

## La gestion des risques liés aux ressources humaines et l'apport du système de sécurité sociale – Étude sur les entreprises marocaines

Human resources risk management and the contribution of the social security system – Study on Moroccan companies

Auteur 1: ABRAOUI Mohamed Taha

Auteur 2 : ALAMI Fatima Zahra (Directrice de thèse)

**ABRAOUI Mohamed Taha**, Doctorant en Sciences de Gestion, laboratoire de recherche LAREDGO. Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Aïn Chock, Casablanca. [taha.mohamed.abraoui@gmail.com](mailto:taha.mohamed.abraoui@gmail.com)

**ALAMI Fatima Zahra**, Docteur en sciences de Gestion, Professeure de l'Enseignement Supérieur, chef d'équipe Capital Humain et Ingénierie Sociale & environnementale des organisations, laboratoire LAREDGO. Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Aïn Chock, Casablanca. [alamifz2@gmail.com](mailto:alamifz2@gmail.com)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** ABRAOUI. M.T. et ALAMI. F.Z. (2022) « La gestion des risques liés aux ressources humaines et l'apport du système de sécurité sociale – Étude sur les entreprises marocaines », Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 10, pp : 390-409.

Date de soumission : Janvier 2022

Date de publication : Mars 2022



DOI: 10.5281/zenodo.6503092

Copyright © 2022 – ASJ



## Résumé

Dans le contexte post-covid 19 l'entreprise notamment les PME et les TPE se trouvent dans l'obligation de comprendre leur écosystème pour mieux adapter leur management. Le système de sécurité sociale et l'un des principales composantes de cet écosystème. Ce système se croise dans les services et prestations qu'il fournit avec les systèmes de gestion des risques des ressources humaines déployé par les entreprises.

L'objet de la présente étude et d'analyser la relation éventuelle entre le système de sécurité sociale, y compris ses prestations sociales et la gestion des risques au sein des entreprises marocaines. L'objectif principal est d'identifier les apports de ce système, et les évalués par rapport à son impact sur les entreprises par taille d'entreprise.

En effet, ce système propose des prestations en remplaçant le salaire ou le complétant en cas d'arrêt du travail du personnel (IJM, CN et AF).

L'étude a mis en exergue l'impact des prestations du régime de sécurité sociale sur les indicateurs de la gestion des risques RH, notamment, l'indicateur de la réduction de l'absentéisme au travail et l'indicateur relatif à la production RH. Le constaté dégagé prouve que l'effet de la sécurité sociale sur les indicateurs risques RH est doublé dans le cas des petites et très petites entreprises marocaines.

**Mots clés :** gestion des risques ; ressources humaines ; sécurité sociale ; risques opérationnels.

## Abstract

In the post-covid 19 context, the company, in particular SMEs and VSEs, are obliged to understand their ecosystem to better adapt their management. The social security system is one of the main components of this ecosystem. This system intersects in the services and benefits it provides with the human resources risk management systems deployed by companies.

The purpose of this study is to analyze the possible relationship between the social security system, including its social benefits and risk management within Moroccan companies. The main objective is to identify the contributions of this system, and evaluate them in relation to its impact on companies by company size.

Indeed, this system offers benefits by replacing the salary or supplementing it in the event of staff stoppage of work (IJM, CN and AF).

The study highlighted the impact of benefits from the social security system on HR risk management indicators, in particular, the indicator of the reduction of absenteeism at work and the indicator relating to HR production. . The findings show that the effect of social security on HR risk indicators is doubled in the case of small and very small Moroccan companies.

**Keywords:** risk management; human resources; social security; operational risks.

## **Abréviations et acronymes**

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

CN : Congé de naissance

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

COVID-19 : Coronavirus Disease of 2019

DH : Dirham Marocain

GE: Grandes Entreprises

HCP : Haut-Commissariat au plan

IJM : Indemnités journalières de maladies ou de maternités

IR : Impôt sur les revenus

IS : Impôts sur la Société

NMA : Nomenclature Marocaine d'Activités

OIT : Organisation Internationale du Travail

PE : Petites Entreprises

RH : Ressources Humaines

SRAS : Syndrome Respiratoire Aigu Sévère

TGE : Très Grandes Entreprises

TPE : Très Petites Entreprises

TPME: Très Petites et Moyennes et Entreprises

## Introduction

La relation entre le système de sécurité sociale et le système économique est fortement liée. En particulier, dans les systèmes capitalistes, où le marché est toujours en quête d'autorégulation.

Ainsi, pour assurer l'équilibre social, l'émergence d'un système de sécurité sociale, de médiation, devient impératif pour ré-instituer le lien social dissous par la libération des forces du marché (Théret, 1996).

Pour Friot, sociologue et économiste, la relation entre le salaire et la sécurité sociale est indissociable. En effet, la valeur ajoutée des entreprises doit être liée au système de sécurité sociale, qui aura pour mission la redistribution des gains de productivité sous forme de salaires et prestations sociales. Il définit la sécurité sociale comme un « dispositif social du salaire » (Friot, 1993)

Les travaux effectués autour des systèmes de sécurité sociale ont souvent porté sur son apport pour l'être humain, en lui considérant comme la raison de leur existence (Perrin, 1983) et que cette sécurité est l'un de ses droits fondamentaux (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, Art 22, 1948), et rarement analysé comme un instrument de développement économique (Kopits, 1993) (El Hadj El Kouri, 2001).

Toutes les théories s'accordent sur la définition de l'entreprise en tant qu'unité économique (Beitone, Cazorla, Dollo & Draï, 2001) étroitement influencée par les évolutions du système de sécurité sociale. C'est une composante essentielle de son écosystème.

Le débat scientifique sur la sécurité sociale a été relancé en particulier, suite à la crise liée à la pandémie de Covid-19. Il s'est avéré ainsi, que ce système serait le seul moyen, qui aiderait les entreprises et salariés pour maintenir les postes et les emplois et de réduire par conséquent l'impact du sous-emploi sur l'économie.

Au Maroc, l'émergence d'un nouveau système de sécurité sociale a vu le jour en août 2020. L'objectif étant, de relancer l'économie nationale et la préparer face à des éventuelles crises futures.

La présente contribution sera présentée sous forme d'une étude exploratoire, qui portera sur l'analyse du système de sécurité sociale marocaine et son apport à la gestion des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises marocaines.

Nous tenterons de répondre aux axes de réflexion suivants :

Quel est l'apport du système de sécurité sociale marocain pour les entreprises ?

Quel impact sur la gestion du risque social dans les entreprises ? L'analyse sera menée et croisée, par taille d'entreprises.

Quelles sont les entreprises qui bénéficient plus des incitations servies par le système de sécurité sociale ?

Quelle liaison peut-on faire entre la gestion des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises et le système de sécurité sociale ?

La présente étude a assignée comme principaux objectifs :

- Prouver et évaluer l'apport de la sécurité sociale sur la gestion des risques des ressources humaines des entreprises marocaines ;
- La pertinence et la valeur incitative du système de sécurité sociale dont bénéficient les entreprises marocaines, afin d'inspirer les futures politiques publiques.
- Extraire des hypothèses et des résumés qui expriment et expliquent l'ampleur de l'impact de la sécurité sociale sur les indicateurs de gestion des risques RH sur les entreprises marocaines, et s'il se diffère en fonction de la taille de l'entreprise.

S'agissant du plan de la présente étude, elle se déroulera selon la progression suivante :

En premier lieu, commencera par la définition du cadre conceptuel de l'étude qui permettra de cerner son apport, son référentiel et ses caractéristiques eu égard à la dimension des risques des ressources humaines.

Dans un second élément, elle présentera un état des lieux des rapports des prestations sociales objet d'analyse et la masse salariale ainsi que les cotisations présentées par taille d'entreprise.

## **1.1. Cadre théorique et approche méthodologie de l'étude**

### **1.1.1. Prémices et évolution du concept des systèmes de sécurité sociale**

Le concept du système de sécurité sociale contemporain s'est développé en trois périodes. Il commence par le premier système de sécurité sociale moderne, introduit en Allemagne<sup>1</sup> à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, qui a été motivée par l'objectif de relancer l'économie et l'industrie allemande, et ce moyennant la promotion du bien être des travailleurs contre les risques des accidents de travail et des maladies.

Ce régime est destiné exclusivement aux travailleurs et financé essentiellement par leurs cotisations, il fut plus tard connu sous le nom de régime d'assurance ou assurantielle.

Après la première guerre mondiale (1914-1918), les mécanismes d'assurance sociale se sont rapidement développés et les décideurs dans nombreux pays du monde ont commencé à être convaincus que les systèmes de sécurité sociale ne sont pas autant un fardeau qu'elles sont une solution aux crises économiques, politiques et aussi militaires.

Albert Thomas le premier Directeur de l'OIT (1919-1932) soutenait au début du siècle que « les questions économiques et sociales étaient indissolublement liées et que la reconstruction économique ne serait solide et durable que basée sur la justice sociale » (OIT, 2009).

Une quinzaine d'année ultérieurement, en 1935, les Etats Unis<sup>2</sup> ont adoptés une loi sur la sécurité sociale fondée sur la logique assurantielle, qui deviendrait la tendance en introduisant ainsi un nouveau terme qui combinait «sécurité économique» et «assurance sociale».

Les décideurs des pays des quatre coins du monde ont été convaincus que l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité économique ne peuvent être atteintes sans l'adoption d'un système de sécurité sociale. La sécurité sociale fut inscrite également à la tête des priorités des organisations internationales nouvellement créées, notamment l'OIT.

En 1942, une évolution dans ce concept, un nouveau modèle de système de sécurité sociale a vu le jour au Royaume-Uni appelé Plan Beveridge<sup>3</sup>, s'étant un système unifié de sécurité sociale, sa conception été fondée sur un nouveau principe assistanciel financé principalement par le budget de l'Etat. Ce système visait à réhabiliter l'ensemble des structures et secteurs de l'État, épuisés ou détruits par la seconde guerre mondiale.

---

<sup>1</sup> Introduit par le Chancelier allemand : Otto von Bismarck.

<sup>2</sup> Adopté par le Président américain : Franklin Delano Roosevelt.

<sup>3</sup> Porte le nom de son auteur principal, l'économiste britannique Lord William Beveridge.

Ces deux modèles ont inspiré tous les systèmes instaurés ultérieurement, comme en France, par exemple, Pierre Laroque "père fondateur" du système national de sécurité sociale a élaboré en 1946 un système mixte et progressif fondé à la fois sur la logique assurantielle et assistantielle. C'est la troisième évolution de ce concept qui s'est caractérisé par quatre variables : droits sociaux assis sur le travail, prestations contributives, financement basé sur les cotisations et gouvernance du système par un mode de gouvernance de gestion tripartite.

Ce système a connu des réformes successives au cours des années Soixantes-dix et Quarante-dix, elles ont porté notamment sur la variable des cotisations sociales et ce dans l'objectif de rendre le système plus efficace économiquement et socialement (Palier, 1999).

En février 2000, la Banque Mondiale a proposé une nouvelle définition de la sécurité sociale : « la sécurité sociale est l'ensemble des politiques publiques visant à aider les individus, les ménages et les collectivités à mieux gérer le risque, et fournir un appui aux personnes extrêmement pauvres ». Elle est fondée sur une proposition d'une nouvelle conception théorique plus générale de la gestion des risques sociaux, celle-ci a souligné le double rôle des instruments de gestion du risque, qui consistent, d'une part, à protéger les moyens de subsistance des individus, et d'autre part à encourager ces derniers à prendre des risques (Holzmann, R., Steen, J. 2000).

Ainsi, les entreprises et les unités de production se situent au cœur de cette définition puisqu'elles constituent les principaux moyens de subsistance des individus, d'où l'on peut comprendre que soutenir les entreprises est un soutien indirect aux individus, et que le maintien des postes d'emploi est une sauvegarde de la structure sociale et économique.

Les cotisations sociales représentent l'une des variables clefs dans la conception des systèmes de sécurité sociale dit bismarckiens ou fondés sur la logique assurantielle. Paradoxalement, c'est aussi une variable peu testée et vérifiée notamment par rapport à son impact sur la performance économique de l'entreprise. Elle est comparée souvent à la charge fiscale (IR, IS, ...) réglée à la Direction des Impôts sans contrepartie pour l'entreprise.

Au Maroc, le 02 mars 1956, à l'aube de l'indépendance, un régime de sécurité sociale à caractère assurantielle s'est instauré par le Dahir n° 1-59-148 du 31 décembre 1959<sup>4</sup>. Ce système embryonnaire a précédé même l'adoption d'une planification de développement économique

---

<sup>4</sup> BO, du 22-1-1960, p.170.



nationale (Boudahrain, A., 2000) ce qui a introduit une évolution distincte entre ces deux paradigmes, social et économique.

Ce système été fondé sur les principes bismarckiens et a connu plusieurs réformes, dont le plus important été celui du 27 juillet 1972<sup>5</sup> et à la date d'aujourd'hui aucune réforme n'a changé substantiellement le régime initial.

## **1.2. Interaction entre les risques des ressources humaines et le système de sécurité sociale**

La gestion des entreprises consiste à coordonner et combiner les ressources humaines financières, matérielles et autres, dans le but de créer de la valeur (Penrose, 1958 ; Mahoney, 1995), ainsi que pour la réalisation de l'avantage concurrentiel durable et ce à travers la mise en œuvre d'un ensemble de stratégies qui exploitent leurs forces internes et écartent ou réduisent les faiblesses (Barney, 1991).

A souligner, que la stratégie de gestion des risques se trouve au centre de ces stratégies, elle constitue l'instrument qui permet à l'entreprise d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel (Fiegenbaum, A., & Thomas, H., 2004), selon Shapira (1995) les bons managers prennent des risques élevés mais sont capables de les réduire avec le temps.

Bien que les études portant sur la gestion des risques des ressources humaines, selon notre revue de littérature, n'accordent pas suffisamment de valeur au rôle du système de sécurité sociale dans cette stratégie, notre présente contribution tentera à prouver et évaluer ce rôle.

Pour ce faire, il faut commencer tout d'abord par la définition de la notion du risque et des risques des ressources humaines et par la référence conceptuelle qui l'encadre.

De point de vue historique la notion du risque pour l'entreprise est un concept très récent et elle a changé au début du XXI siècle qui été marqué par de nouvelles types de dangers de grande envergure et d'une ampleur mondiale : les attentas du 11 septembre 2001, le tsunami de décembre 2004, l'épidémie du SRAS de 2002 et la crise financière mondiale de 2008. Ladite notion a évolué pour inclure tout ce qui altère la performance de l'entreprise pour une raison ou pour une autre (Besson et Possin, 2006).

---

<sup>5</sup> Dahir n° 1-72-184 du 27 juillet 1972 ( BO, n° 3121 du 23 août 1972, p.1150)

Face à la globalisation, complexité et la variabilité des nouveaux dangers qui menacent l'entreprise actuelle, l'intelligence des risques s'est apparu et devenu un acte de management incontournable (Besson et Possin, 2008).

La fonction d'intelligence du risque s'est structurée autour de la prise en compte de tous types de risques (Libmann, 2014), y compris les risques liés aux ressources humaines.

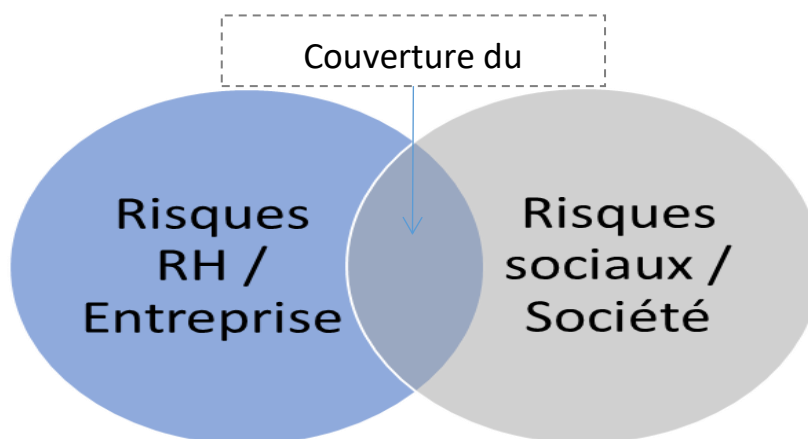
En fait, l'homme dans toutes les organisations est la principale richesse et certainement elle est la moins bien exploitée (Brunner, 1991), ajoutant que l'homme est moins maniable que les choses (Peretti, 2012). Pour cela il est évident qu'on ne peut pas gérer les hommes en efficacité et efficience sans mettre en place une gestion des risques qui les concerne.

Les individus sont exposés aux risques liés à l'activité du travail, c'est ce qu'on appelle risques des ressources humaines, comme ils sont exposés à des risques externes liés à la société dans laquelle ils vivent, appelés risques sociaux.

Le risque social selon Kessler « est celui qui est susceptible d'empêcher totalement ou partiellement l'exercice de l'activité professionnelle ou de diminuer la capacité de gain. Est également un risque social l'évènement qui engendre des charges tellement lourdes à supporter qu'elles conduisent à une diminution, considérée comme excessive du niveau de vie d'un individu » (Kessler, 2000).

D'où l'espace de convergence entre risques RH et les risques sociaux peuvent être illustrées ainsi.

**Figure N°1 : Interaction entre les risques des ressources humaines et le système de sécurité sociale**



Source : Auteur

Le système de sécurité sociale intervient ainsi pour assurer une couverture sociale et médicale directe aux individus, il leur permet de se protéger contre toutes les situations qui peuvent provoquer éventuellement une baisse du revenu : arrêt temporaire ou de longue durée du travail suite à une maladie ou maternité, ou une hausse de dépenses introduite à la naissance d'un nouveau né, d'une maladie ambulatoire ou chroniques et autres.

Les risques sociaux sont liés essentiellement à la santé : maladie, maternité, invalidité, accident du travail, maladie professionnelle ou aux aléas sociaux : allocations familiales, indemnité pour perte d'emploi ou retraite.

Le système de sécurité sociale et le système de gestion des risques RH au sein de l'entreprise se rencontrent au niveau de l'assurance de la continuité du travail dans l'entreprise en atténuant l'effet de l'interruption temporaire du travailleur suite à une maladie, maternité ou un événement sociale.

A cet effet, notre étude se focalise sur l'analyse de deux indicateurs des risques RH qui se trouvent impactés par les prestations services par le système de sécurité sociale : l'indicateur de la réduction de l'absentéisme au travail et l'indicateur de la production RH.

## **1. L'impact du système de sécurité sociale sur la gestion des risques des ressources humaines des entreprises marocaines**

### **2.1. Méthodologie de recherche et critères d'évaluation spécifique de l'étude**

Notre présente contribution peut être qualifiée une étude exploratoire en gestion, publique et d'entreprise, parce que la problématique traitée et les résultats attendus serviront à améliorer et optimiser à la fois les décisions des pouvoirs publiques en matière de gestion de la sécurité sociale et les capacités des entreprises à gérer les risques liés aux ressources humaines.

Pour atteindre les objectifs et d'analyser de manière holistique l'objet de notre recherche, nous avons choisi d'adopter une approche quantitative, basée sur une méthode statistique et d'analyse de données.

A cet effet, nous avons traité les données agrégées fournies par la CNSS relatives à :

- La masse salariale des entreprises marocaines réparties par taille d'entreprise ;
- Les cotisations patronales et salariales de ces entreprises ;
- Les prestations servies par la CNSS aux salariés de ses entreprises.

Cette méthode constitue une base objective pour une analyse et interprétation scientifique et fiable de notre problématique.

La description méthodologique des deux variables de l'analyse destinées à évaluer l'impact du système de sécurité sociale sur les indicateurs de la gestion des risques RH relatif à l'entreprise marocaine, visée par notre recherche est détaillée comme suit :

### **2.1.1. Les indicateurs de la gestion des risques RH**

L'étude des risques liés aux ressources humaines est une discipline relativement récente, et les études appliquées qui s'en sont occupées sont quasi rares. Alors, il n'existe pas de normes ou règles reconnues à l'échelle internationale pouvant constituer une référence pour déterminer les indicateurs de mesures.

A cet effet, nous avons choisi les conclusions de l'étude la plus récente portant sur les risques des ressources humaines réalisée en France par l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE) en 2015, intitulée « Livre blanc : La maîtrise des risques RH : vecteur de développement de l'entreprise » et notre étude se référera aux indicateurs de la gestion des risques RH proposés par ladite étude.

Elle se limitera à deux indicateurs qui sont les seuls liés et impactés par le système de sécurité sociale le détail de leurs ratios se présente ainsi :

- L'indicateur de la réduction de l'absentéisme au travail : qui pourra être confronté aux indemnités journalière de maladie ou de maternité et l'indemnité de congé de naissance servies par la CNSS en la considérant comme une substitution de salaire, le ratio de calcul de cet indicateur est : Nbr de Jours/Homme (J/H) non travaillés (AMRAE, 2015).
- L'indicateur de la production RH : qui pourra être renforcé par les allocations familiales servies pour travailleurs qui ont au maximum trois enfants, en la considérant comme un complément de salaire son ratio de calcul est : Masse salariale (montant, évolution par période) (AMRAE, 2015).

-

### **2.1.2. Les prestations sociales du système de sécurité sociale :**

Cette étude sera basée sur l'analyse des prestations du régime de sécurité sociale régie par la CNSS conformément aux dispositions de la loi en vigueur<sup>6</sup> qui représente le régime contributif du système de sécurité sociale marocain.

Etant donné que les prestations liées aux accidents de travail et maladies professionnelles, d'une part, ne sont pas couvertes par la loi précitée, et qu'elles sont servies par les différentes compagnies d'assurance, et vue la difficulté de collecter des données y afférentes réparties par tailles d'entreprises, nous avons décidé de ne pas les prendre en compte et de les neutraliser de notre analyse.

En suite ces composantes sont réparties par taille d'entreprises :

Au Maroc, la législation nationale manque d'une définition des critères de classification des entreprises par taille, à l'exception de certaines modeste tentative d'établir une définition juridique et officielle des petites et moyennes entreprises par l'adoption, le 23 juillet 2002 de la loi 53-00 formant « Charte de la PME »<sup>7</sup>.

Au sens de la ladite loi notamment son article premier, elle est dénommée PME toute entreprise avec un effectif de moins de 200 personnes et un chiffre d'affaires inférieur à 4 millions de DH en phase de création, à 20 millions de DH pour la phase de croissance et à 50 millions de DH pour la phase de maturité.

Ces critères se trouvent reprocher d'une part par ce qu'ils sont considérés comme dépassées par rapport au développement technologique et économique national et international et d'une autre part par ce qu'ils manquent de signification économique.

A cet effet, la présente étude sera basé sur le seul critère des effectifs pour la définition et la classification des entreprises, et ce face à l'absence des données relayant les différents critères de classification comme le chiffre d'affaire, la valeur ajoutée, l'effectif...

---

<sup>6</sup> du Dahir n° 1-72-184 du 27 juillet 1972 ( BO, n° 3121 du 23 août 1972, p.1150)

<sup>7</sup> Dahir n° 1-02-188 du 12 jomada I 1423 (23 juillet 2002) B. O. n° 5036 du 15/09/2002.

Ainsi, le barème de classification adopté est détaillé comme suit :

**Tableau N°1 : Taille d'entreprise par nombre de salariés**

Taille de l'entreprise	Nombre de salariés
Très petite entreprise	De 1 à 9
Petite entreprise	De 10 à 49
Moyenne entreprise	De 50 à 499
Grande entreprise	De 500 à 999
Très grande entreprise	Plus de 1000

Source : Auteur

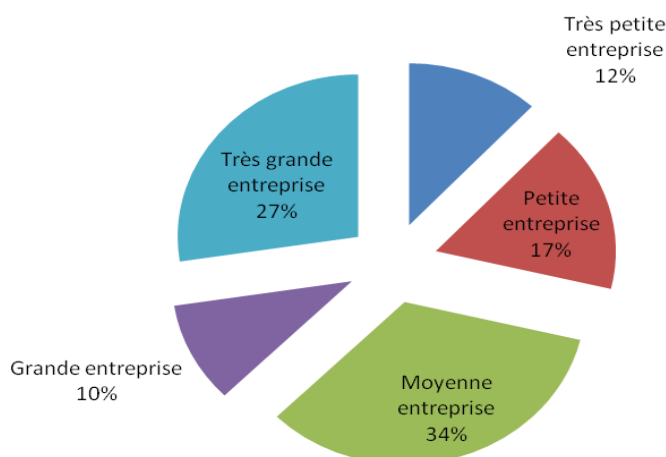
## 2.2. Analyse de l'impact par taille d'entreprise

### 2.2.1. Description de la masse salariale par taille d'entreprises :

Il est important de présenter au départ l'image de la répartition des salaires sur le marché du travail marocain selon les tailles des entreprises (Figure 1), et ce afin de mesurer la participation de chaque catégorie de taille d'entreprise à la création des revenus salariaux dans le marché du travail et afin de pouvoir évaluer par la suite l'impact de la valeur des prestations sociales sur chaque taille d'entreprise.

La catégorie des Très petite, Petite et Moyenne entreprises détiennent une part de 63% des salaires servis dans le marché du travail, un chiffre qui confirme l'importance que représente cette catégorie d'entreprise dans le tissu économique nationale.

**Figure N°2 : Masse salariale par taille d'entreprises**



Source : CNSS : Déclaration de l'année 2019 (Situation de juin 2021)

### 2.2.2. Le poids des prestations sociales sur les cotisations sociales servies par les entreprises

Souvent les cotisations sociales sont considérées par les gérants des entreprises comme un fardeau et une charge presque similaires au fiscale, par contre cette charge sociale obligatoire est différente à celle fiscale, par ce qu'elle est récupérée indirectement par l'entreprise sous forme de prestations servies à leurs employés en contre partie d'un arrêt du travail ou une augmentation de charges sociales.

Le tableau ci-après (n° 2) représente que la moyenne des entreprises marocaines récupèrent 36% de la part patronale des cotisations sociales et 24% de l'ensemble de ces cotisations.

D'après cette présentation on note que les Très petites entreprises récupèrent au-dessus de la moyenne vers 51% de la part patronale et jusqu'à 34% de l'ensemble des cotisations. On constate également que tant que la taille de l'entreprise est petite tant elle profite d'un impact positif de ces ratios.

**Tableau N°1 : Poids des prestations sociales sur les cotisations sociales servies par les entreprises (en million Dhs)**

	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Très grande entreprise	Total
<b>Cotisations Sociales/ part patronale</b>	2 983	3 706	6 724	1 944	5 411	20 770
<b>Cotisations Sociales</b>	4 475	5 560	10 086	2 916	8 117	31 156
<b>AF</b>	1 459	1 234	1 983	560	1 584	6 822
<b>CN</b>	796	1	4	1	4	13
<b>IJM Maternité</b>	54	66	129	47	146	443
<b>IJM Maladie</b>	17	24	67	26	88	224
<b>Prestations/Cotisations Patronales</b>	<b>51%</b>	<b>36%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>
<b>Prestations/Cotisations</b>	<b>34%</b>	<b>24%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>

Source : CNSS - Déclaration de l'année 2019 (Situation de juin 2021)

### 2.2.3. L'impact des prestations sociales sur l'indicateur du risque RH de la réduction de l'absentéisme au travail

Les indemnités journalières de maladie, de maternité et de congé de naissance constituent des remplacements de salaires en cas d'absence du travailleur pour survenance d'un des risques sociaux de maladie, maternité ou de naissance. Le ratio de calcul de cet indicateur doit tenir compte le nombre de jours non travaillés indemnisés par la CNSS.

En effet, d'une manière générale le poids de ces prestations sociales sur les salaires reste très faible, pour plusieurs raisons dont :

- De nombreuses entreprises ne déduisent pas le salaire du travail autant que les indemnités versées par le système de sécurité sociale, afin d'obtenir l'effet pour lequel cet avantage a été trouvé ;
- Niveau faible d'indemnisation fournie par le système de sécurité sociale ;
- Absence d'indemnisation en cas d'arrêt de travail pour une durée inférieure à 3 jours.

Le tableau ci-après présente que le poids des prestations en question sur la masse salariale ne dépasse pas en moyenne 0,44% ce qui est très faible. Cependant à partir de la répartition de cet indicateur sur les tailles des entreprises on note que plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'effet de cet indicateur est important. Par ce biais, il est possible de pondérer l'hypothèse que les grandes tailles d'entreprises qui se disposent souvent d'une gestion des risques liés aux ressources humaines, sont conscientes d'autant plus du rôle de ces avantages sociaux que leurs tailles est importante.

**Tableau N°3 : Poids des prestations de congé de naissance et IJM sur les salaires par taille d'entreprise (en million DH)**

	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Très grande entreprise	Total
<b>Masse Salariale</b>	18 654	26 357	52 885	15 724	42 943	<b>156 564</b>
<b>Congés de naissance</b>	796	1	4	1	4	13
<b>IJM Maternité</b>	54	66	129	47	146	443
<b>IJM Maladie</b>	17	24	67	26	88	224
<b>CN IJM/Salaires (%)</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,48%</b>	<b>0,56%</b>	<b>0,44%</b>

Source : CNSS - Déclaration de l'année 2019 (Situation de juin 2021)



### 2.2.4. L'impact des prestations sociales sur l'indicateur du risque RH relatif à la production RH

Les allocations familiales qui atteignent le niveau de 300 dhs par enfant à charge avec un plafond de 900 dhs, constituent un complément de salaire qui peut aider la fonction « risk management RH » à renforcer le ratio de calcul de l'indicateur lié à la production Rh : Masse salariale (montant, évolution par période) (AMRAE, 2015).

En analysant et interprétant les données de l'ensemble des entreprises marocaines par taille, qui apparaissent dans le tableau suivant (N° 4) , relatif au poids des prestations d'allocations familiales servies par le système de sécurité sociale par rapport à la masse salariale répartie par taille d'entreprise, on constate que l'effet de ces allocations est doublé pour les petites et très entreprises. Cela peut s'expliquer par les hypothèses suivantes :

- La diminution des salaires dans les petites entreprises par rapport à leurs homologues de grande taille ;
- La simplicité de la procédure pour bénéficier des allocations familiales et qu'elle ne se fait qu'une seule fois dans la vie du travailleur, ce qui ne demande pas l'existence d'une fonction de suivi des risques des ressources humaines au sein de l'entreprise.

**Tableau N°4 : Poids des allocations familiales sur les salaires par taille d'entreprise (en million Dhs)**

	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Très grande entreprise	Total
<b>Masse Salariale</b>	18 654	26 357	52 885	15 724	42 943	156 564
<b>AF</b>	1 459	1 234	1 983	560	1 584	6 822
<b>AF/Salaires (%)</b>	8%	5%	4%	4%	4%	<b>4%</b>

Source : CNSS - Déclaration de l'année 2019 (Situation de juin 2021)

---

## Conclusion

Ulrich et Brockbanck (2005) précisait que : « Les organisations et les personnes deviennent des actifs incorporels lorsqu'ils donnent aux investisseurs confiance en l'avenir, et des revenus tangibles ». Les risques des ressources humaines actuellement est une occupation majeur dans la plupart des entreprises en raison des coûts directs et indirects qui peuvent générés, cette occupation s'est accrues dans le contexte de la pandémie sanitaire de COVID-19 qui représente actuellement un des risque majeur de la gestion des ressources humaines à cause de l'augmentation des jours d'absentéisme pour motifs de maladies, confinements, et aussi pour motifs ordinaires comme la maternité ou les congés de naissance et autres.

Dans ce contexte il est devenu impératif que les futurs gestionnaires des entreprises marocaines de toutes tailles puissent maîtriser les risques RH et les enjeux organisationnels y afférents ainsi que les processus de bénéficier des avantages du système de sécurité sociale existent.

La présente analyse a démontré l'apport des prestations sociales qui servent soit au remplacement du salaire en cas d'arrêt du travail (indemnités journalière de maladie ou de maternité, congés de naissance) ou de complément de salaire comme (allocations familiales). La fonction gestion des risques RH au sein des entreprises doit être capable à tirer profit des avantages sociaux servies par le régime de sécurité sociale à ses employés et cela en optimisant la masse salariale et en incluant cette variable dans le calcul des ratios et indicateurs de mesures des risques RH.

Pour les politiques d'incitation publiques il y a lieu de recommander une réhabilitation du système de sécurité sociale orienté et ciblé vers une promotion des prestations sociales servies aux salariés appartenant à des très petites, petites et moyennes entreprises et ce afin de réaliser la solidarité entre les entreprises et le renforcement du soutien pour cette catégorie d'entreprises importantes dans le marché et le tissu économique nationale.

Après cette analyse, certaines questions peuvent constituer l'objet de future recherches à noter par exemple : comment inviter les dirigeants des entreprises à s'intéresser aux effets d'interaction des risques des ressources humaines liés à l'interruption du travail et le système de sécurité sociale ? Comment développer la compétence de l'entreprise et son imputabilité face à ces enjeux d'interaction entre la gestion des ressources humaines et le système de sécurité sociale ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGE**

Beitone, A., Cazorla, A., Dollo, C. & Draï, A.M. (2001). Dictionnaire des sciences économiques. Paris : Armand Colin.

Besson, B. & Possin, J. (2006). L'intelligence des risques. *Market Management*, 3(3), 104-120.

Besson, B. & Possin, J. (2008). De l'intelligence des risques à la mission de sécurité: Tome 2, Pratique de la Mission de sécurité-sécurité, Broché, 15 octobre 2008.

Boudahrain, A., (2000), La Sécurité Sociale au Maghreb du Nouveau Millénaire : Carences et défis (Maroc), Casablanca : Al Madariss, 2000, Tome I , pp. 18-23.

Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, Nations Unies, le 10 décembre 1948.

El Kouri, E., (2001), Rôle de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale dans le développement nationale, Tome I, 2ème édition, Rabat : Dar Essalam, Octobre 2001.

Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (2004). Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective. *European Management Review*, 1(1), 84-95.

Libmann, A. (2014). L'intelligence du risque : les métiers de l'information au premier plan. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 3(3), 64-65.

Peretti, J.M., (2012). Ressources Humaines. Vuibert. Paris.

Perrin, G. (1983), La Reconnaissance du Droit à la Sécurité Sociale comme Droit de l'Homme, *International Journal of Social Economics*, Vol. 10 No. 6/7, pp. 76-94.

Polanyi, K., (1944 - 1983), La grande transformation, Paris : Gallimard

Kessler, F., (2000), Encyclopédie Sécurité Sociale Quelle Refondation ? Qu'est ce qu'un « risque social » ?, édition Economica, Paris, pp 243-255

## **THESES**

Brunner, JM., (1991), Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale. Thèse sous la Direction de Claude Jeanrenaud, Université de Neuchatel, soutenue en 1990.

Friot, B., (1993), Sécurité sociale et salarisation de la main d'oeuvre : essai sur le cas français. Thèse, Université Paris-X Nanterre.

Palier, B., (1999) Réformer la sécurité sociale : les interventions gouvernementales en matière de sécurité sociale depuis 1945, la France en perspective comparative. Thèse sous la direction de Jean Leca, Paris, Institut d'études politiques, soutenue en 1999.

## **ARTICLES SCIENTIFIQUES ET REVUES**

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120.

Mahoney, J., (1995), The management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, (33): 91-101.

Penrose, E. (1959-2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press. 4th Ed.

Théret, B., (1996), Les structures élémentaires de la sécurité sociale, *Revue française des affaires sociales*, Vol. 50, n°4, 1996, pp. 165-188.

Ulrich et Brockbanck (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard University Press, 2005.

## **RAPPORTS**

AMARE, (2015), La maîtrise des risques RH : vecteur de développement de l'entreprise, cahier technique publié par l'Association pour le Management des Risques et l'Assurance des Entreprises française (AMRAE), commission « risques RH », 2015.

Holzmann, R., Steen,J. (2000), *Gestion du risque social : cadre théorique de la sécurité sociale*,

Banque Mondiale, Document de travail, N° 0006 sur la sécurité sociale.

OIT, Magazine Travail: « Sécurité sociale face à la crise; Sociétés vieillissantes; Accès mondial à la couverture maladie, n° 67, décembre 2009.

Kopits, G., (1995), Réformer les systèmes de sécurité sociale, Revue : Finance et développement : FMI et la Banque Mondiale : n° 2 Juin 1993, p.21.

Shapira, Z., (1995), Risk taking : A managerial perspective. Russell Sage Foundation.