

## **Résumé :**

*La prise en compte des enjeux du développement durable (DD) dans la définition de la stratégie et du management des entreprises s'est affirmée comme une donnée de fond pour toute entreprise soucieuse de faire reposer leur développement sur les trois objectifs équilibrés que sont:l'efficacité économique ,l'équité sociale, la préservation de l'environnement. Traditionnellement ,l'objectif d'une entreprise est tout d'abord de maximiser son profit,mais dans le context actuel plusieurs facteurs( interns et externs) déterminant qui poussent l'entreprise à intégrer la culture de développement durable dans leurs système de gestion .En effet ,certes que le DD a un impact positif sur les entreprises dans la mesue où il leur permet d'accroitre son attractivité et sa performance ,de valoriser leurs images et renforcer la relation de confiance avec ses partenaires en leur proposant des produits respectux de l'environnement, Mais étant donnée que la plupart des entreprises marocaines sont de petite et moyenne tailles, les caractéristiques et les spécificités de ces entreprises constituent des handicaps majeurs dans l'intégration des principes de celui-ci . Consciente du défi qui attend les entreprises nationales en matière de respect des normes environnementales et la nécessité pour elles d'intégrer dans leur gestion une culture de DD, le Maroc se trouve obliger d'élaborer une stratégie qui permet d'assurer une meilleure adéquation possible entre le respect de l'environnement et la compétitivité de ces entreprises .*

**Mots clés :** Développement durable, Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE),Système de management de l'environnement(SME), Approches volontaires(AR),Approches réglementaires, Investissement socialement responsable(ISR).

## **Introduction :**

A l'instar de beaucoup d'autres pays, le Maroc est fortement confronté au défi majeur du développement durable qui consiste à assurer à toute la population une meilleure qualité de la vie, tout en répondant aux aspirations de tous au bien-être. En effet L'état de l'environnement au Maroc montre sa dégradation progressive et dangereuse à tous les niveaux : pollution de l'air et des eaux, énormes difficultés de collecter, d'évacuer et de recycler les déchets, déforestation massive. Cette forte dégradation a imposé la mise en œuvre d'une stratégie nationale globale de protection de l'environnement et de préservation des ressources naturelles nationales. Il s'agit d'une part d'initier et d'appliquer un véritable plan d' action de développement durable visant la lutte contre les pollutions, l'amélioration de la gestion des déchets, la protection de la biodiversité et de faire la promotion du Mécanisme de Développement Propre (MDP) afin de contribuer à résoudre les principales contraintes environnementales au Maroc à travers le développement des énergies renouvelables et propres, le boisement et le reboisement forestiers, la gestion saine des déchets.

La protection de l'environnement est aujourd'hui une problématique mondiale. C'est aussi une préoccupation majeure pour toutes les entreprises marocaines. Consciente du défi qui attend les entreprises nationales en matière de respect des normes environnementales et la nécessité pour elles d'intégrer dans leur gestion une culture de Développement Durable, la CGEM a constitué un comité de l'environnement dès 1988. Ainsi, et vu l'importance que suscitent les questions liées à l'environnement chez les industriels marocains, ce comité est devenu par la suite une commission statutaire dans la structure organisationnelle du Patronat marocain : la Commission Environnement. Pour mieux les aider à appréhender ce sujet, cette commission propose aux entreprises des axes de réflexion et d'action. Elle agit également auprès des pouvoirs publics pour la meilleure adéquation possible entre respect de l'environnement et compétitivité. Parallèlement à ces missions, la Commission Environnement s'active à faciliter l'instauration d'une culture managériale basée sur l'éco-efficacité dans les entreprises marocaines et ce, afin d'augmenter leur compétitivité économique. L'objectif visé est l'adoption et l'application par les entreprises de la Charte de Responsabilité Sociale de la CGEM dans son axe, relatif à la protection de l'environnement, à savoir : définir dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales , la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques, la sensibilisation et la formation des salariés. Ce volet environnemental inclut également la réduction par les entreprises de leur consommation d'eaux, d'énergie et des émissions polluantes ou à effet de serre ; il prévoit aussi la promotion de l'utilisation des énergies renouvelables, ainsi que l'évaluation et l'atténuation par les entreprises des impacts environnementaux, des projets d'investissements et l'établissement de plans d'urgence permettant de prévenir et d'atténuer les dommages accidentels, portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.

La question qui nous interpelles est la suivante:

**« à quelles mesures les entreprises Marocanes sont-elles capables de profiter les opportunités et de surmonter les contraintes liées au développement durable ? »**

Et pour répondre à cette question nous allons étudier dans un premier axe le développement durable: une nouvelle dimension dans la gestion des enterprises. Et nous consacrerons un deuxième axe à l'étude des enjeux du développement durable pour les entreprises marocaines.

# **PLAN**

## **Introduction.**

### **Axe I: le développement durable: une nouvelle dimension dans la gestion des entreprises.**

**I-1** cadre conceptuel et motivation du développement durable .

**I-2** Modalités d'intégration du développement durable dans les entreprises marocaine

### **Axe II : les enjeux du développement durable pour les entreprises marocaines.**

**I-1** Les apports du développement durable sur les entreprises.

**II-2** Les handicaps et atouts des PME face au développement durable.

**II-3**-Leçons et perspectives.

## **Conclusion.**

## **Bibliographie.**

## Axe I: le développement durable: une nouvelle dimension dans la gestion des entreprises.

### I-1 cadre conceptuel et motivation du développement durable .

#### 1 - définition des concepts :

#### ✚ Le développement durable:

La définition du rapport « Notre avenir à tous », dit rapport Brundtland, a été plus ou moins délaissée au profit d'une explication s'appuyant sur trois piliers : le progrès économique, la justice sociale, et la préservation de l'environnement .Selon ce rapport « le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres »<sup>1</sup>.



#### *Schéma du développement durable <sup>2</sup>*

**Ces trois aspects doivent pouvoir répondre à l'objectif de construire le développement durable** aussi bien pour les collectivités que pour les entreprises. Autrement dit, ce schéma devrait répondre aux caractéristiques suivantes :

- Le développement durable ou soutenable : l'être humain est au centre des préoccupations économiques, sociales et environnementales. lui seul est capable d'agir sur ces tenants et permettre ainsi la pérennité de notre planète.
- Le développement vivable : il s'agit de prendre en compte les facteurs environnementaux et sociaux, c'est-à-dire d'assurer un cadre de vie acceptable. Cela revient notamment à l'idée de réduire les inégalités entre les pays du Nord et du Sud.
- Le développement viable : cela signifie que les facteurs économiques et environnementaux doivent être pris en compte ensemble, c'est à dire permettre à long terme et de façon autosuffisante une croissance économique basée sur les ressources renouvelables.

---

<sup>1</sup> Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (Rapport Brundtland, 1987), « Notre avenir à tous », édition du Fleuve, Les publications du Québec.

<sup>2</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement\\_durable](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable)

- Le développement équitable : l'objectif est d'allier la croissance économique tout en respectant les droits de l'homme, de parvenir à une plus grande équité notamment dans le commerce international.

**✚ L'émergence de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) :**

La responsabilité sociale des entreprises (CRS- Corporate social responsibility selon le vocable international) signifie qu'une entreprise doit, non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance économique, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

Dans son acception la plus rigoureuse, la RSE peut être considérée comme étant un ensemble complet et cohérent qui intègre des politiques, des pratiques et des programmes visant un développement économique, une amélioration de la qualité de vie des populations actives et de leur familles, il en est de même pour les communautés locales et de la société en général

Actuellement la tendance qui s'affirme de plus en plus dans les économies industrialisées : la prise de conscience des responsabilités sociales et sociétales de l'entreprise et l'adoption du management responsable ; cette prise de conscience s'appuie sur les constatations suivantes.

- Pour se développer, l'entreprise a besoin d'un environnement sain et prospère : on ne construit pas un progrès économique durable sur un désastre social. Un système économique mondial dont se trouve exclue la moitié de l'humanité n'est pas viable sur le plan politique ni acceptable sur le plan moral.
- Un environnement hostile et dégradé génère des insécurités physiques et des risques d'explosion sociale.
- L'Etat providence et la pression fiscale qu'il implique ont clairement montré leurs limites, tant sur le plan quantitatif que sur le plan financier, en alourdissant le coût de la main d'œuvre et en affaiblissant la compétitivité des entreprises qui, aujourd'hui, doit être mondiale.
- Au lieu de payer plus d'impôts, la société civile doit se réveiller et engager ses compétences là où elle sait le faire.

***Pour les entreprises la RS permet de :***

- mieux gérer et anticiper les changements et les risques globaux,
- assurer une meilleure maîtrise des risques sociaux et environnementaux ;
- agir sur la qualité des compétences, sur la cohésion avec le lieu d'implantation , sur la qualité des fournisseurs et des sous-traitants
- bénéficier d'une meilleure réputation et d'une meilleure image auprès des consommateurs et des investisseurs .

### **✚ Le système de management de l'environnement (SME) :**

Le **management environnemental**<sup>3</sup> désigne les méthodes de gestion d'une entité (entreprise, service...) visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire. Le management environnemental s'inscrit dans une perspective de développement durable.

Le système de management de l'environnement (SME) est un outil de gestion de l'entreprise qui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement .Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale de l'entreprise dans le temps en lui permettant de se perfectionner continuellement.

Le SME, aussi est un outil des gestion interne qui favorise l'intégration précoce d'objectifs écologiques précis dans les autres systèmes de gestion et processus de décision .Il établit la structure organisationnelle , les responsabilités , les pratiques , les procédures , les procédés et les ressources nécessaires .C'est avant tout une technique de management , qui repose sur une approche systémique et des objectifs précis. Cela suppose donc l'engagement des décideurs au plus haut niveau hiérarchique.

#### **Les principaux objectifs du SME<sup>4</sup> sont de :**

- Maîtriser les coûts des déchets par des économies d'énergie et de matière première.
- Améliorer la performance du système de gestion ;
- Se différencier par rapport à la concurrence et valoriser l'image de l'entreprise
- Gérer et anticiper les contraintes réglementaires en matière d'environnement
- Optimiser ses coûts, faire des économies, maîtriser ses [risques](#)
- Renforcer la confiance de ses [parties prenantes](#) (clients, fournisseurs, actionnaires, investisseurs, riverains, associations de protection de l'environnement, assureurs...)
- Fédérer ses collaborateurs autour d'un projet valorisant
- Favoriser son intégration dans l'environnement local.

## **2 - Les motivations des actions environnementales des entreprises :**

Traditionnellement, l'objectif d'une entreprise est tout d'abord de maximiser son profit. Aujourd'hui, la volonté des entreprises d'intégrer l'environnement est fortement soutenue par les enjeux et intérêts apportés par le déploiement de cette problématique .Par définition les motivations se définissent comme un ensemble de facteurs déterminant la volonté d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise. Les Principales motivations qui conduisent les entreprises à prendre en compte la dimension environnementale dans leurs activités , il s'agit essentiellement des motifs internes et externes :

---

<sup>3</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Management\\_environmental](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_environmental)

<sup>4</sup> <http://www.management-environnement.com/systeme-sme.php>

✚ **Les motivations externes :**

➤ **La réglementation et les pressions normatives :**

Sur le plan réglementaire, le développement durable se traduit par un ensemble de textes juridiques, qui peuvent être établis soit au niveau continental, soit au niveau des nations. La contrainte légale et juridique s'exerce traditionnellement sur les entreprises. L'intensité de cette pression varie pourtant selon les époques et les pays. Tantôt la liberté d'entreprendre est mise en avant, tantôt les exigences de la société sont jugées prioritaires. A côté de la multiplication des textes normatifs à portée contraignante ou incitative, on observe le développement des standards et normes de management, dont certains sont devenus des référentiels déterminants en matière de gestion des entreprises. L'obtention de certaines certifications fait désormais partie des éléments d'évaluation de la performance environnementale et sociale de l'entreprise pris en compte par les agences de notation et les investisseurs.

- **Les pressions du marché :** les entreprises donneurs d'ordres commencent à avoir des exigences de développement durable envers leurs fournisseurs ;
- **Les pressions d'ordre social** provenant d'organisations non gouvernementales ou d'associations de consommateurs.
- **La montée des risques écologiques** et leurs impacts en termes de pollution sont beaucoup dans la prise de conscience de la nécessité de penser autrement dans le développement des entreprises et les sociétés dans lesquelles nous vivons. Le réchauffement de la planète et l'effet de serre, la pollution des nappes phréatiques, sont les conséquences d'un monde perçu comme orienté sur des objectifs trop largement économiques.

✚ **Les motivations internes :**

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, une entreprise doit avoir un système d'information performant qui repose sur l'analyse de l'environnement. Aujourd'hui, on ne peut pas piloter une entreprise si on n'a pas d'informations. Il est donc important de collecter et de construire cette information. Un tableau de bord doit être un outil dynamique.

- **Les pressions** d'ordre commercial exercées par les investisseurs soucieux d'éviter tout risque financier lié à des comportements contraires à certains critères de responsabilité éthique, sociale et environnementale.
- **Les convictions et valeurs** personnelles de certains dirigeants d'entreprise conscients de l'importance économique des exigences sociales et environnementales.

**Liste des motivations identifiées par Van Hamel et Cramer<sup>5</sup> :**

<sup>5</sup> Tatiana REYES CARRILLO « L'éco-conception dans les PME : Les mécanismes du cheval de troie méthodologique et du choix de trajectoires comme vecteurs d'intégration de

	Motivations externes	Motivations internes
<b>Motivations « perçues » le plus souvent mentionnées</b>	Demandes des clients/consommateurs	Bénéfices environnementaux
	Réglementations	Réduction des coûts
	Offres des fournisseurs des produits plus respectueux de l'environnement	Amélioration de l'image
<b>Motivations ayant le plus d'influence</b>	Demandes des clients/consommateurs	Opportunités d'innovation
	Réglementations	Amélioration de la qualité du produit
	Initiatives du secteur industriel	Nouvelles opportunités d'acquérir du marché

## Enquête sur les politiques environnementales des entreprises françaises en 2008<sup>6</sup>

Les motivations majeures des actions environnementales des entreprises:

- le respect de la réglementation (69 %) ;
- l'amélioration de leur image (61 %) ;
- Viennent ensuite la recherche d'économies (44 %) ;
- l'obtention d'une certification (48 %) ;

## I-2 Modalités d'intégration du développement durable dans les entreprises marocaine

### 1\_L'investissement socialement responsable

#### a) *Définition de l'investissement socialement responsable :*

L'investissement socialement responsable se définit comme la composante financière du concept de développement durable par lequel l'investisseur, au lieu de s'intéresser limitativement aux critères financiers - rentabilité et risque - utilise également dans sa décision d'investissement des critères extra-financiers<sup>7</sup> ; en l'occurrence les critères à caractère éthique, de gouvernance, social et environnemental.

L'Association Française de la Gestion financière et le Forum pour l'Investissement Responsable ont donné une définition de l'ISR dans le cadre du Code de transparence : « l'investissement socialement responsable est l'Approche qui consistant à prendre systématiquement en compte les trois dimensions que sont l'environnement, le social/sociétal et la gouvernance (ESG) en sus des critères financiers usuels.

l'environnement en conception » Université du Sud toulon-Var;Thèse de doctorat soutenue le 14 décembre 2007 ; page 64

<sup>6</sup> <http://www.actualites-news-environnement.com/16304-politique-environnement-entreprise-francaise.html>

<sup>7</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Investissement\\_socialement\\_responsable](http://fr.wikipedia.org/wiki/Investissement_socialement_responsable).

## **b) Cas du Maroc.**

En effet Les conventions internationales que le Maroc a ratifiées l'ont engagé à analyser ses investissements selon leur impact sur le milieu naturel ; les ressources humaines et de droits de l'homme comme l'égalité hommes-femmes, la négociation collective, le respect de l'âge minimal d'accès à l'emploi, l'interdiction du travail forcé.

La démarche marocaine s'inscrit dans une conception positive de la responsabilité sociale. L'objectif est de promouvoir l'investissement social responsable pour en faire un avantage compétitif pour les entreprises engagées en faveur de la responsabilité sociale.

Le Maroc veut prendre en compte une approche qualitative de l'investissement, en privilégiant des objectifs qui permettent de maximiser l'impact de l'investissement sur le développement national<sup>8</sup>. Cette approche peut servir l'intérêt des entreprises en :

- ▶ Les protégeant des risques en matière d'image de marque ;
- ▶ favorisant la qualification de la main d'œuvre locale pour rendre possible l'implantation d'activités de plus en plus sophistiquées ;
- ▶ favorisant l'adoption des normes internationales exigées par les marchés Nord-américain ou Européen.

## **2\_L'approche volontaire**

### **a) Définition de l'approche volontaire :**

Le terme d'approche volontaire regroupe un large éventail de dispositifs et il est difficile d'en donner une définition à la fois précise et complète. Plusieurs publications et revues de littérature<sup>1</sup> proposent une définition<sup>9</sup> des AV, mais la définition la plus générale est certainement celle publiée dans un rapport de l'OCDE (1999) où les AV sont qualifiés de "dispositifs en vertu desquels les entreprises s'engagent volontairement à améliorer leurs performances environnementales". Nous retrouvons la même idée dans la définition de Carraro et Lévêque (1999), selon laquelle "l'élément commun des approches volontaires, comme leur nom le suggère, réside dans le fait que la décision de la firme de réduire son niveau de pollution n'est pas imposée par la loi". Ainsi apparaît le concept d'une attitude active des firmes polluantes, qui prennent l'initiative d'aller plus loin que les exigences réglementaires existantes.

### **b) Les raisons de l'engagement des firmes :**

Avant de nous intéresser aux différents types d'AV, il est utile de préciser les raisons pour lesquelles une entreprise polluante, dont nous supposons qu'elle recherche le profit maximal, s'engage volontairement dans une action environnementale génératrice de coûts pour elle. En effet il y a deux raisons principales.

---

<sup>8</sup> <http://www.iteco.be/Responsabilite-sociale-des>.

<sup>9</sup> THESE Pour l'obtention du grade de Docteur de l'Ecole Polytechnique Domaine : Sciences de l'Homme et de la Société

Spécialité : Economie auteure « Maia David » p : 17/18.

-1- L'AV dans laquelle s'engage la firme polluante peut contribuer à lui construire une réputation "verte"; elle constitue alors un élément d'une stratégie de différenciation des produits. La firme peut ainsi espérer augmenter ses profits par une hausse de ses ventes ou de ses prix, engendrée par une plus haute qualité environnementale.

-2- Les AV s'accompagnent parfois d'un engagement des pouvoirs publics de ne pas mettre en place d'autres instruments, sauf précisément en cas d'échec de l'AV (OCDE, 1999). De manière similaire, une firme peut s'engager dans une AV afin d'influencer la décision du régulateur dans le sens d'une politique moins sévère ou moins rigide (Lyon et Maxwell, 2003, Alberini et Segerson, 2002). Le gain retiré de la participation à l'AV provient alors de la possibilité d'échapper à une réglementation encore plus coûteuse. Ici encore, le terme volontaire est ambigu car la firme s'engage sous la menace d'une autre réglementation. L'AV est alors un menu implicite ou explicite de politiques dans lequel la firme polluante est obligée de choisir.

### ***c) Typologie d'approche volontaire***

Le rapport de l'OCDE (1999) présente également l'avantage de proposer une typologie complète des AV, en fonction de l'intervention plus ou moins importante des pouvoirs publics. Il distingue quatre grands types d'AV<sup>10</sup> :

1. Les programmes publics volontaires sont proposés par l'autorité publique qui élabore des engagements auxquels les entreprises peuvent, si elles le souhaitent, souscrire individuellement. Ils se présentent donc comme une "réglementation facultative". Dans cette forme d'AV, les pouvoirs publics conservent un rôle important puisqu'ils déterminent eux-mêmes le contenu de l'engagement.

2. Les accords négociés volontaires désignent des engagements définis à l'issue d'une négociation entre l'organisme chargé de la politique environnementale et l'industrie. Ces accords peuvent être signés au niveau d'un secteur d'activité ou avec des entreprises particulières.

3. Les engagements unilatéraux sont pris directement par les entreprises, sans intervention de l'Etat. Pour plus de crédibilité, l'entreprise délègue parfois la surveillance du respect de ses engagements à une tierce partie

4. Enfin, il existe des négociations directes entre pollueurs et différentes parties prenantes, telles les victimes potentielles, qui aboutissent à des engagements qu'on peut interpréter comme des contrats privés.

#### Exemple :

*\*\* « Total Maroc » contribue au développement durable à travers ses activités, ses métiers et ses compétences. Les unités opérationnelles du Groupe ont articulé leur engagement suivant cinq domaines d'actions principaux<sup>11</sup> :*

- o Valoriser les ressources d'hydrocarbures*
- o Développer des énergies renouvelables*
- o Améliorer les performances de ses produits par rapport aux enjeux du développement durable, en prenant en compte leur cycle de vie produits et leur utilisation*
- o Intégrer nos activités dans la vie locale*

---

<sup>10</sup> Idem p : 19.

<sup>11</sup>

- o Réduire l'empreinte de nos activités sur l'environnement

*\*\* Le « Groupe OCP » consacre annuellement des investissements conséquents dans la mise en place de stratégies de développement propre et de respect de la nature et de l'écosystème. Prévention et anticipation, transparence, quête permanente d'amélioration, citoyenneté et communication sont autant de principes qui le guide dans sa politique de préservation de l'environnement<sup>12</sup>.*

#### **d) la Normalisation des activités :**

Une organisation (terme normatif pouvant désigner une entreprise, un service, une association, une collectivité, une entité...) peut faire certifier son système de management environnemental suivant la norme 14000 où La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental<sup>13</sup>. Elle repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.

Exemple :

*\*\* « Maroc Phosphore » mène ainsi une série d'actions dont notamment le lancement d'études d'impact de ses activités sur l'écosystème<sup>14</sup>, l'amélioration des compétences de ses employés en matière environnementale, le suivi et le contrôle des rejets, la certification ISO 14001 de ses installations industrielles depuis décembre 2006 ainsi que la mise en place d'actions citoyennes de reboisement et d'entretien des jardins de la ville.*

### **3\_Les relations publiques et formation des responsables**

#### **a) Définition et objectif des relations publiques de l'entreprise :**

Les relations publiques sont tous les types d'informations que l'entreprise communique à travers des médias comme la presse, la radio, et la télévision sur elle-même (ses pratiques, ses activités, son personnel) ou sur ses produits et qu'elle ne paie pas.

L'objectif poursuivi par l'entreprise à travers la mise en place de relations publiques est de créer ou d'entretenir des rapports positifs et un courant de sympathie, tant à l'intérieur de l'entreprise (employés, actionnaires, ...) qu'avec son environnement externe (candidats, fournisseurs, distributeurs, consommateurs, communautés et autorités locales, presse, banques, ...) et ainsi obtenir une image et une réputation favorables. L'entreprise en projetant une image de bonne citoyenne veut prouver qu'elle est digne de confiance. Pour cela, l'entreprise diffuse des informations susceptibles de la valoriser auprès d'interlocuteurs (clients potentiels, leaders d'opinion, chefs d'entreprise, et plus souvent journalistes) qui les répercuteront autour d'eux.

---

<sup>12</sup><http://www.ocpgroup.ma/servlet/communication/ServletSelectDetailActu?tache=SelectElement&idActualite=200>

<sup>13</sup> Karen Delchet. « développement durable l'intégrer pour réussir », éd :AFNOR.2007 p :61.

<sup>14</sup>Idem.

Ce type de relations publiques (plus particulièrement ce qui s'intéresse à l'environnement) nécessite la formation des responsables des relations publiques en développement durable (exemple « cas de LAFARGE Maroc » : Sur le plan humain , former sur l'utilisation des équipements sécurité , le respect des normes de prévention , l'analyse des risques liés au travail et les techniques d'intervention et de secours informer et sensibilisation les sous-traitants , sur les risques potentiels liés à ses activités , le personnel de la sous- traitante est au programme de formation sécurité assuré par Lafarge Maroc, comprendre les attentes des communautés locales et apporter des réponses adaptées à l'aide des partenariats avec un nombre limité d'ONG<sup>15</sup>). est celui de la communication pour qu'ils : il assure la promotion de l'identité et de l'image de marque de son organisation, en s'appuyant sur les actions liées au développement durable que celle-ci mène. Les moyens mis en œuvre par les entreprises, collectivités ou toute autre structure pour réduire les impacts de leurs activités sur l'environnement ou améliorer les répercussions sociales et économiques de leurs actions se retrouvent de plus en plus dans un rapport annuel développement durable

Les principales tâches des responsables des relations publiques en développement durable consistent à :

- ▶ Mettre en avant la stratégie développement durable de l'entreprise auprès des publics ciblés en concertation avec la direction (salariés, clients, partenaires, médias...);
- ▶ Cerner les enjeux liés au développement durable et leurs impacts pour l'entreprise et les publics de l'entreprise ;
- ▶ Produire et diffuser de l'information pour des publics différents ;
- ▶ Concevoir un plan de communication spécifique aux thèmes pour organiser la communication entre la direction et les salariés, entre l'entreprise et ses différents partenaires extérieurs, entre l'entreprise et ses clients ;
- ▶ Imaginer et concevoir des événements originaux pour attirer les publics ciblés et les convaincre de l'utilité des démarches engagées en développement durable par l'entreprise.

#### **4\_Responsabilité sociale de l'entreprise :**

##### **a) Définition de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :**

La RSE se définit comme « un concept selon lequel les entreprises intègrent les problèmes sociaux et environnementaux dans leurs opérations commerciales, et dans leur interaction volontaire avec les parties intéressées »

Adopter la RSE relève de l'intérêt, sur le long terme, des entreprises, car à l'heure où les consommateurs du monde entier gagnent une conscience croissante, elles améliorent leur image et leur permet de gagner de nouveaux clients. La CES, cependant, insiste sur le fait que le RSE ne doit pas être un simple exercice de relations publiques, mais bien un effort soutenu et continu. La RSE ne doit permettre d'éviter le dialogue avec les travailleurs organisés en syndicats, ou ne consiste pas en une alternative à la législation sur le travail ou la négociation collective.

---

<sup>15</sup> <http://www.blog.saeed.com/2009/10/la-pratique-de-la-rse-par-l%E2%80%99ocp-et-lafarge-les-finalites-et-les-domaines-d%E2%80%99interventions>

La **Confédération européenne des syndicats (CES)** affirme que le souci principal de la RSE doit être la qualité des relations industrielles au sein d'une entreprise. Ce serait en effet paradoxal qu'une société qui n'applique pas les conventions collectives ou ne respecte pas les termes d'un contrat soit considérée comme « socialement responsable ». Une entreprise ne peut prétendre publiquement être responsable que si elle applique d'abord les normes les plus strictes en interne.

Cela signifie :

- ▶ Respect des relations industrielles ;
- ▶ Promotion de la participation des travailleurs au travers de procédures de consultation et d'information, plus particulièrement au sein de Comités d'entreprise européens ;
- ▶ Développement de compétences professionnelles et de formations continues pour les travailleurs ;
- ▶ Respect des normes de santé et de sécurité et adoption de mesures préventives ;
- ▶ Promotion de l'égalité des sexes ;
- ▶ Solutions pour que les partenaires sociaux travaillent ensemble, particulièrement en prévoyant et en contrôlant tout changement ou toute restructuration ;
- ▶ Promotion des droits sociaux des travailleurs ;
- ▶ Augmentation de la qualité du travail ;
- ▶ Protection et intégration des groupes vulnérables tels que les jeunes, les personnes handicapées et les immigrés

*Exemple : Au Maroc, la RSE est devenu une stratégie menée par certaines entreprises, LAFARGE, SHELL, ONA, BMCE, OPC, TOTAL, MANAJIM, HOLCIM.. Pour ces entreprises la RSE est un engagement continu pour agir éthiquement selon un processus actif afin de créer un changement global et durable<sup>16</sup>.*

*Pour le \*\* Cas de « Groupe office chérifien des phosphates ».*

Les finalités de la RSE :

*Mobiliser, responsabiliser et capitaliser plus fortement sur les ressources du Groupe vers un objectif commun de développement rentable et durable.*

Les domaines que couvre la RSE.

**Interne** : Management des ressources humaines selon un processus participatif depuis 1974 basé sur le respect de la personne humaine et des instances qui le représentent, le dialogue social, la formation et l'éducation, une politique d'aide sociale (accès à la propriété privée, loisirs...).

**Externe** :

- Le domaine économique.
- Le domaine de l'éducation.
- Le domaine de l'écologie et l'environnement.
- Le domaine humanitaire.

*Le développement du tissu économique par l'établissement des partenariats avec les fournisseurs, les sous traitants et clients pour initier des actions d'essaimage et d'externalisation, dans le but de maintenir et de créer de l'emploi..*

*Les actions menées par OCP.*

Sur le plan social.

*A- Aide à l'accès à la propriété : aider ses agents à acquérir leurs propres logements : 10800 agents ont bénéficié des différentes actions d'aides (prêts hypothécaires, lots de terrain viabilisés, cessions de logements de fonction ou logements construits, prêts destinés à la finition des travaux de construction...)*

**B- La formation outil stratégique d'amélioration des performances.**

---

<sup>16</sup> <http://www.blog.saeed.com/2009/10/la-pratique-de-la-rse-par-l%E2%80%99ocp-et-lafarge-les-finalites-et-les-domaines-d%E2%80%99interventions/>

Deux entités, organisées en départements, rattachées à la direction des ressources humaines (DRH) assurent la gestion et le pilotage de deux systèmes de formation, le premier prend en charge, le « perfectionnement hors cadres » (DRH/PH) le second s'occupe de « la formation et perfectionnement » (DRH/FP).

**C- activités de loisir** : trois centres d'usinage situés à Imouzzer, Mohammedia et Essaouira assurent à ses agents et à leurs familles à charge des espaces de loisir (environ 2000 familles par an), les enfants des agents sont pris en charge également dans des colonies de vacances à Mohammedia, El Jadida et Ifrane durant 4 périodes de 15 jours environ 6000 bénéficiaires par an).

**D- Le dialogue social** : toujours entretenu entre le personnel et la direction général du groupe OCP par le biais :

- des instances représentatives : les commissions du statut et du personnel
- des syndicats représentent au sein du groupe OCP, avec les facilités accordées à leurs membres (détachements).

**Sur le plan éducatif.**

Institut de promotion socio-éducative est un établissement crée en 1974 pour prendre la relève des écoles de la Mission universitaire et culturelle française dans les centres de Khouribga et Youssoufia c'est une association, à but non lucratif érigé en filiale du groupe OCP, la promotion des activités d'enseignement et d'éducation en faveur des enfants du personnel du groupe est sa principale mission.

finalement l'OCP à pour ambition de contribuer au développement économique et au progrès social au Maroc<sup>17</sup>.

Dans leur exercice de la RS, elle cherche à faire profiter les régions, dans les quelles exercent leur activités des richesses qu'elles créent et de leur savoir faire en s'associant à des initiatives d'intérêt général.

Les actions développées dans ce domaine, même si elles n'entraînent pas toujours de contrepartie directement pour cette entreprise, doivent contribuer à :

- Améliorer leur image auprès du public et notamment celui des liens d'implantation.
- Consolider leur relations avec les parties prenantes et les décideurs institutionnels..

## 5\_ Système de Management Environnemental (SME)

Le management environnemental est une démarche volontaire de gestion, d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise, qui intègre à chaque étape de son activité son impact environnemental.

Le management environnemental représente bien souvent les fondements de la [démarche de développement durable d'une entreprise](#).

Deux approches existent :

- **L'approche site** : le management environnemental constitue un outil de gestion de toutes les activités du site de production, et se décline par une démarche de [certification ISO 14001](#) (AFNOR). C'est un outil d'amélioration continue, de gestion, d'organisation et de communication.
- **L'approche produit** : elle consiste à prendre en compte l'impact environnemental du produit à chaque étape de son [cycle de vie](#) (depuis sa [conception](#) jusqu'à la dernière phase de son utilisation et son [recyclage](#)). Les produits doivent être conçus de façon à minimiser leur impact sur l'environnement. Elle permet d'impliquer, en matière de protection de l'environnement, toute la chaîne de conception et de fabrication du produit jusqu'au consommateur final.

---

<sup>17</sup> <http://www.blog.saeed.com/2009/10/la-pratique-de-la-rse-par-l%E2%80%99ocp-et-lafarge-les-finalites-et-les-domaines-d%E2%80%99interventions/>

- **Adoption des normes relatives au SME** <sup>18</sup>

<b>NM ISO 14001</b>	Relatives aux SME aident les organisations à améliorer leurs performances tout en exerçant un impact positifs sur leurs résultats – Spécifications et lignes directrices pour son utilisation
<b>NM ISO 14004</b>	Donne des Lignes directrices générales concernant l'établissement , la mise en ouvre ,la mise a jour et l'amélioration d'un SME en indiquant comment coordonner aux autres système de management existants.
<b>NM ISO 14010</b>	Etablit les principes généraux de l' audit environnemental applicables .
<b>NM ISO 14011</b>	Lignes directrices pour l'audit environnemental – Procédures d'audit – Audit des systèmes de management environnemental
<b>NM ISO 14012</b>	Lignes directrices pour l'audit environnemental – Critères de qualification pour les auditeurs environnementaux

---

<sup>18</sup> [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_catalogue/catalogue\\_ics/catalogue\\_detail\\_ics.htm?csnumber=23162](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=23162)

## **Axe II : les enjeux du développement durable pour les entreprises marocaines**

Analyser l'impact économique du développement durable pour l'entreprise, en terme de risques et d'opportunités, est une étape préalable à tout choix d'action, afin de s'inscrire dans une économie durable. De ce fait, tout entreprise est touchée, plus ou moins selon son acteur, par les enjeux du développement durable qui traversent l'économie mondiale.

Ces enjeux reviennent en contrainte sur les entreprises, soit par la réglementation ou la demande du consommateur, soit du fait de la nécessité de réintégrer les coûts externes dans les prix, à un moment donné, dans un souci d'équité ou de bonnes allocations des ressources. Il est important donc que l'entreprise pose son modèle durable en adéquation aux enjeux auxquels elle est exposée, elle établira pour cela un bilan stratégique durable qui lui permettra de maîtriser sa vision face aux divers enjeux et de déterminer ses modalités d'engagements et d'action.

### **I-1 Les apports du développement durable sur les entreprises :**

La protection de l'environnement social et écologique ne doit pas être perçue uniquement comme une contrainte, mais aussi et surtout comme une opportunité. C'est en effet une activité qui est génératrice d'opportunités susceptibles de contribuer à l'essor de l'économie nationale et d'améliorer le cadre de vie des populations.

#### **a- L'entreprise responsable accroît son attractivité :**

##### **➤ L'entreprise enrichit son capital de réputation :**

l'entreprise qui engage une démarche de développement durable (L'entreprise responsable) , n'obtient pas seulement un impact d'image positif, mais un surcroît de légitimité : prenant le relais par rapport au discours publicitaire dans lequel s'épuisent aujourd'hui à la fois la plupart des sociétés conquérantes et le consommateur, elle développe et enrichit son capital de réputation, puisqu'elle démontre sa capacité à répondre aux attentes de la société, le public n'interpelle plus l'entreprise au travers des ONG ou des médias.

##### **➤ L'entreprise attire et fidélise les investisseurs :**

Dans un contexte où la volatilité des investisseurs d'une entreprise à l'autre croît et où l'enjeu de retenir les investisseurs devient critique pour son futur, une entreprise responsable va faciliter l'accès de la communauté financière à son capital et stabiliser la loyauté des investisseurs. Cette communauté devient en plus attentive aux garanties de légitimité offertes par les entreprises responsables : ils considèrent en effet, à performance financière égale, que prendre en compte l'ensemble des parties prenantes et adopter une éthique de responsabilité diminue les risques, pérennise la valeur et constitue un capital d'excellence.

##### **➤ L'entreprise améliore la qualité et diminue le coût des fournisseurs :**

En développant des relations inscrites dans la durée et en favorisant la proximité et la loyauté avec ses fournisseurs, l'entreprise diminue la complexité et les coûts d'achats, et augmente la qualité de ses approvisionnements, puisque les fournisseurs sont davantage sécurisés. Elle favorise les fournisseurs respectueux des droits de l'homme et de l'enfant.

➤ **L'entreprise attire les business :**

Les clients et les consommateurs sont de plus en plus citoyens. Ils sont attirés par des produits sains, des services sécurisés, et une éthique de comportement, d'autant plus que l'offre du segment de marché concerné s'est banalisée.

L'entreprise responsable gagne ainsi la confiance, et donc la fidélité, de ses clients et des consommateurs. A l'écoute de ces exigences nouvelles, l'entreprise se prépare à des marchés nouveaux, notamment les marchés spécifiques intégrant la durabilité et l'éthique, à des clientèles ou des secteurs nouveaux, non occupés par la concurrence (ONG).

Elle attire les donneurs d'ordres soucieux de passer commande à des entreprises vertueuses, ou d'engager des partenariats ou joint-venture de bonne qualité.

➤ ***L'entreprise retient et développe la performance des salariés :***

Les salariés préfèrent travailler dans une entreprise responsable, La création de sens et de respect, dans un environnement de travail sain, aide en effet les employés à se développer et à se réaliser leur potentiel de fiabilité et d'innovation, et les managers à dépasser la dimension contraignante des réglementations (sécurité, qualité des produits, environnement...)

En retour, ce climat de travail accroît les profits au travers d'une meilleure productivité, d'une meilleure innovation et d'une qualité supérieures, et d'un engagement plus fort : «l'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise provoque de la valeur».<sup>19</sup>

**b- L'entreprise responsable accroît sa performance.**

➤ ***Efficacité :***

L'entreprise responsable gagne en efficacité, grâce aux économies réalisées et à l'innovation déployée : une production responsable, éco- et socio-efficace, fournit un cadre pour une amélioration continue, optimise les flux des matières et des compétences diminue les coûts et améliore la productivité des ressources, accroît l'efficacité, et en final la performance financière.

De plus, Une stratégie visant à favoriser l'investissement dans les technologies propres et à encourager les entreprises à tenir compte de la dimension environnementale dans leurs systèmes de gestion contribuera au rehaussement leur compétitivité.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> O.Dubigeon : Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable? Edition Village mondial 2005, p :28-29

<sup>20</sup> **"le management de l'environnement pour un développement durable: une approche économique" mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion mars 2005 p36**

➤ ***Innovation et vision globale :***

L'entreprise élargie sa capacité d'innovation, de créativité, de perspective et de vision globale: en s'engageant sur le chemin des «bonnes» pratiques vers le développement durable, elle se prépare à expérimenter une nouvelle vague d'innovation, dont la puissance créatrice et l'ingéniosité contrebalance le coût initial de telles démarches.

➤ ***Gain de temps et d'argent :***

L'entreprise gagne du temps et de l'argent, notamment au cours et en aval des procédures d'audition publique, grâce à une meilleure connaissance et prise en compte de ses impacts et un meilleur dialogue avec les parties prenantes. Cette capacité d'écoute permet d'améliorer la compréhension des enjeux et des attentes de la société et de diminuer les disputes et les litiges. Elle réduit ses coûts d'opérations grâce à l'identification des zones d'inefficacité, et ses coûts d'obligation en étant capable d'indiquer où et comment elle peut diminuer ses impacts et prévenir ses dommages.

➤ ***Productivité :***

L'entreprise accroît sa productivité en créant du sens et du respect, en encourageant les employés à se développer et à réaliser leur potentiel de fiabilité et d'innovation en direction d'une qualité globale, en améliorant ses pratiques performantes dans l'intérêt de tous, en incitant les managers à dépasser la dimension contraignantes de réglementation (sécurité, qualité de produits, environnement...), en diminuant le l'absentéisme de son personnel et en s'ouvrant à de nouvelles compétences.

➤ ***Performances boursières :***

L'entreprise améliore ses performances boursières : sa prise en compte élargie des risques sécurise les financiers.

➤ ***Capacité de négociation***

L'entreprise améliore sa capacité de négociation bancaire et auprès des compagnies d'assurances : les banques commencent à prendre aujourd'hui les critères de développement durable comme des éléments de refus ou d'acceptation. Avec la même approche que les compagnies d'assurances commencent à favoriser les entreprises responsables.

➤ ***Economies judiciaires :***

L'entreprise économise le coût élevé des pénalités judiciaires et des frais d'avocats en se mettant en conformité avec les réglementations sociales et environnementales.

**c- L'entreprise responsable accroît sa pérennité :**

➤ ***Anticiper les nouvelles règles du jeu :***

En allant plus loin des réglementations existants, qui elles-mêmes évoluent de plus en plus vite dans ce sens, l'entreprise responsable se positionne et anticipe de nouvelles règles du jeu sociales et environnementales de plus en plus exigeantes dans la passation des marchés privés comme publics. Grâce à sa crédibilité acquise au travers d'une mise en pratique d'une éthique

de responsabilité, elle influence également l'élaboration des lois actuelles, en participant aux groupes de travail chargés de les préparer.

➤ **Gestion proactive de risque :**

L'entreprise développe une gestion proactive des risques sociaux, écologiques, d'image ou financiers, élargies à l'ensemble de ses parties prenantes, face à des réglementations de plus en plus complexes et dures, envers lesquelles le dirigeant est désormais tenu pour responsable : ainsi les assurances préfèrent-elles couvrir les entreprises plus responsables et présentant un risque moindre, les banques préfèrent prêter aux entreprises qui ne risquent pas de leur faire porter le préjudice généré par des actions en justice ou des coûts consécutifs à des problèmes sociaux ou causés à l'environnement.

➤ **Protéger l'environnement :**

L'entreprise responsable contribue à protéger l'environnement local et mondial, en diminuant les impacts dommageables de son activité et en apportant un meilleur soin aux composantes et résultantes organiques de ses produits. Les pollutions de l'environnement, menaçant la santé humaine et les conditions d'emploi et d'employabilité, donc l'équilibre de la société, affectent en effet les conditions de pérennité de l'entreprise.

➤ **Assainir le marché :**

L'entreprise contribue à assainir le marché en éliminant des pratiques délictueuses et corruptrices et à construire un équilibre favorable à une stabilité mondiale, par son action au sein des communautés locales et en veillant à ce que les technologies mises en œuvre dans les pays en développement soient appropriées à la santé, à l'environnement et à la culture locale.<sup>21</sup>

## II-2 Les handicaps et atouts des PME face au développement durable:

Malgré un nombre important des PME marocaines sont conscients que la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe, ces PME n'ont pas les mêmes moyens que ceux des grandes sociétés : qu'ils soient humains (en terme de ressources, de services, de disponibilité ou de compétences) ou financiers, ce qui n'est pas sans conséquences en matière de développement durable. En effet, si aujourd'hui, le développement durable semble l'apanage des grandes entreprises cela est dû au fait que certaines des spécificités des PME constituent des handicaps<sup>22</sup> dans l'intégration des principes de celui-ci :

- Toute d'abord les PME ont une mauvaise connaissance, voire une méconnaissance du sujet. Elles présupposent souvent que du fait de leur petite taille et de leur faible capacité de production, comparées aux grandes groupes, elles ne sont pas concernées

---

<sup>21</sup> Op cit.p32-33

<sup>22</sup> Koran Delchet « développement durable : l'intégrer pour réussir » ; édition AFNOT 2007 ; page 101

par le sujet .Elles ne sont non plus au fait des aides et appuis dont elles pourraient bénéficier dans ce domaine.

- Lorsqu'elles ont pleinement conscience de leur responsabilité sur les trois volets du développement durable , les PME rencontrent malgré tout des difficultés dans l'identification des enjeux à prendre en compte.

***A court terme le développement durable (DD) peut engendrer de surcoûts pour les PME et ce aux niveaux de la :***

- mise aux normes et réglementations les plus exigeantes ;
- investissements de précaution et provisions volontaristes pour risque divers au titre du bon comportement social et environnemental ;
- Prise en charge directe par l'entreprise d'exigences nouvelles qualitatives ,attendus par les clients , les employés et les autorités publiques (coûts d'exploitation) et les frais de suivi et financement d'initiatives ;

***Le développement durable modifie la politique de l'entreprise*** dans la mesure où il convient de valoriser une problématique économique à long terme car on ne peut résoudre simplement à court terme les enjeux du DD sans risque de confrontation avec les obligations de rentabilité (critère économique du DD) ; il faut donc se situer dans une perspectives à moyen et long terme pour intégrer l'impact de DD dans la croissance positive de l'entreprise , par étapes les moins sensibles possibles<sup>23</sup>.

- En fin , elles ont une moindre capacité à identifier les opportunités nouvelles que peut générer le développement .

A ces problèmes de moyen s'ajoutent une plus grande vulnérabilité aux risques due à une moindre diversification (marché local ,mono-activité....) et une anticipation limité .

***Pour la commission européenne , « la responsabilité sociale des entreprises est une notion assez complexe qui , développé à l'intention des grandes entreprises , n'est sans doute pas l'expression la mieux choisie pour la communication avec les PME , ou leur mobilisation ».***

Ces handicaps s'opposent des atouts indéniables qui facilitent l'appropriation du développement durable :

- La structure à « taille humaine ». Tout d'abord , la reconnaissance , au sens littéral du terme , du sujet par l'ensemble du personnel est plus simple , du fait d'une implication directe du dirigeant qui porte les valeurs de son entreprise . La flexibilité de l'élaboration , la diffusion et le partage de ce projet d'entreprise . De plus , bon

---

<sup>23</sup> HUMIERS Patrick « le développement durable : le management de l'entreprise responsable », éditions d'organisation 2005 ; page 181

nombre de principes du développement durable sont déjà intégrés à la culture des PME , a fortiori lorsqu'elles sont d'ordre familial.

- une autre caractéristiques des PME est leur implication locale . En effet , le développement durable sous-entend la prise en compte des parties intéressées. Les liens de proximité avec le territoire facilitent l'organisation d'une réflexion avec les partenaires locaux.
- Un des problèmes du développement durables est de pouvoir traiter spécifiquement un enjeu selon le territoire sur lequel il est considéré . Comprendre les diverses facettes d'un même enjeu selon le territoire est une des difficultés majeurs auxquelles sont confrontés les multinationales , avec des activités à l' échelle internationale. Les PME qui ont une assise locale n'ont donc pas ce problème . Les enjeux sont souvent plus clairs et faciles à considérer.
- Le dernier avantage et un actionnariat, généralement concentré et stable qui est un facteur favorable à l'adoption de projet de long terme.

***Tout ces éléments sont résumé dans le tableau ci-dessous : Liens entre les caractéristiques des PME et leurs handicaps et atouts pour engager une démarche de RSE<sup>24</sup>***

---

<sup>24</sup> Torres Olivier « face à la mondialisation , les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs startégies de glocalisation », Xe conférence de AIMS, Paris 5-7 juin 2002

Caractéristiques	Handicaps	Atouts
Assise locale	-Plus grande vulnérabilité aux risques -Moindre participation aux initiatives de développement durable	-liens étroits( physiques, culturels et affectifs) avec le territoire -Relation avec les acteurs de territoire inscrite dans la durée -Le dirigeant est lui aussi un acteur du territoire, il se sent concerné
Organisation centralisée	-Horizon de court terme -Manque de recul et d'anticipation -Peu de temps dédié à la réflexion stratégique et de formalisation	-Implication du dirigeant dans la démarche -Cohésion interne autour de projet
Faible spécialisation	-limites de compétences -Méconnaissance de la législation, des programmes d'appuis et des solutions disponibles	-Capacité à mobiliser toute l'entreprise (peu de barrières fonctionnelles , coordination simple et informelle) -Flexibilité organisationnelle
Système d'information simples et informels	-Manque de visibilité et d'anticipation( nouveaux enjeux, risques et opportunités)	-Peu de dilution de l'information et faible inertie ( ou forte réactivité)
Stratégie intuitive et peu formalisé	-Stratégie court terme -Projet d'entreprise rarement formalisé	-Pragmatisme et concret
Actionnariat concentré et stable	-Moyens financiers limités (capacités à investir)	-Favoriser la vision à long terme

### Enquête :

UN enquête<sup>25</sup> réalisé dans la région de Fès-boulmane ; concerne 35 entreprise :15 du secteur agroalimentaire, 13 du Textile-habillement et 7 de l'artisanat.

### Les résultats de l'étude :

#### *1/ Connaissance et perception de la RSE :*

- -62,9% des dirigeants déclarent connaître la RSE.

<sup>25</sup> Mohamed M'HAMDI , Sabah TRID « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane », 27-28 mai 2009

- Selon le secteur d'activité, ce sont presque tous les propriétaires des entreprises artisanales qui ne connaissent pas la RSE;
- (70,4 % des entreprises déclarent qui ne connaissent pas les institutions qui aident à mettre en place des démarches RSE ; Il en va de même pour la connaissance des référentiels qui permettent d'implanter des démarches RSE (près de 77 % des entreprises ne les connaissent pas).

Toutes les entreprises ont affirmé percevoir la RSE comme un atout. Un petit nombre la considère comme une contrainte. S'agissant des avantages ou des bénéfices retirés des actions de type RSE, les phénomènes les plus cités sont:

- la fidélisation des consommateurs et clients ( 85,7 %),
- meilleures relations avec les fournisseurs et les donneurs d'ordre ( 80% ).
- les bonnes relations avec l'environnement local (cité par 57,1 % des répondants),
- l'amélioration des relations avec les partenaires sociaux (51,4 %),
- les performances économiques améliorées (42,9 %).

Pour ce qui est des freins à la mise en œuvre de la démarche de RSE,

- manquent de moyens financiers pour les entreprises (62,9 % des répondants)
- le manque de temps (54,9 % des répondants)
- et l'idée que les entreprises « se concentrent sur la pérennité économique de l'entreprise » (45,7%).

## **2/ La RSE de type environnemental :**

L'enquête révèle que l'effet secteur joue ici un rôle primordial. En effet, 66,7% des PME agroalimentaires et 61,5% des PME du secteur du textile-habillement ont engagé des actions pour réduire leur impact sur l'environnement. Ces entreprises éliminent par elles mêmes leurs déchets et procèdent au prétraitement des émissions de vapeurs dangereuses.

L'artisanat qui a un impact nuisible sur l'environnement. Il s'agit notamment des branches de dinanderies, de la tannerie et de la poterie. Des actions ont été menées par les organismes étatiques en partenariat avec les artisans. Ces dernières sont :

- la réalisation d'une station collective de récupération et de recyclage du chrome des tanneries;
- des opérations de sensibilisation et de démonstration aux méthodes de réduction de la pollution causées par le chrome dans les tanneries;
- le transfert des dinanderies de la Médina à l'extérieur de la ville de Fès.

L'enquête montre que la majorité des artisans interrogés sont très impliqués dans ce genre d'opérations. Ceci trouve sa raison dans le fait que les activités artisanales les plus polluées ont bénéficié des projets financés par des institutions internationales dans le programme de lutte contre la pollution. Des efforts ont été également déployés pour soutenir et moderniser la production de la poterie à Fès à travers l'acquisition des fours à faible impact environnemental. Parmi les entreprises artisanales enquêtées, 4 utilisent des fours modernes parallèlement avec des fours traditionnels. Celles-ci réclament leur volonté d'éliminer définitivement les fours traditionnels.

## **II-3-Leçons et perspectives :**

### **1- Cas de pollution des eaux au Maroc :**

Vu la place du secteur de textile/habillement dans l'économie marocaine (15% de l'emploi et 36% des exportations marocaines) nous allons présenter les résultats d'une étude, menée entre avril et octobre 2003 et basée sur le cas du Maroc, destinée à mesurer l'impact de régulations environnementales dans le domaine de l'eau sur le commerce et la compétitivité des PME du secteur textile.

❖ *Quatre faits marquants ressortent de l'étude :*

- ✓ Les effets d'adoption de mesures de protection de l'environnement tels que la suppression de l'utilisation de colorants azoïques ou l'obligation de traiter les eaux usées avant de les rejeter peuvent atteindre jusqu'à -10% du niveau de production et des exportations des PME du secteur textile/habillement.
- ✓ Les effets sont relativement faibles quant à la suppression de l'utilisation de colorants azoïques mais sont significatifs quand il s'agit d'investir pour la mise en place de stations de traitements d'eau en raison des niveaux élevés des investissements requis (50% du chiffre d'affaire annuel des PME enquêtées dans la filière Teinture/ Délavage/Finissage) et des taux d'intérêts pratiqués au Maroc.
- ✓ D'autres étapes nécessaires à la conformité des entreprises avec les normes environnementales internationales demeurent coûteuses surtout pour les PME. De même la timidité de l'évolution des certifications ISO est en partie due au coût du processus de l'accréditation (entre 50000 \$ et 75000\$ pour les PME) et qu'elle handicape les exportations des pays de la région par rapport à d'autres pays (comme la Turquie et certains pays asiatiques) qui sont plus performant en terme de certifications ISO 14000.
- ✓ La perspective de l'adoption de ces mesures inquiète grandement les industriels du secteur au point que l'on serait tenté d'affirmer que leurs craintes sont disproportionnées par rapport aux effets effectivement escomptés.

A cet effet le rapport fournit trois recommandations :

- ✓ La subvention du taux de crédit relatif à l'investissement nécessaire à la mise en place de stations de traitement d'eau pour les PME.
- ✓ L'incitation des PME à s'organiser en grappes pour installer des stations de traitement d'eau communes pour les entreprises d'une même zone géographique et d'une même filière.
- ✓ L'incitation des PME à abandonner l'usage des colorants azoïques interdits.<sup>26</sup>

## **2- Charte de la responsabilité sociale pour les entreprises marocaines :**

Les entreprises marocaines signataires de la présence charte<sup>27</sup> déclarent que le développement durable est le principe directeur de ses décisions, de ses activités et de ses relations avec l'ensemble de ses partenaires.

Pour ce faire les entreprises doivent s'engager à :

### **Respecter les Droits Humains**

---

<sup>26</sup> PNUE/PAP Plan Bleu. Rapport : Etude sur le commerce, l'environnement et la compétitivité des PME dans les industries du textile et de la confection en Afrique du Nord : cas de la pollution des eaux au Maroc : version finale. Commission économique et sociale de l'Asie occidentale. Février 2004

<sup>27</sup> <http://www.cgem.ma/docs/labelc/charte.pdf>

- Respecter la liberté d'association et l'exercice du droit syndical.
- Prévenir toutes les formes de discrimination et promouvoir l'égalité des chances, entre les hommes et les femmes, et en faveur des catégories vulnérables notamment les handicapés
- S'interdire le recours au travail des enfants de moins de 15 ans
- Promouvoir la négociation collective, prévenir les conflits du travail et tout mettre en œuvre pour les résoudre pacifiquement

#### **Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles**

- Améliorer les compétences et l'employabilité des salariés et favoriser la formation et le perfectionnement Professionnel
- Respecter strictement les obligations légales relatives à la déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociales.
- Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes
- Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
- Assurer aux collaborateurs une information précise sur les critères et les modalités de leur évaluation professionnelle ainsi que des voies de recours internes claires et équitables à l'égard des avis et des décisions qui les concernent.

#### Améliorer en continu les conditions et le contenu du dialogue social

- Eviter le recours abusif aux contrats atypiques ou précaires
- Mener les opérations de restructuration ou de fermeture après avoir averti les représentations des salariés et les autorités compétentes dans des délais raisonnables ; coopérer avec les parties concernées en vue d'en atténuer les conséquences sociales et de favoriser la création d'activités durables.

#### **Protéger l'Environnement**

- Définir, dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales, la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques, la sensibilisation et la formation des salariés.
- Réduire les consommations d'eau d'énergie, de matières premières et les émissions polluantes ou à effet de serre
- Promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables
- Evaluer et minimiser les impacts environnementaux des projets d'investissement.

- Définir les plans d'urgence permettant de prévenir et d'atténuer les dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.

#### **Prévenir la corruption**

- S'interdire tout comportement consistant à, directement ou indirectement, promettre, offrir, solliciter ou accorder des paiements illicites ou des avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou tout autre avantage irrégulier ou illégitime.
- Ne pas offrir, ni accepter de verser à des agents publics ou privés, ni à leurs proches des paiements, commissions occultes ou cadeaux en contrepartie de l'obtention ou de la modification d'un contrat de bien ou de services
- Rendre visibles, par des moyens appropriés, les principes et l'action de l'entreprise contre la corruption et l'extorsion
- Sensibiliser les salariés aux mesures prises par l'entreprise pour lutter contre la corruption et l'extorsion et promouvoir le respect de ces dispositions par les salariés au moyen d'une information adéquate, de programmes de formation et de procédures disciplinaires

#### **Respecter les règles de la saine concurrence**

- Ne pas conclure, ni exécuter des accords visant à :
- Imposer des prix, procéder à des soumissions concertées ou établir des restrictions à la

Production

- Participer à des partages des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité
- Réaliser des contrefaçons
- Pratiquer de la sous-facturation

#### **Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise**

- Respecter les compétences des représentants des actionnaires et les prérogatives des organes de gestion

(CA) au moyen d'une information fiable et sincère sur les résultats et les perspectives de l'entreprise. Garantir les droits de vote des actionnaires

- Renforcer les dispositifs de contrôle interne et étendre les champs de revue des risques par des audits et des certifications des comptes indépendants aux conclusions communiquées aux organes de décision et de contrôles.
- Définir des systèmes objectifs de nomination, d'évaluation et de rémunération des dirigeants en rapport avec des critères de performance mesurables
- Traiter équitablement les actionnaires.

#### **Respecter les intérêts des clients et des consommateurs**

- Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs.

- Fournir des informations exactes et claires sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause
- Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges
- Eviter les affirmations publicitaires mensongères ainsi que les omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales
- Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles

#### **Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants**

- Considérer comme critères d'achat : la régularité des comptes des fournisseurs et sous traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociales, la protection de la sécurité de leurs salariés, le respect de l'âge minimal de l'accès à l'emploi.
- A ceux d'entre eux dont la situation de conformité est avérée, apporter une assistance technique et une coopération pour des liens contractuels durables dans le respect des règles concurrentielles.

#### **Développer l'engagement sociétal**

- Contribuer au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et l'amélioration du cadre de vie de ses riverains.
- Encourager l'emploi local et la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise
- Favoriser l'accessibilité des produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général
- Contribuer à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs.

## ***Conclusion.***

*Certes, plusieurs entreprises marocaines ne cessent de faire des efforts pour adopter et suivre une démarche de développement durable. Mais, malheureusement, elles se retrouvent par fois confrontés à des obstacles d'ordre financier et organisationnelles.*

*L'entreprise à vraiment besoin de moyens financiers pour faire fonctionner et financer son système de production, une insuffisance des dits moyens est une contrainte réelle à l'action en faveur de l'environnement.*

*Les modes de gestions sont très rigides, l'information circule lentement, les uns sont informés, les autres ne le sont pas, d'où des actions non unifier à tous les échelons de l'entreprise.*

*Le chemin pour devenir une entreprise durable est donc long. Il n'existerait pas d'entreprise industrielle qui pourraient aujourd'hui être qualifié du durable. De ce faite, la durabilité est plus un voyage qu'une destination. **C'est un processus social demandant une amélioration des aptitudes et une attention managerielle continue.***

*Compte tenu des obstacles cités et pour que l'entreprise Marocaine réalisent une meilleure intégration de la variable social et environnemental il faut qu'il y aura des interactions permanente entre les tous les acteurs économiques ( Etats , Entreprises, Organisations Internationales, Citoyens...).*

## ***Bibliographie :***

### **Les ouvrages :**

- Koran Delchet « développement durable : l'intégrer pour réussir » ; édition AFNOT 2007 ;

- HUMIERS Patrick « le développement durable : le management de l'entreprise responsable », éditions d'organisation 2005 ;
- O.Dubigeon : Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable? Edition Village mondial 2005.
- Mohamed M'HAMDI , Sabah TRID « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane » , 27-28 mai 2009

### **Articles et thèses :**

- PNUE/PAP Plan Bleu. Rapport : Etude sur le commerce, l'environnement et la compétitivité des PME dans les industries du textile et de la confection en Afrique du Nord : cas de la pollution des eaux au Maroc : version finale. Commission économique et sociale de l'Asie occidentale. Février 2004.
- Tatiana REYES CARRILLO « L'éco-conception dans les PME :Les mécanismes du cheval de troie methodologique et du choix de trajectoires comme vecteurs d'intégration de l'environnement en conception » Université du Sud toulon-Var;Thèse de doctorat soutenue le 14 décembre 2007
- THESE Pour l'obtention du grade de Docteur de l'Ecole Polytechnique Domaine : Sciences de l'Homme et de la Société Spécialité : Economie auteure « Maia David » .
- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (Rapport Brundtland, 1987), « Notre avenir à tous », édition du Fleuve, Les publications du Québec.
- Tatiana REYES CARRILLO « L'éco-conception dans les PME :Les mécanismes du cheval de troie methodologique et du choix de trajectoires comme vecteurs d'intégration de l'environnement en conception »
- "le management de l'environnement pour un développement durable: une approche économique" mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion mars 2005

### **Université du Sud toulon-Var;Thèse de doctorat soutenue le 14 décembre 2007**

- Torres Olivier « face à la mondialisation , les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs startégies de glocalisation », Xe conférence de AIMS, Paris 5-7 juin 2002
- Torres Olivier « face à la mondialisation , les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs startégies de glocalisation », Xe conférence de AIMS, Paris 5-7 juin 2002

## **Webographie.**

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement\\_durable](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable)
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Management\\_environmental](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_environmental)
- <http://www.management-environnement.com/systeme-sme.php>
- <http://www.actualites-news-environnement.com/16304-politique-environnement-entreprise-francaise.html>
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Investissement\\_socialement\\_responsable](http://fr.wikipedia.org/wiki/Investissement_socialement_responsable).
- <http://www.iteco.be/Responsabilite-sociale-des>.
- [http://www.total.ma/Os/osmorocco.nsf/Vs\\_OPM/C1256E94004B79BDC1256EFC004B415D?OpenDocument](http://www.total.ma/Os/osmorocco.nsf/Vs_OPM/C1256E94004B79BDC1256EFC004B415D?OpenDocument)
- <http://www.ocpgroup.ma/servlet/communication/ServletSelectDetailActu?tache=SelectElement&idActualite=200>
- <http://www.blog.saeed.com/2009/10/la-pratique-de-la-rse-par-l%E2%80%99ocp-et-lafarge-les-finalites-et-les-domaines-d%E2%80%99interventions/>
- [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_catalogue/catalogue\\_ics/catalogue\\_detail\\_ics.htm?csnumber=23162](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=23162)
- <http://www.cgem.ma/docs/labelc/charte.pdf>