environnement, Social et Gouvernance », dit « rapport ESG », celui-ci est destiné à informer le public, notamment, sur l'impact des activités de l'émetteur, sur l'environnement, ses relations avec les employés et ses parties prenantes externes, ainsi que sa gouvernance. Cette initiative doit être saluée, d'autant plus qu'avant l'émission de la circulaire, moins de 10 sociétés réalisaient un rapport RSE selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (Henryot, 2018).

Le Maroc par l'instauration de ces mesures aura franchi un grand pas en matière de promotion de la RSE. Il reste que de nombreux efforts doivent davantage être déployés dans ce sens. Le gouvernement pourrait soutenir la RSE par la remise de distinctions aux entreprises qui adoptent une politique RSE, l'accord d'une priorité en matière d'appels d'offres publics à celles qui s'illustrent dans ce domaine, des exonérations fiscales (Kliksberg, 2015) voire même l'adoption d'un régime fiscal de faveur au profit des entreprises prenant en considération les paramètres de RSE, ainsi que la réforme de la comptabilité pour y inclure leurs performances extra-financières (Bourdon, 2010). En outre, l'on pourrait procéder à l'instar du législateur

français à l'adoption d'une loi dite « la loi sur le devoir de vigilance des multinationales » qui exigerait que les grandes sociétés ayant leurs sièges sociaux au Maroc établissent et publient un plan de vigilance, pour prévenir les risques en matière d'environnement, de droits humains, mais aussi de corruption, sur leurs propres activités, y compris celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, au Maroc comme à l'étranger (Henryot, 2018). Certains auteurs iront même plus loin en considérant que l'encadrement juridique significatif de la RSE ne devrait pas être le fait uniquement des législateurs nationaux au niveau interne et que dans la mesure où il s'agit incontestablement de l'affaire de tous, l'ensemble des Etats doivent conjointement œuvrer à l'établissement d'un cadre juridique international contraignant de la RSE afin d'universaliser ses effets partout dans le monde et à toutes les entreprises publiques ou privées, nationales ou transnationales (Bourdon, 2010; Decaux, 2010). Pour lui, un référentiel national ou régional ne garantirait pas l'application effective du principe de RSE risquant de ne profiter qu'à certaines entreprises qui sont, en occident notamment, déjà engagées dans le développement humain et environnemental (Bourdon, 2010; Decaux, 2010). Aussi appellent-ils à un référentiel universel en vue d'une régulation effective de la RSE puisque « c'est de cette interaction juridique que pourrait naître un cadre normatif susceptible de peser durablement sur les comportements des acteurs économiques, afin de prévenir – et de sanctionner si nécessaire- les crimes du marché » (Bourdon, 2010). En réalité, cette vision paraît justifiée. L'entreprise transnationale jouit d'un double avantage, l'un offert par le droit des sociétés, repose sur le principe de l'autonomie juridique de chaque société et l'autre, offert par le droit international, veut que l'entreprise transnationale ne soit pas considérée comme un sujet de droit international ; ces deux situations prises conjointement engendrent que la multinationale est protégée de toute mise en cause de sa responsabilité juridique (Gendron, Girard, 2014). Etant juridiquement insaisissable, « aucun texte de droit international ne permet de la sanctionner directement pour les dommages extraterritoriaux dans lequel elle serait impliquée directement ou indirectement. Seule la loi nationale et, en premier plan celle sur le territoire duquel s'est produit le dommage est en principe applicable. Nombreux sont donc les dommages restés impunis en vertu de la loi locale et rares sont ceux qui ont pu donner lieu à réparation en vertu de la loi du siège de l'entreprise transnationale » (Gendron, Girard, 2014). Il découle de cette situation que l'une des propositions, est déréguler l'intervention des multinationales dans les pays de leur implantation de sorte à pouvoir les atteindre juridiquement. Autrement dit, d'une part, dans le cadre de l'adaptation du cadre juridique à l'internationalisation des entreprises, il serait judicieux de reconnaître la

responsabilité juridique de la société mère d'un groupe à l'égard de l'action de ses filiales étrangères, de responsabiliser la société mère à l'égard des acteurs de sa chaîne d'approvisionnement, et d'autre part, en guise mise en place d'outils de réparation des atteintes aux droits humains et à l'environnement, il serait opportun d'extra-territorialiser le droit et de garantir l'accès à la justice pour les associations luttant contre les atteintes à l'environnement et contre la corruption (Bourdon, 2010).

CONCLUSION

On aura donc essayé de démontrer comment la RSE mérite bel et bien d'être reconfigurée. Il ressort de l'étude de la juridicité de la RSE qu'il est à la base question de *soft law* quasi dépourvue de contrainte légale. A cet égard, les entreprises sont parfaitement libres d'opter ou pas pour la promotion du développement humain et environnemental. Cela dit, la pratique révèle l'émergence de deux tendances disparates. La première tend à rigidifier la *soft law* sur laquelle repose RSE pour faire imposer à ses collaborateurs le strict respect des normes éthiques édifiées par l'entreprise. A l'opposé, le second prône l'envahissement de la *soft law* pour contrer l'instauration de normes juridiques voire même appelle à un refus catégorique de l'implication dans la création de valeurs sociales. Toutefois, au vu de l'irresponsabilité persistante des entreprises et de la vertu de la RSE à l'égard de la communauté, la régulation apparaît comme un besoin incontournable. L'enjeu serait d'immerger la RSE dans un droit à mi-chemin entre la *soft law* et la *hard law*. Le juriste contribuera ainsi au côté de l'économiste à façonner une solution qui permettra d'assurer la pérennité et de la société et de l'entreprise en veillant à la licéité actuelle et à venir de ses actions, en l'occurrence, par l'élaboration d'un référentiel unique et universel de RSE.

BIBLIOGRAPHIE

BENAICHA, O., (2018), « L'engagement RSE ne se réduit pas à des labels ou des certifications », *Conjoncture* N° 1006, pp.24-25.

BERNHEIM, E., (2011), « Le pluralisme normatif » : un nouveau paradigme pour appréhender les mutations sociales et juridiques ? », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, N°2, Vol° 67, pp. 1-41.

BOIDIN, B., POSTEL, N., ROUSSEAU, S., (2009), *La responsabilité sociale des entreprises. Une perspective institutionnaliste*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

BRUN, T., (2018), « La RSE en quête de soutien et de crédibilité », *Conjoncture* N° 1006, pp.20-23.

BOURDON, W., (2010), *Face aux crimes du marché quelles armes juridiques pour les citoyens ? Suivi de trente-neuf propositions pour une régulation des entreprises transnationales*, Paris, La Découverte.

CHERKAoui, A., (2016), « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais », *Question(s) de management*, N°14, pp.13-26.

DECAUX, E. (dir.), (2010), *La responsabilité des entreprises multinationales en matière de droits de l'homme*, Bruxelles, Nemesis, coll. « Droit et justice ».

DUBIGEON O., (2015), *Piloter un développement responsable. Quels processus pour l'entreprise ?* Paris, Maxima.

DUVAL, J.-B., (2016), « Le patron de Chobani promet 10% de son groupe à ses employés », In, https://www.huffingtonpost.fr/2016/04/27/chobani-clinton-hamdi-ulukaya-inegalite-salaire_n_9784190.html

EL MALKI, T., (2014), *La responsabilité sociale des entreprises. Le cas du Maroc*, Maroc, Afrique Orient.

GAZALA, J., (2011), « Le Soft Law international entre inspiration et aspiration », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol.66, n°1, p. 41 – 84.

GENDRON, C., GIRARD, B., (2014), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

HENRYOT, F., (2018), « Au Maroc, les pratiques RSE sont assez hétérogènes », *Conjoncture* N° 1006, pp.26-27.

HUËT, R., (2012), *La fabrique de l'éthique. Les nouvelles promesses des entreprises*, Paris, CNRS Editions.

KLIKSBERG, B., (2015), *Ethique pour entrepreneurs. Pourquoi les entreprises et les pays ont tout à gagner avec la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

L'ECONOMISTE, (2015), « ANPME devient Maroc PME », L'Economiste.com.

MATHILDE, J., « Code de conduite », *in*. POSTEL, N., SOBEL, R.,(dir.), 2013, *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

MBOUA, E., (2016), *L'éthique de l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

ONU INFO, (2015), « Pacte mondial : Ban Ki-moon appelle les entreprises à peser sur les grands rendez-vous de 2015 », In <https://news.un.org/fr/story/2015/06/313572-pacte-mondial-ban-ki-moon-appelle-les-entreprises-peser-sur-les-grands-rendez>

PEREIRA, B., (2005), « Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 2, n° 230, p. 25-34.

RAMAZANI, BISHWENDE, A., (2013), *L'Afrique dans la modernité néolibérale. Responsabilités éthiques des multinationales*, Paris, L'Harmattan.

TAARJI, D., (2018), « Une démarche RSE amène plus de performance », *Conjoncture* N° 1006, p.31.