



HAL
open science

Management intégré : Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines.

Dr Rachid Abouettahir

► To cite this version:

Dr Rachid Abouettahir. Management intégré : Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines.. Modélisation et simulation. Faculté des Sciences de TETOUAN, 2013. Français. NNT : . tel-01824457

HAL Id: tel-01824457

<https://theses.hal.science/tel-01824457>

Submitted on 27 Jun 2018

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

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



UNIVERSITE ABDELMALEK ESSAADI
FACULTE DES SCIENCES
TETOUAN

N° d'ordre 387/2013

Centre d'Etudes Doctorales
« Sciences et Technologies »
Formation Doctorale : « Biologie, Chimie et Géologie »

THESE

Présentée à la Faculté des Sciences de TETOUAN
Pour obtenir le grade de :

Docteur en : Génie industriel.

Spécialité : Management de la qualité, l'hygiène, la sécurité et
l'environnement

**Titre de la Thèse : Management intégré : Qualité, hygiène,
sécurité et environnement dans une démarche de
développement durable, cas des entreprises marocaines.**

Par :
Mr. Rachid ABOUETTAHIR

Soutenu le 16 novembre 2013 devant le Jury

A. ATLAMSANI	Pr. à la Faculté des Sciences, Tétouan	Président et rapporteur
M. CHAOUCH	Pr. à la Faculté des Sciences Dhar EL Mahraz, Fès	Rapporteur
A. BARHOUN	Pr. à la Faculté des Sciences, Tétouan	Rapporteur
M. EI MAHOTI	Dr. Expert en QHSE	Examineur
K. DRAOUI	Pr. à la Faculté des Sciences, Tétouan	Examineur
A. DEBDOUBI	Pr. à la Faculté des Sciences, Tétouan	Examineur
A. EL AMARTI	Pr. à la Faculté des Sciences, Tétouan	Directeur
H. SEGHIQUER	Pr. à l'Ecole nationale des sciences appliquées, Tétouan	Invité

Structure de recherche accréditée d'accueil :
Références : UAE/L15FS : matériaux et systèmes inter faciaux ; FS-Tétouan)

Management intégré : Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines.

DEDICACES

A mes parents :

En reconnaissance des sacrifices et des efforts que vous n'avez cessé de déployer pour parfaire mon éducation. Rien au monde ne pourra suffire pour vous exprimer ma sincère reconnaissance, mon profond respect et mon immense affection, que Dieu vous garde.

A ma femme Amal et mes fils ILIAS et MOHAMED AMINE :

En témoignage de mon amour et affection pour eux.

A mes frères:

Leur amour et leur haute sensibilité ont fait de moi leur principale préoccupation. Qu'ils acceptent l'expression de mon amour et de ma reconnaissance.

A ma belle-famille:

En témoignage de ma profonde affection, qu'il soit exprimé ici mon souhait de bonheur, de réussite et de prospérité.

ATOUS MES AMIS

CITATIONS

"Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens engagés et réfléchis puisse changer le monde. En réalité c'est toujours ce qui s'est passé."

Margaret Mead, anthropologue américaine

"Former les hommes ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu."

Aristophane, poète comique grec

"Il n'existe pas de crise énergétique, de famine ou de crise environnementale. Il existe seulement une crise de l'ignorance."

Richard Buckminster Fuller, architecte, ingénieur et futurologue américain

"Nous n'avons pas hérité la Terre de nos ancêtres, mais l'empruntons à nos enfants."

Antoine de Saint Exupéry, écrivain, poète et aviateur

"La source de la plupart de nos problèmes réside dans l'écart entre le mode de pensée de l'homme et le mode de fonctionnement de la nature."

Grégory Bateson, anthropologue, psychologue, épistémologue américain

"Ce ne sont pas les plus forts qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui sont les plus rapides à s'adapter au changement."

Charles Darwin, naturaliste anglais

Remerciements

Mener à bien un projet de thèse est un exercice difficile, exigeant un fort investissement intellectuel, mais apportant nécessairement, en retour, un sentiment de satisfaction dû à l'accomplissement réussi d'un travail.

De ce fait, remercier, c'est le plaisir de se souvenir de tous ceux qui, par leurs encouragements, leur disponibilité d'encadrement, leur amitié et leurs compétences, ont su créer un cadre de recherche m'ayant permis de finaliser mes travaux de recherche.

Je tiens dans un premier temps à remercier Monsieur le professeur **Ahmed EL AMARTI**, du **Laboratoire : Matériaux et système inter faciaux du département de chimie à la Faculté des sciences de Tétouan**, pour m'avoir confié ce travail de recherche, ainsi que pour son aide et ses précieux conseils au cours de ces années.

Je remercie également Monsieur le Professeur **Hamid SEGHIUER**, de **l'école nationale des sciences appliquées de Tétouan** et Co-encadrant de ce travail de thèse, pour sa sympathie, sa disponibilité, ses idées et conseils, ainsi que pour son aide précieuse de tous les jours.

Je tiens à remercier Monsieur le Professeur **Ahmed ATLAMSANI** pour avoir accepté d'être Président de mon jury de Thèse. Je tiens à réitérer ces remerciements à l'encontre de messieurs les professeurs, **Mehdi CHAOUCH**, **Abdeslam BARHOUN**, **Khalid DRAOUI**, **Abderrahmane DEBDOUBI** et le docteur **Mustapha EI MAHOTI** pour avoir accepté d'être rapporteurs, examinateurs et membres du jury.

Je tiens à remercier Monsieur **Riad BELFKIH**, ingénieur sécurité à **Lafarge Safi**, et Monsieur **Mohamed MAKHLOOF**, ingénieur prévention des risques professionnels de la compagnie d'assurance **CNIA ESSAADA**, ainsi que Monsieur **Omar EL ATTAR** de la société **APM TERMINALS** pour leur soutien, leur confiance et leur compréhension.

Enfin, mes derniers remerciements vont à toute ma famille ; mon indéfectible soutien, sans qui rien de tout ceci n'aurait été possible et à toutes les personnes que je n'ai pas citées, mais qui m'ont permises de mener à bien mon travail de recherche.

L'ordre de mes remerciements n'a pas d'importance, car tous ceux que j'ai nommés m'ont apporté un soutien décisif, à un moment ou un autre.

Summary

Purpose of the study: The study focuses primarily and not exclusively Moroccan big, medium and small companies in order to collect information about their engagements in sustainable development concept by considering the integrated management system as basis of this development approach. To choose among the rules, the most appropriate approach for a successful integrated sustainability management system.

Method: Our work was elaborate on a questionnaire designed by practices of sustainable development association and adapted to the Moroccan context. This questionnaire includes 23 items gathered in four headings: company's strategy, company's shares, corporate relations with its external partners, information and training. To assimilate this concept in addition to the questionnaire a sustainable development definition according to Brundtland report was attached as appendix.

Results: The response rate of the survey reached 75.4 %, with a sample of 203 companies. The results showed that only the health and safety system is able to succeed in our approach. However, this function is often attached to the management human resources (69.3%), this requires technical and organizational interaction between the occupational health and safety and human resources.

Conclusion: There is a strong involvement of Moroccan companies to the concept of occupational health and safety. However the occupational health and safety function is often entrusted to a human resources manager which requires additional training to develop their technical and organizational skills in this area. This survey describes the points where the differences are most pronounced between small, medium and large companies.

Key words: sustainable development (SD), integrated management system (IMS), Occupational health and safety management system (OHS), quality management system (QMS), environment management system (EMS).

Résumé

Objectif : Notre étude cible en priorité, mais pas exclusivement, les grandes, petites et moyennes entreprises marocaines afin de recueillir des informations sur leurs engagements face au concept de développement durable en prenant en compte, le système de management intégré comme base de cette démarche de développement, afin de choisir parmi les normes, le système le plus approprié pour réussir notre démarche de système de management intégré vers le développement durable.

Méthode : Notre travail a été élaboré sur la base d'un questionnaire conçu par l'association pour les pratiques de développement durable (l'APDD) et adapté au contexte marocain. Il comporte 23 items regroupés en quatre rubriques : stratégie d'entreprise, actions de l'entreprise, relations de l'entreprise avec ses partenaires extérieurs, information et formation. Pour bien assimiler ce concept, une présentation de la définition de développement durable selon le rapport de Brundtland a été jointe en annexe au questionnaire.

Résultats : Le taux de réponse de l'enquête a atteint 75.4 %, sur un échantillon de 203 entreprises. Les résultats ont été analysés sous deux angles selon la taille de l'entreprise et selon leurs activités. Les résultats ont montré que seul le système de santé et sécurité est capable de réussir notre démarche. Cependant cette fonction est souvent attachée à la direction des ressources humaines (69.3 %), ce qui exige une interaction technique et organisationnelle entre les directions de la santé et sécurité au travail et les ressources humaines.

Conclusion. Il y a une forte implication des entreprises marocaines en santé et sécurité au travail. Cependant, les réponses montrent que la santé et sécurité au travail est souvent confiée à un directeur des ressources humaines, ce qui exige des formations complémentaires afin de développer leurs habiletés techniques et organisationnels dans ce domaine. Cette enquête permet de décrire les points où les différences sont les plus marquées entre petites, moyennes et grandes entreprises.

Mots clés : Santé et sécurité au travail (SST), Développement durable (DD), Système de management intégré (QHSE), Système de management de la qualité (SMQ), Système de management de l'environnement (SME).

Sommaire

LISTE DES TABLEAUX	13
LISTE DES FIGURES	14
LISTE DES ACRONYMES	15
INTRODUCTION GENERALE	16
CADRE DE LA RECHERCHE	20
I. Domaine de la recherche : génie industriel	20
II. Objet et méthodologie de la recherche.	20
III. Contexte de la recherche	21
PARTIE 1 : LES SYSTEMES DE MANAGEMENT SEPARES (QUALITE, HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT) VERS UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE (QHSE)	23
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	23
CHAPITRE N°1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ISO 9001 VERSION 2008	25
I. Introduction du chapitre	25
II. Les avantages du management de la qualité	26
III. Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité	28
IV. Le management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001 version 2008	29
V. Conclusion du chapitre	31
CHAPITRE N°2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ISO 14001 VERSION 2004	32
I. Introduction du chapitre	32
II. Les avantages du management de l'environnement	33
III. Les étapes de la mise en place d'un système de management de l'environnement	35
IV. Le management de l'environnement suivant le référentiel ISO 14001 version 2004	37
V. Conclusion du chapitre	39
CHAPITRE N°3 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL OHSAS 18001 VERSION 2007	41
I. Introduction du chapitre	41
II. Les avantages du management de la santé et sécurité au travail	42

III. Les étapes de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail	44
IV. Le management de la santé et sécurité au travail suivant le référentiel OHSAS 18001 version 2007	46
V. Conclusion du chapitre	50
CHAPITRE N°4 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE	51
I. Introduction du chapitre	51
II. Les avantages du système de management intégré	51
III. Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré	52
IV. Le système de management intégré	56
V. Conclusion du chapitre	58
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	59
DEUXIEME PARTIE : MANAGEMENT INTEGRE (QHSE) DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES	61
SECTION I - LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.	61
LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE :	61
I. Introduction	61
II. Historique de développement durable	62
III. Les enjeux de développement durable	62
IV. Les objectifs de développement durable	64
V. Conclusion	65
LE CONCEPT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE (RSE)	66
I. Définition de la RSE	66
II. La norme sociétale SA 8000	67
III. Les bénéfices et stratégies de la RSE	68
IV. Conclusion	70
SECTION II – MANAGEMENT INTEGRE DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES	71
INTRODUCTION DE LA SECTION II	71
CHAPITRE N°1 : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE MAROCAINE FACE AU CONCEPT DE SMI VERS LE DD.	77
I. Introduction du chapitre N° 1	77
I. Présentation de l'échantillon :	77

II. Analyse de l'échantillon :	77
III. Section 1: Politique de développement durable (DD) au Maroc	78
IV. Section 2 : Certification SMI des entreprises marocaines	79
V. Section 3 : Certification SST des entreprises marocaines	81
VI. Conclusion du chapitre 1	82
CHAPITRE N°2 : LES ACTIONS DE L'ENTREPRISE MAROCAINE EN FAVEUR DU CONCEPT DE SMI VERS LE DD	84
I. Introduction	84
II. Section 1 : Actions SST	84
a) Introduction	84
b) Respect des conditions de travail	85
c) Règles d'hygiène et de sécurité	85
d) Etudes ergonomiques	86
e) Analyse et évaluation des risques	88
f) Formation et information sur les risques au travail	89
g) Conclusion de la section 1	90
III. Section 2 : Actions environnementales	91
1. Introduction de la section 2	91
2. Gestion des déchets	91
3. Réduction des quantités de matières premières	92
4. Réduction des rejets	93
5. Diminution de l'impact environnemental	94
6. Utilisation des ressources renouvelables	95
7. Augmentation de la durée de vie des produits	96
8. Conclusion de la section 2	97
IV. Section 3: Participation et concertation.	98
a) Introduction	98
b) Moyens de communication interne	98
c) Réunions de concertation	100
d) Boîte à suggestions	101
e) Cercles de qualité	102
f) Conclusion de la section 3	103

V. Section 4 : Participation aux politiques locales de développement	104
a) Introduction de la section 4	104
b) Financement d'infrastructure	104
c) Dons	105
d) Sponsoring	106
e) Education	106
f) Conclusion de la section 4	107
VI. Section 5 : Mise en place d'indicateurs de développement durable.	108
a) Introduction de la section 5	108
b) Mise en place d'indicateurs de développement durable	109
c) Conclusion de la section 5	110
Conclusion du chapitre N° 2	111
CHAPITRE N°3 : RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC SES PARTENAIRES	113
Introduction du chapitre N° 3	113
I. Section1: Respect du code de déontologie	113
a) Introduction de la section 1	113
b) Publication du code de déontologie	114
c) Relation externe avec les fournisseurs	115
d) Conclusion de la section 1	116
II. Section 2 : Politique sociale des entreprises marocaines	116
a) Introduction de la section 2	116
b) La norme sociétale SA 8000	117
c) Stabilité de l'emploi	118
d) Relation interne avec les salariés	119
e) Conclusion de la section 2	120
Conclusion du chapitre N°3	121
CHAPITRE N°4 : INFORMATION ET FORMATION	122
Introduction du chapitre N° 4	122
I. Section1: Information et formation	122
a) Introduction de la section 1	122
b) Accès à l'information et formation.	123
c) Conclusion de la section 1	123

Conclusion du chapitre N° 3	124
CONCLUSION DE LA SECTION II	125
CONCLUSION GENERALE	130
I. Conclusion générale	130
II. Apports de la méthode	131
III. Limites de la méthode	131
IV. Bilan de notre travail	132
V. Recommandations et perspectives	133
ANNEXES :	137
Questionnaire de notre étude	137
La charte nationale de l'environnement et le développement durable	142
BIBLIOGRAPHIE	147

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Avantages potentiels de SME	34
Tableau 2 Les étapes de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail	45
Tableau 3 Répartition des réponses en fonction des secteurs d'activités	78
Tableau 4 Stratégie de l'entreprise en fonction de la démarche de DD, SST et QHSE	83
Tableau 5 Actions santé et sécurité au travail.....	90
Tableau 6 Répartition des actions environnementales en fonction de la taille de l'entreprise.....	97
Tableau 7 Répartition des actions de participation et concertation en fonction de la taille de l'entreprise.....	103
Tableau 8 Répartition de la participation aux politiques locales de développement	107
Tableau 9 Mise en place d'indicateurs DD.....	110
Tableau 10 relations avec l'extérieur	121
Tableau 11 information et formation	124

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Modélisation de management intégré (QHSE) vers le développement durable.....	17
Figure 2 la roue de Deming appliquée à notre démarche.....	18
Figure 3 systèmes de management intégré	23
Figure 4 Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015	26
Figure 5 La démarche de la mise en place d'un système qualité	29
Figure 6 Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus.....	30
Figure 7 système de management de l'environnement	39
Figure 8 système de management de la santé et sécurité au travail	48
Figure 9 Pyramide documentaire QHSE	53
Figure 10 Exemple de normes QHSE	53
Figure 11 Démarche de mise en place d'un système QHSE	55
Figure 12 système de management intégré	56
Figure 13 historique de développement durable	62
Figure 14 Le concept de développement durable	63
Figure 15 L'analyse de l'échantillon en fonction des personnes interrogées	78
Figure 16 La politique de développement durable au Maroc.....	79
Figure 17 Certification SMI des entreprises marocaines	80
Figure 18 Certification SST	82
Figure 19 Respect des conditions de travail.....	85
Figure 20 Règles d'hygiène et de sécurité	86
Figure 21 Etudes ergonomiques	88
Figure 22 Analyse et évaluation des risques.....	89
Figure 23 Formation et information sur les risques au travail	90
Figure 24 Gestion des déchets	92
Figure 25 Réduction des quantités de matières premières.....	93
Figure 26 Réduction des rejets	94
Figure 27 Diminution de l'impact environnemental.....	95
Figure 28 Utilisation de ressources renouvelables	96
Figure 29 Augmentation de la durée de vie des produits	96
Figure 30 Moyens de communication interne.....	99
Figure 31 Réunions de concertation	100
Figure 32 Boîte à suggestions	101
Figure 33 Cercles de qualité	102
Figure 34 Financement d'infrastructure.....	105
Figure 35 Dons	105
Figure 36 Sponsoring.....	106
Figure 37 Education.....	107
Figure 38 Mise en place d'indicateurs de développement durable	109
Figure 39 Publication du code de déontologie.....	114
Figure 40 Relation externe avec les fournisseurs.....	115
Figure 41 La norme sociétale SA 8000	118
Figure 42 Stabilité de l'emploi	118
Figure 43 Relation interne avec les salariés.....	119
Figure 44 Information.....	123

LISTE DES ACRONYMES

QHSE	Qualité, hygiène, sécurité et environnement
QSE	Qualité, sécurité et environnement
SMI	Système de management intégré
DD	Développement durable
OHSAS	Occupational health and safety assessment
ILO -OSH	Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail
SA	Social accountability
AFNOR	Association française de normalisation
CNEDD	Charte national de l'environnement et le développement durable
ICPE	Installation classé pour la protection de l'environnement
BSI	British standard Institute
IMANOR	Institut marocain de normalisation
CEI	Communauté des états indépendants
ISO	International standard organisation
JUSE	Japanese union of sciences and engineers
EFQM	European Foundation for Quality Management
PDCA	Plan, Do, Check, Act
COQ	Coûts d'Obtention de la Qualité
TQM	Total quality management
ABC	Activity Based Costing
UNESCO	L'organisation des nations unis pour l'éducation, la science et la culture
RSE	Responsabilité social des entreprises
CRS	Corporate social responsibility
ONG	Organisations non gouvernementaux
CHSCT	Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
SMI	Système de management intégré
SME	Système de management environnemental
SMQ	Système de management de la qualité
SST	Santé et sécurité au travail
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
APDD	l'association pour les pratiques de développement durable
PAN	Plan de mise à niveau sociale
PNACT	Plan national d'amélioration des conditions de travail
CA	Chiffre d'affaire

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise marocaine doit être consciente que son management est un système complexe, qui nécessite d'intégrer tous les éléments de sa structure, afin d'accroître sa valeur produite (1). Elle doit aussi se donner les moyens d'aborder la complexité de son environnement en se dotant d'une organisation qui soit sensible aux changements, aux pressions, et aux opportunités qui s'exercent autour d'elle. Se doter d'une telle organisation implique une recherche permanente de la satisfaction optimale des clients, des actionnaires, du personnel, mais aussi de la communauté. La qualité est parmi les outils de management indispensable pour répondre à ces besoins (2).

Nous pouvons distinguer différentes charnières dans l'évolution de cette spécialité. De plus en plus elle devient un enjeu stratégique et économique à part entière. La nécessité d'une approche globale se fait sentir pour insérer la démarche qualité dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise en évitant les redondances qu'elle pourrait provoquer et en soignant son articulation avec les actes de management. Aujourd'hui, au Maroc la qualité n'est donc plus vue seule : la sécurité et l'environnement qui relèvent des mêmes démarches méthodologiques de maîtrise de la performance se trouvent aussi dans le management.

On parle alors de système de management intégré (Qualité, Sécurité, Environnement). Que nous allons définir et présenter dans la première partie de thèse.

Cette nouvelle tendance de management intégré s'appuie sur l'observation des évolutions de la société, qui nécessairement influent sur le devenir des entreprises. Au départ, la plupart des entreprises marocaines ne dépendaient que du « patron » ou des actionnaires. Puis elles sont devenues redevables vis-à-vis des consommateurs, et des collaborateurs, considérés comme la première ressource de l'entreprise et enfin de leurs fournisseurs (3).

Actuellement, les entreprises marocaines ont des devoirs vis-à-vis de la société ce qui inclut la préoccupation environnementale. De plus le lien entre cette dernière avec la sécurité et la qualité est très étroit pour différentes raisons que nous traiterons dans la première partie de cette thèse (4).

Notre travail comprend deux parties, la première traitera tous les concepts du système de management séparé vers le management intégré, en détaillant dans chaque système ses avantages, ses étapes de mise en place, et sa norme suivant son référentiel.

Dans la seconde partie, nous avons voulu connaître comment ces démarches étaient vécues et perçues sur le terrain en collaborant avec divers organismes jouant un rôle dans ces démarches et en étudiant les aspects QHSE au sein de différentes entreprises marocaines. Le résultat de cette étude du secteur industriel permet le choix d'un système approprié dans une démarche de développement durable, et des recommandations à suivre.

Cette étape est basée sur le management des processus en utilisant l'outil de la roue de Deming (5), afin de modéliser notre démarche de management intégré vers le développement durable (figure 1).

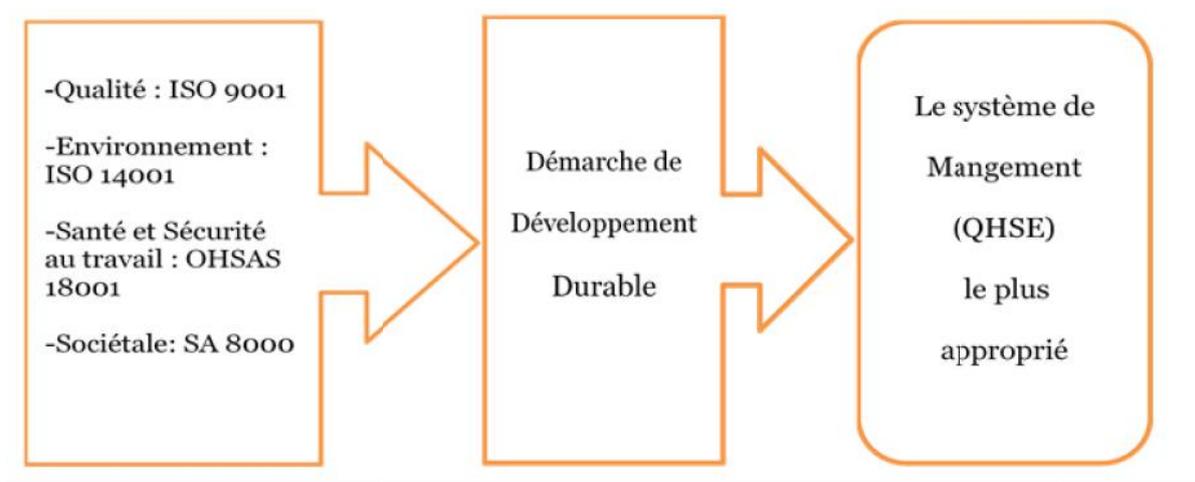


Figure 1 Modélisation de management intégré (QHSE) vers le développement durable

Cette partie est divisée en deux sections : dans la première nous traitons le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises marocaines (RSE) en termes des exigences semblables avec le développement durable (DD).

Dans la deuxième section, nous avons développé un questionnaire qui regroupe les trois revendications de DD, à savoir : le social, l'économique et l'environnement.

Pratiquement, nous avons utilisé la roue de Deming pour détailler les exigences de notre questionnaire, et en vue d'arriver à un processus d'amélioration continue des entreprises marocaines (figure 2).

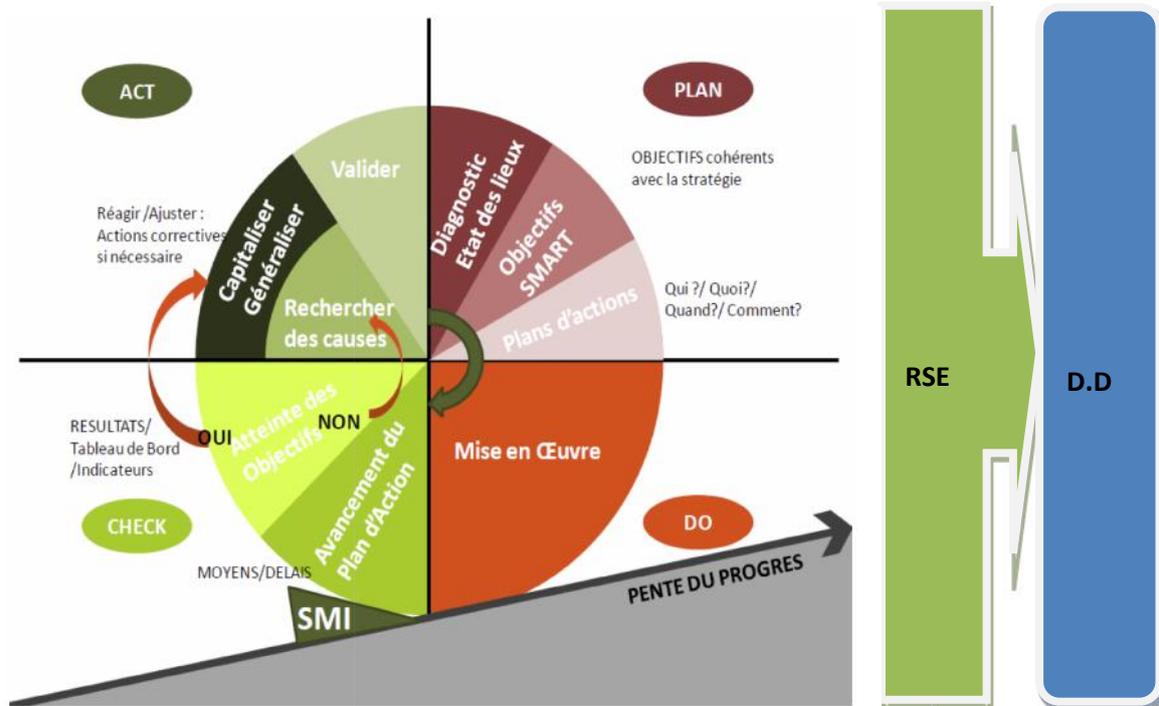


Figure 2 la roue de Deming appliquée à notre démarche

Notant que notre démarche méthodologique dans la partie 2, est répartie sur trois hypothèses :

- 1) **Première hypothèse** : Le système de management intégré (QHSE) vers le développement durable.
- 2) **Deuxième hypothèse** : Les systèmes de management (QHSE) en binôme vers le développement durable.
- 3) **Troisième hypothèse** : Le système de management le plus approprié de la deuxième hypothèse vers le développement durable.

Le résultat de notre recherche, va nous permettre de choisir parmi les hypothèses, le ou les systèmes les plus convenables. Cette étude a fait l'objet d'une publication au journal à Elsevier Masson sous référence "**Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, Volume 74, Issue 4, September 2013, Pages 380-386**" Edition Elsevier Masson (6), le résultat de ce travail est basé sur les cinq années de recherche.

Ces années sont sanctionnés par des rapports des états d'avancement au centre des études doctorales, ainsi deux communications scientifiques à l'occasion des Journées d'Intelligence Économique (BIG DATA MINING - Tanger).

- 1- Feedback experience applied to improve the employability of graduates in Morocco.
- 2- Mesure de la relation existante entre les pratiques de la qualité et les opportunités de croissance des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance. Cas de la Wilaya de Tétouan.

CADRE DE LA RECHERCHE

I. Domaine de la recherche : génie industriel

Selon, l'American Institute of Industrial Engineers : « Le génie industriel englobe la conception, l'amélioration et l'installation de systèmes intégrés. Il utilise les connaissances provenant des sciences mathématiques, physiques et sociales, ainsi que les principes et méthodes propres au "génie" ou, à l'art de l'ingénieur, dans le but de spécifier, prédire et évaluer les résultats découlant de ces systèmes. »

On peut résumer tous les domaines qui touchent au génie industriel par la phrase :

« Optimisation des performances globales de l'entreprise. »

Le terme ingénierie est un terme introduit de manière récente dans la langue française où il se substitue parfois au terme « génie » désignant l'art de l'ingénieur.

L'ingénierie désigne un ensemble d'activités qui s'associent, afin de pourvoir aux besoins d'un client : définition et analyse des besoins, études de conception et réalisation d'un projet (7).

II. Objet et méthodologie de la recherche.

L'objectif de notre recherche est d'étudier la faisabilité de projet de management intégré (QHSE) vers le développement durable (DD), en prenant en compte la norme sociétale SA 8000 au contexte des entreprises marocaines, dans le but de choisir le système le plus approprié en QHSE, afin de réussir notre démarche vers le (DD).

Notre méthode de management intégré vers le développement durable, est basée sur le management des processus ayant la structure suivante :

Éléments d'entrées :

- **La norme qualité ISO 9001 version 2008**
- **La norme environnementale iso 14001 version 2004**
- **La norme santé et sécurité au travail OHSAS 18001 version 2007**
- **La norme sociale des entreprises SA 8000.**

Activité :

- **Le développement durable.**

Éléments de sortie :

- **Le choix du système le plus approprié parmi les éléments d'entrés dans une démarche de développement durable.**

Ce travail de recherche a donc l'ambition de promouvoir toute action permettant de respecter la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement dans un système de management intégré tout en tenant compte des spécificités inhérentes de développement durable.

III. Contexte de la recherche

Ce travail s'inscrit dans un nouvel axe de recherche en adéquation avec les formations de licence professionnelle et de master spécialisé en management QHSE, au sein de l'équipe : **Matériaux, Catalyse et Procédés de Dépollution du département de chimie à la Faculté des sciences de Tétouan** et plus précisément dans la spécialité QHSE.

Notre objectif est d'apporter des recommandations concernant la problématique de management intégré vers le développement durable.

Parallèlement, notre intention de recherche naît aussi de la confrontation et de l'interaction des travaux de recherche réalisés sur et autour des notions de la QHSE, **durant les cinq d'années au centre doctoral de la faculté des sciences de Tétouan**. Mais aussi et surtout de l'importance que revêt désormais la notion de développement durable dans les entreprises marocaines.

Première partie :

Les systèmes de management séparés (qualité, hygiène, sécurité et environnement) vers un système de management intégré (QHSE)

PARTIE 1 : LES SYSTEMES DE MANAGEMENT SEPARES (QUALITE, HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT) VERS UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE (QHSE)

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Aujourd'hui, dans un contexte de mondialisation des marchés, et face à une technologie qui permet un accès immédiat des informations aux médias, les entreprises marocaines ont deux objectifs :

- assurer la conformité de leurs produits et la qualité de service attractive.
- garantir des éthiques environnementale, santé-sécurité et sociale.

Le premier objectif, ne peut être réussi que par l'adoption d'un système de management qualité, qui vise la satisfaction des clients de l'entreprise, grâce à la conformité des produits et à la maîtrise de ses processus (8) . En utilisant, la technique de l'analyse de la valeur dans toutes les cycles de vie de leurs fabriqués (9).

Le deuxième objectif, par l'intégration de système de management de la qualité aux autres concepts de l'environnement et la santé - sécurité au travail, afin de les associer dans un système de management intégré (SMI) (figure 3).

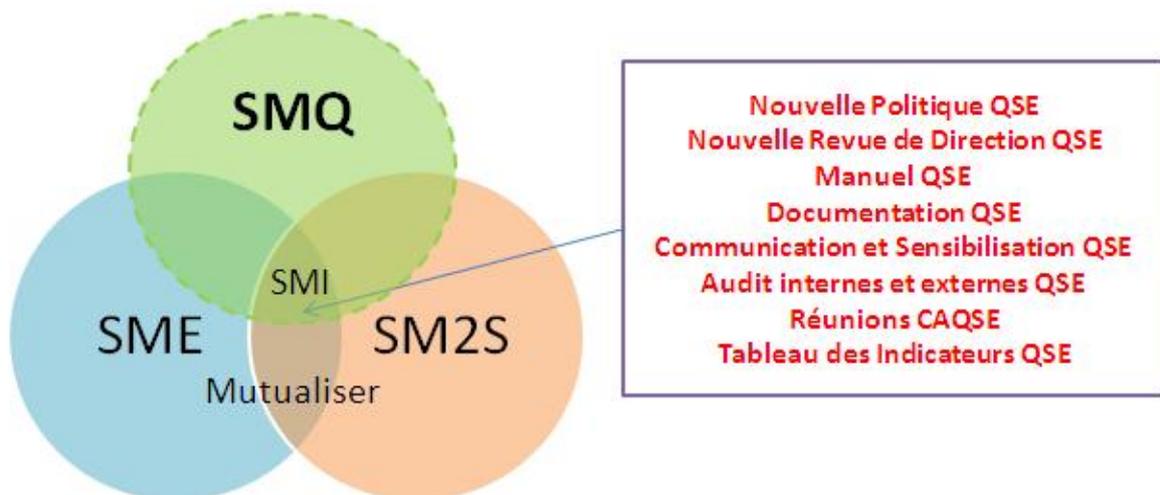


Figure 3 systèmes de management intégré

Ce système de management intégré (S.M.I) vise à développer une organisation harmonisée et à répondre aux exigences de plusieurs systèmes propres au management (10).

Sa particularité est de se présenter sous un unique manuel de gestion, qui répond aux exigences communes et spécifiques de systèmes **Qualité, Hygiène, santé - Sécurité au travail et Environnement** pour réduire de manière globale les risques de l'entreprise (11).

Nous verrons dans ce chapitre, les avantages, les étapes de la mise en place et le référentiel propre à chaque système de management.

Ces trois concepts seront d'abord étudiés séparément, puis associés afin de les intégrer totalement les uns aux autres vers un système de management intégré.

CHAPITRE N°1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ISO 9001 VERSION 2008

I. Introduction du chapitre

Avant 1987, les contrôles s'arrêtaient au contrôle de qualité des produits à la sortie de la chaîne de production, la première apparition des normes ISO 9000 sur la qualité était en 1987, puis révisée en 1994.

Avec la version 2008 de la série ISO 9000, l'organisme doit démontrer que le système de management de la qualité implique toute son organisation ; de la direction aux opérations, et que les attentes et les besoins des clients sont bien pris en compte (12) .

La satisfaction de ces clients sera mesurée par des processus d'amélioration continue des résultats. Et par conséquent, le client aura confiance du fait que sa satisfaction est au centre des préoccupations de l'organisme.

Toutefois, ce processus d'amélioration continue s'applique aussi à l'organisme de certification ISO, et qui est constaté par la révision de la version actuelle vers ISO 9001/2015 (13).

Cette nouvelle norme contient 10 chapitres, les trois premiers chapitres seront consacrés aux:

- 1. Chapitre 1 : périmètre de la norme,**
- 2. Chapitre 2 : références normatives,**
- 3. Chapitre 3 : termes et définitions,**

En outre, les exigences de la norme de 4 à 10 seront réparties comme suit :

- 1. Chapitre 4 : consacré au contexte de l'entreprise,**
- 2. Chapitre 5 : consacré au leadership,**
- 3. Chapitre 6 : consacré à la planification,**
- 4. Chapitre 7 : consacré aux supports,**
- 5. Chapitre 8 : consacré aux activités opérationnelles,**
- 6. Chapitre 9 : consacré à l'évaluation des performances,**
- 7. Chapitre 10 : consacré à l'amélioration,**

La figure 4 de notre recherche explique ces interactions entre les différentes exigences de la future norme ISO 9001 version 2015.

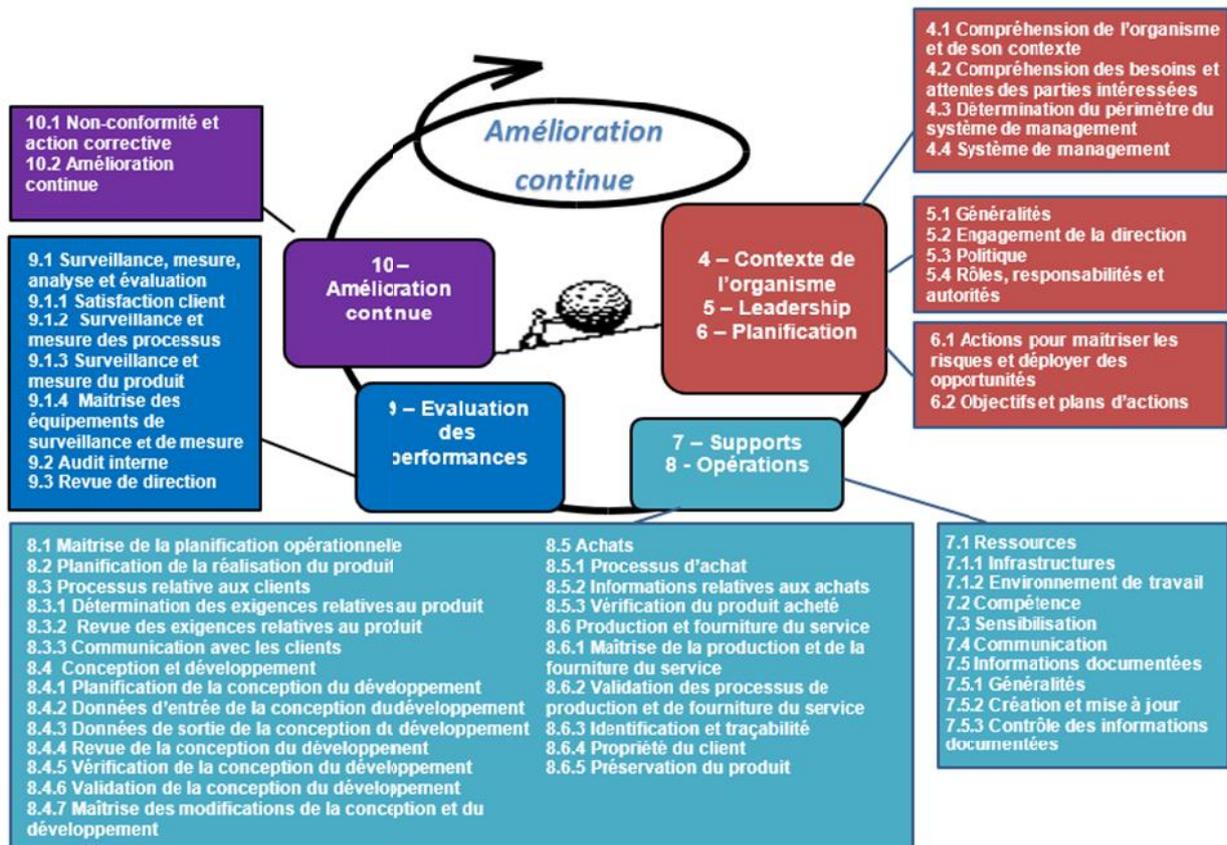


Figure 4 Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015

II. Les avantages du management de la qualité

Dans un management global soucieux de satisfaire aux attentes et aux besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise, il ne serait question de maîtrise globale de la qualité sans une norme efficace d'un organisme accrédité. Il existe donc une différence essentielle entre l'objective qualité, lesquels ne fait l'objet que de recommandation au niveau de l'assurance qualité, et les objectifs de système de management de la qualité qui font l'objet de très nombreuses exigences de la part de la société (14).

Dans ce souci, l'organisation internationale de standardisation (ISO) a mis en place un système de management de la qualité ISO 9001 version 2008 et qui s'appuient sur 8 principes fondamentaux :

Principe 1 : l'écoute client

- comprendre les besoins des clients actuels et futurs
- satisfaire les exigences client
- aller au-delà des exigences clients

Principe 2 : le leadership

- établir les finalités
- établir les politiques et stratégies
- établir les conditions environnementales
- créer un contexte favorable à l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs

Principe 3 : l'implication du personnel

- impliquer le personnel au profit de l'entreprise

Principe 4 : approche processus

- gérer les processus : affecter des ressources aux activités

Principe 5 : Management par approche système

- Identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélé pour un objectif donné contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme

Principe 6 : Amélioration continue.

- L'amélioration continue constitue un objectif permanent de l'organisme

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

- Décider en s'appuyant sur des éléments concrets (données, information)

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

- Système gagnant- gagnant : établir des relations partenariales de façon à créer une plus forte valeur ajoutée

Ces huit principes de la norme de la qualité ISO 9001 version 2008 (2), ont un impact positif sur le management de l'entreprise et assure plusieurs avantages parmi eux :

- La réduction des coûts et des délais.
- L'optimisation des coûts et des ressources.
- L'amélioration des résultats et de leur cohérence.
- L'amélioration de la réactivité face à l'évolution des marchés.
- L'augmentation de la confiance des clients.
- La motivation et l'implication du personnel.
- L'amélioration de la compétitivité et l'image de marque.

III. Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité

Le système qualité se définit comme « L'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité».

Le système qualité ISO 9000 se base sur le principe de la satisfaction du client en évitant la non-conformité à toutes les étapes de conception, d'approvisionnement, de fabrication et de livraison du produit. Il s'appuie en outre sur le principe de l'amélioration continue et vise l'efficacité et l'efficience de l'organisme (15).

Ce système peut porter sur tout ou partie de l'activité de l'entreprise. Il doit comprendre l'ensemble des dispositions permettant de maintenir et de rendre constante la qualité des processus, activités, services ou produits concernés.

Ceci suppose une organisation interne chargée de gérer et maîtriser la qualité, de l'intégrer dans l'entreprise, d'élaborer des moyens documentaires tels que ceux décrivant les dispositions générales, les principes, les règles et la politique (Manuel Qualité et/ou Plans Qualité) et ceux relatifs au fonctionnement (procédures, instructions et enregistrements relatifs à la qualité) (16).

Cette démarche s'intègre parfaitement dans la logique de l'entreprise :

- Engagement de la Direction
- Identification des besoins du client et programmation efficace de leur satisfaction
- Réalisation/fabrication dans des conditions maîtrisées

Tout ceci en vue d'apporter des preuves, de satisfaire le client, de se développer sur le marché et de s'améliorer en permanence. Ce système qualité doit être adéquat avec les objectifs recherchés et adapté à la taille de l'entreprise, à sa structure, à la nature de ses activités et au degré de complexité du processus de production. Tandis que, la démarche de la mise en place d'un système qualité se compose en six étapes, dont la plus importante est le diagnostic qualité par rapport à la norme, ce diagnostic nous permet par la suite de planifier les étapes d'implantation, en vue d'avoir la certification (figure 5).

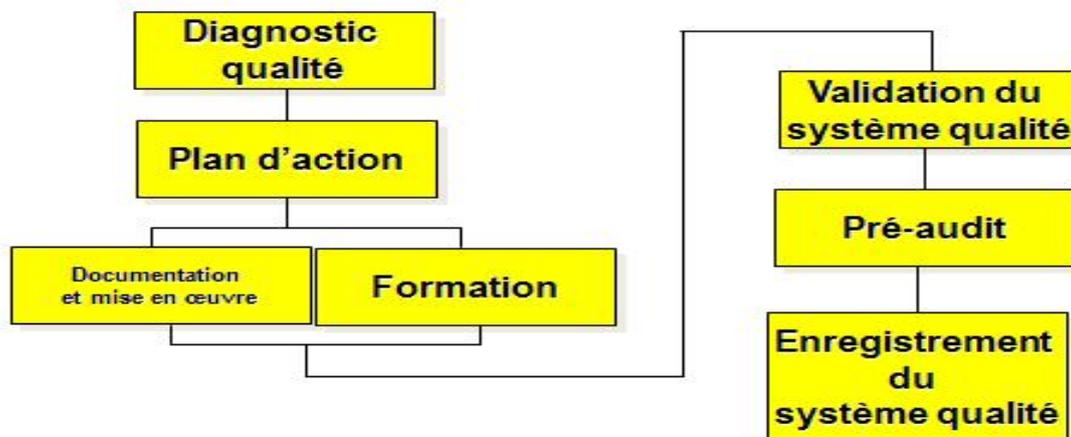


Figure 5 La démarche de la mise en place d'un système qualité

IV. Le management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001 version 2008

La norme ISO 9001/2008, encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources et géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité en fonction des chapitres de la norme ISO 9001 version 2008 (17)

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus individuels au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions (figure 6).

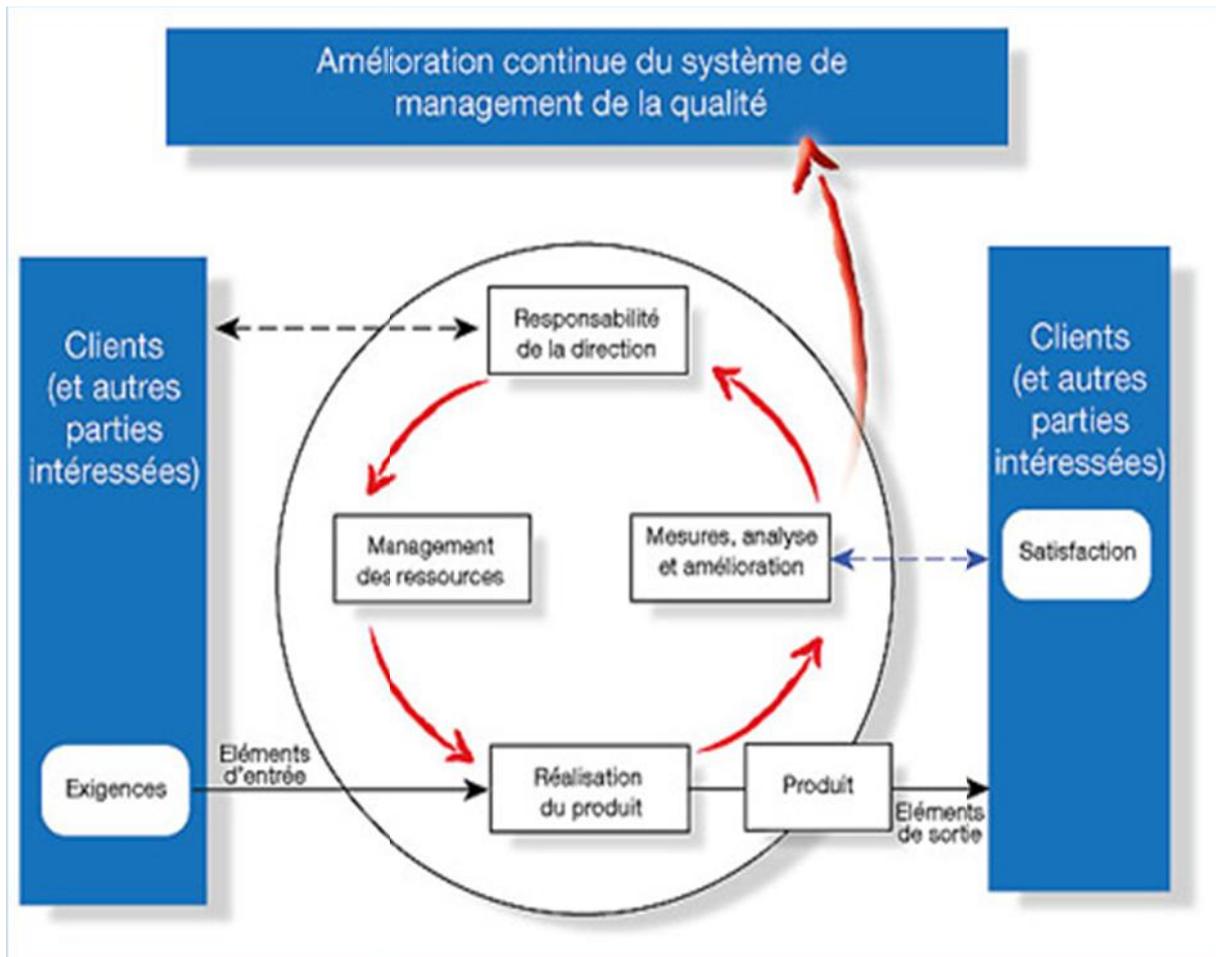


Figure 6 Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus

Les exigences de la norme ISO 9001/2008 sont relatives à quatre grands domaines :

- **Responsabilité de la direction** : exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche;
- **Système qualité** : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système;
- **Processus** : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées;
- **Amélioration continue** : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

V. Conclusion du chapitre

En l'espace de dix ans, le nombre d'entreprises marocaines certifiées a été multiplié par six avec 200 certifications en 2000 et 1200 entreprises en 2011, Cette évolution reste insuffisante si on le compare avec le nombre de certification en Tunisie de 1300 en 2010 (18).

Afin de satisfaire ces besoins et ces exigences des clients, la société marocaine doit mettre en place un système de management qualité en conformité avec la Norme Internationale ISO 9001. Cette certification concerne :

- Les activités opérationnelles (production de produit ou de service).
- Les activités de support (ressources humaines, systèmes d'informations, achats,)

Pour ce faire, l'entreprise marocaine doit s'engager dans sa politique qualité à déployer son savoir-faire afin de garantir :

- Un service professionnel, efficace, rigoureux et continu dans le temps ;
- Un meilleur conseil quant au choix de produits et services pour couvrir l'ensemble de ses besoins ;
- Un accompagnement, en cas de non-conformité, par un plan d'action correctif ou préventif.
- ...

CHAPITRE N°2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ISO 14001 VERSION 2004

I. Introduction du chapitre

L'environnement c'est un ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques et biologiques) et culturelles (sociologiques) dans lesquelles les organismes vivants (et en particulier l'homme) se développent, Cette définition offre une vision globale mais peu précise de l'environnement. Cependant, le système de management de l'environnement représente l'ensemble du concept d'organisation qu'une entreprise met en place pour s'assurer que les produits et services qu'elle conçoit, fabrique et met sur le marché ne menacent pas, directement ou indirectement, l'environnement.

Toutefois, L'impact environnemental désigne l'ensemble des modifications qualitatives, quantitatives et fonctionnelles de l'environnement (négatives ou positives) engendrées par un projet, un processus, un procédé, un ou des organismes et un ou des produits, de sa conception à sa "fin de vie" (19).

L'étude de l'impact environnemental est un outil utilisé par la norme ISO 14001 pour faire une analyse du cycle de vie. Des études d'impacts environnementaux sur les milieux biophysique et humain sont requises pour une majorité de projets (20).

Elles sont nécessaires et obligatoires pour les projets d'envergures et sont habituellement assorties de mesures d'atténuation et/ou de mitigation, de mise en valeur, de formules compensatoires, et/ou de mesures de conservation ou de restauration (21).

II. Les avantages du management de l'environnement

La gestion de l'environnement ne se limite pas à une seule fonction, mais concerne l'ensemble des activités d'une entreprise. Elle doit être enracinée dans ses stratégies et ses pratiques.

La production est devenue le domaine d'intervention classique de l'environnement. L'engagement des responsables est certes important, mais il est également indispensable de sensibiliser les employés en matière de protection de l'environnement et de renforcer leur motivation.

Certains problèmes ne peuvent être résolus au niveau de l'entreprise seule et nécessitent une étroite collaboration avec les autres partenaires impliqués dans la conception du produit.

Sur un autre plan, la mise en place d'un SME peut être l'occasion de détecter des besoins nouveaux pouvant initier la création de nouvelles activités. A ce titre cela peut mener à la création d'emplois ou à la réorganisation des ressources humaines. Participer au développement économique local ou professionnaliser et valoriser les métiers sont donc des conséquences possibles d'une telle démarche.

Ce SME est un outil de 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 systématique et des objectifs précis. Cela suppose donc l'engagement des décisionnaires au plus haut niveau hiérarchique. C'est pourquoi un SME s'appuie sur une véritable politique environnementale, point de départ essentiel de la démarche (22).

Si la mise en place d'un SME représente un investissement financier, cet investissement est compensé par la maîtrise des coûts induite par la démarche, notamment à travers la rationalisation des pratiques. Par exemple, le SME peut conduire à éviter ou réduire certains coûts, engendrés par des pollutions du milieu ou des accidents : frais de remise en état de l'environnement, amendes, dommages-intérêts, augmentation des primes d'assurances et des taux d'intérêts bancaires...

En outre, l'analyse environnementale peut révéler des dysfonctionnements de gestion et donner lieu à une amélioration du contrôle des dépenses : on pourra ainsi optimiser les coûts liés à la consommation d'énergie, d'eau et de matières premières ou à la gestion des déchets (tableau1).

Tableau 1 Avantages potentiels de SME

INTERNES	EXTERNES
<ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation de la production - Réduction des coûts - Respect des lois environnementales - sécurité juridique - Innovations technologiques - Prévention des pollutions - Motivation des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétitivité améliorée / - Avantage concurrentiel - Meilleure image auprès - Meilleure relation avec les autorités - Plus de transparence envers les actionnaires, banques, assureurs...etc.

On peut obtenir également un meilleur lissage des coûts d'investissement, car ils sont intégrés dans un cadre d'amélioration continue. Le management environnemental s'appuie sur des perspectives à long terme. Il limite donc les risques de pertes d'argent liées à des actions non cohérentes entre elles ou à des erreurs induites par un raisonnement à court terme (23).

Sur le plan du fonctionnement interne, le SME apporte une méthode de gestion qui a pour principal avantage d'instaurer une structure au sein de l'organisme: cela permet d'engendrer des gains de temps, de rendement, de compétitivité... Le SME vise théoriquement à l'amélioration des performances et de la mobilisation du personnel... Cette démarche tend à décloisonner les différents services, à mettre en place des méthodes de travail transversales, à donner un sens et une cohérence aux actions entreprises. Ainsi, en permettant de sortir de la routine et en donnant une valeur ajoutée au travail, le SME peut avoir un effet de motivation du personnel et de nombreux avantages externes dont l'amélioration de la compétitivité, avantage concurrentiel et plus de transparence envers les actionnaires (24).

III. Les étapes de la mise en place d'un système de management de l'environnement

La mise en place d'un système de management de l'environnement, se compose de quatre piliers très importants :

1. **Analyse environnementale** : état des lieux, exhaustif, de la situation environnementale de l'entreprise
 - Description du milieu initial
 - Analyse des activités de l'entreprise et des pratiques existantes
 - Identification des impacts environnementaux en situation normale et anormale
 - Identification des exigences légales et réglementaires applicables

On devra analyser les nuisances de l'activité de l'entreprise à plusieurs niveaux : l'eau, l'air, le sol, le bruit, les odeurs, impacts sur les collectivités. De plus, l'analyse devra porter sur des conditions normales de fonctionnement et dans des situations d'urgence. Il s'agit donc d'un état des lieux initial à l'issue duquel on connaîtra exactement l'influence de l'entreprise sur le milieu local. On évaluera donc les performances environnementales de l'entreprise.

Cette étape prend du temps. Il faut procéder à des analyses précises et obtenir des résultats quantitatifs dans tous les domaines nécessaires. Ces résultats devront être examinés par rapport à ce que les lois environnementales exigent.

2. Elaboration du programme environnemental

- Hiérarchisation des impacts environnementaux significatifs
- Choix des objectifs et des cibles
- Politique environnementale

L'analyse environnementale permet de fixer des objectifs concrets selon des cibles précises pour diminuer les nuisances à l'environnement. Ils doivent être assortis d'un calendrier précisant les délais à respecter pour les atteindre et de critères internes de performances environnementales. Dans cette étape, la conformité aux exigences légales et réglementaires joue un rôle primordial. La plupart des objectifs sont établis sur cette base, étant donné que les exigences légales et réglementaires fixent déjà des

valeurs limites dans la majeure partie des domaines. Les objectifs peuvent concerner les produits, les installations et/ou procédés.

Le programme comprend la liste des objectifs, le calendrier de réalisation, l'organisation des ressources humaines et financières ainsi que la définition des responsabilités.

3. Mise en œuvre du programme environnemental

- Définition des responsabilités
- Formation, sensibilisation
- Communication interne et externe
- Maîtrise des activités associées aux impacts environnementaux
- Identification des situations d'urgence et prévention

Durant cette étape, les ressources humaines, physiques et financières doivent être réunies pour mener à bien l'organisation du management environnemental. Ceci comprend la définition des responsabilités (structure et responsabilité), la formation des collaborateurs (formation, sensibilisation et compétences), la gestion de la documentation (maîtrise de la documentation et documentation du système de management environnemental), la communication (communication) et la capacité de gérer les catastrophes (prévention des situations d'urgence et capacité à réagir).

Il est important que tout soit décrit et que chacun des collaborateurs ait la possibilité de s'exprimer par écrit sur ce qu'il fait ou ce qu'il a remarqué dans n'importe quel domaine.

Cette étape donne lieu à l'essentiel de la documentation. La gestion de la documentation implique la maîtrise de son élaboration, sa diffusion, mise à jour, classement, retrait et archivage.

4. Suivi de la mise en œuvre

- Mise en place d'un tableau de bord
- Contrôle
- Traitement des non conformités environnementales
- Audits
- Revues de direction

Ces activités font l'objet d'une procédure de contrôle (surveillance et mesurages, audits du système de management environnemental) qui comprend la conformité aux objectifs

et aux exigences légales et réglementaires. Les non-conformités sont détectées, des actions correctives sont menées. Enfin, un contrôle final intervient afin d'éviter que les non conformités ne se reproduisent. Puis les résultats sont communiqués à tout le personnel. Tout ceci est formalisé par des procédures (25).

Tenant compte du résultat de l'audit interne et de tout le cheminement dans son ensemble, la direction évalue le système de management environnemental. Elle décide de lignes directrices importantes, comme par exemple de changer de technologie pour tel processus de production ou de certaines matières premières dans des délais précis. Elle détermine également les mesures qui permettent de remédier aux non-conformités.

IV. Le management de l'environnement suivant le référentiel ISO 14001 version 2004

Des organismes de tous types cherchent de plus en plus à atteindre et à démontrer un bon niveau de performance environnementale, en maîtrisant les impacts de leurs activités, produits et services sur l'environnement, en cohérence avec leur politique environnementale et leurs objectifs environnementaux. Ces préoccupations s'inscrivent dans le contexte d'une législation de plus en plus stricte du développement de politiques économiques et d'autres mesures destinées à encourager la protection de l'environnement, et d'un souci croissant exprimé par les parties intéressées pour les questions relatives à l'environnement et au développement durable.

De nombreux organismes ont entrepris des «analyses» environnementales ou des «audits» environnementaux afin d'évaluer leur performance environnementale. Néanmoins, ces «analyses» et ces «audits» peuvent n'être pas suffisants pour fournir à un organisme l'assurance que sa performance non seulement satisfait, mais continuera à satisfaire, aux exigences légales et à celles de sa politique. Pour être efficaces, ils ont besoin d'être menés dans le cadre d'un système de management structuré et intégré dans l'organisme.

Les Normes internationales de management environnemental ont pour objet de fournir aux organismes les éléments d'un système efficace de management environnemental. Ces éléments peuvent être intégrés à d'autres exigences de management afin d'aider les organismes à atteindre leurs objectifs environnementaux et économiques. Ces normes, comme d'autres Normes internationales, n'ont pas pour objet d'être utilisées

pour créer des entraves non tarifaires aux échanges commerciaux ou pour accroître ou modifier les obligations légales d'un organisme.

La norme spécifie les exigences d'un tel système de management environnemental, permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. Elle est censée être applicable à tous les types et tailles d'organismes et s'adapter à des situations géographiques, culturelles et sociales diverses. La base de cette approche est représentée à la Figure 7. Le succès du système est lié à l'engagement de tous les niveaux et fonctions de l'organisme, et plus particulièrement du niveau le plus élevé de la direction. Un système de ce type permet à un organisme de développer une politique environnementale, d'établir des objectifs et processus pour respecter les engagements de sa politique, de prendre les actions nécessaires pour améliorer sa performance et de démontrer la conformité du système aux exigences de la présente Norme internationale. L'objectif global de la présente Norme internationale est d'équilibrer la protection de l'environnement et la prévention de la pollution avec les besoins socio-économiques. Il convient de noter que l'on peut aborder simultanément plusieurs de ces exigences ou y revenir à n'importe quel moment (26).

Cette norme ISO 14001 version 2004, se compose de six étapes principales :

- Politique environnementale
- Planification
- Mise en œuvre et fonctionnement
- Contrôles
- Revue de direction
- Amélioration continue

Pour faciliter l'utilisation de la présente norme internationale, la figure 7 ne résume ces six étapes d'implantation :

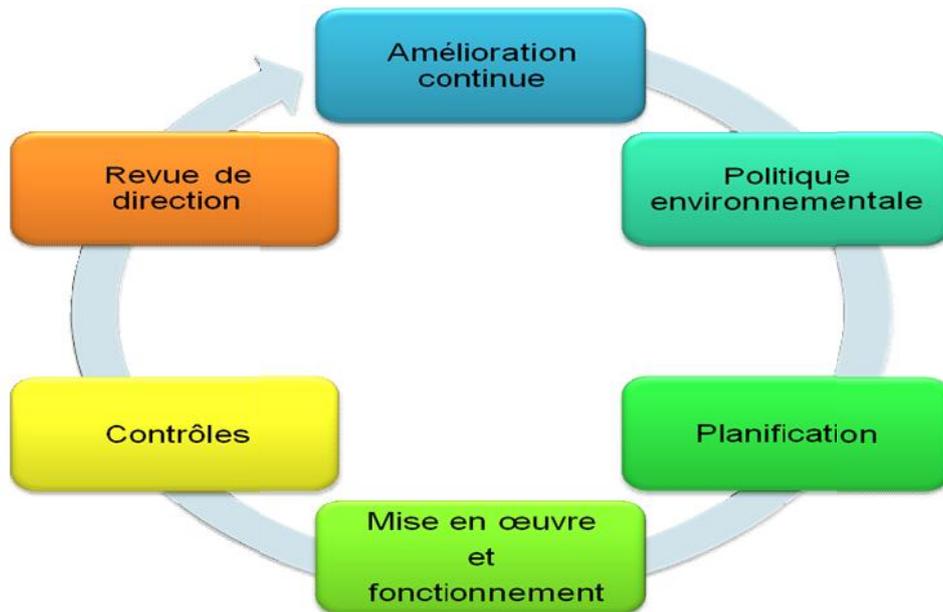


Figure 7 système de management de l'environnement

V. Conclusion du chapitre

Les entreprises adoptent, sur les relations entre société et environnement, un point de vue anthropocentrique, selon lequel elles perçoivent l'environnement comme une ressource qu'elles exploitent. Or, l'attitude qui leur est aujourd'hui demandée vis-à-vis de l'environnement, c'est-à-dire l'intégration de contraintes de protection, va à l'encontre de cette conception.

Face à ces problèmes environnementaux, l'activité industrielle doit modifier son comportement afin de réduire ses impacts environnementaux négatifs.

Cependant, la conception anthropocentrique que les entreprises ont de leur relation à l'environnement ne les dispose pas d'intégrer les contraintes de protection de l'environnement dans leur fonctionnement. Les pouvoirs publics sont chargés de réguler le système global sur les entreprises au moyen de politiques de régulation dont il existe deux catégories (21) :

- Les politiques directives, d'application obligatoire, qui contraignent les entreprises à respecter les règles visant à assurer un respect minimum de l'environnement et instaurer un principe "pollueur-payeur" ;
- Les politiques de responsabilisation, d'application volontaire ; qui offrent aux entreprises la possibilité de valoriser leur démarche d'intégration de l'environnement par la labellisation du produit ou la certification du site.

Ces politiques, permettent aux entreprises d'identifier les moyens de l'intégration de la préoccupation environnementale dans leur fonctionnement, une meilleure maîtrise des flux et des pratiques impliquent une meilleure pratique de l'information (27).

La législation marocaine sur l'environnement n'a pas été élaborée à partir de principes mais à partir d'événements tels que :

- la prévention des accidents majeurs : produire sans risque ;
- la prise en compte des pollutions chroniques engendrées par la production (études d'impacts et de déchets, approche globale),
- la prise en compte des pollutions chroniques sur les produits et les emballages (produits chimiques et substances dangereuses, les emballages, les labels écologiques),
- l'analyse du cycle de vie.

CHAPITRE N°3 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL OHSAS 18001 VERSION 2007

I. Introduction du chapitre

La santé et sécurité au travail a pour but de réduire le risque individuel (pour le travailleur à son poste de travail), le risque collectif (pour le personnel du site), et le risque environnemental (pour les populations et le milieu).

Pour réduire le risque à un niveau acceptable, une politique de gestion du risque consiste à identifier les dangers, évaluer les risques, et les réduire en appliquant diverses mesures de prévention.

C'est un processus permanent et qui doit être effectué à tous les stades, depuis la conception des procédés et des installations jusqu'à l'exploitation durant les opérations courantes et spéciales. Ces dernières exigent un maximum de soin et d'attention. Il s'agit des phases délicates et dangereuses de démarrage, d'arrêt et de maintenance. Elles comportent, en effet, un risque accru d'incident et/ou d'accident, notamment d'émissions, d'intoxications, de pollutions (eau, air, sol), d'incendies et d'explosions. Ces sécurités de conception et d'exploitation s'obtiennent par une approche technique, mais aussi sur le plan organisationnel et humain (28).

Dans un objectif d'amélioration continue, la SST doit être vérifiée par des audits :

- Analyse des accidents ou retour d'expérience,
- Identification des dangers,
- Mesures d'organisation.

Ces analyses et les mesures qui en résultent se situent souvent sur le plan technique. A côté de celles-ci, des mesures organisationnelles sont également nécessaires sur :

- La formation et l'information du personnel ;
- L'analyse des incidents ;
- Les tests de bon fonctionnement des dispositifs de sécurité ;
- La mise à la disposition du personnel des équipements de protection individuels et collectifs.
- L'inspection des équipements techniques de sécurité ;
- Les procédures d'intervention pour les travaux ;

- Les procédures de modification ;
- Les procédures d'audit ;
- Les plans d'urgence et l'entraînement du personnel ;
- La mise en œuvre contenue dans ces plans.

L'ensemble de ces dispositions, compte tenu des interactions entre produit et installation, auquel il faut ajouter la culture de sécurité propre à l'entreprise constitue le management de la santé - sécurité au travail (OHSAS 18001), ce que nous allons étudier dans ce chapitre (29).

II. Les avantages du management de la santé et sécurité au travail

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail est un dispositif de gestion combinant personnes, politiques, moyens et visant à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité au travail. C'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise et de progresser en continu en intégrant la SST à toutes les fonctions.

L'adoption d'un tel système est l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels qui vise à :

- anticiper les changements,
- augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise dans la prévention des risques en SST,
- limiter les dysfonctionnements en SST,
- assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management.

Les SMS constituent un cadre de gestion globale et structurée des risques, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ils permettent souvent un positionnement stratégique de la SST, conférant autorité et légitimité à la fonction sécurité, et sont une source potentielle d'apprentissage pour l'entreprise dans tous les domaines. De ce point de vue, leur mise en œuvre doit être encouragée pour autant que certaines conditions soient remplies. Ils peuvent a contrario entraîner des effets indésirables si leur mise en œuvre n'est pas faite dans le respect de certaines valeurs essentielles ni dans de bonnes conditions : standardisation

excessive des modes de gestion, rupture du dialogue social, conformité à un système sans réel progrès, contrôle excessif des comportements.

Un SMS peut faire partie d'une démarche de développement durable, qui doit prendre en compte la santé et la sécurité des travailleurs (30).

Les principales conditions de réussite du SMS :

- Se donner des objectifs accessibles et mesurables.
- Réussir son évaluation initiale des risques.
- Assurer la veille réglementaire.
- Trouver une synergie suffisante avec les autres domaines du management.
- Adopter une démarche projet et la piloter.
- Intégrer tous les acteurs internes de la SST (CHSCT, médecin du travail, infirmière...)
- Communiquer régulièrement et savoir motiver le personnel, renforcer les formations sécurité.
- Accepter la transparence.
- Ne pas vouloir forcer les choses.
- Choisir des indicateurs pertinents.
- Savoir réagir aux dérives.
- Evaluer régulièrement la démarche.
- Reconnaître la contribution de chacun.
- Faible motivation de la direction et du personnel
- Culture sécurité peu développée
- Préexistence d'un autre système mal vécu
- Conflit production / SST
- Système déconnecté des risques perçus
- Contexte économique et social défavorable
- Ressources humaines insuffisantes
- Se reposer sur l'encadrement pour faire vivre le système
- Difficulté d'établir des fiches de non-conformité
- Retour sur investissement pas toujours mesurable directement
- Culture de l'écrit non dominante

Les autres avantages attendus de ce système :

- diminuer les accidents et les maladies professionnelles,
- assurer la prévention et la protection des salariés et des salariés des entreprises extérieures,
- agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident,
- améliorer la gestion de la santé-sécurité,
- favoriser et pérenniser les bonnes pratiques,
- améliorer la motivation du personnel et les conditions de travail,
- donner un moyen de contrôle de la gestion en place

III. Les étapes de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail

La mise en place d'un système de management de la sécurité (OHSAS 18001) permet d'intégrer les résultats de l'analyse des risques professionnels dans un cadre formalisé qui peut être certifié. Cette analyse permet de lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de l'ensemble des salariés afin de préconiser des actions visant à les supprimer, ou sinon les réduire.

Pour éviter d'aboutir à un système élaboré qui ne porte pas ses fruits (surtout lorsqu'il a été imposé ou qu'il ressort d'une démarche uniquement descendante), il est nécessaire d'animer la démarche. Sans quoi, le système de management ne constitue qu'une "couche supplémentaire" de formalisme et de prescriptions, le plus souvent éloignée des pratiques réelles. Cette vie du système et son inscription dans un véritable processus d'amélioration sont les objectifs les plus difficiles à réaliser.

La mise en place d'un tel système de management est un projet de changement dans l'entreprise. Même si les objectifs d'un tel système sont consensuels et que son adoption paraît simple et naturelle, ce genre de dispositif de gestion exige pour des résultats réels une véritable démarche de projet et un accompagnement du changement (31).

A ce titre, plus qu'un outil, un SMS est assimilable à un projet et il doit être géré comme tel (acteurs identifiés, responsabilités et tâches précises et coordonnées, planning...).

Nous résumons ces étapes d'implantations en trois étapes :

- 1- Diagnostic santé et sécurité au travail.
- 2- Mise en œuvre du plan d'actions.
- 3- Audit et certification.

Ces étapes sont plus détaillées dans notre tableau 2.

Tableau 2 Les étapes de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail

1- Diagnostic santé et sécurité au travail
<ul style="list-style-type: none">• Un audit documentaire : permettant de faire la relation Référentiel/Processus/Procédures avant l'évaluation sur le terrain. Cette phase permettra d'identifier avant la phase terrain :<ul style="list-style-type: none">▪ Les écarts documentaires par rapport au Référentiel OHSAS 18001,▪ L'exhaustivité dès la description des processus.• Un audit terrain permettant de passer en revue l'ensemble des points concernant la vérification de l'application sur le terrain des procédures, la recherche des réponses à des exigences aujourd'hui ignorées, l'évaluation de la performance des processus identifiés, Le consultant doit analyser l'ensemble des facteurs déterminants la maîtrise des risques et dégager les actions appropriées pour la mise en conformité du système par rapport au Référentiel OHSAS 18001. Ces facteurs peuvent comprendre des éléments provenant :<ul style="list-style-type: none">• des installations et conditions ambiantes,• des méthodes de travail,• des facteurs humains,• de l'équipement,...• Élaborer un plan d'actions pour la mise en œuvre du système SST.
2- Mise en œuvre du plan d'actions
<p>1. Préparation, sensibilisation et Formation</p> <ul style="list-style-type: none">• Définir la méthodologie.• Constituer la structure d'implantation (comité de pilotage, responsables de processus et éventuellement des groupes pluridisciplinaires santé et sécurité).• Identifier les processus nécessaires et former leurs responsables pour assurer leur maîtrise conformément aux dispositions du Référentiel OHSAS 18001.• Former l'encadrement aux concepts de la santé et sécurité au travail et à l'OHSAS 18001.

- Former le personnel, plus particulièrement le responsable santé et sécurité, aux concepts de la santé et sécurité au travail, à leur rôle et à leur implication dans le SMSST.
- élaborer et définir le planning de répartition des tâches ainsi que prévoir le budget (coûts internes, coûts de conseil et formation, coûts de certification).

2. Mise en œuvre du système SMSST

- Etablissement, documentation et mise en œuvre des processus du SMSST,
- assurer une formation à la rédaction éventuelle des procédures, instructions de travail et document unique. Ensuite, accompagner activement la structure d'implantation dans toute la phase de rédaction du système documentaire.
- Assister, une fois le système documentaire élaboré, l'entreprise dans sa mise en œuvre pour l'application de toutes les exigences du référentiel.
- assister l'entreprise dans la vérification interne du SMSST en mettant en œuvre les actions suivantes:
 - ✓ Mise en œuvre du processus d'audit interne;
 - ✓ Mise en œuvre du processus de revue de direction.

3- Accompagnement à la certification

- conduire un audit à blanc pour la préparation de l'entreprise à la certification selon le Référentiel OHSAS 18001.
- identifier les besoins complémentaires.
- assister l'entreprise dans la mise en œuvre des actions correctives pour éliminer les écarts détectés par le pré-audit.
- assister à la préparation du dossier de certification et assurer le suivi jusqu'à l'obtention de la certification.
- informer le chargé du projet aux contraintes inhérentes à l'entreprise qui pourraient engendrer des retards pour l'obtention de la certification.

IV. Le management de la santé et sécurité au travail suivant le référentiel OHSAS 18001 version 2007

Les entreprises et organismes de toutes sortes se préoccupent de plus en plus d'obtenir, et de prouver l'existence d'excellents résultats en termes de santé et sécurité au travail (SST) en contrôlant leurs risques en matière de SST, conformément à leur politique et objectifs dans ce domaine. Ils le font dans un contexte de législation de plus en plus rigoureuse, d'évolution des politiques économiques et d'autres mesures encourageant de bonnes pratiques de SST, et de préoccupation croissante des parties intéressées pour les questions de SST.

De nombreux organismes ont entrepris des «bilans» ou «audits» de SST pour évaluer leur performance en la matière. Cependant, ces «bilans» et «audits» seuls peuvent ne pas être suffisants pour donner à un organisme l'assurance que sa performance satisfait, et continuera de satisfaire, ses exigences en matière de politique et de législation. Pour être efficaces, ils doivent être réalisés dans le cadre d'un système de management structuré et intégré au sein de l'organisme (32).

Les référentiels OHSAS couvrant le management de la SST entendent fournir aux organismes les éléments d'un système efficace de management de la SST pouvant être intégré à d'autres exigences de management et aider les organismes à atteindre aussi bien leurs objectifs de SST que leurs objectifs économiques. Ces normes, comme d'autres normes Internationales, ne sont pas destinées à être utilisées pour créer des barrières ni à accroître ou modifier les obligations légales d'un organisme (33).

Le présent référentiel OHSAS précise les exigences qu'un système de management de la SST doit remplir pour permettre à un organisme d'élaborer et mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales et les informations sur les risques liés à la SST. Il peut s'appliquer à tous les types et tailles d'organismes et entreprises et s'adapter à diverses conditions géographiques, culturelles et sociales. L'approche est expliquée à la Figure 8. La réussite du système dépend de l'engagement à tous les niveaux et fonctions de l'organisme, notamment de la direction. Un système de ce type permet à un organisme d'élaborer une politique en matière de SST, d'établir des objectifs et des processus pour atteindre les engagements fixés par sa politique, de prendre les mesures nécessaires pour améliorer sa performance et d'apporter la preuve de la conformité du système aux exigences de ce référentiel OHSAS. L'objectif général de ce référentiel OHSAS est de soutenir et promouvoir de bonnes pratiques en matière de SST, en adéquation avec les besoins socio-économiques. À noter que la plupart des exigences peuvent être prises en compte simultanément ou réexaminées à tout moment.

La seconde édition du présent référentiel OHSAS entend apporter des éclaircissements à la première édition et a pris en bonne considération les dispositions des normes ISO 9001, ISO14001, ILO-OSH et autres normes ou publications sur les systèmes de management de la SST pour en améliorer la compatibilité dans l'intérêt de la communauté des utilisateurs.

Il existe une distinction importante entre d'une part le présent référentiel OHSAS, qui décrit les exigences en matière de système de management de la SST d'un organisme et peut être utilisé pour une certification/enregistrement et/ou auto- déclaration d'un système de management de la SST d'un organisme, et d'autre part un ensemble de recommandations non certifiable destiné à offrir une aide générale à un organisme pour établir, mettre en œuvre ou améliorer un système de management de la SST. Le management de la SST englobe un large éventail de points, ayant notamment des implications stratégiques et concurrentielles. La preuve d'une mise en œuvre réussie du présent référentiel OHSAS peut être utilisée par un organisme pour garantir aux parties intéressées qu'un système adéquat de management de la SST est en place.

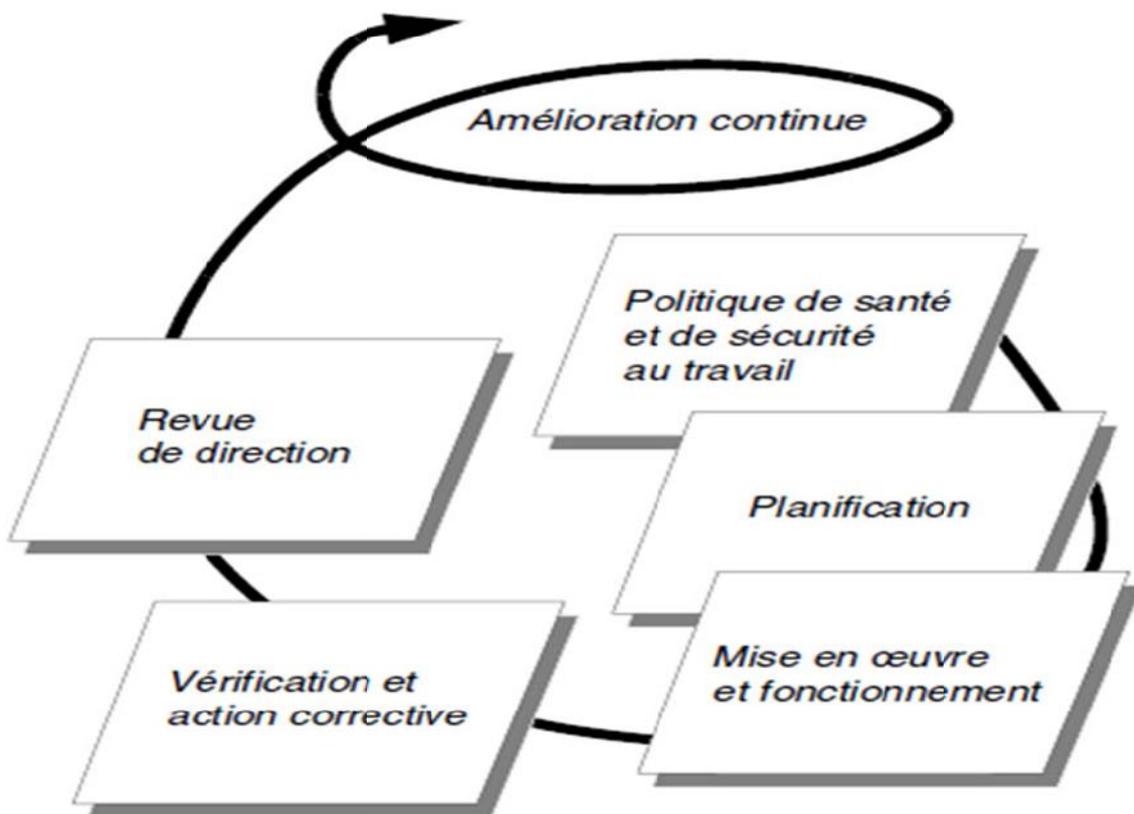


Figure 8 système de management de la santé et sécurité au travail

Le présent référentiel OHSAS repose sur le concept de la «roue de Deming», désigné en anglais par «Plan-Do-Check-Act (PDCA)». La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit :

- **Planifier** : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.
- **Faire** : mettre en œuvre les processus.
- **Vérifier** : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats.
- **Agir** : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

De nombreux organismes gèrent leurs opérations via l'application d'un système de processus et de leurs interactions, que l'on appelle «approche processus». ISO 9001 promeut l'utilisation de l'approche processus. Dans la mesure où le principe PDCA peut être appliqué à tous les processus, les deux méthodes sont considérées compatibles.

Le présent référentiel OHSAS contient des exigences qui peuvent être objectivement vérifiées ; cependant, il n'établit pas d'exigences de performance SST au-delà des engagements, contenus dans la politique SST, de respecter les exigences légales applicables et autres exigences auxquelles l'organisme se conforme, en matière de prévention des préjudices corporels et atteintes à la santé et d'amélioration continue. Par conséquent, deux organismes effectuant des activités similaires mais ayant une performance SST différente peuvent toutes deux se conformer à ses exigences (34).

Le présent référentiel sur la SST n'inclut pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management, notamment de management qualité, environnemental, sécurité, ou financier, bien que ses éléments puissent se conformer ou être intégrés à ceux d'autres systèmes de management. Il est possible pour un organisme d'adapter son (ses) système(s) de management existant(s) afin d'établir un système de management de la SST respectant les exigences du présent référentiel OHSAS. Il est à noter, cependant, que l'application de divers éléments du système de management peut différer en fonction de l'objet recherché et des parties intéressées impliquées.

Le niveau de détail et de complexité du système de management de la SST, l'importance de la documentation et des ressources qui lui sont consacrées dépendent d'un certain nombre de facteurs, comme le champ d'application du système,

l'importance de l'organisme et la nature de ses activités, produits et services, ainsi que la culture d'entreprise. Cela peut être le cas en particulier pour les petites et moyennes entreprises.

V. Conclusion du chapitre

Suite aux accidents et incendies industrielles que connaît le Maroc dernièrement, les entreprises marocaines doivent de plus en plus protégées leurs salariés contre les maladies et les accidents qui résultent de leur emploi. Pourtant, ce n'est pas le cas pour un grand nombre de travailleurs.

À cette situation, le Maroc a fini par approuver la Convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail à travers la publication au Bulletin officiel n° 6166 du 4 juillet 2013 de la loi 16-12. Cette approbation constitue un pas important dans la mesure où cette convention vise à promouvoir une culture de prévention en matière de sécurité et de santé pour aboutir progressivement à un milieu de travail sûr et salubre.

Les entreprises marocaines sont désormais tenu de développer, en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives, une politique, un système et un programme de santé -sécurité au travail et de prendre le système de management de la santé et sécurité au travail comme référentiel pour atteindre leurs objectifs de réduction des accidents et des incidents au travail.

CHAPITRE N°4 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE

I. Introduction du chapitre

Pour la qualité, il sera nécessaire de connaître et d'anticiper les attentes et les besoins des clients et leur traduction en exigences et, une fois les clients servis, de mesurer leur satisfaction. Le périmètre couvert sera l'ensemble des processus.

Pour la protection de l'environnement, il sera nécessaire de connaître et de maîtriser, site par site, l'ensemble des pollutions que peut occasionner l'activité industrielle de ces sites. Le périmètre couvert sera l'ensemble des processus d'un site pouvant conduire à des pollutions.

Pour la sécurité des biens et des personnes, il faudra identifier tous les phénomènes dangereux, analyser et prévenir tous les risques que l'activité d'un site est susceptible d'occasionner aux biens et aux personnes internes et externes de l'organisme. Le périmètre couvert sera l'ensemble des processus et un site pouvant conduire à des accidents.

Pour la santé et la sécurité au travail, il faut identifier tous les phénomènes dangereux, analyser et prévenir tous les risques par lesquels l'activité d'un organisme est susceptible d'influer sur la santé et la sécurité du travail.

Notre objectif dans ce chapitre est d'associer les différentes normes de la QHSE en une seule norme avec un seul système documentaire de management intégré (35).

II. Les avantages du système de management intégré

Entreprendre, c'est prendre des risques économiques en vendant des produits sur le marché. Le succès d'une entreprise implique que le succès l'emporte sur les échecs ou plus précisément que les profits soient aussi importants que possible donc que les pertes soient réduites au minimum. La réduction des pertes est un domaine où des gains sont possibles si elle fait l'objet d'une approche rationnelle : l'industrie s'en est toujours préoccupée mais plus en tenant compte d'expériences malheureuses, chacun dans son domaine, que par une approche méthodique et rationnelle. Les grandes améliorations apportées dans ce domaine résultent d'une analyse systématique et rationnelle des risques pour les évaluer au mieux et leur apporter les corrections nécessaires. On peut raisonner de la même façon dans les domaines de la qualité, de

la sécurité et de l'environnement. Ainsi, on peut définir plusieurs avantages dans la mise en place d'un système QSE :

- préserver le potentiel humain et protéger les ressources de l'entreprise ;
- motiver et mobiliser l'ensemble du personnel ;
- assurer le respect des réglementations sécurité et environnement ;
- assurer la totale satisfaction du client ;
- renforcer la confiance des partenaires financiers, commerciaux, et institutionnels en confortant une image d'entreprise performante et responsable.

III. Les étapes de la mise en place d'un système de management intégré

Toutes les entreprises s'inspirent de l'organisation pyramidale pour structurer leur manière de fonctionner. Cette configuration hiérarchique permet de décomposer les tâches à réaliser, en partant de leur représentation globale (stratégique), jusqu'à leur exécution (opérationnel), tout en fixant entre temps leurs modalités de réalisation (organisationnelle).

Reprenant ce principe, l'ISO a déterminé un découpage de système documentaire de l'entreprise selon quatre niveaux :

- Un premier niveau représentant les grands principes généraux, exprimés dans un manuel QHSE ;
- Le niveau suivant représente quant à lui, les procédures d'organisation qui sont mises en œuvre pour atteindre les principes généraux exprimés dans le manuel QHSE ;
- Le troisième niveau dans lequel figurent les instructions de travail (modes opératoires) qui expriment de façon détaillée la manière d'accomplir ou de réaliser une tâche précise ;
- Enfin, à la base de la pyramide se trouvent les enregistrements documentés qui constituent les preuves tangibles de la bonne application du système (figure 9).

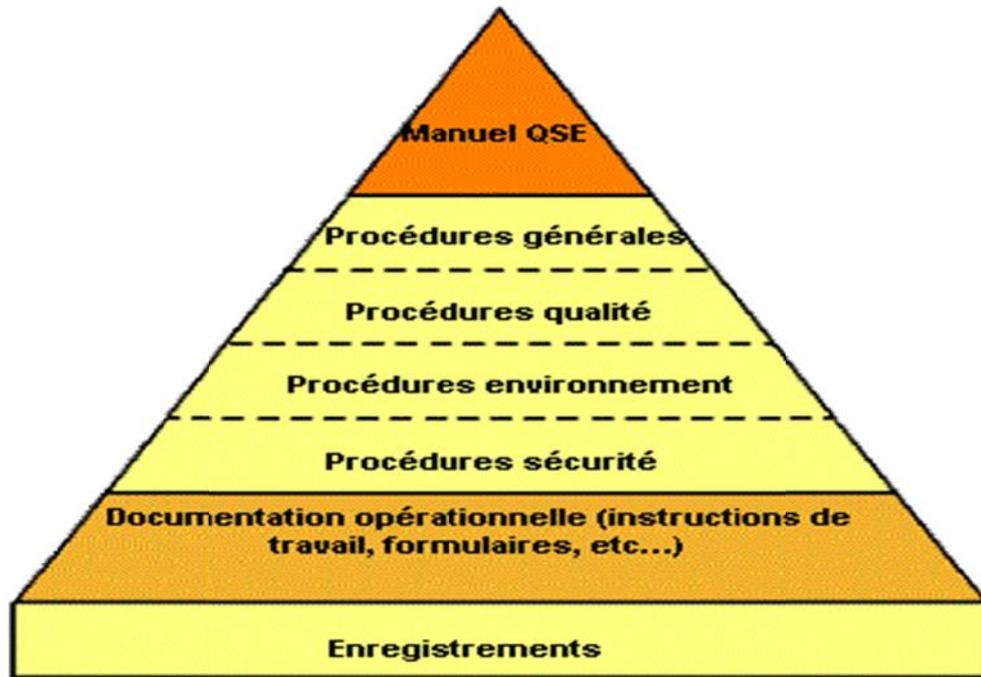


Figure 9 Pyramide documentaire QHSE

Ce pyramide a été la base d'une comparaison avec la norme ISO 9001 : 2008, de plus, nous n'avons pas encore assez de recul par rapport à la version 2000 (figure 10)

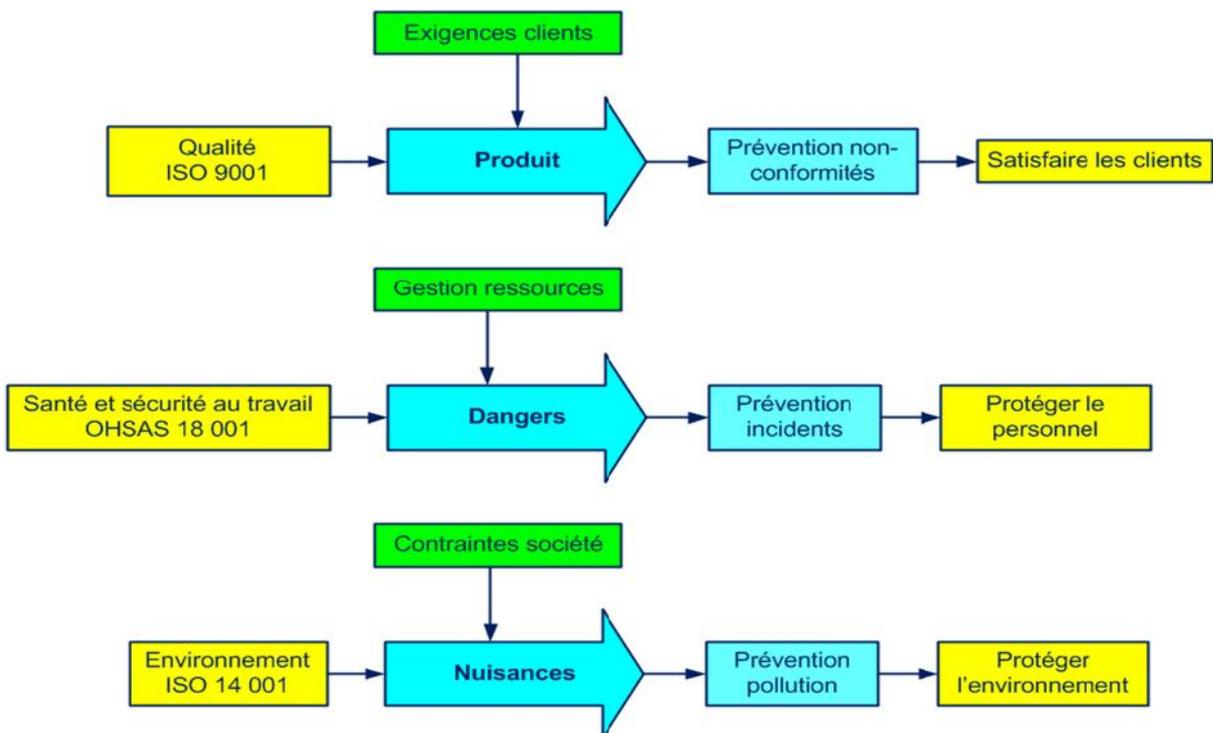


Figure 10 Exemple de normes QHSE

Cependant, la similitude des deux concepts de management de la qualité et de l'environnement conduit un certain nombre d'entreprises à mettre en œuvre des systèmes de management intégrant la qualité et l'environnement (norme ISO 9001 et ISO 14001). Le management de la sécurité, même si celui-ci n'a pas de consensus au niveau international peut trouver sa place dans ce système de management intégré. En effet, il s'agit toujours de:

- Identifier et analyser initialement les risques ;
- Définir une politique et des objectifs à atteindre en matière de qualité, sécurité et environnement ;
- Planifier les actions pour atteindre ces objectifs ;
- Maîtriser les processus pour respecter ces objectifs ;
- Vérifier et évaluer les résultats obtenus ;
- Améliorer le système (Revue de Direction).

La mise en œuvre d'un système unique de management QSE se traduit par un système documentaire unique avec :

- Une politique unique en matière de Qualité, Sécurité et Environnement ;
- La création d'un manuel unique QSE ;
- L'élaboration de procédures opérationnelles qui comportent des dispositions relatives aux trois domaines(QSE).

La figure 11, ci- dessous, résume les étapes de mise en place d'un système QHSE :

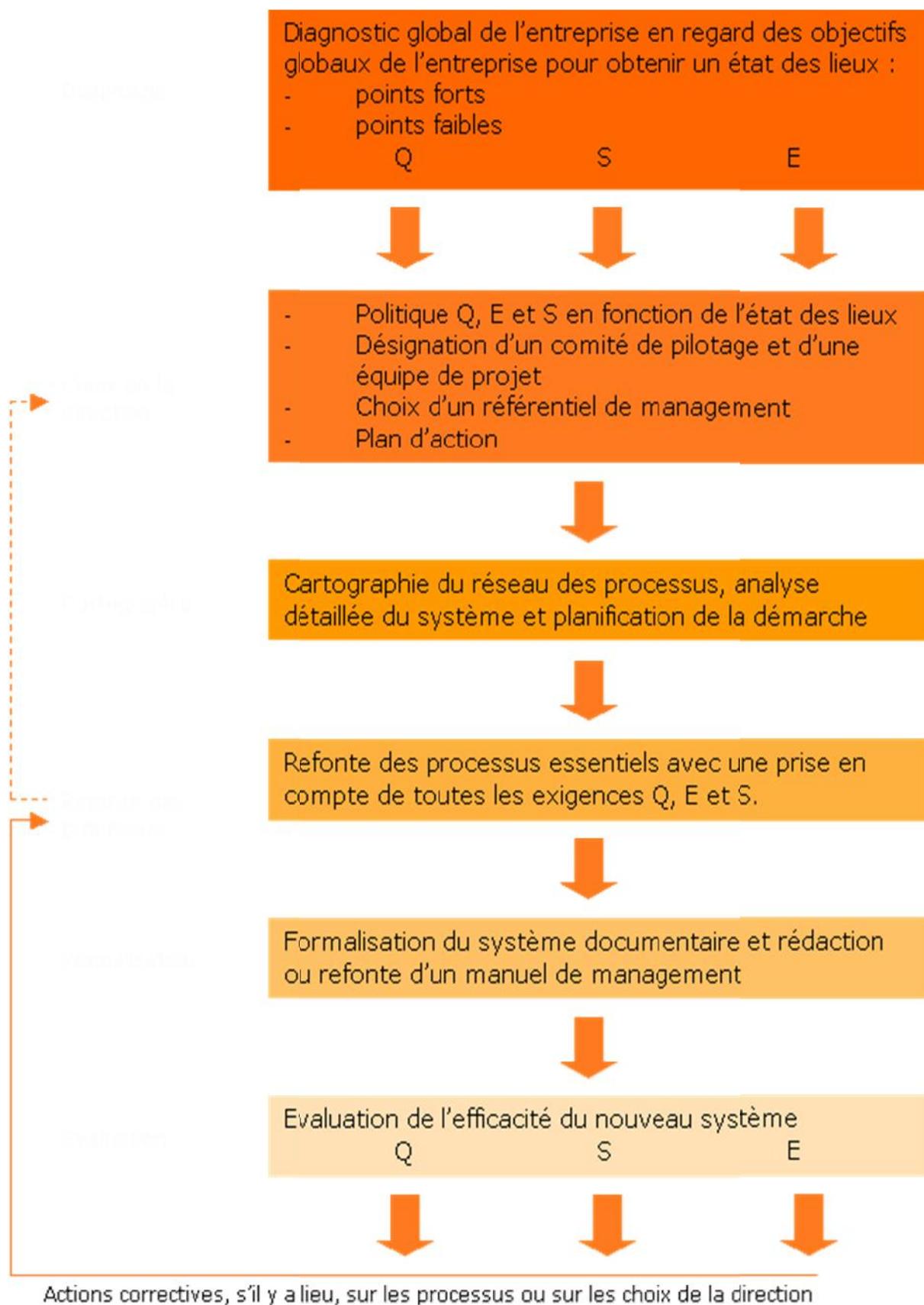


Figure 11 Démarche de mise en place d'un système QHSE

IV. Le système de management intégré

Le système de management intégré est un système qui s'inspire des différentes normes de la qualité, sante-sécurité au travail et de l'environnement et qui basée sur le management des processus (36).

La modélisation de ce système ne diffère pas avec les autres concepts de QHSE, et s'applique avec l'outil de la roue de Deming.

Sur le plan pratique, le SMI se base sur quatre éléments très importants, à savoir :

- Management de l'organisme
- Management des ressources
- Réalisation de produit et du service
- Mesures, analyses et amélioration.

Ces quatre processus ont un objectif de transformer les exigences des parties prenantes en terme de satisfaction (figure 12)

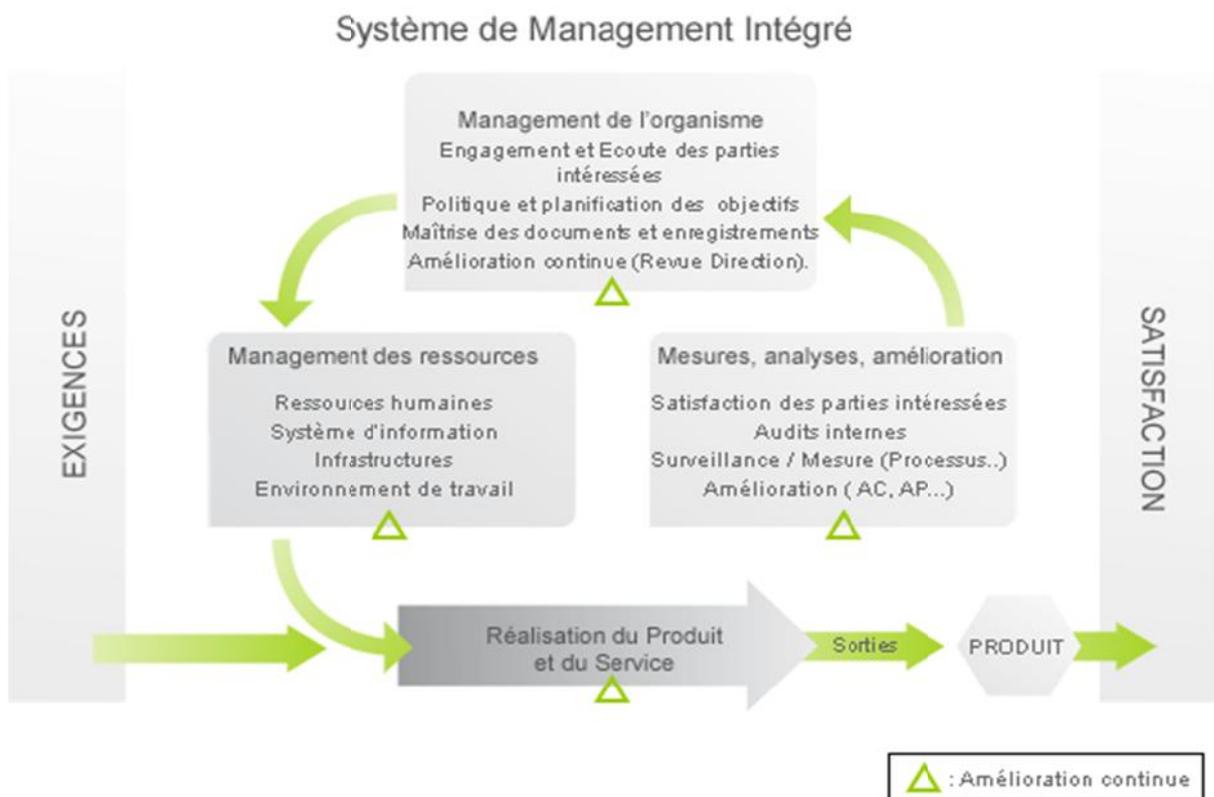


Figure 12 système de management intégré

Concernant la structure documentaire de ce système, en s'inspire fortement de celui élaboré par B. Froman dans son livre « Qualité et Sécurité, vers un système de management intégré ») (37) :

1. Responsabilité de la direction

1.1 Politique et objectifs

1.2 Organisation (dont les fonctions qualité, sécurité, environnement)

1.3 Ressources humaines et formation

1.4 Communication interne et externe

2. Système qualité, sécurité, environnement

2.1 Exigences méthodiques "horizontales" qualité, sécurité, environnement

2.1.1 Maîtrise des documents et des données

2.1.2 Identification et traçabilité

2.1.3 Méthodes de contrôle et d'inspection

2.1.4 Maîtrise des équipements de mesure, de contrôle et d'essais

2.1.5 État des contrôles et essais

2.1.6 Maîtrise des anomalies et des non-conformités

2.1.7 Maîtrise des enregistrements

2.1.8 Méthodes statistiques

2.2 Exigences en qualité, sécurité, environnement pour un produit, un projet ou un contrat particulier

2.2.1 Revue de direction

2.2.2 Maîtrise de la conception

2.2.3 Maîtrise des achats

2.2.4 Produit fourni par l'acheteur

2.2.5 Maîtrise des processus (production...)

2.2.6 Contrôles et essais des produits

2.2.7 Manutention, stockage, conditionnement et livraison

2.2.8 Prestations associées

2.3 Exigences spécifiques à l'environnement et à la sécurité

2.3.1 Procédures d'urgence

2.3.2 Détection, protection individuelle et collective

2.3.3 Implantations par créations, rachats, fusions

2.3.4 Fermeture d'un site

3. Amélioration continue

3.1 Planification

- 3.1.1 Exigences externes qualité, environnement, sécurité (des clients et légal)
- 3.1.2 Objectifs et cibles
- 3.1.3 Plans d'action qualité, sécurité, environnement (suivi et amélioration)
- 3.1.4 Programme de management (sécurité et environnement)
- 3.1.5 Plans qualité, sécurité, environnement pour un produit, un projet ou un contrat

3.2 Évaluation

- 3.2.1 Mise en œuvre des indicateurs
- 3.2.2 Évaluation des résultats (satisfaction des clients, nuisances,...)
- 3.2.3 Audits de système
- 3.2.4 Audits environnementaux de site et de processus
- 3.2.5 Audits de sécurité

3.3 Actions correctives et préventives

- 3.3.1 Actions correctives et préventives concernant le système
- 3.3.2 Actions correctives et préventives concernant les processus

V. Conclusion du chapitre

Plutôt que d'appliquer trois systèmes de management différents pour assurer la qualité et la sécurité des produits et services aux clients, l'environnement du milieu et des riverains, il est fort intéressant de les intégrer. Ou de développer un tronc commun aussi large que possible, à compléter par des branches spécifiques aux trois aspects. Cela permet de réaliser des économies de temps, d'argent et d'énergie. Le principe de base reste celui de la question intégrale de la qualité totale et des normes ISO 9000 : amélioration continue (38), soit ce que nous allons développer dans la partie suivante.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La gestion de ces trois domaines est une obligation juridique, sociale, morale et financière. Le développement de ces systèmes de management au Maroc peut se faire dans diverses directions :

- Sous forme d'un système imposé à toutes les entreprises : tenue de registres et enregistrements, contrôles par les autorités ou par leurs délégués ; ce système imposé demeure le plus en vigueur dans les pays européens.
- Sous forme d'un système volontaire adapté à chaque entreprise et qui assure la réalisation des objectifs, cela permet d'intégrer la QHSE dans le management global de l'entreprise. Ainsi, ces trois domaines seront pris en compte lors de l'installation de nouveaux postes de travail, lors de la conception de nouveaux produits et lors de la mise en place de nouveaux procédés de fabrication.

En conséquence, le système de management intégré permet la gestion de plusieurs domaines de management différents (Qualité, Sécurité et Santé au travail, Environnement, Sécurité alimentaire...) au sein d'un même organisme. Ce type de système combine les exigences de différentes normes compatibles entre elles, afin que l'organisme gagne en efficacité (39).

Deuxième partie :

**Management intégré (QHSE) dans une
démarche de développement durable : cas
des entreprises marocaines**

DEUXIEME PARTIE : MANAGEMENT INTEGRE (QHSE) DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES

SECTION I - LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.

LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE :

I. Introduction

Le rapport de Brundtland en 1987 a défini le développement durable comme “un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs”. Ce processus vise à concilier l’écologie, l’économie et le social, en établissant une sorte de cercle “vertueux” entre ces trois piliers (40) .

Ce concept est au cœur d’un nouveau projet de société permettant de remédier aux excès et aux dysfonctionnements d’un mode de développement dont les limites ont été fortement dénoncées dès le début des années 1970. Les effets de l’industrialisation (production de déchets en masse, pollutions, etc.) apparaissent alors et la désertification, la déforestation, le “trou” dans la couche d’ozone constituent, une décennie plus tard, de nouvelles sources d’inquiétude, bientôt suivies par l’érosion de la biodiversité et le réchauffement climatique (41).

Dans le même temps, on constate que les politiques économiques de la seconde moitié du XXe siècle n’ont guère amélioré la situation des plus pauvres. Les inégalités se sont même creusées, ce qui pose la question de la croissance et du développement.

Popularisé par le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992, le développement durable s’est affirmé comme un concept à la mode. Au Maroc, il a acquis une place importante, dont témoigne l’instauration d’une charte de développement durable et de l’environnement.

Le développement durable est désormais une préoccupation des Etats, des régions et des communes, il entre aussi dans les stratégies des sociétés industrielles et des acteurs du secteur privé, dont elles font l’objet de notre travail de recherche (42).

II. Historique de développement durable

Le développement durable est connu depuis les années 1935, et ancré par le rapport de Brundtland en 1987, à partir de 1997 le DD connaîtra un essor dans le protocole de Kyoto et le sommet de la terre à New York et très concrétisé par le sommet de Rio en 2012 (figure 13).

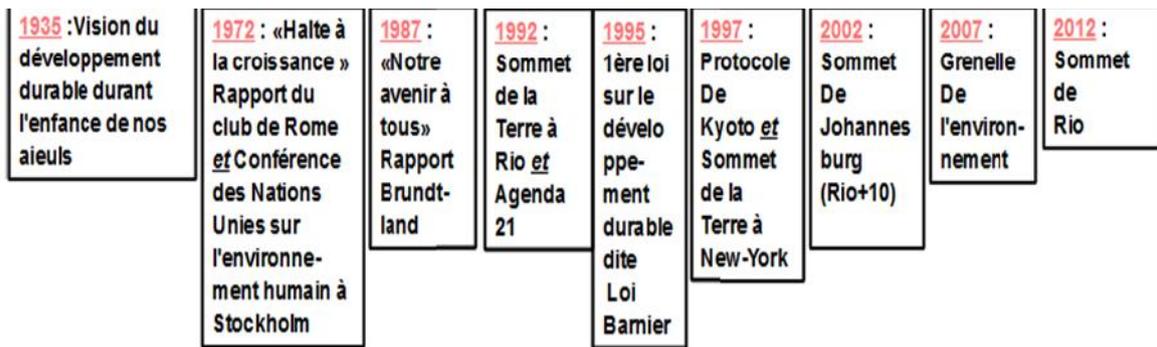


Figure 13 historique de développement durable

III. Les enjeux de développement durable

Pour certains analystes, le modèle de développement industriel n'est pas viable ou *insoutenable* sur le plan environnemental, car ne permettant pas un "développement" qui puisse durer. Les points cruciaux sont l'épuisement des ressources naturelles (matières premières, énergies fossiles), la destruction et la fragmentation des écosystèmes, la diminution de la biodiversité qui font diminuer la résilience de la planète (43).

Le développement (industriel, agricole, urbain) génèrent des pollutions immédiates et différées (pluie acide, gaz à effet de serre, qui contribuent au changement climatique et à la surexploitation des ressources naturelles). Il provoque une perte inestimable en terme de biodiversité par l'extinction (donc irréversible) d'espèces végétales ou animales. Ce développement provoque une raréfaction des énergies fossiles et des matières premières qui rend imminent le pic pétrolier et nous rapproche de l'épuisement de nombreuses ressources naturelles vitales.

L'objectif du développement durable est de définir des schémas viables et conciliant les trois aspects économique : social, et environnemental des activités humaines ; « trois piliers » à prendre en compte, par les collectivités comme par les entreprises et les individus (44)(figure 14):

- Économique : performance financière « classique », mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de tous échelons ;
- Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ses échelons : employés (conditions de travail, niveau de rémunération...), fournisseurs, clients, communautés locales et société en général ;
- Environnemental : compatibilité entre l'activité sociale et de l'entreprise et le maintien de la biodiversité et des fonctions des écosystèmes. Cet aspect comprend une analyse des impacts du développement social et des entreprises et de leurs produits en termes de flux de consommation de ressources (difficilement ou lentement renouvelables), ainsi qu'en termes de production de déchets et d'émissions polluantes... Ce dernier pilier environnemental étant nécessaire aux deux autres : économique et social.

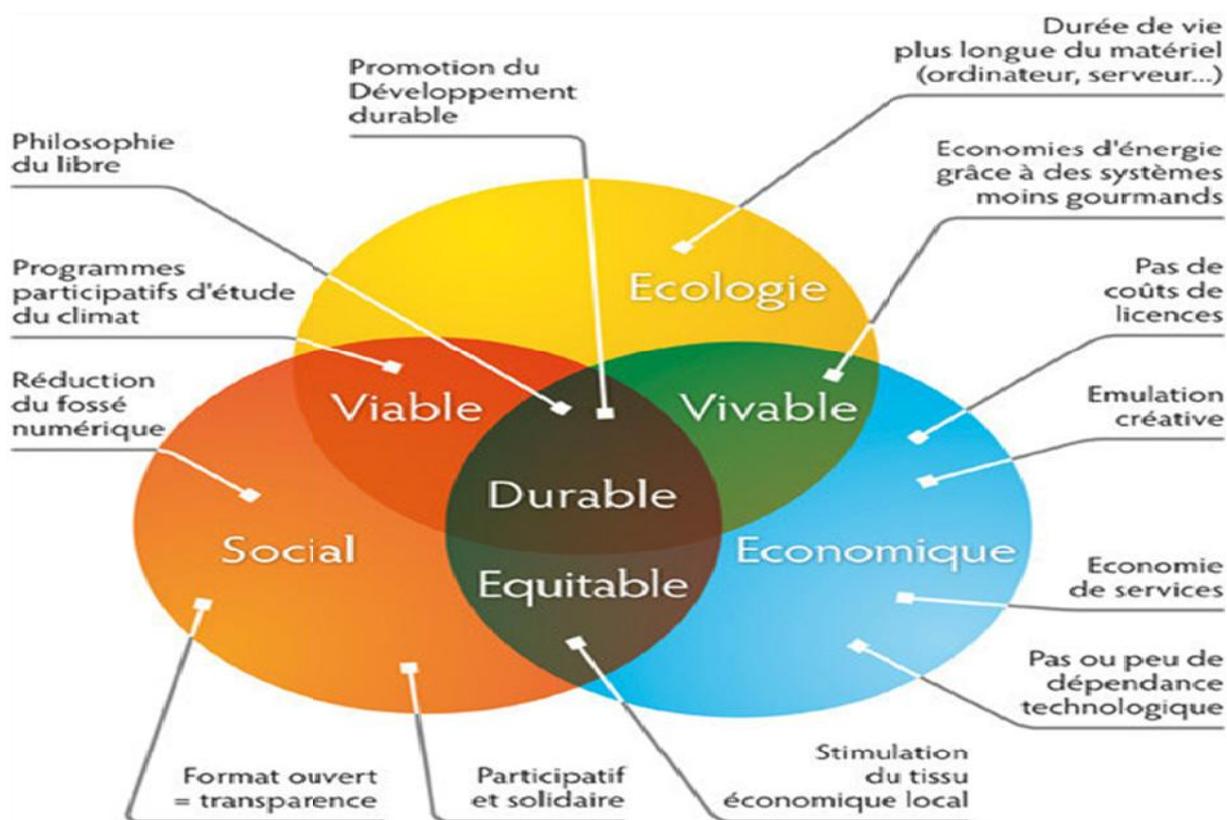


Figure 14 Le concept de développement durable

IV. Les objectifs de développement durable

Comme vu précédemment, la définition classique du développement durable provient du rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Il rappelle le propos prêté à Antoine de Saint-Exupéry: « *Nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants* » (45).

Le rapport Brundtland insiste sur la nécessité de protéger la diversité des gènes, des espèces et de l'ensemble des écosystèmes naturels terrestres et aquatiques, et ce, notamment, par des mesures de protection de la qualité de l'environnement, par la restauration, l'aménagement et le maintien des habitats essentiels aux espèces ainsi que par une gestion durable de l'utilisation des populations animales et végétales exploitées (46).

Le développement durable, associé à la notion de bonne gouvernance, n'est pas un état statique d'harmonie mais un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements, l'orientation des changements technologiques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir comme avec les besoins du présent (47).

Pour les uns, le concept de développement durable est assez clair pour être opérationnel. D'autres le voient comme une panacée et un catalogue de bonnes intentions qui devraient permettre tout à la fois, sans trop préciser comment, de combiner un ensemble d'exigences :

- La satisfaction des besoins essentiels des communautés humaines présentes et futures, en rapport avec les contraintes démographiques.
- L'amélioration de la qualité de vie.
- Le respect des droits et des libertés de la personne.
- Le renforcement de nouvelles formes d'énergies renouvelables.

V. Conclusion

Le développement durable est une forme de développement économique ayant pour objectif principal de concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement, ce dernier étant considéré comme un patrimoine devant être transmis aux générations futures (48).

Cependant, le développement durable reste un concept pouvant être décliné selon de nombreux axes : ses fondements peuvent être vus comme étant philosophiques et/ou scientifiques, ses applications touchent tout autant le droit que les techniques de pointe ou la gouvernance (49).

Concernant la partie sociale dans le développement durable, nous étudions dans la partie qui va suivre ce concept insociable dans notre étude.

LE CONCEPT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE (RSE)

I. Définition de la RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), aussi appelée responsabilité sociale des entreprises, est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (50). Énoncé plus clairement et simplement, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable » (51).

La RSE résulte de demandes de la société civile (associations écologiques et humanitaires) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970. Le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Bowen en 1953, et The Responsible Corporation par G Goyder en 1961).

La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont participé de grandes entreprises (52),

La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (René Dubos). Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique (53) .

Or selon le sens donné à la RSE, le dialogue entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile se trouve largement influencé. En effet, les multiples interprétations aboutissent à certaines implications parmi les différentes parties prenantes (Stakeholders) (54) en ce qui concerne notamment la légitimité, les obligations et l'impact des normes liées à la responsabilité sociale de l'entreprise.

En revanche, la RSE ne doit en aucun cas être confondu avec des initiatives motivées par le Marketing, les relations publiques, la philanthropie d'entreprise ou simplement avec le respect de la loi (55).

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 (56).

II. La norme sociétale SA 8000

La SA 8000 est une norme sociale auditable à vocation universelle fondée sur le concept de Responsabilité sociale des entreprises et axée sur les conditions de travail. Elle a été élaborée à partir des exigences formulées dans certaines Conventions Internationales du Travail et les normes ISO 9000. Cette norme est la première norme sociale comportant un processus d'audit indépendant et qui porte sur la production de biens et la fourniture de services dans des conditions de travail humainement acceptables, par n'importe quelle entreprise, n'importe où dans le monde (57).

Il y a lieu de préciser, toutefois, que l'agriculture, les industries extractives (mines et pétrole) et le travail à domicile ne sont pas couverts par la SA 8000.

Le concept de Responsabilité Sociale des entreprises (Corporate Social Responsibility) est fondé sur l'existence présumée d'un contrat implicite entre l'Entreprise et la Société selon lequel l'Entreprise a des obligations envers la Société qui a le droit de la contrôler. Selon ce principe l'entreprise n'est pas jugée uniquement en fonction de ses résultats économiques et financiers ; elle doit aussi répondre à certaines exigences sociales telles que le respect des droits fondamentaux de l'homme au Travail, de l'environnement et des intérêts collectifs de la société où elle se trouve (58).

Ainsi, les entreprises qui adhèrent à la norme SA 8000 s'engagent à :

- Ne pas recourir à l'utilisation de la main d'œuvre infantile.
- Ne pas recourir à l'utilisation de la main d'œuvre forcée.
- Procurer à leur personnel un environnement de travail sûr et sain et à prendre les mesures adéquates pour éviter les accidents et les dommages corporels.
- Respecter le droit de tout le personnel à constituer et à s'affilier aux syndicats de leur choix, et à procéder à des négociations collectives.

- Ne pas admettre la discrimination dans le recrutement, la rémunération l'accès à la formation ou à la promotion en fonction de critères de race, religion, origine nationale, handicap, sexe, orientation sexuelle appartenance syndicale ou attaches politiques ;
- Ne pas recourir à la punition corporelle, à la coercition mentale ou physique et à l'insulte verbale ;
- Ne pas contraindre le personnel à travailler d'une manière régulière plus de 48 heures par semaine, et lui accorder un repos hebdomadaire d'au moins un jour ;
- Accorder à leurs personnels des salaires au moins égaux au minimum légal ;
- Avoir un système de management impliquant ;
- une politique de responsabilité sociale et de conditions de travail ;
- La désignation d'un responsable de la direction pour la mise en œuvre de cette politique ;
- La vérification périodique de l'adéquation et l'efficacité de cette politique ;
- L'amélioration continue des résultats.

III. Les bénéfices et stratégies de la RSE

Si les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de la RSE, celles-ci, en retirent aussi des bénéfices tangibles, ceux-ci s'observent de plusieurs manières. Beaucoup de questions se sont posées sur ce que les entreprises trouvent comme avantages direct dans une prise en compte du développement durable. Or l'étude menée sur l'impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises s'est appuyée sur deux critères, à savoir la pression imposée à l'entreprise par ses parties prenantes et l'attitude de l'entreprise qui peut choisir d'anticiper et identifier les axes les plus porteurs dans le développement durable (59).

Les bénéfices qu'une entreprise peut tirer en pratiquant une politique de RSE s'observent soit par la réduction des risques pris par elle, soit par les nouvelles opportunités qu'elle peut tirer de ces approches et en se basant sur le management des processus, ces bénéfices se subdivisent entre une amélioration de l'efficacité et réduction des coûts (la qualité totale) (4), le développement de nouvelles activités, la mobilisation du personnel, et l'amélioration des relations avec les investisseurs (60).

La pression imposée à l'entreprise par des ONG, l'opinion publique, les législations, les contraintes réglementaires et les revendications des parties prenantes déterminent cinq catégories de positionnement des entreprises :

- 1) Les stratégies soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise, Lafarge Maroc est un exemple de cette catégorie.
- 2) Les gages face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociale de l'entreprise inscrite dans leur stratégie. En réaction aux pressions de l'aspect environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités.
- 3) Les proactivités de l'anticipation des attentes des clients orientent une partie de l'activité autour d'un positionnement du développement durable.
- 4) Les cibles idéales, d'une pression très forte conduit des entreprises à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause.
- 5) Les entrants face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

Ainsi pour que la responsabilité sociale devienne un axe stratégique de l'entreprise, on procède par un processus progressif en trois étapes :

- 1) Première étape : faire un diagnostic social et environnemental ;
- 2) Seconde étape : définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives ;
- 3) Troisième étape : mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier les pratiques des entreprises et construire les dispositifs de Reporting qui permettent d'en rendre compte en s'appuyant sur leurs parties prenantes.

Pour établir des diagnostics ou atteindre des objectifs, les entreprises peuvent recourir à leurs parties prenantes, cela peut conduire à monter des partenariats avec des ONG spécialistes des questions environnementales ou sociales.

En fait, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise s'étend à l'ensemble de ces activités, pour chaque grand domaine il existe une grille de critères qu'on peut rassembler en six grandes familles : environnement, ressources humaines, gouvernement d'entreprise, pratiques commerciales, impact local et citoyenneté (61).

Les entreprises concernées ont engagé de vraies démarches de responsabilité sociale et environnementale ayant un impact sur les pratiques et les processus aussi bien dans le domaine des ressources humaines que dans celui des pratiques commerciales ou de la production. Il s'agit en général de grandes entreprises cotées qui ont de forts impacts environnementaux, ou qui gèrent des marques grand public. Par exemple à l'échelle internationale, les entreprises les plus engagées sont réunies dans des associations qui travaillent sur ces questions.

IV. Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises vise l'intégration de considérations sociales, environnementales et de gouvernance dans les structures et dans les processus de prise de décisions des entreprises. Il s'agit de développer des réponses créatives et à valeur ajoutée qui impliquent toutes les parties prenantes de l'entreprise afin de gérer de manière plus efficace les risques éventuels et d'obtenir une plus grande crédibilité et une plus grande confiance de la part de la société (62).

En contrepartie, l'entreprise respectueuse de la RSE continue à être un acteur économique qui doit produire de la valeur tangible et pérenniser sa survie. Il y a donc lieu de faire une analyse de rentabilité de la RSE.

On peut considérer plusieurs axes pour valoriser les retombées de la RSE :

- De meilleures relations avec la communauté des investisseurs et un accès plus facile aux capitaux ;
- De meilleures relations employeur-salariés qui se traduisent par une meilleure visibilité auprès du public cible visé au niveau du recrutement, une meilleure insertion des nouvelles embauches dans l'entreprise, un accroissement de la motivation des salariés, de leur maintien en poste, de l'apprentissage, de l'innovation et partant de toute la productivité ;
- De meilleures relations avec les collectivités environnantes et une plus grande facilité d'obtention d'un « droit d'opérer » ou nouvel investissement;
- Une meilleure réputation et une meilleure image de marque.

SECTION II – MANAGEMENT INTEGRE DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES

INTRODUCTION DE LA SECTION II

En se référant à plusieurs articles sur la réalité sociale et le développement durable au Maroc, nous constatons que notre pays est invité à s'interroger sur l'émergence de nouveaux régimes d'États sociaux, malgré la tentative de généralisation du système d'assurance maladie obligatoire, l'initiative nationale de développement humain et la charte de développement durable et de l'environnement (63) (64) (65) (66).

Cette charte, permet de constater que le pays est doté d'atouts institutionnels importants pour améliorer la qualité du processus de formulation et de conduite des politiques publiques. Pourtant, cette charte est critiquée par le conseil économique et social Marocain dans son rapport N°1/2012 portant sur **le projet de loi cadre N°99/12** (67).

Ce rapport, décline les orientations de la charte nationale de l'environnement et du développement durable en conférant une assise juridique globale à son contenu à travers l'explication des principes, droits et devoirs ainsi que la définition des engagements qui doivent être respectés par l'ensemble des parties prenantes dans ce domaine, à savoir : l'Etat, les collectivités locales, **les entreprises** publiques et **privées**, la société civile et les citoyens. Il doit permettre de définir les orientations globales nécessaires à la mise en place d'un dispositif juridique efficace de protection de l'environnement et de développement durable (68).

Ainsi, ce projet de loi-cadre exige l'intégration de la protection de l'environnement et du développement durable dans l'ensemble des politiques, stratégies et plans d'action nationaux, régionaux et sectoriels. Il a également pour ambition de renforcer la protection juridique des ressources et des écosystèmes en énumérant les types d'actions et de mesures que les pouvoirs publics devraient entreprendre en vue de lutter contre la pollution.

Il prévoit également des mesures d'ordre institutionnel, économique et financier en vue d'instaurer une gouvernance environnementale garantissant l'efficacité et la cohérence des actions menées. Par ailleurs, il sera nécessaire d'évaluer et de mobiliser des

financements publics et privés importants pour accompagner la mise en œuvre des mesures opérationnelles des trois volets de développement durable au Maroc.

Sur le plan social, la charte n'explique pas suffisamment les mécanismes par lesquels le développement durable permettra de contribuer au respect des normes sociales, au renforcement de la cohésion sociale et à la réduction des inégalités.

Le dispositif de gouvernance environnementale énoncé mériterait plus de clarification pour permettre d'une part d'assurer la cohérence des plans stratégiques nationaux et locaux avec les équilibres économiques, sociaux, culturels et environnementaux, et d'autre part, d'opérer une meilleure coordination entre les différents acteurs centraux et régionaux dans les domaines de l'environnement et du développement durable.

Par ailleurs, la mise en œuvre des nouvelles exigences introduites par ce projet renforcera l'utilisation de technologies propres et développera, d'une manière plus affirmée, la fiscalité environnementale. Ces évolutions attendues constituent une opportunité réelle pour l'émergence de l'économie verte et le progrès de la recherche et du développement en matière d'environnement et de développement durable.

Néanmoins, il y a lieu de souligner les risques qui seraient associés à une mise en œuvre non maîtrisée ou insuffisamment préparée du dispositif envisagé, la sur-taxation des activités économiques, l'application désorganisée du principe de participation, l'incapacité du système éducatif à former des compétences adaptées aux exigences sont autant de facteurs qui pourraient nuire à la compétitivité du tissu économique national (69).

En plus du conseil économique, social et environnemental, un groupe parlementaires a suggéré des amendements, liés notamment au champ d'application de cette charte.

Certains parlementaires insistent pour que la Charte englobe également la protection du littoral et l'intégration du développement durable dans les politiques publiques sectorielles. Ce qui reviendrait à mettre en place une stratégie nationale de développement durable qui prendra en compte la gestion des ressources naturelles et la protection des écosystèmes, entre autres.

Il faudra également résoudre d'autres équations liées au nouveau statut du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et aux relations entre les ministères concernés avec les organes consultatifs relatifs à l'environnement.

Parallèlement à ce débat sur les mesures prévues dans la Charte nationale de l'environnement et du développement durable, il faudra aussi résoudre le problème de la mise en place des juridictions environnementales (70).

Cependant, et en anticipant sur l'évaluation qui sera développée à notre recherche, il est utile de noter une certaine différence entre la qualité des institutions et des lois et la qualité des pratiques, tant que demeurent importantes des résistances et des inerties aux changements voulus sur le plan politique. Ce changement étant probablement la cause des pertes d'efficacité des politiques publiques, ainsi, les instruments économiques pour encourager les entreprises marocaines d'adopter un management durable et solide, loin de la projection des autres expériences (71).

A la lecture de cette recherche bibliographique relative à la situation de DD au Maroc, nous proposons un outil pour atteindre les meilleures performances possibles de la charte nationale de l'environnement et le développement durable, nous citons à titre d'exemple la démarche QHSE ou bien le management intégré. Ce dernier a deux aspects complémentaires de ce type de gestion, un volet management (comment s'organiser pour conduire une opération ambitieuse, les questions à se poser au départ, etc.). Cet aspect général est bien sûr à reprendre dans chaque contexte, humain, culturel, professionnel, juridique, et écologique. Et un volet technique propre à la mise en place d'un système de management intégré (72).

Face à ce constat et en l'absence d'une étude comparative, nous allons travailler sur ce guide de management intégré comme un élément déclencheur vers le développement durable, notre étude a été élaborée auprès des entreprises marocaines pour mesurer l'impact de management intégré dans une démarche de développement durable.

L'objectif de ce travail est de :

- **Décrire les entreprises ayant une stratégie avancée en matière de DD.**
- **Recueillir des informations sur leurs initiatives, actions, engagements, et besoins face au concept de développement durable.**

➤ **Faire des recommandations relatives au choix du système le plus approprié pour passer au DD.**

Cette enquête multicentrique, descriptive et transversale basée sur les cinq années de recherche au sein de laboratoire qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) et exploité par un questionnaire, menée durant de la période de 2012 à 2013, a intéressé un échantillon de 203 sociétés marocaines, nationales et multinationales.

Le critère de choix de nos cibles est la taille de l'entreprise, l'analyse se fera sur ce seul critère, la séparation entre les grandes entreprises plus de 250 salariés (GE), et les petites et moyennes entreprises de moins de 250 salariés (PME).

La base de sondage est un fichier de la chambre de commerce et d'industrie marocaine, comprenant 735 sociétés dans toutes les régions du royaume. Néanmoins, nous avons sélectionné dans notre échantillon les entreprises structurées procurant des données exactes de prise de contact.

Le support de l'enquête est un questionnaire individuel, anonyme, inspiré de l'APDD (73) . L'APDD est l'association pour les pratiques de développement durable crée en 1997 après une initiative de l'institut international industriel environnemental de l'université de Lund en Suède et l'association de développement économique de la région lyonnaise. Elle a pour mission de développer et diffuser des pratiques du développement durable. Ce questionnaire est adapté de telle manière à répondre à notre objectif. Il a été distribué à l'ensemble des entreprises par email, les questions contenues dans le document mis à disposition des cibles, étaient axées sur le chapitre IV du code de travail marocain (l'hygiène et la sécurité au travail) (74) .

Il comporte 23 items, divisés en quatre parties :

1. **Stratégie de l'entreprise** : intégration du concept de développement durable dans la stratégie de l'entreprise ;
2. **Actions de l'entreprise** : en faveur de l'environnement, la santé et la sécurité au travail et du développement durable, dans l'intégration d'outils de participation et de concertation internes, en vue d'une politique sociale et éthique misant sur le long terme, participation à la gestion du territoire (actions locales) .

3. **Relations de l'entreprise avec ses partenaires extérieurs** : positionnement par rapport à l'éthique d'entreprise, rédaction de documents d'engagement éthique et social, connaissance de la mouvance autour du thème (ethical and social company).
4. **Information et formation** : accès à l'information détenue par l'entreprise, principe de transparence, formations pour les salariés.

Outre les 23 questions principales, il inclue 14 questions à tiroirs permettant de préciser les questions principales. La priorité a été donnée aux questions fermées avec choix multiples pour permettre une réactivité rapide du destinataire et une facilité d'exploitation des résultats (feuille de calcul Excel).

Le questionnaire comprend 4 pages avec en annexe une présentation du concept de développement durable (73) . On a veillé à ce qu'il ne soit pas trop long et qu'il soit compréhensible par tous les destinataires quelle que soit leur fonction.

Nous avons pris en considération les trois axes de **la charte nationale de l'environnement et le développement durable** :

- **Droits et devoirs.**
- **Valeurs et principes.**
- **Engagements.**

Le mode d'administration du questionnaire retenu est celui de l'enquête par correspondance nominative avec identification obligatoire du destinataire.

Notre étude suit une méthodologie constituée de plusieurs étapes : recueil et analyse de données, premières hypothèses, vérification de ces dernières par exploitation de notre étude ainsi observations et entretiens avec nos cibles.

Pour cadrer ce travail, nous proposerions trois hypothèses pour le choix de ou des systèmes de management intégré, afin de réussir notre démarche vers le développement durable:

- 4) **Première hypothèse** : Le système de management intégré (QHSE).
- 5) **Deuxième hypothèse** : Les trois systèmes de management intégré (QHSE) en binôme. et qui seront devisés en trois sous hypothèses (SH) :
 - 1- Qualité et sécurité (SH1).
 - 2- Qualité et environnement (SH2).

3- Sécurité et environnement (SH3).

6) **Troisième hypothèse** : Le système de management le plus adéquat de la deuxième sous hypothèse.

Notant, que cette étude a fait l'objet d'une publication au journal à Elsevier Masson sous référence "**Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, Volume 74, Issue 4, September 2013, Pages 380-386**" Edition Elsevier Masson (6).

CHAPITRE N°1 : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE MAROCAINE FACE AU CONCEPT DE SMI VERS LE DD.

I. Introduction du chapitre N° 1

De plus en plus les entreprises se positionnent en tant que structures responsables et mettent en avant au sein de leur stratégie, aussi bien institutionnelles que produit, des arguments de développement durable. En parallèle, les labels et normes abondent pour cerner et réglementer le concept.

L'objectif de notre étude et surtout dans ce thème de la stratégie de l'entreprise marocaine, est de savoir comment nos cibles intègrent la politique de développement durable ainsi le système de management intégré dans leurs stratégies. Afin de traduire et refléter leurs engagements dans des certifications pesantes et solides (75).

Dans notre questionnaire dont l'axe de la stratégie d'entreprises marocaine face au concept de management intégré et le développement durable, nous allons travailler sur **la première hypothèse de management intégré vers le développement durable.**

I. Présentation de l'échantillon :

Cette enquête multicentrique, descriptive et transversale basée sur un questionnaire, menée durant la période de notre recherche, a intéressé les sociétés marocaines nationales et multinationales. Le critère de choix de nos cibles est la taille de l'entreprise. Et l'analyse se fera sur un seul critère, la séparation entre les grandes entreprises (GE), et petites, moyennes entreprises(PME).

La base de sondage est un fichier de la chambre de commerce et d'industrie, comprenant l'ensemble des entreprises marocaines, et prélevé dans toutes les régions.

II. Analyse de l'échantillon :

Le taux de réponse est de 75,39%, soit 153 réponses reçues sur 203 questionnaires envoyés. L'analyse de l'échantillon en fonction des secteurs d'activité, a montrée d'après le tableau 3 que les secteurs qui ont répondu favorablement à notre questionnaire sont les secteurs d'électricité, bâtiment et travaux public (BTP), construction et les activités de services.

Cependant, l'analyse de l'échantillon en fonction des personnes interrogées (voir la figure 15), démontre que ce concept se confie toujours à un directeur des ressources humaines avec un pourcentage de 69.28 %.

Tableau 3 Répartition des réponses en fonction des secteurs d'activités

Secteurs d'activités	GE n=79		PME n=74		Sans réponses (SR) n=50		TOTAL n=153	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Electricité, électronique	11	13,92	15	20,27	5	10	31	15,27
Automobile	5	6,33	2	2,70	0	0	7	3,45
Production et travail des métaux	10	12,66	5	6,76	1	2	16	7,88
Textile	7	8,86	6	8,11	3	6	16	7,88
Labo Pharmaceutique, cosmétique	5	6,33	2	2,70	1	2	8	3,94
Chimie	8	10,13	3	4,05	10	20	21	10,34
Agroalimentaire	6	7,59	5	6,76	8	16	19	9,36
Grande distribution	1	1,27	1	1,35	0	0	2	0,99
Papier	2	2,53	0	-	0	0	2	0,99
BTP, construction	16	20,25	9	12,16	6	12	31	15,27
Activités minières	2	2,53	0	-	0	0	2	0,99
Activités de services	6	7,59	26	35,14	16	32	48	23,65

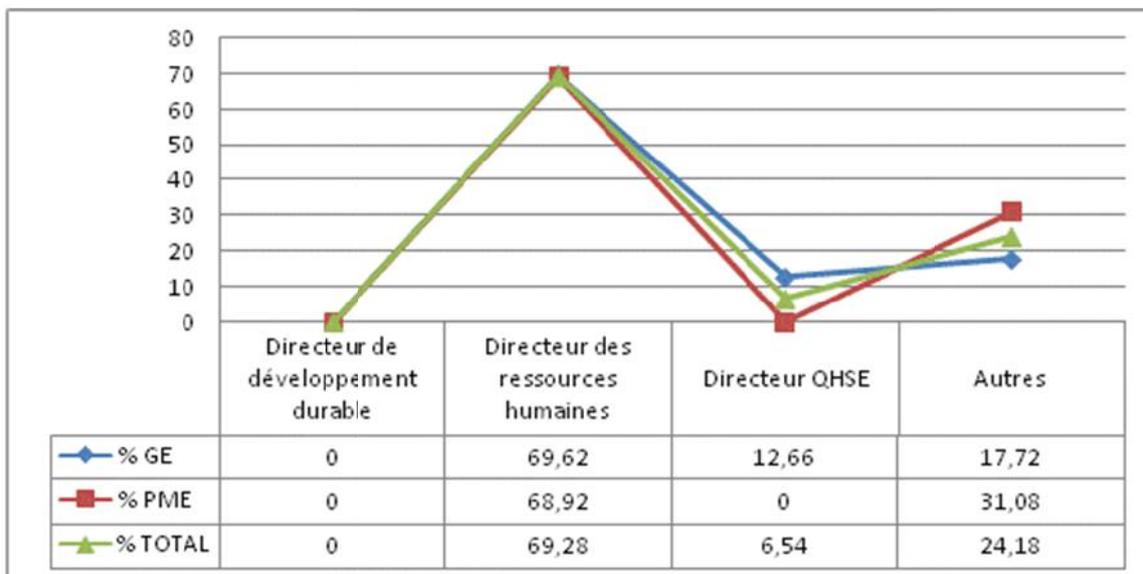


Figure 15 L'analyse de l'échantillon en fonction des personnes interrogées

III. Section 1: Politique de développement durable (DD) au Maroc

Dans cette section nous allons étudier l'engagement des entreprises marocaines face au concept de développement durable par la présence d'une politique de DD claire et transparente ou le fonctionnement dans un réseau diffusant les principes de DD.

Concernant le DD au Maroc et d'après la figure 2 de notre recherche, nous avons élucidé ce concept sur deux axes :

- **Le premier axe** : la séparation entre grandes entreprises (GE) et petites, moyennes entreprises (PME)
- **Le deuxième axe** : sur l'activité de chaque catégorie des entreprises.

Suite à notre enquête, nous avons constaté que la stratégie de l'entreprise marocaine, face au concept de la SST vers le DD est faible (figure 16), ce qui est expliqué par :

- le nombre insuffisant de certifications en QHSE ou autres référentiels ;
- l'absence de fonctionnement en réseau ou en association afin de favoriser l'échange d'expériences ;
- le manque de publication des rapports sur le DD par l'entreprise ;
- le nombre d'entreprises déclarant mener une politique de développement durable est faible.

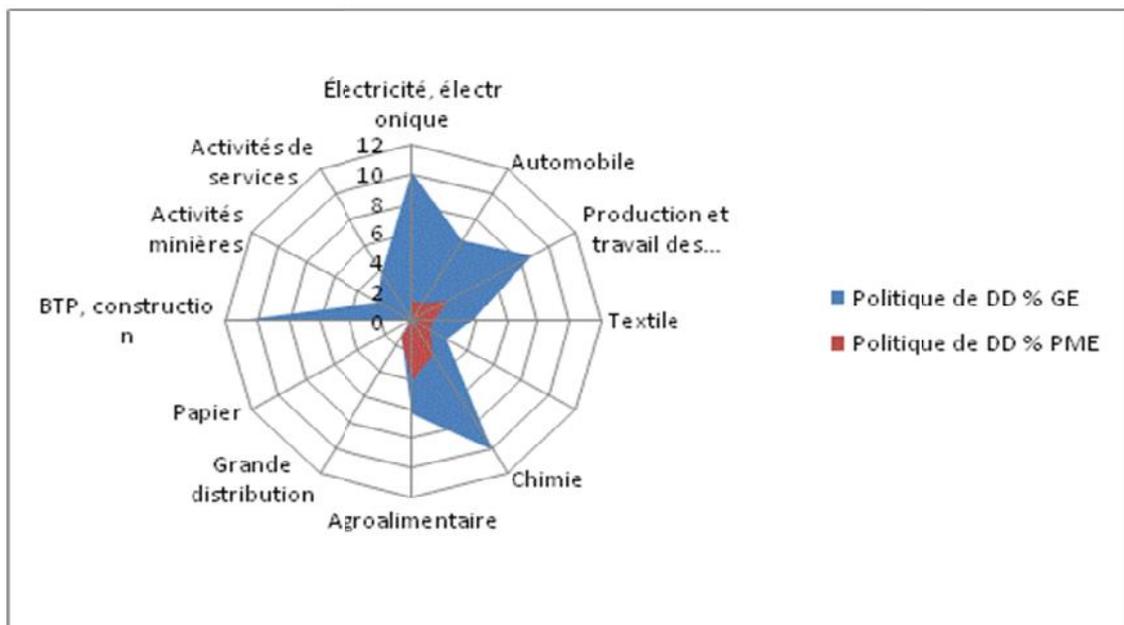


Figure 16 La politique de développement durable au Maroc

IV. Section 2 : Certification SMI des entreprises marocaines

Un système de management intégré ou SMI est un système qui permet la gestion de plusieurs domaines de management différents (Qualité, Sécurité et Santé au travail, Environnement) au sein d'un même organisme. Ce type de système combine les

exigences de différentes normes compatibles entre elles (ISO 9001 pour la Qualité, OHSAS 18001 pour la Sécurité et la Santé au Travail, ISO 14001 pour l'Environnement) afin que l'organisme gagne en efficacité (76).

Les systèmes de management intégré permettent une vision globale de l'entreprise grâce à la prise de conscience de l'ensemble des processus et la prise en compte des interactions entre eux. Dans notre étude, nous évaluons les niveaux de performance du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des entreprises marocaines en se basant sur les résultats de notre enquête (Question 1 dans la partie A de la stratégie de l'entreprise) réalisée auprès de nos cibles.

D'après la figure 17 nous constatons que seules les grandes entreprises disposent des certifications en management intégré et dans quelques secteurs tels que l'automobile, la chimie et les activités minières.

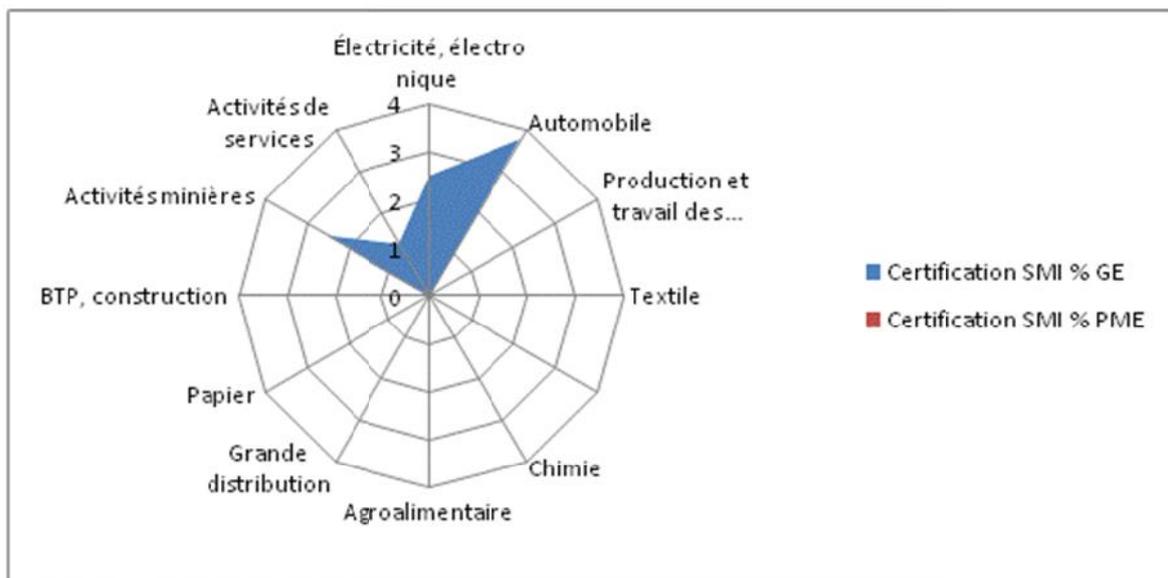


Figure 17 Certification SMI des entreprises marocaines

V. Section 3 : Certification SST des entreprises marocaines

La certification en santé et sécurité au travail OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) a établi un certain nombre de critères d'évaluation en la matière. Faute d'un ISO 18001 et suite aux désaccords au sein de l'ISO pour la création d'une norme de management de la santé et la sécurité, l'OHSAS 18001 s'impose désormais, comme la norme sécurité de l'entreprise. En Europe, les unités qui remplissent ces exigences gagnent la confiance de l'ensemble de leurs partenaires : clients, fournisseurs, salariés, autorités et investisseurs (77).

Ces entreprises sont en mesure de montrer que leur fonctionnement est adapté aux contraintes liées à la sécurité. Et que celle-ci est parfaitement intégrée dans les processus internes. Tous les organismes sont concernés, indépendamment de leur taille et de la branche à laquelle ils appartiennent dans tous les secteurs. Cette norme a pour objectif d'avoir une gestion rigoureuse et efficace de la santé et la sécurité au travail (78).

Par rapport à notre objectif et suite à cette présentation, nous avons choisi la norme OHSAS 18001 pour plusieurs raisons :

- L'obligation réglementaire de la SST et la relation avec le code du travail marocain ;
- Le cadre légal et réglementaire de la SST qui précède l'environnement, la qualité et le développement durable ;
- L'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe particulièrement par l'intégration du respect de la SST ;
- Le facteur humain qui reste plus proche à la SST que les autres systèmes de management intégré ;

A partir de ces arguments et l'objectif de notre étude, nous avons constaté que les secteurs de l'automobile, la chimie, l'électricité- électronique, BTP, les activités minières et de services sont certifiés par l'OHSAS 18001. Toutefois, les sociétés agroalimentaires disposent d'une certification en sécurité alimentaire (ISO 22000 - Management de la sécurité des denrées alimentaires) ne rentrent pas dans notre étude (figure 18).

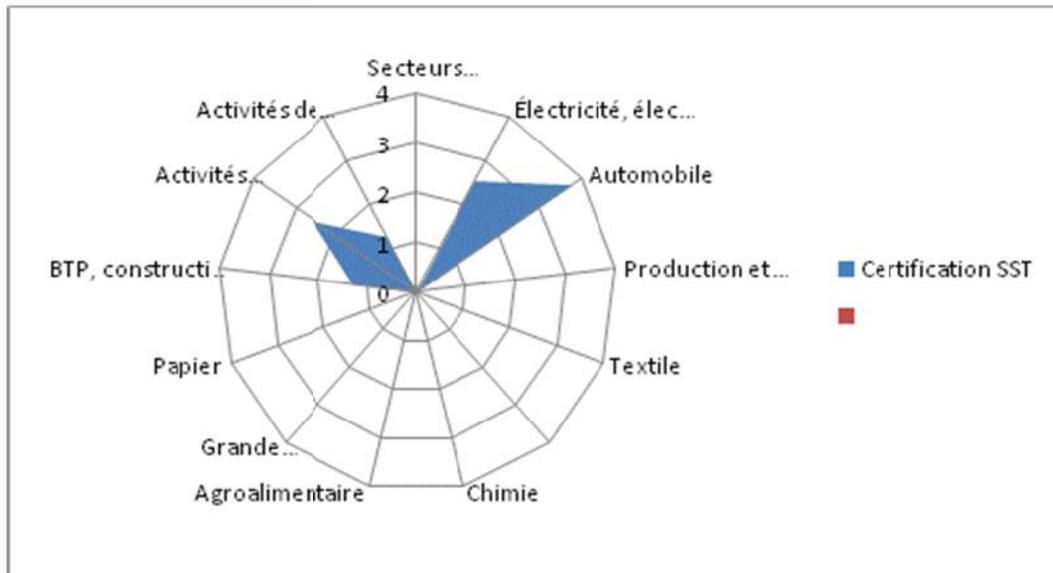


Figure 18 Certification SST

VI. Conclusion du chapitre 1

Suite aux trois axes de notre recherche et les résultats du tableau 4, nous concluons que les entreprises marocaines représentent deux profils différents face au concept de DD :

- Le premier profil est associé aux entreprises ayant répandu favorablement aux certifications en SMI et qui est affecté aux grandes entreprises avec une activité industrielle ou d'export.
- Le deuxième profil est réservé aux entreprises, qui représente un risque majeur dans leur activité, et qui constitue de leur part un profil très intéressant pour le passage de SMI ou système de management séparé vers le développement durable.

Toutefois, le nombre insuffisant de certification en management intégré est presque de 4% (voir section 2- certification SMI des entreprises marocaines) **rejette notre première hypothèse de passage de SMI vers le DD.**

Tableau 4 Stratégie de l'entreprise en fonction de la démarche de DD, SST et QHSE

Secteurs d'activités	Politique DD				Certification SMI				Certification en SST			
	N _{GE} =79		N _{PME} =74		N _{GE} =79		N _{PME} =74		N _{GE} = 79		N _{PME} =74	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Électricité, électronique	8	10,13	1	1,35	2	2,53	0	0	2	2,53	0	0
Automobile	5	6,33	1	1,35	3	3,80	0	0	3	3,80	0	0
Production et travail des métaux	7	8,86	2	2,70	0	0	0	0	0	0	0	0
Textile	3	3,80	1	1,35	0	0	0	0	0	0	0	0
Labo Pharmaceutique, cosmétique	2	2,53	1	1,35	0	0	0	0	0	0	0	0
Chimie	8	10,13	2	2,70	2	2,53	0	0	2	2,53	0	0
Agroalimentaire	5	6,33	3	4,05	0	0	0	0	0	0	0	0
Grande distribution	1	1,27	1	1,35	0	0	0	0	0	0	0	0
Papier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BTP, construction	9	11,39	6	8,11	0	0	0	0	1	1,27	0	0
Activités minières	2	2,53	0	0	2	2,53	0	0	2	2,53	0	0
Activités de services	3	3,80	0	0	1	1,27	0	0	1	1,27	0	0

CHAPITRE N°2 : LES ACTIONS DE L'ENTREPRISE MAROCAINE EN FAVEUR DU CONCEPT DE SMI VERS LE DD

I. Introduction

Dans cette partie nous allons approfondir les recherches sur les actions ou les mesures nécessaires de l'entreprise marocaine face à notre problématique ou bien le concept de management intégré vers le développement durable.

Dans le premier chapitre nous avons constaté que le nombre des certifications en management intégré est insuffisant et par conséquent, la première hypothèse est suspendue. Toutefois, nous allons continuer notre recherche et surtout les cibles qui ont une stratégie plus offensive sur le DD afin d'étudier leurs actions ou mesures nécessaires face aux trois composantes de développement durable.

Dans ce sens nous allons traiter cinq sections dans ce chapitre:

- 1- Mesures ou actions en faveur de la santé et la sécurité au travail.
- 2- Mesures ou actions en faveur de l'environnement ;
- 3- Participation et concertation (implication et participation du personnel dans le concept de DD) ;
- 4- Participations aux politiques locales de développement ;
- 5- Mise en place d'indicateurs de développement durable ;

II. Section 1 : Actions SST

a) Introduction

Concernant, la santé et sécurité au travail au Maroc , le code de travail exige dans l'article 304 qu'un service médical doit être prévu dans les sociétés disposant de plus de 50 salariés et que l'autorité gouvernementale chargée du travail fixe la durée minimale que le ou les médecins du travail doivent consacrer aux salariés. Cependant le nombre de médecin du travail est insuffisant sur le nombre des entreprises, seules 400 ont la spécialité. Par ailleurs, 1 000 médecins, sans certificat de spécialité, exerceraient une fonction assimilée dans ces entreprises (79).

Notre étude de recherche au sein de notre laboratoire vise et en relation avec cette section, l'analyse des situations réelles de travail, telles que l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques professionnels, la réduction des

pénibilités et les accidents de travail et plus généralement de contribuer à préserver la sécurité et la santé des salariés (80).

b) Respect des conditions de travail

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, etc.) (81).

En partant de cette définition, nous allons étudier chez nos cibles le respect de ces actes dans toutes les activités que ce soit administratives ou techniques.

Toutefois, nous avons constaté que dans les différentes catégories des entreprises le respect de conditions de travail représentent un pourcentage très important de 65.82% pour les GE et 47.29% pour les PME (figure 19)

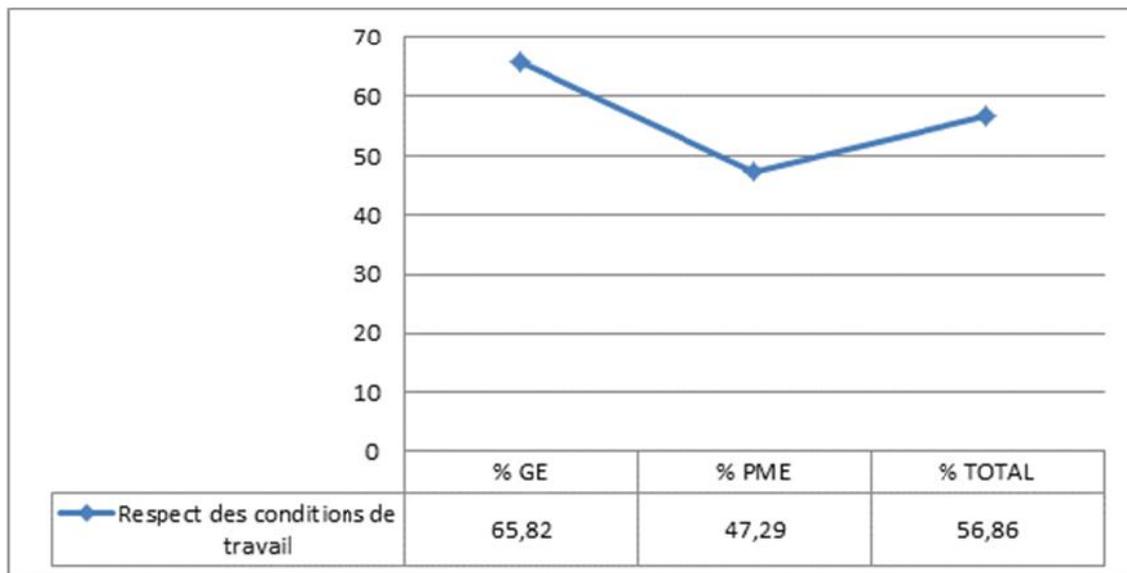


Figure 19 Respect des conditions de travail

c) Règles d'hygiène et de sécurité

Les règles d'hygiène et de sécurité qui s'imposent aux entreprises marocaines sont nombreuses et s'appliquent dès l'emploi du premier salarié. La plupart de ces règles figurent dans le Code du travail (74).

Il existe également un certain nombre de supports obligatoires que l'employeur doit tenir à jour et présenter lors des contrôles. (Rapport annuel du service médical, dossier médical, fiche d'aptitude, rapport d'accident du travail, rapport annuel du comité de sécurité et hygiène....) (82)

Il ne s'agit pas, pour l'employeur, d'empiler les documents administratifs, mais de mener une véritable réflexion sur l'hygiène et la sécurité dans son entreprise et, dans la mesure du possible, d'apporter des solutions ou de prendre des mesures adaptées à son établissement. Si, à l'occasion d'un contrôle, l'entreprise est l'objet d'observations formulées par l'inspecteur de travail, cette dernière sera pénalisée par la législation en vigueur (74).

En effet, notre étude a montré que ces règles sont de plus en plus respectées par les grandes entreprises avec un pourcentage de 41.77%. Et un pourcentage de 28.38% pour les petites et moyennes entreprises (figure 20).

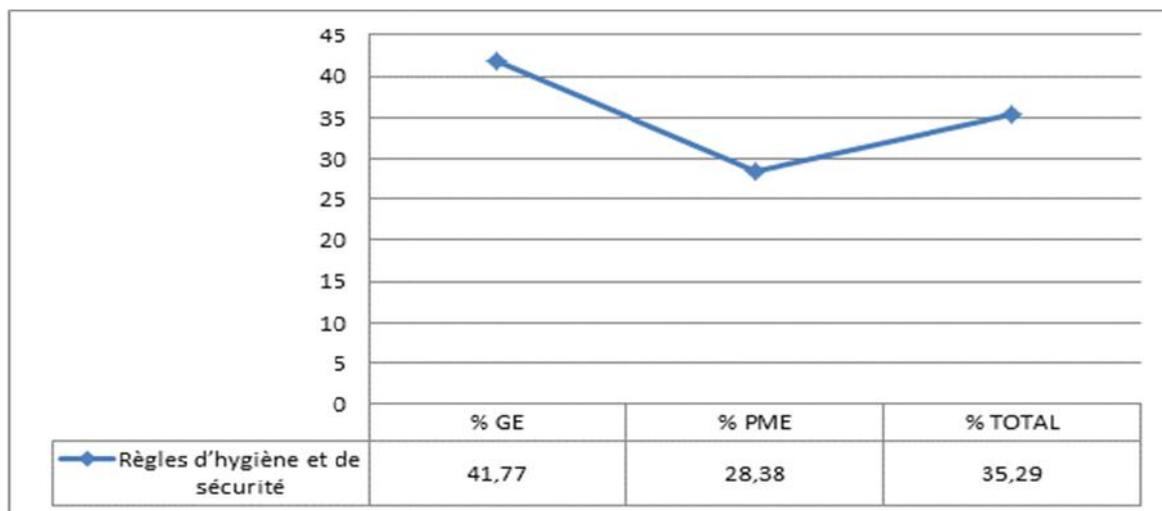


Figure 20 Règles d'hygiène et de sécurité

d) Etudes ergonomiques

L'ergonomie se veut la « science du travail » (étymologiquement, ergon signifie travail ou activité et nomos signifie la règle ou la loi). Elle est à la fois un ensemble de connaissances et un mode d'intervention permettant de concevoir ou de modifier des outils, des machines, des organisations ou des dispositifs « qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité » (83).

L'analyse ergonomique s'appuie ainsi sur des connaissances issues de la physiologie (gestes, postures, perception, ambiances de travail, fatigue...), de la psychologie (attention, mémoire, apprentissage...), de la sociologie du travail (répartition des fonctions, modes de management, rapports hiérarchiques, formes de coopération, identité de métier...) et se donne pour but « d'adapter le travail à l'homme » (84)

L'intervention ergonomique peut se situer soit au stade de la conception (de l'outil, de la machine, du poste de travail, de l'atelier, du processus...), soit en correction d'un poste à la suite d'un accident, d'une pathologie constatée ou de plaintes des opérateurs, on peut citer comme exemples d'interventions :

- Aménagement de postes de travail et d'espaces de travail afin de prévenir l'apparition de TMS (troubles musculo-squelettiques), de réduire les pénibilités ;
- Analyse d'accidents du travail ;
- Analyse des nuisances au travail (mesures de bruit, d'ambiance...) ;
- Analyse de l'organisation du travail dans les situations de mal-être au travail ;
- Aménagement des horaires de travail ;
- Analyse des circulations dans un atelier ;
- Analyse des flux... ;

Dans ce cadre, notre enquête sur les études ergonomiques vise les espaces de travail, les outils utilisés, l'aménagement du poste de travail, l'organisation et les procédures de travail...

La figure 21 montre que cet axe reste à développer par nos cibles et surtout les PME, puisque qu'il ne représente que 16.21%. Par conséquent, les GE doivent prendre au sérieux cette partie de notre étude, vu qu'un salarié heureux fait des clients heureux.

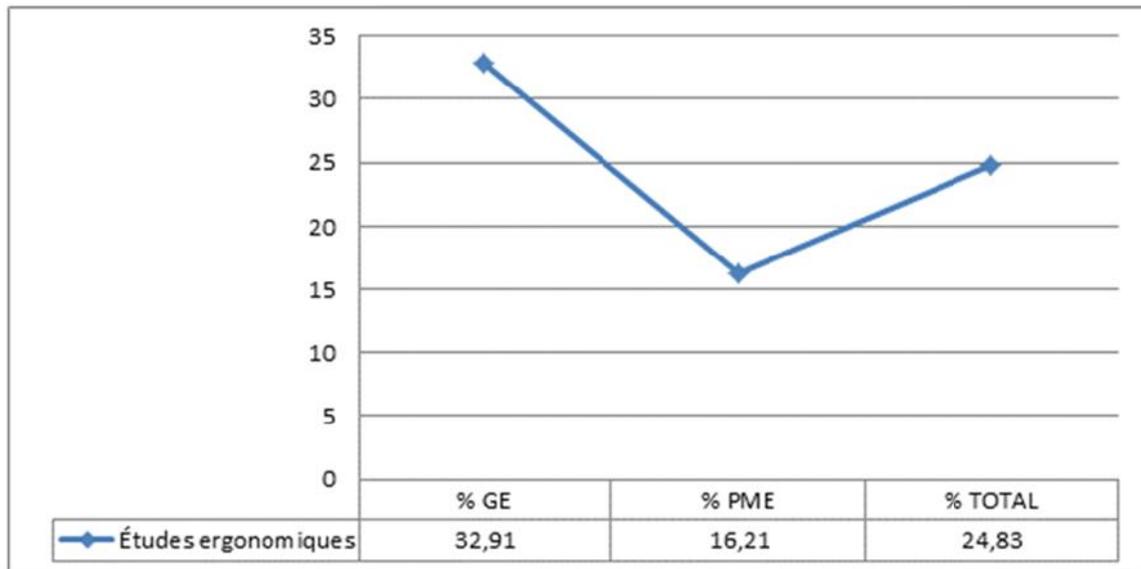


Figure 21 Etudes ergonomiques

e) Analyse et évaluation des risques

L'évaluation des risques professionnels consiste tout d'abord à identifier les dangers et analyser les risques :

- Identifier les dangers, c'est connaître tous les facteurs susceptibles de causer un dommage à la santé des salariés. Il peut s'agir des propriétés ou des capacités intrinsèques d'un équipement, d'un agent chimique ou biologique généré par les activités ou utilisés dans les procédés de fabrication ;
- Analyser les risques consiste à étudier les conditions d'exposition du personnel à ces dangers et aux différents facteurs de pénibilité identifiés dans l'entreprise ;

L'évaluation porte sur la conception des lieux (aménagement, réaménagement), sur les installations et les équipements de travail, sur les substances et préparations chimiques et sur les situations de travail. Les situations de travail doivent être clairement définies, car elles permettent d'être au plus près de l'activité réelle des salariés : elles tiennent compte à la fois du lieu, du poste (activité) et du degré d'autonomie du salarié à ce poste (85).

Faisant suite à cette introduction, nous constatons, que les grandes entreprises s'engagent de plus en plus dans l'analyse et l'évaluation des risques avec un ratio de 48.1% (figure 22)

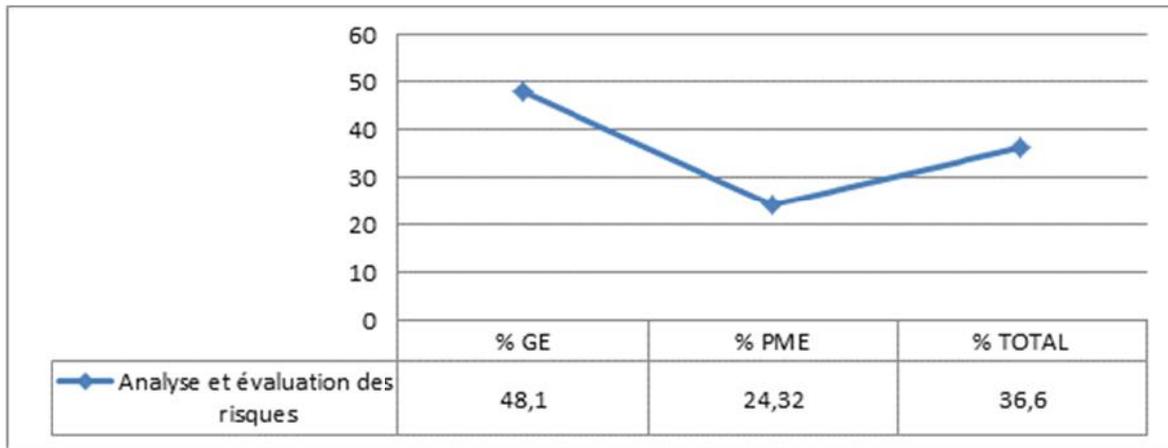


Figure 22 Analyse et évaluation des risques

f) Formation et information sur les risques au travail

L'information et la formation sur la SST sont liées aux conditions générales de travail, les risques professionnels font peser sur les salariés, la menace d'une altération de leur santé, qui peut se traduire par une maladie ou un accident. Il appartient à l'employeur de supprimer ou de réduire ces risques afin d'assurer la sécurité des salariés et de protéger leur santé physique et mentale. Pour ce faire, il doit prendre les mesures appropriées et les mettre en œuvre conformément aux principes généraux de prévention énumérés par le code du travail et détaillé dans notre chapitre II section 1 à 4. Compte tenu de la nature de l'activité exercée, il doit ainsi évaluer les risques professionnels, consigner les résultats dans un rapport adressé à l'inspection du travail et mettre en œuvre des actions de prévention. Il est également tenu à une obligation générale d'information et de formation à la sécurité, afin d'éviter toute sanction et d'être même protégé face à la loi en cas de non-respect des salariés (faute professionnelle) (74).

En effet, nos cibles confirment dans leurs déclarations, la sensibilisation aux risques et l'information et formations de leurs salariés avec un pourcentage en total de 55.55 %. Ce ratio et en relation avec nos constats du chapitre II (section 1- question 4), montre que la plupart de nos cibles se limitent dans ce volet de formation et information à la

réception des nouveaux salariés ou la réception d'un nouveau matériel. Cependant, il faut y avoir une continuité de la formation et information (figure 23).

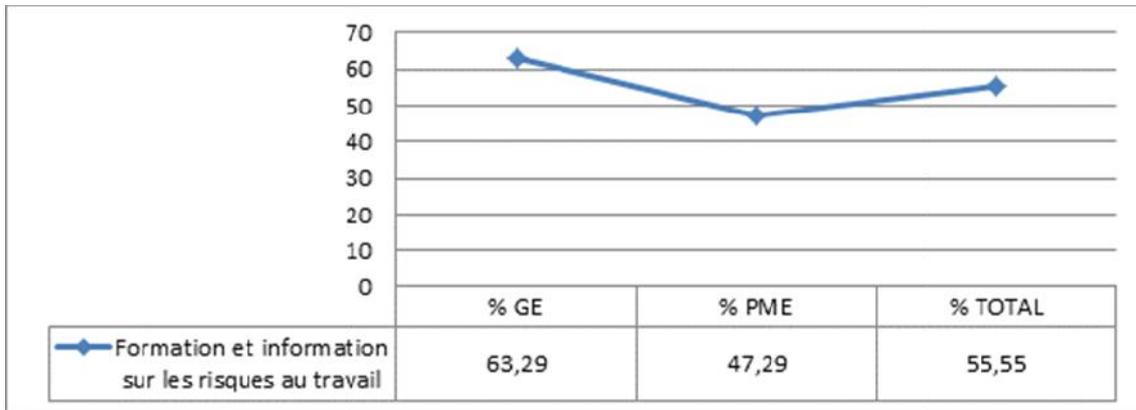


Figure 23 Formation et information sur les risques au travail

g) Conclusion de la section 1

Le tableau 5 montre que la majorité des entreprises procède à des actions communes telles que la formation, sensibilisation sur le risque au travail et le respect des conditions de travail avec un pourcentage de 55.5 % et 56.89 %. Mais quand on passe à des actions spécifiques en santé et sécurité au travail telle que l'analyse, l'évaluation des risques et les études ergonomiques, nous constatons une régression de ces actions dans les deux segments d'entreprise (24.83 % et 36.6 %), et surtout pour la PME, sachant que le code de travail marocain exige le respect de l'hygiène, la sécurité au travail (74).

Tableau 5 Actions santé et sécurité au travail

Actions SST	N _{GE} =79		N _{PME} =74		TOTAL N _T =153	
	n	%	n	%	n	%
Respect des conditions de travail	52	65,82	35	47,29	87	56,86
Règles d'hygiène et de sécurité	33	41,77	21	28,38	54	35,29
Études ergonomiques	26	32,91	12	16,21	38	24,83
Analyse et évaluation des risques	38	48,1	18	24,32	56	36,6
Formation et information sur les risques au travail	50	63,29	35	47,29	85	55,55

III. Section 2 : Actions environnementales

1. Introduction de la section 2

Le Maroc a adopté dernièrement le projet de loi cadre portant sur la Charte nationale de l'environnement et du développement durable, ce qui prouve la volonté du Maroc d'avancer dans le processus de l'environnement. Cette charte sera l'instrument législatif qui mettra au clair les orientations du pays. Cette loi-cadre viendra donc renforcer l'arsenal juridique traitant de l'environnement comme les lois sur l'eau, la conservation des forêts, les énergies renouvelables ou encore la gestion des déchets (86).

En partant des exigences de cette charte, ainsi, le septième objectif millénaire pour le développement (87), nous allons approfondir notre recherche par l'étude de cet aspect de l'environnement auprès de nos cibles sur six axes :

1. Gestion des déchets ;
2. Réduction des quantités de matière première ;
3. Réduction des rejets ;
4. Diminution de l'impact environnemental ;
5. Utilisation des ressources renouvelables ;
6. Augmentation de la durée de vie des produits ;

2. Gestion des déchets

L'augmentation continue du volume des déchets au Maroc, est due non seulement à la croissance régulière du nombre d'habitants, mais aussi au changement des modes de production et de consommation, et en même temps, à l'amélioration du niveau de vie. Il s'agit des déchets très divers : des déchets ménagers, de l'industrie, des commerces, des activités de soins, du bâtiment, des services du nettoyage, des espaces verts, etc.

Les déchets sont définis par le projet de loi marocain relatif à leur gestion et à leur élimination comme : tous résidus d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau, produit ou plus généralement tout bien meuble abandonné ou que son détenteur le destine à l'abandon ou a l'obligation de s'en défaire dans le but de ne pas nuire à la collectivité et de protéger l'environnement (88).

Notons que ce projet de loi distingue 10 types de déchets et qui sont plus détaillé dans notre annexe.

La figure 24 de notre étude, montre que la plupart des entreprises marocaines procèdent à la gestion de déchets avec un pourcentage très marqué des GE (83.6%).

On peut noter que particulièrement la société APM TERMINALS qui soustrait cette partie de gestion des déchets à une société spécialisée et que la plupart de nos cibles procèdent juste au tri des déchets.

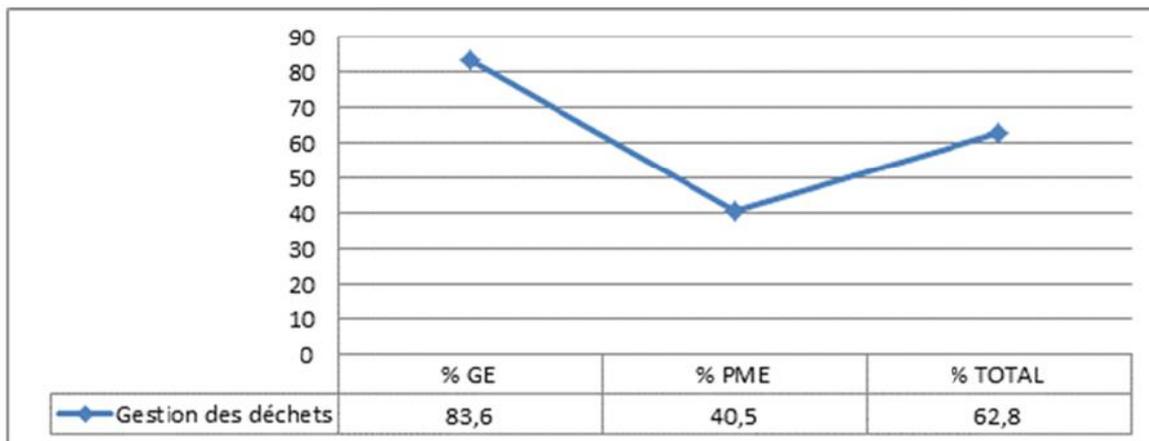


Figure 24 Gestion des déchets

3. Réduction des quantités de matières premières

Les matières résiduelles, au même titre que les matières premières, représentent des possibilités de développement technologique et de création d'emploi dont nous pouvons tirer profit. À preuve, une tonne de matières récupérées crée dix fois plus d'emplois qu'une tonne de matières éliminées. Une saine gestion des matières résiduelles, au-delà des nombreux avantages environnementaux, représente donc également des occasions d'enrichissement collectif (89).

Notre étude vise l'amélioration en performance environnementale afin que l'entreprise marocaine puisse bénéficier de retombées économiques et d'avantages environnementaux encore plus importants.

A la lecture de la figure 25, relative à la réduction des quantités de matières premières, nous constatons que les deux catégories de nos cibles n'assimilent pas l'avantage de ce type de traitement. Et ne tiennent pas en compte des avantages fiscaux de l'état auprès des sociétés qui procèdent à changer leurs procédés de fabrication afin de

réduire la quantité des matières premières et maximiser la valorisation de leurs matières résiduelles (90) (91).

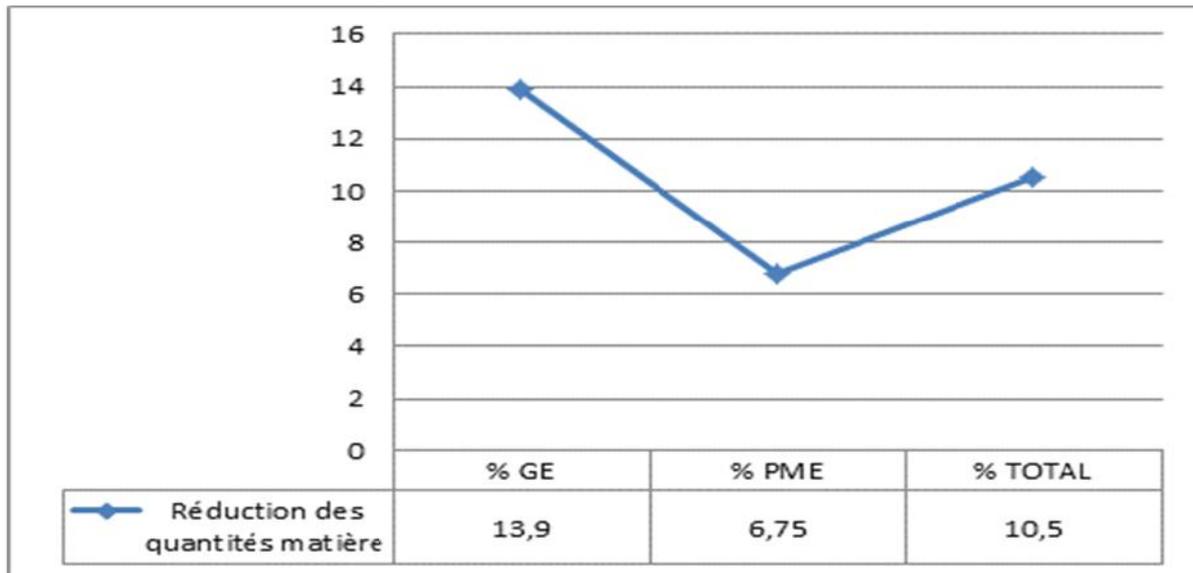


Figure 25 Réduction des quantités de matières premières

4. Réduction des rejets

La protection de l'environnement et de la santé des citoyens passe par la réduction et la maîtrise des rejets de substances polluantes des différents secteurs d'activité. Un tel objectif ne saurait être atteint sans la réalisation d'un programme national de prévention et de lutte contre la pollution industrielle (PNPPI). Le PNPPI permettrait d'harmoniser et de planifier l'ensemble des actions que l'administration et le secteur privé doivent réaliser dans le but de prévenir la pollution. Il permettrait de promouvoir et de mettre en œuvre des méthodes de prévention auprès du secteur privé en concentrant les efforts sur la réduction des émissions et des déchets et sur la mise en application des lois et règlements environnementaux.

La réalisation du PNPPI se base sur une analyse de la situation existante aux niveaux technique, institutionnel et réglementaire en matière de prévention et de lutte contre les diverses formes de pollution (92).

Dans ce sens nous relevons un pourcentage trop faible de la réduction des rejets auprès de nos PME (6.75%) et légèrement faible pour les GE (20.3%) (figure 26).

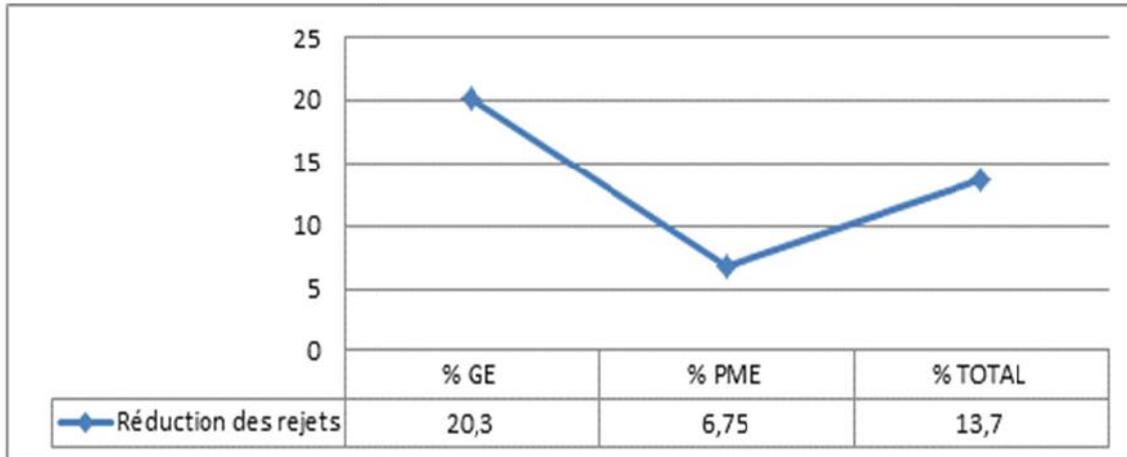


Figure 26 Réduction des rejets

5. Diminution de l'impact environnemental

Les Etudes d'Impact sur l'Environnement (EIE) permettent d'évaluer à priori, les répercussions des projets d'investissement sur l'environnement en vue de prévoir les mesures nécessaires pour supprimer, atténuer ou compenser les impacts négatifs et améliorer les effets positifs du projet.

Le système des EIE a été mis en œuvre au Maroc d'une manière progressive à travers plusieurs étapes. Entre 1994 et 2003, des EIE ont été réalisées d'une manière volontaire par les promoteurs de projets ou sollicitées par des bailleurs de fonds internationaux ou pour des raisons de sensibilité particulière d'un milieu récepteur d'un projet ou pour un arbitrage d'avis discordants concernant l'occupation des sols.

La deuxième étape, entre 2003 et 2008, a débuté par l'adoption de la Loi n° 12-03 relative aux EIE, devenue la référence législative d'application du principe de l'étude d'impact. Même en l'absence de textes d'application de cette Loi, une procédure d'examen des EIE s'est installée au niveau national.

Avec la promulgation en 2008, des Décrets d'application de la Loi n° 12-03 relative aux EIE, ce système est entré dans une nouvelle étape charnière marquée par la déconcentration du processus d'examen des EIE et par la prise en considération de l'avis de la population concernée dans l'évaluation environnementale des projets. Cela a nécessité de grands efforts en matière d'organisation, d'adoption d'une démarche structurée du processus d'évaluation des EIE et un appui soutenu pour le renforcement des capacités des intervenants dans ce processus (90; 88).

Si les études d'impact se limitent aux grandes entreprises ou les entreprises à haut risque, nous comprenons ce taux faible de 13.9% des GE de nos cibles (figure 27).

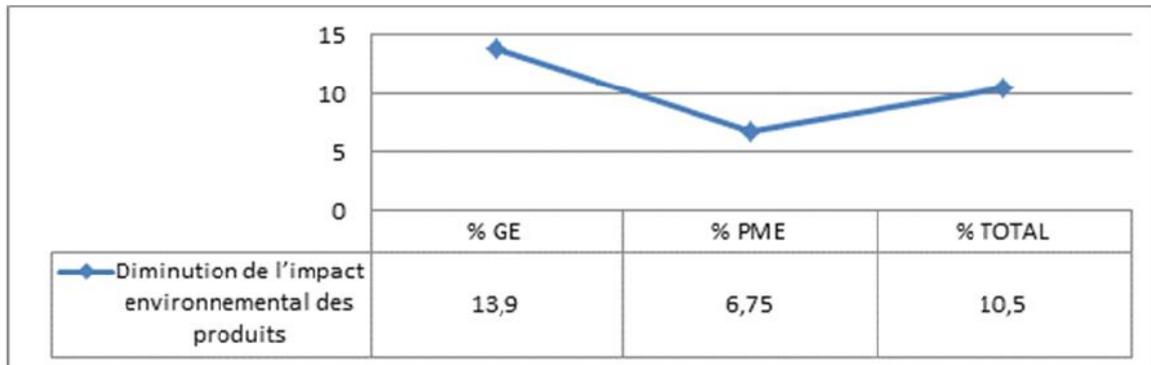


Figure 27 Diminution de l'impact environnemental

6. Utilisation des ressources renouvelables

Les ressources et la gestion des déchets ont été souvent considérées comme deux sujets complètement indépendants. Depuis quelques années la forte demande croissante de matières premières venant principalement de la Chine et de l'Inde se répercute sur les cours des matières premières qui s'enflamment.

Stratégiquement, il devient donc nécessaire de sécuriser ses approvisionnements soit en rendant captives les ressources en matières premières soit en accédant à des matières alternatives. Or les déchets, après transformation, peuvent constituer une nouvelle source d'approvisionnement très intéressante (93).

Une ressource, qu'il s'agit de matériau ou d'énergie, est renouvelable si son stock peut se renouveler à l'échelle humaine. Les ressources naturelles vivantes d'élevage ou cultivées rentrent dans cette catégorie. Les énergies renouvelables comme l'éolien, le solaire, la géothermie ou l'hydroélectricité sont de plus en plus utilisées (94).

Le recyclage peut se comprendre chez nos cibles comme la manière principale d'utilisation de ressources renouvelable. En effet, quelques GE utilisent l'énergie renouvelable comme un élément important de l'emploi de ressources renouvelables malgré son pourcentage de 2.53 %, à titre d'exemple LAFARGE (figure 28).

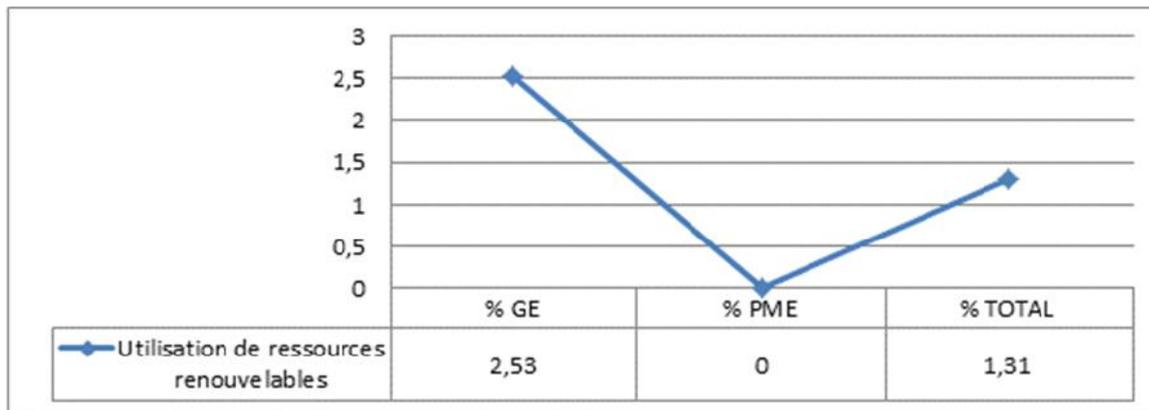


Figure 28 Utilisation de ressources renouvelables

7. Augmentation de la durée de vie des produits

La production et la consommation de biens ont explosé, or paradoxalement une partie du secteur industriel est en crise car la production a été délocalisée. La délocalisation dans les pays à bas salaire comme le Maroc a entraîné une baisse des prix de production. Cette recherche du bas prix se fait au détriment de la solidité et de la qualité des produits. Il est devenu économiquement moins cher pour le consommateur d'acheter un produit neuf plutôt que de faire réparer l'ancien. Un cercle vicieux : les producteurs n'ont plus d'intérêt à mettre sur le marché des produits durables car ces derniers ne sont pas réparés. La garantie à 10 ans, est un outil clé pour favoriser la mise sur le marché de produits durables (95).

La législation marocaine n'encourage pas les entreprises qui proposent des produits avec une durée de vie plus longue. Seulement, quelques entreprises marocaines de grande taille optent pour ce type de garantie (7.59%) (Figure 29).

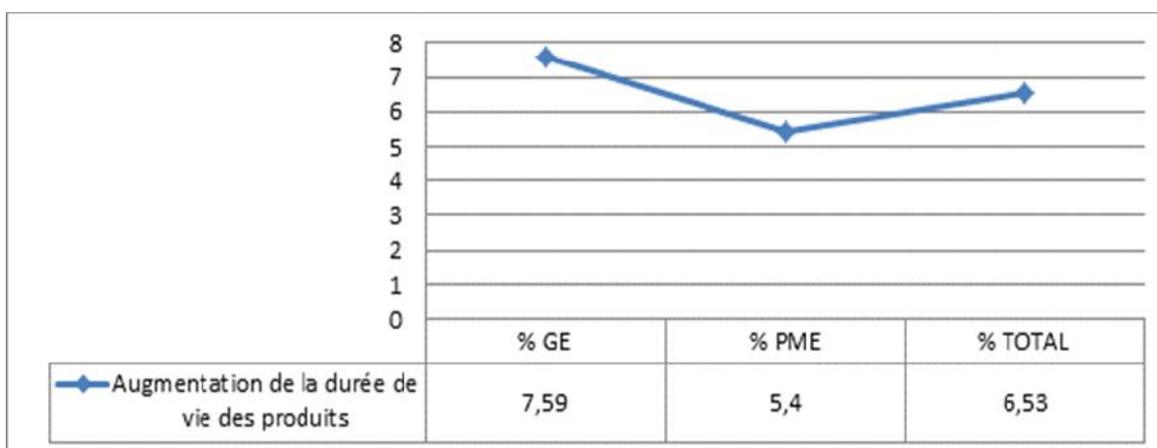


Figure 29 Augmentation de la durée de vie des produits

8. Conclusion de la section 2

Le tableau 6 montre que les actions concernant la production (gestion des déchets), connaissent un vif succès puisque 62.75 % des entreprises déclarent avoir déjà mis en œuvre ce type d'action avec un score systématiquement plus bas pour la réduction des quantités matières, réduction des rejets, diminution de l'impact environnemental des produits (96). Sur ces actions, les PME accusent un certain retard en ce qui concerne la réduction des quantités de matières utilisées, avec un pourcentage de 6,75 %. Les activités remettant en cause l'organisation de l'entreprise en intervenant au niveau de la conception du produit, de la fonction transport ou dans l'approvisionnement en énergie (passage aux énergies renouvelables), sont déjà moins populaires puisqu'elles ne concernent que 1.3 % des entreprises. Par ailleurs, les PME, semblent avoir plus de difficultés pour travailler sur l'impact environnemental des produits au niveau de leur conception. Le travail sur la durée de vie des produits est l'action qui semble la plus difficile à mener puisqu'en moyenne, seulement 6.53 % des entreprises, les deux segments confondus, déclarent mettre en œuvre cette action. Cependant, les résultats demeurent assez modestes dans les deux cas.

Tableau 6 Répartition des actions environnementales en fonction de la taille de l'entreprise

Actions Environnementales	N _{GE} =79		N _{PME} =74		TOTAL N _T =153	
	n	%	n	%	n	%
Gestion des déchets	66	83,6	30	40,5	96	62,8
Réduction des quantités matière	11	13,9	5	6,75	16	10,5
Réduction des rejets	16	20,3	5	6,75	21	13,7
Diminution de l'impact environnemental des produits	11	13,9	5	6,75	16	10,5
Utilisation de ressources renouvelables	2	2,53	0	0	2	1,31
Augmentation de la durée de vie des produits	6	7,59	4	5,4	10	6,53

IV. Section 3: Participation et concertation.

a) Introduction

Le processus d'amélioration continue constitue un élément primordial dans un système de management intégré, ce dernier, se concrétise par la participation et la concertation de tous les salariés dans de nombreux espaces participatifs départementaux et dans l'élaboration de nombreux projets (97).

Par conséquent, les acteurs administratifs de l'entreprise marocaine doivent réfléchir ensemble sur l'intérêt général et ainsi renforcer la compréhension partagée d'un projet et son efficacité dans la mesure de :

- exposer les principes et valeurs qui guident l'entreprise dans la conduite de ses démarches participatives auprès de ses salariés ;
- rendre cohérent l'ensemble des procédures, démarches et dispositifs de participation que l'entreprise propose à ses collaborateurs ;
- développer des initiatives de concertation, plus engageantes, organisant le débat et « le faire ensemble » entre les salariés et les services départementaux de l'entreprise.

De cette relation d'écoute et de compréhension, nous allons étudier quatre outils de base de la participation et la concertation :

- Moyens de communication interne ;
- Réunions de concertation ;
- Boîte à suggestions ;
- Cercles de qualité ;

b) Moyens de communication interne

Les collaborateurs sont les principaux ambassadeurs d'une organisation. Comme ils connaissent les courants qui la traversent et les actions qu'elle mène, ils sont les témoins privilégiés pour communiquer avec l'extérieur. Les managers, chefs et membres du personnel savent que la communication interne est essentielle et lui accordent une attention accrue (98).

Les chargés de la communication de l'entreprise moderne, sont conscients que l'implication du personnel est devenue un défi majeur pour chaque organisation.

La communication interne se trouve à la croisée des chemins : le management la sollicite de plus en plus pour affirmer sa politique et assurer l'accompagnement des processus de changement (99).

Il existe plusieurs outils de communication interne principalement :

- L'information des nouveaux employés ;
- Publication d'un bulletin ou note d'entreprise ;
- Création d'un site intranet ;
- Communication interprofessionnelle ;

Ces outils se limitent pour nos cibles, dans la plupart des cas aux notes de services, cependant, l'intranet et les newsletters sont réservés aux GE.

A la lecture de la figure 30, nous constatons que la plupart des entreprises procèdent à la communication interne avec un pourcentage de 83 %. Pourtant, sont nombreuses et surtout les PME qui utilisent les nouveaux outils.

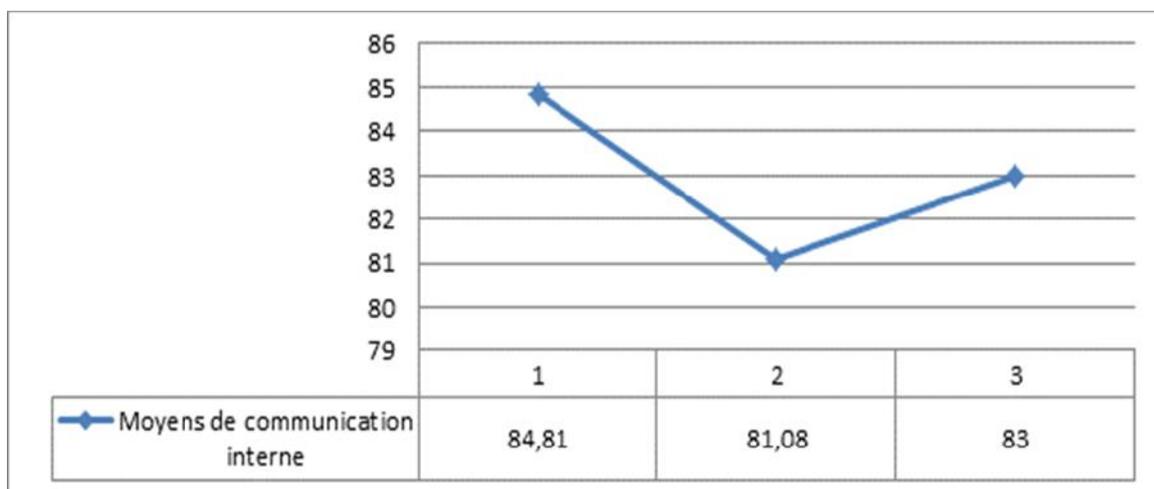


Figure 30 Moyens de communication interne

c) Réunions de concertation

La concertation est l'action, pour plusieurs personnes, de s'accorder en vue d'un projet commun. La concertation se distingue de la négociation en ce qu'elle n'aboutit pas nécessairement à une décision, mais qu'elle vise à la préparer. C'est le cas par exemple lorsqu'une entreprise engage un processus de concertation avec ses salariés dans la perspective d'un aménagement, redéploiement du personnel ou autres. En effet, la décision finale appartient aux salariés qui seuls en détiennent formellement le pouvoir, mais qui devront intégrer les résultats de la concertation (100).

La concertation se distingue de la consultation en ce qu'elle ne se résume pas à une demande d'avis. La concertation suppose la confrontation entre les parties, l'échange d'arguments, l'explicitation des points de vue de chacun (101).

La concertation se distingue aussi de la médiation en ce qu'elle ne fait pas intervenir un tiers pour faciliter la recherche d'un accord entre les parties. Les échanges sont animés par l'une des parties prenantes ou, dans certains cas, par un facilitateur lié à l'une d'entre elles (102).

De ce point de vue, nous constatons que la plupart de nos cibles anime ce genre de réunions avec un pourcentage au tour de 80%. Cependant, sont rares parmi eux qui travaillent sur ce type de réunion pour le montage d'un projet ou l'avis sur l'extension d'activité (figure 31).

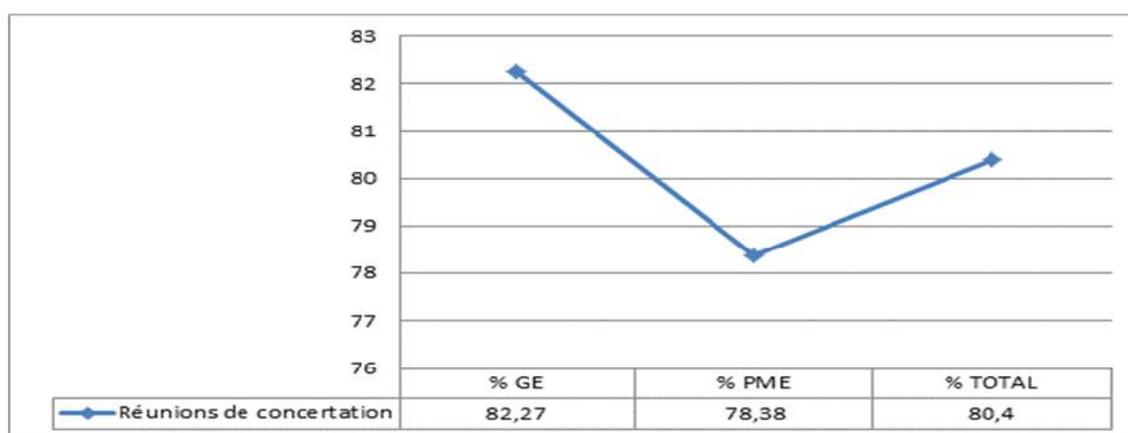


Figure 31 Réunions de concertation

d) Boîte à suggestions

Notre objectif d'évoquer ce point, est de confirmer que la boîte à idées ou à suggestions conduit à l'innovation collaborative.

Les dispositifs de cette dernière se multiplient et durent, s'il existe autant de mécanismes, tels que, les boîtes à suggestions qui constituent une réponse aux enjeux de créativité tant dans le développement d'offres innovantes et l'amélioration de la qualité de service ou le fonctionnement opérationnel de l'entreprise (103).

On distingue par boîte à suggestions, une boîte classique et transparente qui se situe aux accès des services ou les locaux des entreprises, ou modernes sous forme d'une adresse électronique qui confirme la procédure de l'écoute client dans un système de management de la qualité ISO 9001 version 2008 (38).

Par cette séparation, nous enregistrons que nos cibles pratiquent de plus en plus cette boîte à suggestions (figure 32). Néanmoins sont moins nombreuses les PME qu'utilisent la boîte électronique.

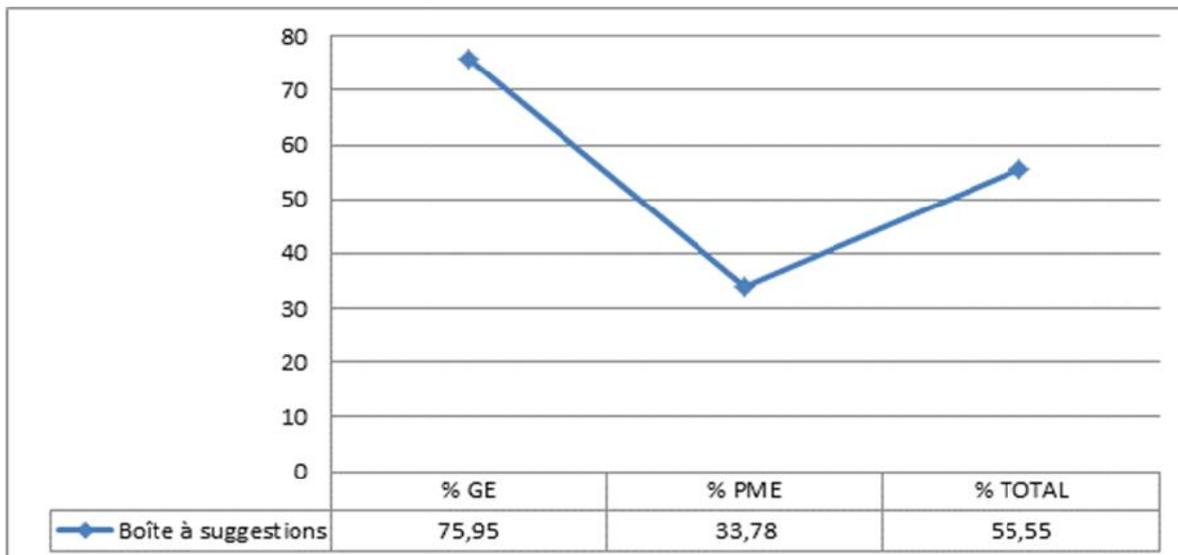


Figure 32 Boîte à suggestions

e) Cercles de qualité

Un cercle de qualité est une méthode employée dans le cadre de la qualité. La philosophie de cette méthode est de réunir les personnes directement concernées par un problème donné afin d'en débattre. Connaissant leur travail mieux que quiconque, elles sont les mieux placées pour trouver les solutions (104).

Animée par un responsable principal qui fixe les objectifs de travail pour un problème particulier. Son groupe de travail est de 4 à 15 personnes qui se rencontrent régulièrement pour définir, analyser, choisir, proposer et résoudre les problèmes concernant la qualité dans le travail. De tous les problèmes, le groupe se focalise sur le plus important et apporte sa réflexion (brainstorming) (105).

De ce fait, notre objectif par cette question est de savoir le niveau de dynamique de groupe de nos cibles, ainsi, les méthodes de résolution des problèmes soulevés dans l'organisation. Cependant, les grandes entreprises pratiquent ces cercles avec un pourcentage de 53.16 % et qui confirment leurs engagements dans cet outil de management moderne. Tandis que, les PME procèdent elles même à ce type d'outil mais avec un pourcentage relativement faible de 28.38 % (figure 33).

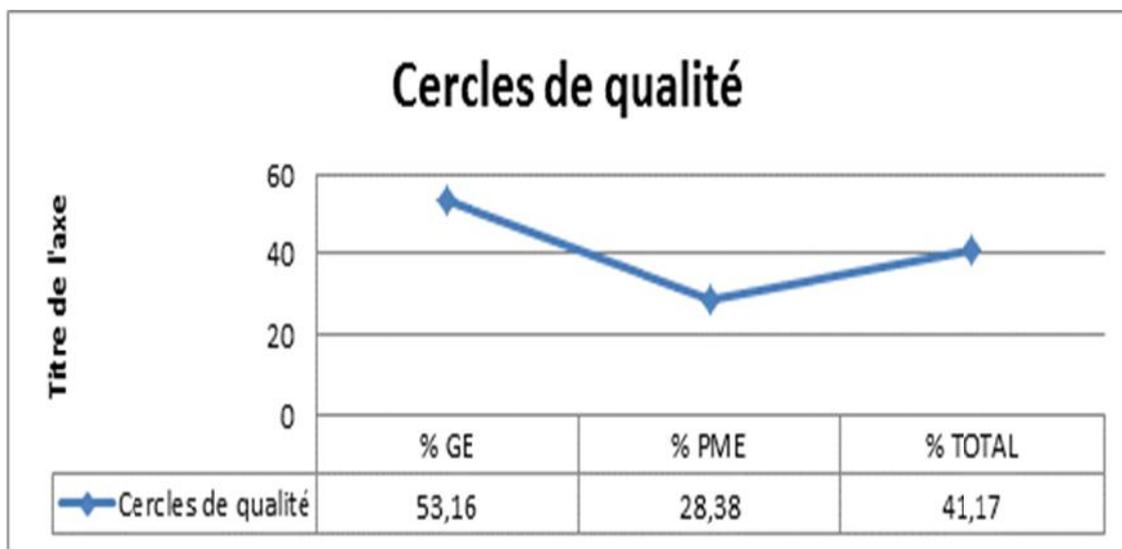


Figure 33 Cercles de qualité

f) Conclusion de la section 3

Dans un souci de transparence et d'équité, le processus de participation et de concertation doit prendre en compte la mise en place des mécanismes de coordination et de concertation. Afin d'éviter des dérapages qui entraînent inutilement des langages et des comportements excessifs et inappropriés, l'objectif de cette partie est de sensibiliser les décideurs et les intervenants à l'importance de ce processus d'innovation. (106).

Toutes les entreprises déclarent utiliser des outils de participation ou de concertation avec une préférence très nette (autour de 80 %) pour les moyens de communication internes et les réunions de concertation. En outre, les boîtes à suggestions sont plus utilisées avec un pourcentage de 55.55%, alors que les entreprises multinationales, travaillent davantage sur les cercles de qualité (53.16 %). La différence entre GE et PME n'est guère marquée dans ce domaine, sauf en ce qui concerne les outils de communication interne, beaucoup plus utilisés par les GE, ainsi que, dans une moindre mesure, les boîtes à suggestions (Tableau 7).

Tableau 7 Répartition des actions de participation et concertation en fonction de la taille de l'entreprise

Communication et Participation	N _{GE} =79		N _{PME} =74		TOTAL N _T =153	
	n	%	n	%	n	%
Moyens de communication interne	67	84,81	60	81,08	127	83
Réunions de concertation	65	82,27	58	78,38	123	80,4
Boîte à suggestions	60	75,95	25	33,78	58,78	55,55
Cercles de qualité	42	53,16	21	28,38	49,38	41,17

V. Section 4 : Participation aux politiques locales de développement

a) Introduction de la section 4

L'objet de cette section est d'avoir une réflexion participative de l'entreprise marocaine sur le développement locale. En tenant compte de sa coordination avec les parties prenantes, ainsi que ses implications pour élaborer et évaluer des politiques de développement fortes et signifiantes (107).

Dans ce contexte global de métropolisation, qui fait des villes les lieux privilégiés de la création de richesses, les concurrences s'accroissent entre les territoires (enclavés ou pas). Par conséquent le développement local doit être pris comme la création de valeur à partir de ces concurrences et compétitivité (108).

Notre travail vise le traitement de quatre lignes de financement de développement local à savoir :

- Le financement d'infrastructures ;
- Les dons ;
- Le sponsoring ;
- L'éducation ;

b) Financement d'infrastructure

Le développement local est aujourd'hui très présent chez les acteurs privés, notamment, les firmes multinationales. Ces dernières sont rodées depuis plusieurs années aux principes de responsabilité sociale et environnementale dans leur pratique industrielle. (109)

Elles ont apporté des notions de durabilité dans leurs activités extractives. Ces acteurs externes sont implantés dans les grands axes et les grandes villes marocaines et bénéficient de partenariat et convention qui garantit leur ancrage local. Ils conservent néanmoins leurs logiques propres et reproduisent en des normes du développement local qu'ils mobilisent par le financement des routes ou d'infrastructures. En effet, le Maroc dispose de quelques firmes qui optent pour ce type de financement à titre d'exemple l'OCP.

En général le taux constaté de 2.53 % des GE dans la figure 34, reste très faible par rapport à l'engagement des entreprises marocaines au concept de développement durable.

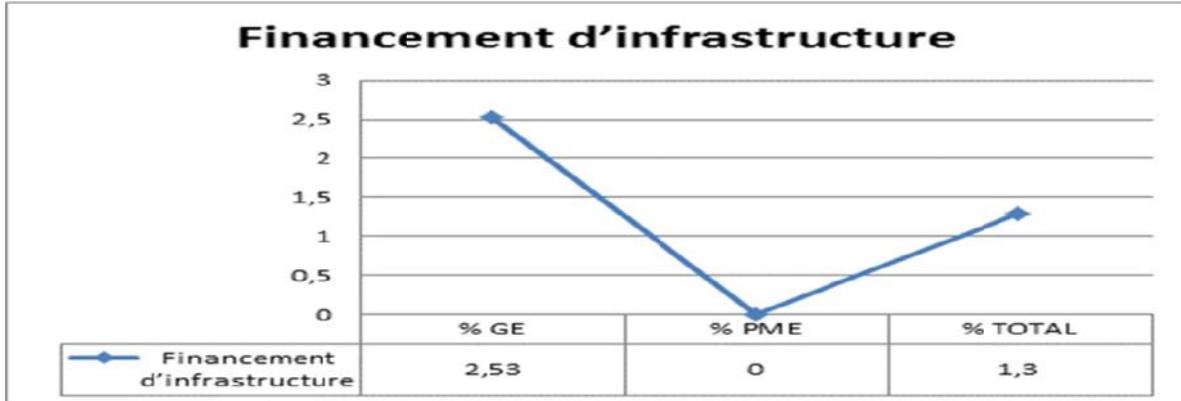


Figure 34 Financement d'infrastructure

c) Dons

Le fond d'étude et d'aide du secteur privé est l'instrument de l'aide-projet utilisé par les cibles de l'enquête. Il se décline ainsi, en plusieurs formules :

- les études de faisabilité ou de l'assistance technique ;
- l'innovation verte; finance des espaces verts, des plages, autres projets dédiés à l'environnement et au développement durable ;
- la cofinance d'actions de formation professionnelle;

Parmi ces entreprises, on trouve la TMSA, ATTIJARIWAFABANK, l'OCP avec un ratio de 7.6% (figure 35).

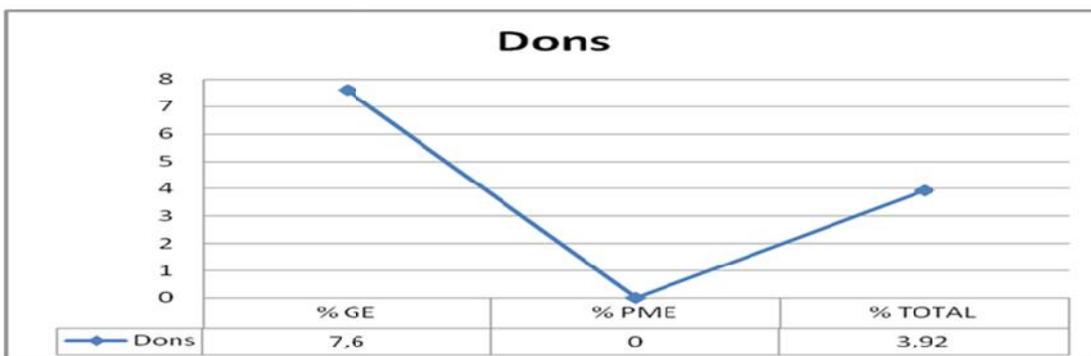


Figure 35 Dons

d) Sponsoring

Le sponsoring est le vecteur de communication qui consiste pour une entreprise à contribuer financièrement, matériellement et/ou techniquement (logistique) à une action sociale, culturelle ou sportive. Dans l'optique commerciale d'accroître sa notoriété et éventuellement d'améliorer son image (110).

Il s'accompagne souvent, mais pas nécessairement, d'une opération de communication publicitaire parallèle, visant à faire connaître cet engagement à l'ensemble de la cible des produits de l'entreprise (111).

Les entreprises de notre échantillon n'adoptent ce mécanisme qu'à un taux de 12,6% GE et 5,4 % PME (figure 36). Néanmoins, ce taux faible des entreprises marocaines ou multinationales est dû à la culture d'affaire familiale.

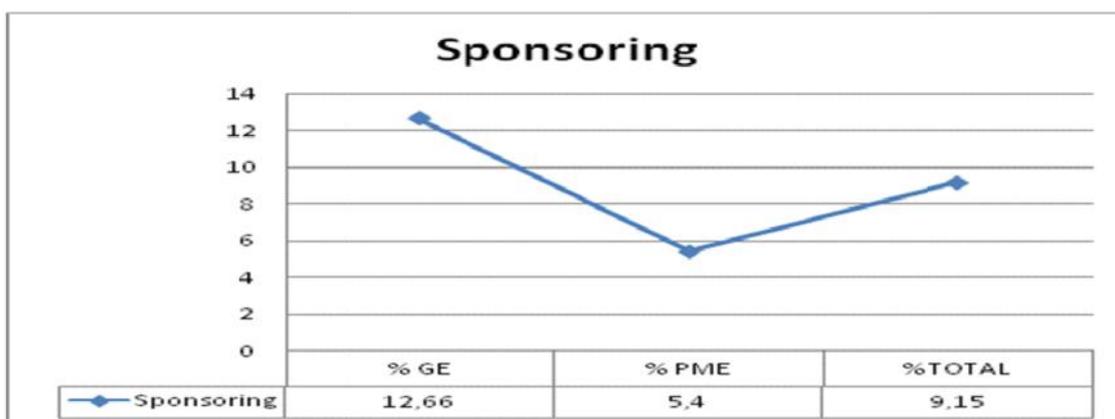


Figure 36 Sponsoring

e) Education

Ce volet a plusieurs formes afin de faciliter la scolarisation des enfants et renforcer les capacités des acteurs locaux dans le secteur éducatif. Le projet aide éducation du secteur privé vise le développement de la petite enfance. Il contribue à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les écoles officielles, à renforcer les compétences des communautés et enfin, à éduquer à la vie (la formation professionnelle), essentiellement dans les régions pauvres et très isolées (112).

Les GE procèdent à cette action, en partenariat avec les associations afin de financer les centres d'hébergements qui accueillent les enfants, et leur permettent ainsi de se

rendre dans les établissements scolaires souvent trop éloignés de leurs domiciles avec un pourcentage de 3.79 % (figure 37).

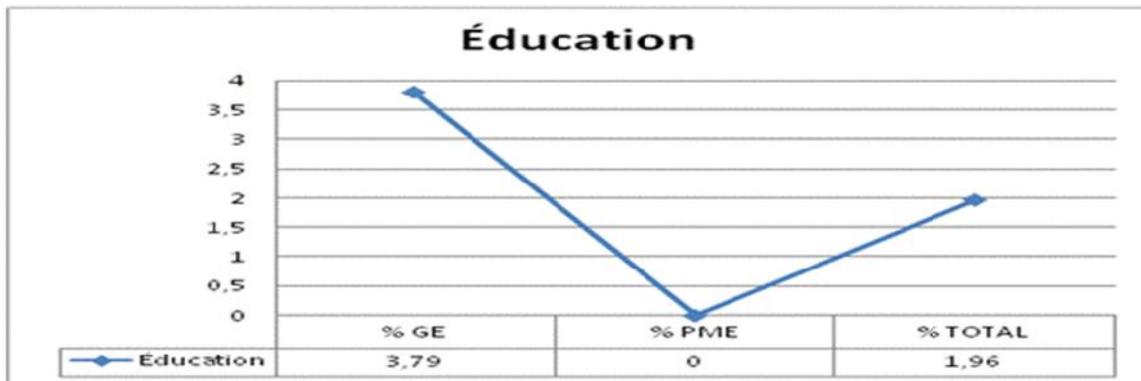


Figure 37 Education

f) Conclusion de la section 4

On conclue qu'au niveau de la participation aux politiques locales de développement, qui regroupe les axes de l'éducation, sponsoring, dons et financement d'infrastructures sont plus répandus par les entreprises à caractère d'exploitation minière, production industrielle diverse et l'industrie automobile (automotive industry). Les formes de cette participation sont très variées avec une préférence pour le sponsoring, l'éducation, les dons et la participation à des politiques d'insertion qui sont des actions relativement courantes, tandis que le financement d'infrastructures est plus rare, à part le port de Tanger Med et les villes à caractère d'exploitation minières telles que Khouribga, Safi, Youssoufia. Les GE préfèrent nettement les actions dans le domaine de l'éducation. Les actions les plus fréquentes pour les PME sont également l'éducation, et la participation à des politiques d'insertion (tableau 8).

En général, les entreprises marocaines préfèrent l'achat de l'espace qu'un engagement dans le sponsoring.

Tableau 8 Répartition de la participation aux politiques locales de développement

Participation aux politiques locales de développement	N _{GE} =79		N _{PME} =74		TOTAL N _T =153	
	n	%	n	%	n	%
Éducation	3	3,79	0	0	3	1,96
Sponsoring	10	12,66	4	5,4	14	9,15
Dons	6	7,6	0	0	6	3,92
Financement d'infrastructure	2	2,53	0	0	2	1,3

VI. Section 5 : Mise en place d'indicateurs de développement durable.

a) Introduction de la section 5

En 1992, le sommet de Rio, tenu sous l'égide des Nations Unies, officialise la notion de développement durable et celle des trois piliers de développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. Il affirme par ailleurs la nécessité de disposer d'une information quantitative pour mesurer les progrès vers la voie de la durabilité. Dans le chapitre 40, l'Agenda 21 invite les pays à élaborer des indicateurs de la prise de décision de DD (113). Afin de répondre à cette demande, la Commission du développement durable des Nations Unies lance en 1995 un programme de travail visant à élaborer des indicateurs de développement durable : 134 propositions d'indicateurs sont ainsi testées par une vingtaine de pays volontaires. Ces indicateurs proposés apparaissent alors souvent trop généraux pour cerner de manière pertinente la problématique du développement durable. En outre, il s'agit davantage d'une juxtaposition d'indicateurs que d'une intégration des trois dimensions du développement durable. Ce constat sert de point de départ aux travaux engagés pour élaborer des indicateurs plus satisfaisants. Ces travaux aboutissent à la sélection et au chiffrage de 45 indicateurs originaux. Desquels, on peut citer 11 indicateurs clés, présentés ci-dessous :

1. Taux de croissance du PIB par habitant ;
2. Émissions totales de gaz à effet de serre ;
3. Part des énergies renouvelables dans la consommation intérieure brute d'énergie ;
4. Consommation d'énergie des transports et PIB ;
5. Productivité des ressources ;
6. Indice d'abondance des populations d'oiseaux communs ;
7. Prises de poissons en dehors des limites biologiques de sécurité ;
8. Espérance de vie en bonne santé ;
9. Taux de risque de pauvreté après transferts sociaux ;
10. Taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans) ;
11. Aide publique au développement.

Dans cette logique, nous avons séparés les indicateurs propres au pays avec ceux des entreprises. Tels que :

- **le taux de l'emploi des travailleurs âgés ou handicapés ;**
- **dépenses en recherche et développement ;**
- **nombre des chercheurs et la productivité au travail ;**

b) Mise en place d'indicateurs de développement durable

Durant les vingt dernières années, le Maroc a mis en œuvre des politiques et des stratégies dans les domaines économique, social et environnemental. Il s'est engagé tant au niveau national, avec des réformes profondes de son cadre juridique et institutionnel, qu'au niveau international, avec la ratification de nombreuses conventions internationales déclinées en stratégies et plans d'action nationaux, pourtant la dimension environnementale du développement est la plus récente, et les politiques économiques et sociales menées ces dernières décennies pour développer l'économie et améliorer les conditions de vie des populations ont eu d'importants impacts environnementaux (114).

En exploitant la figure 39, nous constatons que le volet de l'environnement est le seul pris par nos cibles GE avec un pourcentage de 2.53 % (Figure 38).

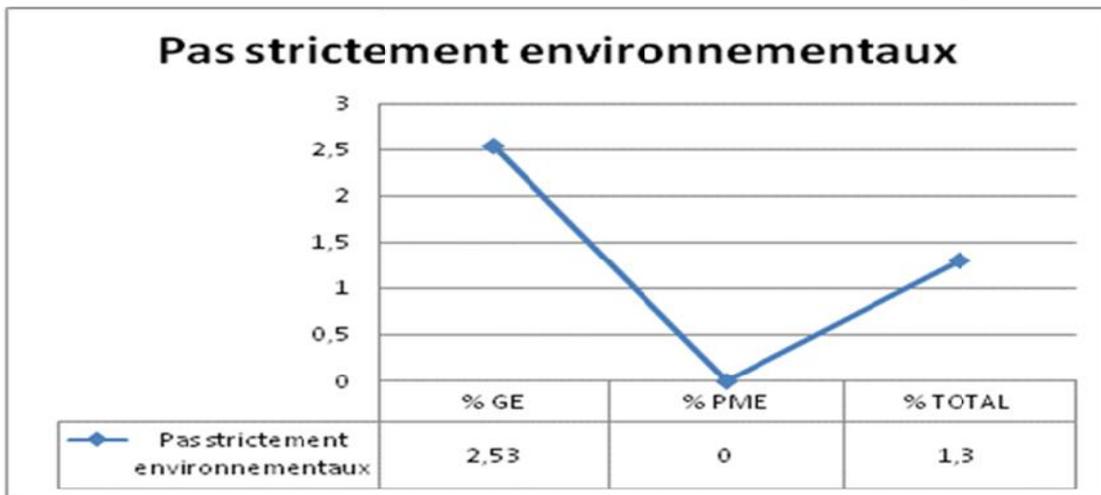


Figure 38 Mise en place d'indicateurs de développement durable

c) Conclusion de la section 5

Selon le dernier rapport de l'observatoire national de l'environnement et le DD en 2012, les bases de toute démarche de mise en place de DD sont :

- économiques par des réformes des stratégies sectorielles ;
- sociaux par une transition progressive de la santé, la pauvreté et l'exclusion ;
- environnementaux par un engagement irrévocable en gestion de l'eau, l'énergie et le climat.

Nous avons constaté dans notre enquête, que la plupart des grandes entreprises déclarent avoir mis en place des indicateurs de développement durable, mais nombreuses sont celles qui confondent indicateurs environnementaux et indicateurs de développement durable. En effet, seules 1.3 % de ces entreprises utilisent des indicateurs de DD (tableau 9).

Tableau 9 Mise en place d'indicateurs DD

Mise en place d'indicateurs de DD	N _{GE} =79		N _{PME} =74		TOTAL N _T =153	
	n	%	n	%	n	%
Pas strictement environnementaux	2	2,53	0	0	2	1,3

Conclusion du chapitre N° 2

L'entreprise marocaine doit non seulement s'intéresser à sa performance économique, mais également à sa performance sociale et environnementale en adoptant un système de management intégré et une approche de développement durable. D'une part, la démarche de développement durable prend en compte le facteur humain, cherchant à créer un environnement convivial et propice au développement du personnel. Cette dernière nécessite de dépasser les obligations sociales et doit inciter les collaborateurs à participer à la définition des objectifs et valeurs de l'entreprise (115).

Pratiquement, le comité d'hygiène et de sécurité et le comité social sont mis en place afin de participer à l'élaboration d'un environnement agréable pour le personnel. Également, ils doivent élaborer des méthodes de mesure de performances individuelles, « des facteurs déterminants pour la motivation et la rétention des collaborateurs performants »

Les boîtes à idées sont adoptées pour mesurer la satisfaction des salariés pour un environnement de travail sain, de recueillir des commentaires des employés et mettre en place un plan de correction. Prend en compte l'opinion de ses clients externes par la réalisation des enquêtes de satisfaction clients et l'analyse des réclamations et les attentes de ses derniers, afin de transformer la menace en opportunité.

D'autre part, la démarche de développement durable s'intéresse à la prévention des dysfonctionnements environnementaux. En adoptant un système de management environnemental par :

- le respect de la réglementation ;
- la maîtrise des risques environnementaux pour le site ;
- la réduction de ses coûts de fonctionnement par des économies d'énergie et de matière première ;
- La prise en compte de l'aspect environnemental dans la conception de ses solutions techniques et la valorisation de ses déchets ;
- La responsabilité environnementale de dépasser les activités internes en prenant en compte des critères environnementaux dans le choix de partenaires.

Dans le préambule de la charte nationale de l'environnement et le développement durable, nous constatons que les volets de l'environnement et la santé et sécurité au

travail constituent les bases des exigences de cette charte. Or, L'entreprise marocaine et d'après notre recherche est obligée à réagir positivement avec son environnement externe en terme d'écoute client et la participation aux projets de développements locaux (116).

En outre, notre travail démontre que le système de management de la qualité s'intéresse de plus en plus à la satisfaction des clients externes et parfois même en dépit des clients internes (voir la section des actions environnementaux et santé-sécurité au travail). Malgré, le nombre progressif des certifications en système de management de la qualité au Maroc qui arrive à 1200 entreprises certifiées, nous constatons que le concept de développement durable est loin d'être réalisable et qui fait un grand débat au parlement sur son efficacité (70). Par conséquent, ce système a été pris en considération dans la mesure où la réussite de notre démarche de DD sera prise par un système de management intégré. Nous retenons, ainsi, la sous hypothèse de la santé-sécurité au travail et de l'environnement.

Dans la suite de notre travail, nous allons continuer à approfondir notre recherche sur cette sous hypothèse, en prenant en compte le volet social de développement durable.

CHAPITRE N°3 : RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC SES PARTENAIRES

Introduction du chapitre N° 3

Si les relations de l'entreprise avec ses partenaires internes doivent être fondées sur le respect mutuel afin de faciliter le dialogue et favoriser l'esprit d'équipe, donc Il appartient à chaque collaborateur de veiller à agir en toute loyauté et intégrité vis-à-vis des partenaires extérieurs (y compris ses concurrents), et d'entretenir avec eux une relation de confiance dans le respect des lois et règlements (117).

De ce fait, nous allons travailler sur deux sections dans ce chapitre, la première sera réservée au code de la déontologie, dont deux parties sera traitées sur sa publication et sa relation avec les fournisseurs.

La deuxième section détaillera la politique sociale, et mesurera la stabilité de l'emploi des entreprises marocaines. En tenant compte que ce chapitre nous dirigera vers le volet social de développement durable.

I. Section1: Respect du code de déontologie

a) Introduction de la section 1

Le code de déontologie d'une entreprise décrit les principes généraux d'exercice de ses activités en vue du respect de l'éthique et des lois en vigueur. C'est un ensemble de règles qui régissent la conduite de tous les collaborateurs et leurs rapports avec les différents partenaires internes ou externes. Ce code fait avant tout appel à la responsabilité de chacun et regroupe les valeurs de l'entreprise (118).

Au-delà de l'application du code de la déontologie, l'entreprise doit encourager chacune de ses activités à définir et appliquer des règles adaptées à leurs métiers propres et aux environnements juridiques et réglementaires dans lesquels elles exercent spécifiquement leurs professions (119). Dans cette section, nous allons étudier ce code de déontologie et la nécessité d'être publié.

b) Publication du code de déontologie

La publication du code de déontologie est de fixer les règles permettant notamment d'éviter les conflits d'intérêt et d'assurer le respect des principes d'équité et de transparence.

Elles doivent être rigoureusement appliquées par le personnel, les mandataires sociaux et toute personne dans l'exercice de sa fonction, est susceptible de détenir et d'utiliser, à titre permanent ou occasionnel, des informations privilégiées.

Le code de déontologie précise également les règles minimales devant encadrer l'utilisation et la communication des informations, instaure un système de contrôle permanent en vue d'assurer le respect des dites règles et prévoit des sanctions en cas de tout manquement professionnel constaté dans ce cadre (120).

Le membre du personnel est tenu, dès son embauche, de prendre connaissance de manière attentive des règles énoncées par le présent code de déontologie, qui sera annexé à son contrat de travail dont il fera partie intégrante.

Les membres du personnel, sont tenus de signer le code de déontologie. En conséquence, la société doit publier cette charte de déontologie.

A la lecture de la figure 39 relative à la publication du code de déontologie, nous constatons une confusion entre le code de déontologie et la convention collective. Cependant, sur l'ensemble des cibles de notre travail, 1.96 % publient leurs codes.

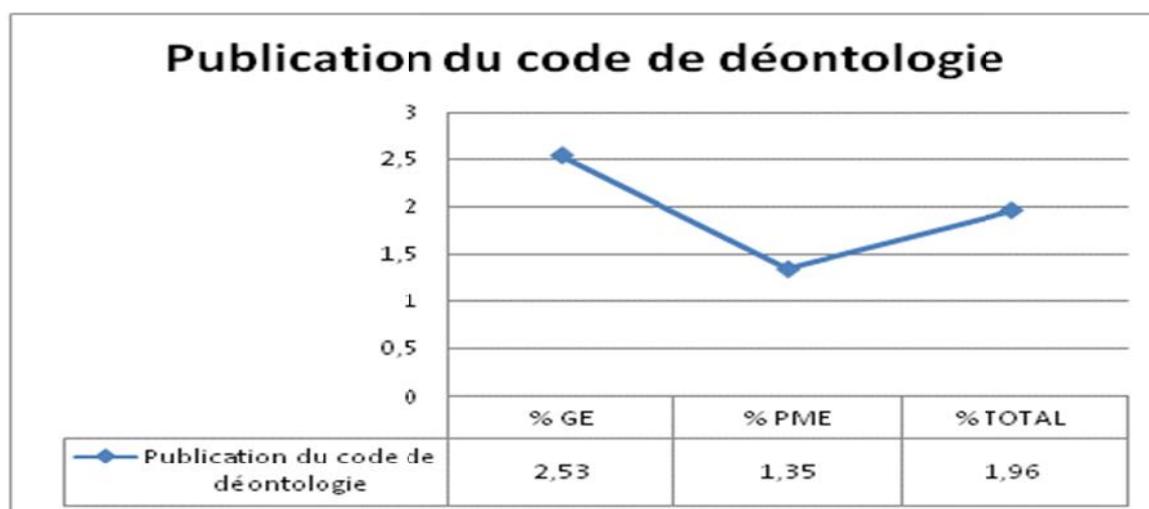


Figure 39 Publication du code de déontologie

c) Relation externe avec les fournisseurs

Le souci de satisfaire les clients est une priorité de l'entreprise, afin notamment de garantir sa pérennité. Cette satisfaction est obtenue grâce à une recherche permanente de l'excellence, dans le cadre d'une relation solide.

Pour gagner la confiance de ses clients, le fournisseur s'engage à leur fournir des produits et services performants adaptés à leurs besoins et à respecter les engagements pris à leur égard dans le cadre de la politique qualité et le code de déontologie mis en œuvre par la société ou groupe des sociétés (121).

La partie de la publication du code de déontologie, nous a permis de constater qu'elles sont moins nombreuses les PME qui publient leurs codes. Cependant, D'après notre recherche, la mesure de satisfaction client est formalisée par des procédures qualité, en dépit, d'une charte de déontologie proprement dite par nos cibles avec un taux de 5.23 % comme moyenne dans les deux segments (figure 40).

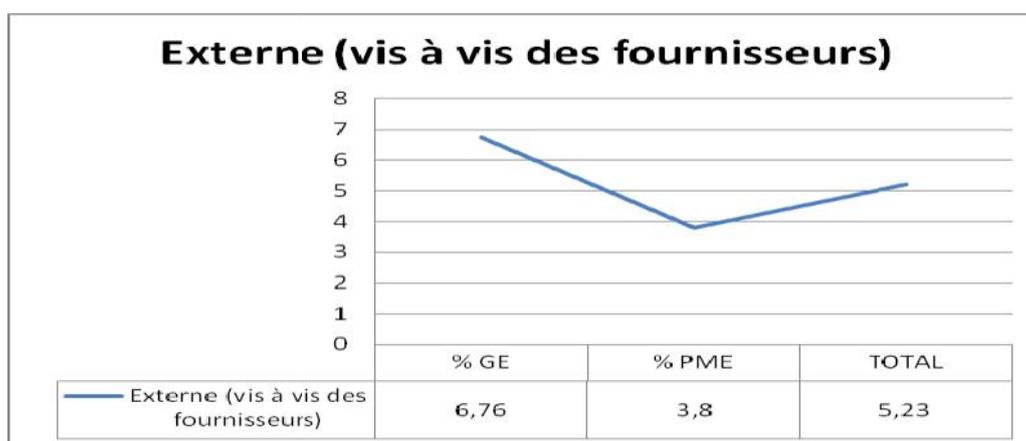


Figure 40 Relation externe avec les fournisseurs

d) Conclusion de la section 1

Le développement de l'entreprise marocaine ne sera assuré que par une attitude équitable et honnête envers leurs clients publics ou privés, leurs collaborateurs, leurs actionnaires, leurs fournisseurs, leurs concurrents, et tous leurs partenaires. Une relation loyale et équilibrée est le gage d'une prospérité partagée, régulière et durable (122).

Le code de déontologie constitue une base commune sur laquelle tous les collaborateurs de la société marocaine doivent partager et observer chaque jour dans le cadre professionnel les mêmes règles de conduite, qui font de son organisme une entreprise éthique. Il reflète leur engagement collectif de conformité aux réglementations en vigueur, de mise en œuvre de pratiques commerciales loyales, de lutte contre la fraude, et de transparence de l'information financière. Il aide chaque collaborateur à déterminer son comportement face à des situations concrètes, par référence à quelques principes clairs et précis (123).

La réussite durable de l'éthique dans les entreprises marocaines, dépend de l'attention portée par chacune d'entre elles au respect de ce cadre déontologique, la volonté d'adopter ce type de management transparent et le bon sens dans l'exercice de leurs activités (124).

II. Section 2 : Politique sociale des entreprises marocaines

a) Introduction de la section 2

Au Maroc, le débat sur la responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui omniprésent, tant dans les discours du milieu des affaires que dans celui des chercheurs académiques.

L'intérêt qui s'attache à ce sujet relève du fait que le Maroc joue pleinement la carte d'ouverture et de modernité et des avantages que les entreprises y trouvent pour l'amélioration de leur compétitivité et du développement durable de leur milieu (125).

La vague de RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé dès son intégration tout au long de leur chaîne de valeurs. Assimilées dans ces chaînes, les entreprises devront non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais aussi d'en rendre compte de

façon assez crédible. Au Maroc, généralement et, dans les grandes villes, en particulier, les secteurs d'agroalimentaire, du textile-habillement et de l'artisanat constituent les piliers de l'économie et sont quasi-totalement organisés (126).

L'objectif de notre recherche est d'appréhender la manière avec laquelle les dirigeants de nos cibles sont prédisposés à assumer un rôle responsable. En suivant une approche sociale basée sur le minimum de la responsabilité sociale de la norme SA 8000, pour une stabilité de l'emploi qui va permettre une bonne santé psychologique de leurs salariés.

Il faut signaler que la norme ISO 26000 présente des lignes directrices plus avancées et actualisées de la RSE, cherchant ainsi pour tout type d'organisation à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Cependant, le nombre des chapitres et la complexité de cette norme exige un travail très concentré et approfondi (127). Afin de faciliter la compréhension de notre enquête par nos cibles, nous avons limité notre recherche au traitement de la norme SA 8000.

b) La norme sociétale SA 8000

La norme SA 8000 est entrée en vigueur au Maroc en septembre 2001. Cependant, la décision de sa mise en œuvre est volontaire puisqu'elle reste à la discrétion des entreprises.

La SA 8000 traite neuf aspects :

1. la main-d'œuvre infantile ;
2. la main-d'œuvre forcée ;
3. la santé et la sécurité ;
4. la liberté syndicale ;
5. le droit de négociation collective ;
6. la discrimination ;
7. les pratiques disciplinaires ;
8. les heures de travail ;
9. la rémunération et le système de management.

A relever que les unités exerçant dans le secteur informel sont d'emblée exclues du champ de cette norme. Ce qui constitue une partie non négligeable du tissu industriel qui contribuerait pour près de la moitié du PIB. Seules peuvent donc être concernées les entreprises structurées, les multinationales et les unités sous-traitantes liées aux grands donneurs d'ordres. Ce qu'est confirmé dans notre recherche par un taux de 17.72 % des GE qui connaissent la norme et l'applique (figure 41).

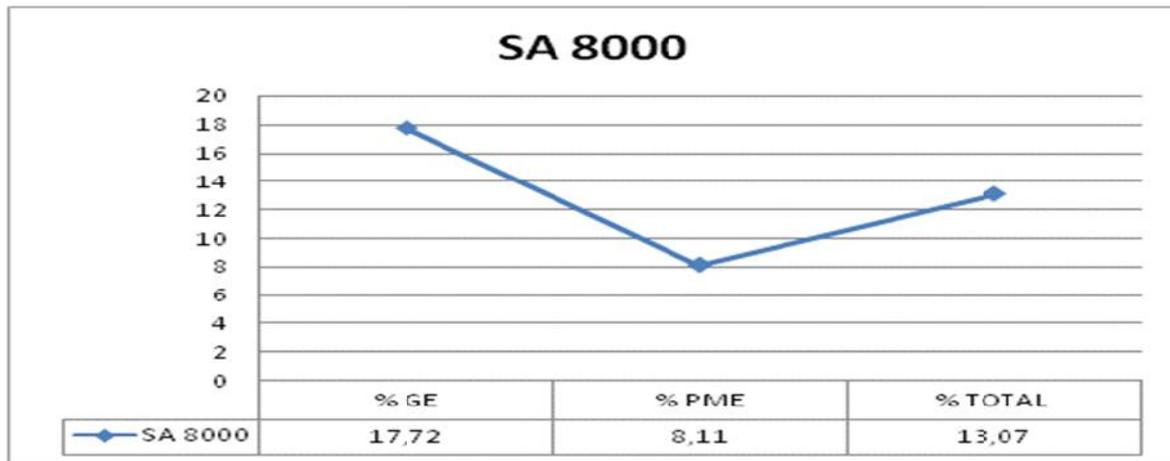


Figure 41 La norme sociétale SA 8000

c) Stabilité de l'emploi

Aux vues des réponses, le pourcentage de CDI (contrat à durée indéterminée) est plus important dans les entreprises de grande taille, mais généralement, et d'après les réponses on constate que seulement 7.84 % des entreprises offrent plus de 90% de CDI (figure 42).

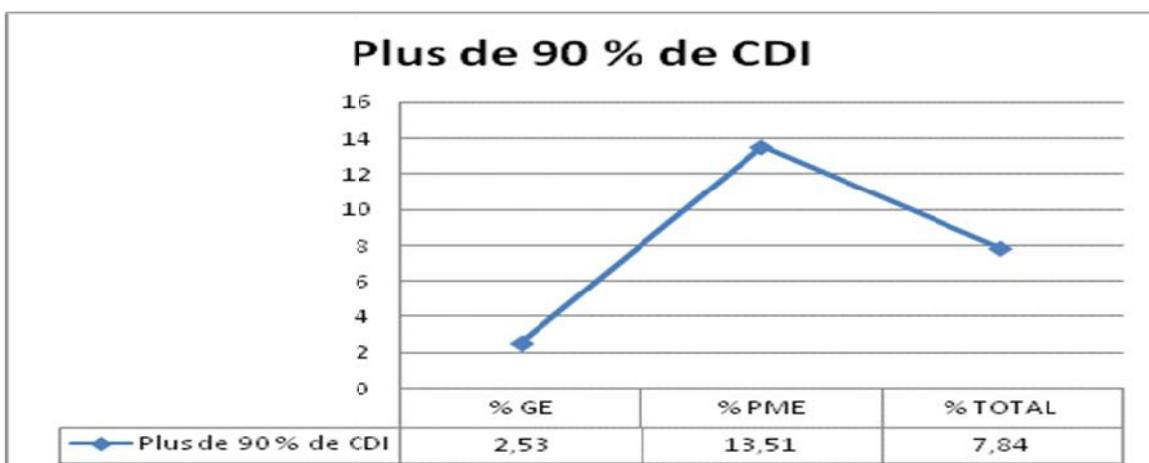


Figure 42 Stabilité de l'emploi

Selon les statistiques de l'agence nationale de la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) (128), les insertions fin décembre 2012 sont de 45017, avec un pourcentage légèrement faible de 34% des contrats de droits commun. Ce qui confirme la fragilité de l'emploi au Maroc, vu ce pourcentage faible de CDI.

Or, le haut-commissariat au plan déclare que 63% des salariés travaillent sans contrat de travail et 3.7% avec des contrats verbaux.

En conséquence, le conseil d'administration de l'ANAPEC, a lancé un nouveau plan des objectifs qui prévoit à l'horizon 2016 : 330 000 insertions, 120 000 opportunités d'amélioration de l'employabilité et l'accompagnement de 12 000 porteurs de projets auto emploi (129).

d) Relation interne avec les salariés

Notre étude vise dans cette partie, la mesure de la veille des législations et réglementations sur le respect de la vie privée, ainsi, la protection des données à caractère personnel, notamment celles qui prévoient la reconnaissance des droits fondamentaux et syndicaux dans un cadre d'éthique.

Sur l'ensemble de nos échantillons, seuls 2.61% investissent dans des fonds d'éthique, reposant sur une charte d'éthique (figure 43).

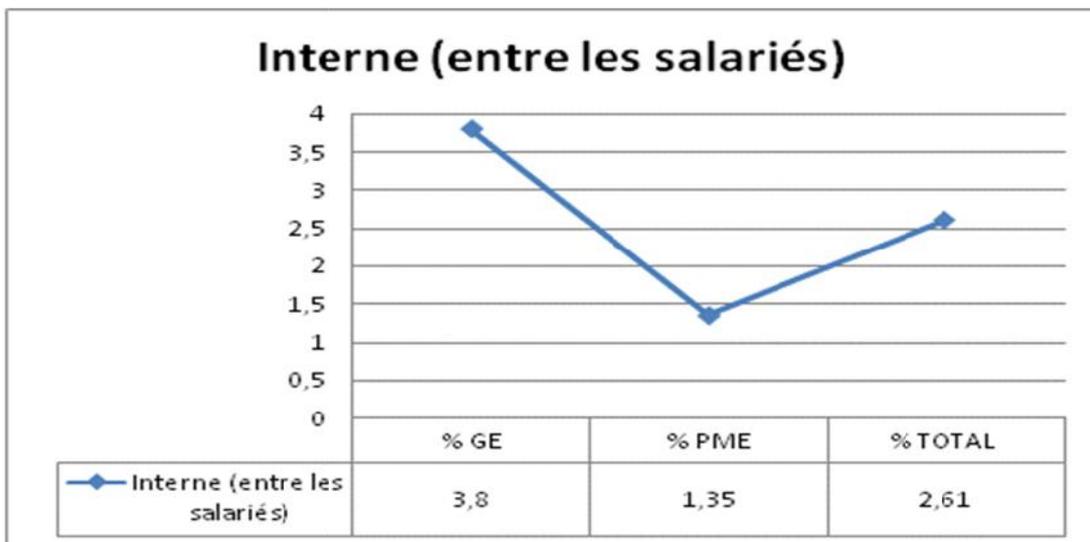


Figure 43 Relation interne avec les salariés

e) Conclusion de la section 2

Les entreprises marocaines sont de plus en plus conscientes que la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, elles peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion de leurs activités (130).

Les résultats de notre travail fournissent, dans un premier temps, un constat général sur les pratiques des entreprises dans les domaines du travail et de l'environnement, et dans un deuxième temps, ils montrent que la RSE demeure un concept relativement peu connu dans nos cibles et par leurs dirigeants. Ils prouvent, ainsi de plus, une large non-conformité des pratiques des entreprises avec la réglementation du travail et de la sécurité sociale, avec toutefois des attitudes mitigées en matière de relation professionnelle.

Conclusion du chapitre N°3

Sur toutes les questions concernant les relations avec l'extérieur, le taux de non-réponses est très important allant de 95 % à 98 % pour la question sur les fonds éthiques. Ce constat s'explique par la fonction de la personne qui a le plus souvent rempli le questionnaire. Il s'agit très souvent du responsable des ressources humaines qui connaît mal la politique d'achat de l'entreprise et la nature des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants. Ce point dénote un manque de transversalité dans le fonctionnement des entreprises et une insuffisance dans le partage de l'information. En plus, la norme éthique SA 8000 (131) est encore très peu connue des entreprises marocaines puisque seulement 13 % d'entre elles déclarent la connaître (tableau 10).

Notant qu'il existe aujourd'hui une autre norme sociale plus avancée et bien structurée (ISO 26000).

Tableau 10 relations avec l'extérieur

Relations avec l'extérieur	N _{GE} =79		N _{PME} =74		TOTAL N _T =153	
	n	%	n	%	n	%
Interne (entre les salariés)	3	3,80	1	1,35	4	2,61
Externe (vis à vis des fournisseurs)	3	3,80	5	6,76	8	5,23
Publié	2	2,53	1	1,35	3	1,96
Confidentiel	15	18,99	9	12,16	24	15,69
SA 8000	14	17,72	6	8,11	20	13,07

CHAPITRE N°4 : INFORMATION ET FORMATION

Introduction du chapitre N° 4

Les informations confidentielles dont disposent les salariés de la société dans le contexte de leurs activités professionnelles doivent rester confidentielles tant qu'elles n'ont pas été rendues publiques par la direction. Les collaborateurs ne doivent donc pas utiliser ou diffuser à l'extérieur de telles informations, sauf autorisation écrite donnée par la société ou dans le cadre d'obligations légales. Cependant, cette dernière doit reconnaître la liberté d'expression de ses collaborateurs dans le cadre de leurs relations professionnelle (74).

Sont notamment considérées comme confidentielles : les informations relevant de la propriété intellectuelle, les données financières de la société, les plans marketing et commerciaux, les bases de données, les informations sur les salariés. Chaque collaborateur est tenu de conserver la confidentialité même après avoir quitté son emploi au sein de la société.

Cependant, l'entreprise marocaine doit considérer que le développement des compétences professionnelles est un enjeu important de sa réussite. En s'attachant particulièrement :

- à l'égalité des chances et au traitement équitable, fondé sur la reconnaissance du mérite et de la performance ;
- à l'évolution professionnelle de ses collaborateurs, notamment par le biais de la formation, l'information, de la mobilité interne et de la promotion.

Dans cette optique, nous allons étudier dans ce chapitre, le lien de la mise en valeur des compétences.

I. Section1: Information et formation

a) Introduction de la section 1

La formation et l'information sont une obligation de l'employeur en matière de mise en valeur des compétences et de gestion des risques professionnels. Elles concernent tous les salariés, y compris les nouveaux embauchés, les intérimaires, les sous-traitants, ceux qui viennent de changer de poste, ceux qui interviennent de façon occasionnelle

dans les activités industrielles ou de services. Elles ont pour corollaire le devoir du salarié de suivre ces formations et de respecter les consignes qui lui sont transmises.

En matière de risques professionnels (industriels, administratifs, financiers...), l'employeur est obligé d'informer ses salariés. Ces derniers peuvent alerter leur hiérarchie en cas de problème lié au bon fonctionnement de leurs postes. L'objectif de notre étude est de renforcer les compétences par des formations et partager l'information par la diffusion et l'affichage au cœur de l'entreprise.

b) Accès à l'information et formation.

En tenant compte de cette introduction, nos résultats affirment que la moitié de nos cibles (49,18 %) procèdent à l'information et à la formation de leurs salariés, mais sont rares qui continuent cette approche pour valoriser leurs compétences (figure 44).



Figure 44 Information

c) Conclusion de la section 1

La formation et l'information sont une obligation de l'employeur en matière de prévention des risques professionnels, environnementaux et une gestion prévisionnelle des compétences par un retour d'expérience. Elles concernent tous les salariés, y compris les nouveaux embauchés, les intérimaires, les sous-traitants, ceux qui viennent de changer de poste, ceux qui interviennent de façon occasionnelle dans les activités d'entretien ou de maintenance. Elles ont pour corollaire le devoir du salarié de suivre ces formations et de respecter les consignes qui lui sont transmises (74).

Une bonne diffusion de l'information passe donc par un affichage des notes de service, dont les salariés doivent prendre connaissance, une mise à disposition de la notice d'instructions, l'organisation de réunions. La sensibilisation du personnel peut aussi être une campagne d'information organisée au sein de l'entreprise. Ces actions doivent cibler également les intervenants extérieurs.

Conclusion du chapitre N° 3

Concernant l'accès à l'information environnementale par les acteurs extérieurs, les PME communiquent moins par internet que les GE. Et peu d'entreprises nationales travaillent sur des projets communs avec les ONG (organisations non gouvernementales), cependant, cette pratique est plus courante aux pays développés et dans les GE multinationales.

D'une manière générale, environ 60 % des entreprises pensent communiquer suffisamment sur leur stratégie et leurs actions en matière de développement durable, par ailleurs, les entreprises ont exprimé dans ce questionnaire un besoin très net d'information en matière de santé-sécurité au travail et le développement durable puisqu'elles sont 80 % à souhaiter recevoir le résultat de ce travail. À propos de la formation, les cadres des GE, nationales ou multinationales, assistent beaucoup plus à des colloques, séminaires sur la SST et le DD, contrairement aux PME (tableau 11).

Tableau 11 information et formation

Information et formation	N _{GE} =79		N _{PME} =74		TOTAL N _T =153	
	n	%	n	%	n	%
Information	44	55,70	14	23,73	60	49,18
Résultat de l'enquête	63	79,75	59	79,73	122	79,74

CONCLUSION DE LA SECTION II

Tout d'abord précisons que nos interprétations sont liées aux entreprises que nous avons analysées. En effet, nous pensons que les caractéristiques du système intégré sont directement liées aux facteurs de contingences de l'entreprise et qu'une généralisation ne peut être réalisée pour l'ensemble des entreprises.

Toutefois, la mise en place d'un système cohérent de développement durable, doit être entrepris en plusieurs étapes et en fonction des besoins et priorités de chaque région du Maroc. Dans ce contexte, notre étude laisse constater la différence et le contraste des actions entre petites, moyennes et grandes entreprises. Souvent ces dernières sont installées dans les grandes villes, avec des infrastructures et politiques sectorielles émergentes. En outre, le concept de développement durable et de la santé et sécurité au travail en particulier doit être pris en force en associant des politiques efficaces du marché, reposant sur des recommandations institutionnelles (132).

En général, les entreprises se préoccupent de l'environnement et de la santé et sécurité au travail pour quatre raisons :

1. la législation ;
2. les occasions économiques ;
3. les pressions des parties prenantes ;
4. les motifs éthiques (133).

En se basant sur notre introduction de cette partie, nous rappelons que l'objectif de notre de travail est de :

- **Décrire les entreprises ayant une stratégie avancée en matière de DD ;**
- **Recueillir des informations sur leurs initiatives, actions, engagements, et besoins face au concept de développement durable ;**
- **Faire des recommandations relatives au choix du système le plus approprié pour passer au DD.**

En projetons nos résultats sur ces objectifs, nous constatons que parmi nos cibles qui ont une politique avancée en matière de développement durable, sont **les grandes entreprises multinationales et légèrement les sociétés nationales à caractère industriel ou minier**. Ce constat nous a poussés à bien approfondir notre recherche

sur les mesures prises par ces entreprises en matière de développement durable, notamment sur les trois axes d'un système de management intégré (QHSE). Or, le nombre insuffisant de certification en management intégré, nous a permis **de rejeter notre première hypothèse de management intégré vers le DD.**

Toutefois, la prise de conscience de notre pays de ce volet de DD a été exprimée par la charte nationale de l'environnement et le développement durable. Cette dernière est divisée en trois axes :

- 1. Droits et devoirs ;**
- 2. Valeurs et principes ;**
- 3. Engagements.**

Notre démarche a pris en considération cette répartition, et nous a permis de constater que nos cibles réagissent face à ce concept de DD d'une manière volontaire, faute d'une insuffisance réglementaire qui oblige ces entreprises à appliquer certaines exigences de la CNEDD, à titre d'exemple :

- Le progrès social ;
- La préservation et la valorisation du patrimoine naturel et culturel ;
- L'éducation et la formation ;
- La préservation et la protection de l'environnement ;
- Respect des règles de la santé et sécurité au travail ;
- L'accès à l'information ;
- La participation ;
-

Nonobstant de ce constat, nous avons constaté que le système de management de la qualité qui se trouve avant les deux normes de l'environnement et de la SST, n'a pas joué un rôle propulseur vers le DD. La preuve de cette confirmation est la charte elle-même qui se base sur deux dimensions principales, l'environnement et la santé et sécurité au travail.

Dans notre recherche, nous avons pris en considération cette dimension de la qualité dans la mesure de son intégration dans un système de management intégré, or, nos résultats ont rejeté la première hypothèse de SMI vers le DD. En conséquence, le

système de management de la qualité a été suspendu de notre travail dans la deuxième sous hypothèse (SH1 et SH2), suite à une insuffisance de la norme ISO 9001 depuis son apparition en 1994 en terme d'adoption des trois concepts de DD, ce qui nous a permis de dire en premier lieu que seuls **les systèmes de management de l'environnement et la santé et sécurité au travail** sont capables de réussir notre démarche **(SH3)**.

Néanmoins, le volet social a été volontairement peu pris en compte dans l'enquête pour plusieurs raisons:

- les politiques sociales des entreprises sont fortement liées à la taille des entreprises, Il aurait fallu alourdir considérablement le questionnaire pour se faire une idée précise de la politique sociale des entreprises ;
- de nombreux aspects de la politique sociale sont au cœur des débats : la stabilité et la pérennité de l'emploi sont les rares points reconnus actuellement, d'une manière quasi unanime, comme facteur de développement durable ;
- L'engagement volontaire dans le concept social au Maroc.

Pour la partie des actions environnementales, nos cibles connaissent un certain retard par rapport à la réduction des quantités de matières premières. Cependant, " les sociétés industrielles marocaines consomment plus d'un milliard de mètre cube (m³) d'eau de mer, ce qui représente 81% de la consommation totale. Pour leurs déchets liquides, la mer est leur principal décharge avec 98% de rejets déversés (134)

En continuons sur l'hypothèse de la SST et l'environnement, nous dégagons que le système de management de l'environnement est réservé à des grandes structures avec une activité menaçante de l'environnement. Or, L'écologie industrielle au Maroc est une pratique récente du management environnemental visant à réduire les effets de l'industrie sur l'environnement. En effet, les techniques de production propres à nos cibles ne visent souvent que des améliorations ponctuelles par la mise en place d'un équipement, au mieux d'une installation, dont il est parfois difficile d'évaluer l'utilité d'un système de management de l'environnement.

En outre, le management de la SST et la présence de la norme BS-OHSAS 18001 et autres normes internationales rend la relation entre l'homme et l'entreprise très complexe. Cette relation n'a d'autre choix que de fonctionner sur ce qui les rapproche

plus que sur ce qui les oppose (135). L'identification des dangers, l'évaluation, la gestion des risques dans la norme OHSAS 18001, a un objectif principal d'assurer la santé et le bien-être de l'homme dans son milieu de travail. Et notamment par des études ergonomiques. Toutefois, l'excellence en SST, constitue un élément important dans la démarche de développement durable. Cette excellence constitue un très bon lien du facteur humain entre la SST et le développement durable. Ce qui permet de donner de plus en plus du poids **à la SST pour la réussite de notre démarche(troisième hypothèse)**, vu que, le droit pénal du travail est en étroite relation avec le concept de la SST est plus appliqué de celui de l'environnement qui reste propre, dans la plupart des cas aux grandes sociétés.

Cette légère différence du choix du système le plus approprié, est due au fait que **95% des entreprises marocaines sont des PME**. Ces dernières fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production et 50% de l'investissement.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

I. Conclusion générale

En associant, les trois hypothèses de notre travail, et les quatre volets de notre questionnaire, nous constatons que **la santé et sécurité au travail représente le seul système du QHSE capable de réussir ce passage vers le développement durable(troisième hypothèse)**. Cependant, nous recommandons une intervention d'urgence de l'Etat dans la mise à disposition d'un nombre suffisant de médecins du travail, des inspecteurs en SST et l'encouragement fiscal des entreprises certifiées en santé et sécurité au travail.

Notre étude nous a permis de constater que seules les GE, et en particulier les multinationales respectent les obligations de la santé et sécurité au travail, et mènent une stratégie offensive en matière de respect des conditions de travail (65.8 %), et la formation, information sur les risques au travail (63.3 %). Ce qui répond à notre premier objectif relatif à cette grande tendance entre les GE et les PME.

Toutefois, les normes, les référentiels et la réglementation en SST précède celle du développement durable, et par conséquent, les grandes entreprises ou mêmes les petites et moyennes entreprises doivent percevoir la santé - sécurité au travail comme un élément constitutif de leurs politique générale vers le développement durable.

Notre travail a démontré que le service de la santé et sécurité au travail est rattaché souvent à la direction des ressources humaines (69.3%). Par conséquent, le manque de formation dédiées à la SST et la mise à niveau des compétences du personnel de la direction des ressources humaines, entravent toute autonomie dans la prise de décision pour améliorer le fonctionnement de ce département. Ce rattachement entre les deux fonctions peut présenter un avantage qualitatif dans la gestion de la santé et sécurité au travail du fait que le facteur humain est l'axe majeur de ces deux activités.

Néanmoins, la plupart de nos cibles, confondent un système de management intégré et le contrôle de gestion. Cette confusion est remarquée par des indicateurs de performances liés aux objectifs (question B-7 du questionnaire en annexe), au lieu de se baser sur un processus d'amélioration continue (136), prenant ainsi le facteur humain comme base de la santé et sécurité au travail vers le développement durable

(137). Ce qui est confirmé dans de nombreuses études, notamment le concept d'implication du personnel dans la SST (138) .

II. Apports de la méthode

Tout d'abord, par ce thème nous aspirons à exploiter les connaissances acquises à la faculté des sciences de Tétouan au titre des séminaires techniques et de l'expertise développée au sein de notre laboratoire de recherche pour tester notre aptitude à élaborer des stratégies adaptées au secteur étudié.

Nous aspirons également à travers ce travail à :

- Développer nos connaissances et nos compétences en matière de management intégré et le développement durable ;
- Montrer que l'approche économique, en l'occurrence l'introduction des instruments économiques et financiers dans la gestion de développement durable, couplée à une analyse stratégique offre des solutions réalistes aux problématiques nationales ;
- Souligner l'importance des travaux pluridisciplinaires impliquant des intervenants d'horizons différents. De tels travaux tirent profit de la complémentarité des approches méthodologiques et la vision critique qui s'en dégage. Ils nécessitent certes un grand investissement pour mettre à niveau les connaissances et assurer une communication et une coordination constructives;
- Démontrer, objectif fort ambitieux, la possibilité d'aboutir à travers des travaux structurés à construire des solutions réalistes et faisables à des problématiques majeures qui impactent négativement le développement durable de notre pays.

III. Limites de la méthode

Notre approche par questionnaire comporte plusieurs limites, on peut citer à titre d'exemples :

- la qualité des personnes interrogées qui représente 69.8% des réponses reçues par des directeurs de ressources humaines, ce qui rend les questions complexes ou à caractère d'analyse technique non exploitable ;

- un certain retard de la réception des réponses lié aux relances par mail.
- la sensibilité de sujet chez les dirigeants marocains est variable. Des entreprises ont même refusé de publier leur nom.

Toutefois, le concept de développement durable trouve aussi ses limites. En effet, la société capitaliste, dans laquelle nous sommes, a su redistribuer les dividendes de la production à l'économie (sous la forme de réinvestissements) et au social (hausse du revenu des salariés) pendant toute son existence. La balance entre ces deux pôles s'est réalisée au gré des diverses luttes sociales et des convictions politiques des dirigeants. Mais comment prendre en compte l'environnement dans cette balance alors que l'équilibre entre le social et l'économique est déjà actuellement dans une impasse ?

IV. Bilan de notre travail

De l'analyse des informations disponibles à l'observatoire nationale de l'environnement et le DD (ONEDD), nous constatons qu'il y a une volonté manifeste de l'état à élaborer des indicateurs pertinents et appropriés qui permettraient aux pouvoirs publics d'entreprendre des actions par rapport à l'objectif recherché du DD. Toutefois, la mise en place d'un système cohérent de développement durable est un travail à long terme qui doit être entrepris en plusieurs étapes et en fonction des besoins et priorités de chaque région du Maroc. Il est évident que tous les indicateurs de DD proposés par l'ONEDD ne sont pas applicables ou utilisables dans chaque groupement des entreprises dans la mesure où ils ne reflètent pas ou peu les réalités de nos cibles. Toutefois, ils peuvent constituer un cadre de référence pour la constitution d'indicateurs qui refléteront au mieux les problématiques et réalités économiques, sociales et environnementales. Or, le concept de DD et de la SST en particulier doit être pris en force en associant des politiques efficaces du marché, reposant sur des recommandations institutionnelles (132). En général, les organisations se préoccupent de l'environnement et de la SST pour quatre raisons : La législation, Les occasions économiques, Les pressions des parties prenantes ainsi que les motifs éthiques (135).

Aussi, nos résultats montrent une insuffisance d'adhésion des entreprises marocaines au système de management intégré (SMI) vers le DD. Et que la santé- sécurité au travail (SST) est perçue comme étant un des éléments constitutifs du développement durable (DD). Toutefois, l'intégration des notions de SST dans ces entreprises précède celle du DD de plusieurs décennies. Aujourd'hui, l'intégration de la SST est plus

complète et mieux comprise par les gestionnaires que celle du DD, grâce à une longue expérience visant l'amélioration continue des entreprises en la matière. Il est donc intéressant aux pouvoirs publics de se demander comment la SST peut encourager la promotion et l'opérationnalisation du DD au sein de l'entreprise marocaine.

En comparant ces analyses d'informations avec nos résultats, nous constatons que la réussite d'un système de management intégré (SMI) dans une démarche de DD est liée à un seul facteur prédominant qu'est la santé-sécurité au travail, et par conséquent, sans une santé psychologique des travailleurs loin de stress et proche de la stabilité de l'emploi (63% des salariés au Maroc sans contrat de travail selon le HCP) (139), le projet connaîtrait probablement un échec. Le Maroc connu dernièrement un indice croissant des incidents et accidents majeurs liés à la SST. De ce fait, nous recommandons une intervention d'urgence de l'état dans l'application de la loi et la mise à niveau par rapport à la réglementation internationale.

Prévoyons maintenant que la connaissance des difficultés soulevées par notre travail aidera sans aucun doute les acteurs du DD à créer un cadre institutionnel plus efficace et dynamique, tout en gardant le domaine de la recherche en SST comme référence de toute démarche de développement durable.

V. Recommandations et perspectives

Les recommandations de notre travail de recherche sont multiples et peuvent être résumées en cinq grands thèmes présentés ci-dessous :

- **Une priorité élevée doit être accordée à la SST par l'entreprise parce qu'elle implique la partie prenante la plus immédiate de l'entreprise, l'employé.** Les parties prenantes qu'implique une démarche de développement durable sont multiples et plus éloignées – certaines géographiquement et d'autres fonctionnellement. Certaines d'entre elles peuvent même être inconnues jusqu'à ce qu'elles se manifestent. Malgré ces difficultés, l'entreprise bénéficie à les prendre en considération puisque ces parties prenantes ont tout de même un impact important sur l'entreprise : son image de marque, sa durabilité et le maintien de son droit d'exercer.
- **Aujourd'hui, les coûts associés à la « non-santé » (maladie, absentéisme, etc.) sont estimés représenter 20 à 30% de la masse salariale des**

entreprises (140). Ainsi calculé, le désir de réduire ces coûts justifie facilement les investissements en SST. Pourtant, les entreprises craignent à tort que les investissements requis par le mouvement de la SST soient trop élevés pour maintenir leur viabilité financière. Comme quoi, la question ne se pose plus lorsqu'on connaît les bénéfices associés aux actions SST. Du côté du DD, les recherches ont bien montré l'intérêt économique des mesures environnementales et sociales. Cependant, plusieurs entreprises marocaines doutent encore de la rentabilité de la responsabilité sociale d'entreprise.

- **L'amélioration continue (AC) est essentielle à la compétitivité d'une entreprise tant en SST qu'en DD.** Les méthodes d'AC sont flexibles et peuvent être adaptées à une grande variété d'entreprises marocaines. Des éléments de SST peuvent également y être pris en compte. Sans prétendre qu'il n'y a alors plus qu'un pas à y intégrer des éléments de DD, on peut néanmoins joindre cette préoccupation au vecteur de changement qu'est l'AC afin d'infiltrer les mentalités et les processus à la grandeur de l'entreprise.
- **Dans sa définition de la performance, l'entreprise a appris à intégrer les impératifs de la SST.** Elle devra poursuivre ce cheminement en élargissant cette définition pour y inclure les attentes de son environnement en matière de DD. À ce niveau, le succès de l'approche normative auprès des entreprises marocaines laisse également présager celui des normes SA 8000 au niveau international et la charte de la RSE par la confédération générale des entreprises marocaines (CGEM). Tout comme pour la norme OHSAS 18001 en SST, les normes de DD viseront non seulement à traverser l'ensemble des fonctions et des processus, mais aussi à faire émerger au sein de la direction et des employés une culture d'entreprise centrée sur les valeurs sociétales.
- **La recherche évaluative, c'est-à-dire l'évaluation de l'efficacité des processus mis en œuvre dans l'entreprise selon des critères précis et scientifiques, est essentielle afin de contribuer au balisage des pratiques.** La SST et le DD se rejoignent à ce niveau. La démarche scientifique est importante pour convaincre les entreprises d'agir et s'assurer qu'elles vont dans la bonne direction.

Le domaine de la SST a gagné en maturité ces dernières années au Maroc et s'est mérité une place dans l'entreprise. Le DD, plus 'jeune', plus diffus, embrassant à la fois l'environnement, l'humain et l'économique est une réalité plus complexe à appréhender et aussi à quantifier. Dans ce contexte, il est essentiel de poursuivre la construction de ponts entre la recherche et la pratique pour permettre à l'entreprise d'y puiser les connaissances et l'expertise dont elle a besoin tout au long de son cheminement vers une véritable durabilité. Ainsi, les facteurs clés de succès résident dans la capacité du système (toutes les ressources techniques et humaines) à réagir, à s'adapter et à se développer face à toute évolution de l'environnement générant urgences et imprévus. Il devient aussi essentiel pour tous les acteurs du projet de faire de la maîtrise de la SST une opportunité et un réel outil de passage vers le développement durable. Il s'agit, désormais, de pouvoir intégrer la problématique de développement durable au processus de la SST.

ANNEXES :

Questionnaire de notre étude

**La charte nationale de l'environnement et le
développement durable**

ANNEXES :

Questionnaire de notre étude



UNIVERSITE ABDELMALEK ESSAADI
FACULTE DES SCIENCES DE TETOUAN
Doctorant ingénieur 'application :
ABOUETTAHIR Rachid
Tél : 0661 53 78 99
Département Matériaux, Catalyse
et Procédés de Dépollution
Sous le thème :

**Management intégré dans une démarche
de développement durable**

Nom de l'entreprise :
Nombre d'employés (du groupe le cas échéant) :
.....
Nom, Prénom :
Fonction dans l'entreprise :
Adresse :
Tel :
Fax :
Email :
Site internet :

Merci de compléter les données manquantes

QUESTIONNAIRE POUR UN PROJET DE DOCTORAT EN DEVELOPEMENT DURABLE

A- STRATEGIE D'ENTREPRISE

1. - Votre entreprise a-t-elle mis en place un Système de Management intégré (QHSE) ou un autre référentiel ?

oui
non
ne sait pas

si oui sur quel modèle ?.....
(ex : ISO, LABEL, ...)

2. - Votre entreprise fait-elle partie d'une association / d'un réseau diffusant les principes et/ou pratiques du Développement Durable ?

oui
non
ne sait pas

si oui, laquelle :.....
(ex : chambre de commerce, association, Comité 21,)

3. - Est-ce que le thème du Développement Durable est intégré dans un rapport publié par votre entreprise ?

oui
non
ne sait pas

si oui sur lequel ?.....
(ex : rapport d'environnement ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,)

4. - Votre entreprise mène-t-elle une politique de Développement Durable ?

oui
non
ne sait pas

si oui, depuis quand :.....

B- ACTIONS

5. - Parmi les actions suivantes, quelles sont celles que votre entreprise a déjà mises en place ?

- Réduction de la quantité des matières (mat. premières, eau, énergie) utilisées par l'entreprise ?
- Réduction de vos rejets dans l'environnement (eau, air) ?
- Amélioration de la gestion de vos déchets (recyclage, valorisation) ?
- Remplacement de ressources non-renouvelables par des ressources renouvelables ?
- Diminution de l'impact environnemental de vos produits (écolabel) ?
- Augmentation de la durée de vie de vos produits ?
- Diminution de l'impact environnemental de la fonction transport ?
- diagnostic qualité et risques de non qualité ?
- analyse des risques des accidents de travail et maladies professionnels?

6. - Quels outils de participation/concertation internes sont utilisés dans votre entreprise ?

- Cercle de qualité
- Réunions de concertation (brainstorming, progrès par rapport aux objectifs fixés...)
- Boîte à suggestions
- Moyens de communication interne (*bulletin, intranet...*)
- Autre (*précisez :.....*)

7. - Comment mesurez-vous cette participation / concertation dans votre entreprise ?

(*ex : indicateurs, réunions d'évaluation...*)

.....
.....

8. - En terme d'emploi, quel est le pourcentage de CDD et de CDI dans votre entreprise ?

% de CDD =.....

% de CDI =.....

9. - Votre entreprise développe-t-elle des projets/actions qui s'inscrivent dans des politiques locales de développement ?

oui

si oui, sous quelle forme ? :

- Education
- Financement d'infrastructure
- Politique d'insertion (*emploi*)
- Sponsoring / mécénat
- Dons
- Autre (*précisez.....*)

non

ne sait pas

10. - Votre entreprise a-t-elle mis en place des indicateurs de Développement Durable ?

oui

si oui, sont-ils strictement environnementaux?

non

oui

ne sait pas

non

C- L'ENTREPRISE EN RELATION AVEC L'EXTERIEUR

11. - En tant que salarié de votre entreprise, avez-vous eu connaissance de la norme internationale de responsabilité sociale SA 8000 ?

oui

si oui, par quels moyens ?

non

Publications internes

Autres (précisez.....)

12. - Votre entreprise exerce-t-elle des contrôles sur ses fournisseurs et sous-traitants ?

oui

si oui, avez-vous des moyens pour vous assurer :

Des règles sur le travail des enfants

Du respect de la liberté syndicale

De la non-discrimination

Du respect des conditions de travail

Des règles de sécurité /hygiène

Des normes environnementales

non

ne sait pas

13. - Votre entreprise a-t-elle adopté un code de déontologie (document définissant les droits et devoirs de la profession) ?

oui

si oui, est-il ?:

Interne (entre les salariés)

Externe (vis-à-vis des fournisseurs...)

Publié

Confidentiel

non

ne sait pas

14. - Votre entreprise a-t-elle signé une charte de sous-traitance (engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses sous-traitants) ?

oui

Si oui, est-elle ? :

Publiée

Confidentielle

non

ne sait pas

15. - Est-ce que votre entreprise investit dans des fonds dits "éthiques" (fonds d'investissement qui respectent des critères sociaux et environnementaux) ?

oui

non
ne sait pas

D- INFORMATION ET FORMATION

16. - Par quel(s) biais les acteurs extérieurs à l'entreprise (associations, collectivités, universitaires...) peuvent-ils avoir accès aux informations environnementales et sociales de votre entreprise ?

Site internet
Rapport environnemental
Rapport social
Journées portes ouvertes
Interlocuteur privilégié

merci de donner son nom, fonction, tel ou email

17. - Est-ce que votre entreprise travaille sur des projets communs avec une ou des Organisation(s) Non Gouvernementale(s) ?

oui

si oui, donnez quelques exemples :

non
ne sait pas

18. - Est-ce que des collaborateurs ou vous-même assistez à des colloques, séminaires, conférences sur le thème du Développement Durable ?

oui
non

si oui, citez votre fonction ou celle de vos collaborateurs :
.....

19. - Votre entreprise dispense-t-elle une formation sur la gestion environnementale à ses salariés ?

oui
non
ne sait pas

si oui, le thème du Développement Durable y est-il abordé ?

oui
non
ne sait pas

20. - En tant que salarié, pensez-vous que votre entreprise communique suffisamment sur sa stratégie et ses actions en matière de Développement Durable ?

oui
non
ne sait pas

21. - Souhaiteriez-vous recevoir un bulletin d'informations sur les diverses actions s'inscrivant dans le cadre d'un Développement Durable industriel ?

oui
non

22. - Souhaiteriez-vous participer à une liste de diffusion (Internet) sur le thème du Développement

Durable industriel ?

oui

non

23. - Souhaitez-vous recevoir le résumé des résultats de cette enquête ?

oui

non

Merci pour votre collaboration

La charte nationale de l'environnement et le développement durable

PR AMBULE

Conformément aux préceptes de l'Islam qui engagent l'Homme sur Terre à la préservation de la vie humaine, à la protection de l'environnement et à l'utilisation des ressources naturelles avec modération et à bon escient ;

Considérant que la solidarité constitue l'un des piliers fondamentaux de la cohésion sociale du Royaume du Maroc, inséparable de ses valeurs traditionnelles et contemporaines, et garante du bien être individuel et collectif, pour les générations actuelles et futures ;

Considérant que le développement humain est indissociable des préoccupations environnementales ;

Considérant que le Royaume du Maroc est riche d'un patrimoine naturel et culturel, exceptionnel et diversifié, source irremplaçable de vie et d'inspiration, et dont les composantes et spécificités doivent être protégées et valorisées pour les générations actuelles et futures ;

Considérant que le Royaume du Maroc est exposé à des vulnérabilités naturelles qui appellent une gestion rationnelle des ressources naturelles et des espaces ;

Considérant que le Royaume du Maroc subit des changements dont il ne peut maîtriser les causes et pour lesquels il doit consacrer plus de moyens pour en limiter les effets, comme par exemple les changements climatiques ;

Considérant que la dégradation croissante du patrimoine naturel et culturel est réelle et qu'il en résultera, si des mesures urgentes ne sont pas prises, une détérioration continue de l'environnement de la santé et de la qualité de vie des Marocains ;

Rappelant que le Royaume du Maroc est pleinement engagé et contribue activement aux efforts déployés en matière d'environnement et de développement durable par la Communauté internationale, à la mise en œuvre de la Déclaration de Rio, à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement définis par les Nations Unies, et à la coopération Sud-Sud, qu'il adhère à plusieurs Conventions internationales

dont celles sur la biodiversité, désertification, et qu'il contribue à l'amélioration de la gouvernance environnementale internationale ;

Attendu qu'il y a lieu de consacrer dans la présente Charte les droits et devoirs environnementaux, ainsi que les principes et valeurs de développement durable, afin que ces droits et valeurs soient garantis et mieux protégés contre toute atteinte ;

Attendu que l'exercice des responsabilités doit s'inscrire dans la promotion du développement durable alliant le progrès social et la prospérité économique avec la protection de l'environnement et ce, dans le respect des droits, devoirs, principes et valeurs prévus à la présente Charte ;

Attendu que, même si la réalisation des objectifs de la présente Charte incombe avant tout aux Pouvoirs Publics, toute personne doit être consciente de ses devoirs et des recours correspondants ;

La présente Charte, appelée de ses vœux par Sa Majesté le Roi Mohammed VI dans le Discours du Trône de 2009, a pour dessein de :

Créer une dynamique nouvelle et réaffirmer que la préservation de l'environnement doit être une préoccupation permanente de tous les Marocains dans le processus de développement durable du Royaume ;

Rappeler à cet effet les principes fondamentaux du développement durable et de l'environnement, dont la mise en œuvre est déterminante pour consolider tous les acquis du Royaume ;

Définir en conséquence les responsabilités individuelles et collectives de tous les Marocains, afin qu'ils se mobilisent selon leurs activités.

TITRE PREMIER

DROITS, DEVOIRS ET RECOURS

Article 1. Droits environnementaux

Toute personne a le droit de vivre dans un environnement sain, qui assure la sécurité, la santé, l'essor économique, le progrès social, et où sont préservés le patrimoine naturel et culturel, et la qualité de vie.

Article 2. Garantie des droits

La présente Charte garantit les droits qui y sont énoncés.

Article 3. Devoirs environnementaux

Toute personne, physique ou morale, a le devoir de protéger et de préserver l'intégrité de l'environnement, d'assurer la pérennité du patrimoine naturel et culturel, et d'améliorer la santé et la qualité de vie.

Article 4. Recours

Toute personne peut s'adresser à l'autorité compétente pour faire valoir les droits garantis par les dispositions de la présente Charte et signaler tout manquement aux devoirs et valeurs qui y sont énoncés.

TITRE DEUXIÈME

VALEURS ET PRINCIPES

Article 5. Le développement durable

Le développement durable doit être une valeur fondamentale de la société marocaine. Sont notamment assimilés au développement durable les valeurs et principes de la présente Charte.

Article 6. Le progrès social

Le progrès social de la Nation, composante du développement durable, est indissociable de la protection de l'environnement.

Il repose notamment sur la solidarité sociale, inter-générationnelle et spatiale, sur la participation de la femme à la vie économique, sociale et politique, sur l'éducation et la formation des jeunes, et sur le développement des Collectivités Locales.

Article 7. La préservation et la valorisation du patrimoine naturel et culturel

Le patrimoine naturel et culturel, reflet de l'identité nationale, doit être préservé en tenant compte de sa diversité et de sa fragilité. Il doit être mis en valeur pour en assurer la pérennité.

Article 8. L'éducation et la formation

Conformément aux dispositions de la présente Charte, l'éducation doit se faire par des programmes de sensibilisation, par un cursus académique approprié, et par la formation en matière d'environnement et de développement durable.

Article 9.La préservation et la protection de l'environnement

La préservation et la protection de l'environnement doivent comporter des aspects normatifs, préventifs, curatifs et dissuasifs.

Article 10.La mutualisation des moyens

Les Pouvoirs Publics, les Parlementaires, les Elus locaux, ainsi que les Entreprises privées, sont appelés à intégrer la composante environnementale dans la programmation et la mise en œuvre des politiques concertées de manière à garantir la protection et la préservation de l'environnement et à assurer un développement durable dans l'exploitation des ressources et l'utilisation des espaces du territoire national.

Article 11.L'accès à l'information

L'accès à l'information environnementale détenue par toute personne doit être respecté pour assurer l'accomplissement des objectifs de la présente Charte.

Article 12.La participation

La participation au processus de prise de décisions engagé par les institutions publiques et privées en matière d'environnement et de développement durable est garantie par la présente Charte.

Article 13.La recherche-développement

La recherche-développement, ainsi que la diffusion et la valorisation de ses résultats, sont favorisées pour stimuler l'innovation scientifique et encourager les technologies appropriées à la préservation de l'environnement et au développement durable.

Article 14.La production et la consommation responsables

Les modes de production et de consommation doivent être responsables grâce à une économie efficace, performante, innovante et soucieuse de la préservation de l'environnement.

Article 15.La précaution

L'approche de précaution doit être adoptée face aux risques écologiques et sociétaux insuffisamment connus, par le biais d'expertises et de mesures immédiates de manière à mieux connaître les risques et à adapter les mesures conservatoires.

Article 16.La prévention

L'approche de prévention des atteintes que toutes activités sont susceptibles de porter

à l'environnement doit être adoptée.

Cette approche nécessite l'évaluation régulière des impacts et des risques, ainsi que la mise en œuvre de mesures les supprimant ou les minimisant.

Article 17. La responsabilité

Toute personne ayant causé un dommage à l'environnement doit supporter la réparation du préjudice, indemniser les victimes et, le cas échéant, réhabiliter le milieu endommagé, et ce conformément aux procédures et conditions de la législation en vigueur.

TITRE TROISIÈME

ENGAGEMENTS

Article 18.

Les Pouvoirs Publics sont appelés à renforcer le dispositif législatif et réglementaire national en matière d'environnement et de développement durable ainsi que les mécanismes de sa mise en œuvre, de son suivi et de son contrôle.

Les Collectivités Locales s'engagent à prendre des mesures et des décisions concertées qui garantissent la protection et la préservation de l'environnement de leurs territoires respectifs.

Elles sont également appelées à élaborer et à mettre en œuvre des programmes intégrés qui sont à même d'assurer la pérennité des ressources naturelles et culturelles. La Société Civile, et notamment les Organisations Non Gouvernementales, sont appelées à contribuer à la prise en charge sociétale du développement durable et de la protection et de la préservation de l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Bonami, Michel.** *Management des systèmes complexes.* s.l. : De Boeck, 1993.
2. **Afnor.** Les huit principes de management de la qualité . *Principes de mangement de la qualité.* paris : Afnor, 2005.
3. **éditions, Afnor.** Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré. [auteur du livre] Bernard Froman. *Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré.* s.l. : Afnor éditions.
4. **AZOUZOU, Hammou.** *Management par la Qualité totale: Cas des entreprises marocaines exportatrices.* s.l. : Paperback, 2011.
5. **Mathieu, Stéphane.** Qualité , Management , Famille ISO 9000. *la culture pdca.* 01 mars 2003, p. 3.
6. **Rachid Abouettahir, Hamid Seghiouerb, Ahmed El Amartic.** science direct. [En ligne] Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 7 septembre 2013. [Citation : 7 septembre 2013.] Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement.
7. **l'ingénieur, Technique de.** L'ingénierie . [En ligne] Technique de l'ingénieur, 04 01 2014. [Citation : 08 01 2014.] <http://www.techniques-ingenieur.fr/>.
8. **Gillet-Goinard, Florence.** Bâtir un système intégré : Qualité/Sécurité/Environnement De la qualité au QSE. *Bâtir un système intégré : Qualité/Sécurité/Environnement De la qualité au QSE.* paris : Editions d'organisation, 2006, p. 13.
9. *Analyse de la valeur, Caractéristiques fondamentales.* **norme française NFX -50-152.** 1990, norme française, p. 1.
10. **GILLET-GOINARD, Florence.** *batir un syteme intégré. batir un syteme intégré.* paris : groupe eyrolles, 2006, p. 15.
11. *vers un systeme de management intégré QHSE.* **DUBOIS, XAVIER.** 2002-2003, EUROVIA MANAGEMENT – GROUPE VINCI, p. 6.
12. **Francois Boucher, Benoit Croguennec.** Comprendre ISO 9001 2008. *Comprendre ISO 9001 2008.* paris : afnor édition , 2009, p. 3.
13. **organisation, international standard for.** ISO 9001:2015 et au-delà - Préparer les normes de management de la qualité des 25 ans à venir. [En ligne] ISO international standard for organisation, 28 08 2012. [Citation : 08 01 2014.] http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1633.
14. **I.SAWADOGO.** CHAPITRE 3 : AVANTAGES DE L'INSTALLATION D'UN SYSTÈME QUALITÉ ET RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES BURKINABÉS. *Le management de la qualité: une nécessité pour les entreprises burkinabés.* ouagadougou : Université Libre du Burkina (ULB) - Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises 2004, 2004.

15. **L., SEPARI S CHARRON J.** Organisation et gestion de l'entreprise. Paris : 2e édition, DUNOD, 2001, p. 271.
16. **M, GOGUE J.-.** Traité de la qualité. *Traité de la qualité*. Paris : Economica, 2000.
17. International Organization for Standardization. *ISO 9000 – Management de la qualité*. [En ligne] International Organization for Standardization, 11 11 2013. [Citation : 11 11 2014.] http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000.
18. **Abdellah Nejjar, Directeur de la DQSM** La qualité pour rassurer le client. *200 entreprises en 2000, 1 200 en 2011*. casablana, 10 03 2011.
19. **Baraochini, Paolo.** *Guide à la mise en place du Management Environnemental en Entreprise selon ISO 14 001*. Romandes suisse : Presse Polytechniques et Universitaires Romandes, 2001.
20. **O, BOIRAL.** Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. s.l. : Revue Française de Gestion, 2005, no. 158, pp. 163-186.
21. **Y.sabhi, N. Al aissami.** *le mangement de l'environnement pour un developement durable*. CASABLANCA : ISCAE, 2005. pp. 153-158.
22. **J., BENSEDRINE.** *Gestion et protection de l'environnement : comment devenir une entreprise verte* . s.l. : Revue Française de Gestion, 2001. n°136, novembre - décembre, p. 128-144.
23. **J.P, LAFONTAINE.** *Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales* . s.l. : revue Comptabilité Contrôle Audit, juin 2003.
24. **B, CHRISTOPHE.** *La comptabilité verte : de la politique environnementale à l'écobilan*. s.l. : De Boeck Université, Bruxelles, 1995.
25. **P, LORINO.** *Méthode et pratiques de la performance*. s.l. : Paris, Editions d'Organisation, 1997. p. 521.
26. **N, ROOME.** *Developing environmental management strategies*. s.l. : Business Strategy and the Environment, 1992. Vol.1, pp.1 1-24.
27. *La gestion environnementale et la norme ISO 14001.* **Gendron, C.** s.l. : Presse de l'université de Montréal, 2004.
28. *Management de la sécurité. L'usage des référentiels.* Marseille : Résultats d'une étude nationale.
29. **Châtillon, A. de.** *Management de la santé et de la sécurité au travail : un problème de mesure ?* Montréal : Congrès AGRH , 2004. 01-04 septembre 2004,.
30. **Audiffren, T.** *Contribution à la maîtrise des conformités légales en Santé et Sécurité au Travail*. ParisTech : Thèse Mines , 2012. 208.
31. **Sécurité, Institut National de Recherche et de.** *Management de la santé et de la sécurité au travail, construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs* . s.l. : INRS, 2207.
32. *Changement de paradigme à l'œuvre en SST.* **Dionne-Proulx J., Beauchamp Y., Carrière J.** 1, paris : Revue internationale sur le travail et la société, , 2006, Vol. 4. pp 76-95 .

33. **OHSAS**. *OHSAS 18001 - Santé et sécurité au travail*. [En ligne] [Citation : 13 10 2013.] <http://www.bsigroup.ca/fr-ca/audit-et-certification/systemes-de-gestion/normes-et-programmes/ohsas18001/>.
34. *Méthodologie de conception innovante intégrant la sécurité des utilisateurs* : . **Cachan., l'école nationale supérieure de**. s.l. : l'école nationale supérieure de Cachan. , 17 novembre 2009.
35. *Méthodologie d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement en maintenance*. **Dakkak, B., Chater, Y., Talbi, A.** Oujda : 7ème conférence internationale : Conception et Production Intégrées. , 2011.
36. *Bâtir un système de intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement. De la qualité au QSE*. **Gillet-Goinard**. s.l. : Editions d'organisation, 2006.
37. **Froman, B.** *Construire un système de management intégré Qualité Sécurité Environnement* . paris : Afnor, 2009.
38. **Afnor**. *Évaluation de l'efficacité d'un système qualité*. Paris : Afnor, 1998.
39. *Système de management intégré vers un référentiel simple et élargi*. **Elyacoubi, H., Elidrissi, M., Bouami, D., Cherkaoui, A., ()**, ,. s.l. : Revue française de gestion industrielle, 2010. Vol. 29, N° 1. .
40. **BRUNDTLAND**. *Our common Future*. REO DE JANERO : Les Editions du Fleuve, traduction française de "Our common Future" rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1989.
41. **Annie, N.** *Les entreprises face aux enjeux du Développement Durable : élément d'un débat*. s.l. : Editions Kartala, 2003.
42. **Yvette Veyret, Gérard Granier**. *Développement durable - Quels enjeux géographiques ?* paris : La Documentation française photographique N° 8053, 2006.
43. **Laville, E.** *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. s.l. : Editions Village Mondial, 2002.
44. **Debas, D.** *Ce que le Développement Durable veut dire*. Paris : Editions d'Organisation, collection Regards croisés, 2003.
45. **durable, Rapport du Sommet mondial pour le développement**. *le développement durable*. New york : Nations Unies, 2002.
46. **Stephany, D.** *Développement Durable et performance de l'entreprise*. Paris : Editions liaisons, 2003.
47. **MODANDI, M.** *Le concept de bonne gouvernance*. Gabon : PNUD- Programme des nations unis pour le dévelopemnt, 2006.
48. **Octave Gellinier, François Xavier Simon**. *Développement Durable : pour une entreprise compétitive et responsable*. Paris : ESF Editeurs, 2002.
49. **Stephany, Didier**. *Développement Durable et performance de l'entreprise*. paris : Editions liaisons, 2003.

50. **européenne, la Commission.** *définition Livret vert (Commission Green Paper 2001 "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.* 2001.
51. Site internet du Ministère : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>.
52. **ADEME, E.** *Le guide des organismes d'analyse sociétale.* Paris : ORSE Ademe éditions, 2001.
53. *Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: lessons from corporate United Way and PAC campaigns.* **Agle B. R., Kelley P. C.** 271-284., New York : Journal of Business Ethics, 2001, Vol. 31.
54. **Freeman, R. Edward.** *Strategic Management: A stakeholder approach .* Boston : Pitman. ISBN 0-273-01913-9., 1984.
55. *Les relations de la firme avec ses parties prenantes: Le bilan social.* **Blind, S.** p. 30-31., s.l. : Revue Française de Gestion, novembre-décembre, Vol. n° 12-13.
56. **Mohamed, El Hamdaoui.** *la responsabilité sociale des entreprises marocaines.* Rabat : université Mohamed V souissi , 2008-2009.
57. *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise.* **ACQUIER, A. et GOND.** s.l. : Social Stratégie, forthcoming., Social Stratégie, forthcoming.
58. *Where Berle and Means went wrong : a reassessment of capital market agency and financial reporting .* **Chandar, Bricker et.** 529-554., s.l. : Organization and Society Accounting, 2000, Vol. 25.
59. *A strategic posture toward corporate social responsibility,.* **Bowman E. H., Haire M. A.** 49-58, 1975 : California Management Review, Vol. 18.
60. *Comptabilité sociale et sociétale.* **Capron, M.** Paris : Ed.Economica,Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2000.
61. **Boutaud, Aurélien.** *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?* Saint-Étienne : École Supérieure des Mines de Saint-Étienne, 2005.
62. *institut national pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises.* **<http://www.indr.lu/fr/RSE/Avantages-pour-l-entreprise>.** Paris : s.n., 2009.
63. *Maroc: un fragile état social dans la réforme néo-libérale.* **CATUSSE, Myriam.** 2011, L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, p. 227.
64. *valeurs et changement social au maroc.* **BOURQIA, Rahma.** 2010, Quaderns de la Mediterrània, p. 113.
65. *La Charte marocaine de l'Environnement et du Développement Durable sera-t-elle une loi fondamentale ?* **IDLLALENE Samira.** 2010, la revue électronique de l'environnement, pp. 6-7.
66. La Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable. *Ministère de l'environnement.* [En ligne] 23 11 2013. [Citation : 09 01 2014.] <http://www.minenv.gov.ma/index.php/fr/accu/80-categorieaccueil/72-cnedd>.

67. PROJET DE LOI-CADRE PORTANT CHARTE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE . *CHARTRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE* . [En ligne] Secretariat general de gouvernement, 2012. [Citation : 09 10 2013.]
http://www.sgg.gov.ma/portals/0/AvantProjet/5/Projet_loi_99-12_Fr.pdf.
68. **CHEVALLIER, M.** Des outils au secours du développement durable. hors série n°56, 2ème trimestre : Alternatives économique, 2003.
69. **Conseil économique et social.** *Projet de loi N° 99-12, sur la charte de développement durable et de l'environnement.* Rabat : Conseil économique et social, 2012.
70. **Le Conseil Economique, Social et Environnemental.** Environnement. *Le Conseil Economique, Social et Environnemental.* [En ligne] 19 12 2013. [Citation : 16 01 2014.]
<http://www.ces.ma/Pages/Accueil.aspx>.
71. *Développement soutenable et processus de justification des choix en univers controversé* . **GODARD, O.** 16-18, Paris : s.n., 1994. communication au colloque : « Modèles de soutenable. Des approches exclusives ou complémentaires de la soutenabilité ?.
72. *Le développement durable au Maroc : « L'expérience des autres n'a pas d'intérêt si elle ne rencontre pas votre propre sensibilité »* . **Bidou, Dominique.** 2011, MASSOLIA, la 1ère communauté en ligne dédiée aux technologies vertes et à l'environnement au Maroc, p. 1.
73. **Dupraz, S.G.** *Enquête- le développement durable dans les entreprises.* Toulouse : l'association pour les pratiques du développement durable, 1999-2000.
74. **Royaume du Maroc.** *Code du travail Marocain chapitre IV.* Rabat : Bulletin officielle, 2004.
75. **Mrani, Ghizlane.** *Marketing sociétal et développement durable.* toulouse : Ecole supérieure de commerce, 2008/2009.
76. *Normes et compétitivité internationale.* **Revue pratique de contrôle industriel.** 18-31., s.l. : Revue pratique de contrôle industriel, 2000, Vol. N° 228.
77. *Les systèmes de management santé-sécurité en entreprise : caractéristiques et conditions de mise en oeuvre.* **INRS.** NS 205, 2008. Note scientifique et technique.
78. *Management de la santé et de la sécurité au travail. Construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs.* **INRS.** Paris : ED 6013, 2007.
79. **A-C.** challenge N°367. *La santé au Maroc a mauvaise mine, mais la réforme est en cours.* 24 02 2012.
80. *Politique de maîtrise des risques professionnels. Valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention.* **INRS.** Paris : s.n., 2003, Vol. ED 902.
81. *Histoire des conditions de travail dans le monde industriel en France.* **Hazem, B.** 1848 , 2005.
82. **(Maroc), Collège National des Médecins du Travail.** Collège National des Médecins du Travail (Maroc). [En ligne] CONAMET, 10 11 2013. [Citation : 10 11 2013.] <http://www.conamet.org/outils/>.

83. *L'ergonomie informatique est source de productivité*. **Nogier, Jean-François, et Rodolphe Helderlé**. 760, s.l. : Entreprise & Carrières, 2006.
84. *Prise en compte de l'utilisateur dans l'ingénierie des processus d'entreprise*. **Saidani, Oumeima, et Selmin Nurcan**. Paris : Université Paris 1 - Panthéon - Sorbonne, 2007.
85. **Afnor**. *Management du risque approche globale*. s.l. : 466 pages, 2002.
86. *Environnement. Les défis écologiques du Maroc*. **Meryem, Saadi**. Casablanca : s.n., 2013. Telquel maroc. p. 1.
87. **développement, programme des nations unis pour le**. *objectif millénaire pour le développement 2013*. New York : Nations unies, 2013.
88. **maroc, Royaume du**. *gestion des déchets et leur élimination*. Rabat : Royaume du Maroc, 2006.
89. *Maîtriser les produits grâce à la modélisation des comportements des mélanges*. **VOUILLEMET, M.** 686 - 689, s.l. : Industrie céramique et verrière , 2001. 964.
90. *Loi relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement*. **Royaume du Maroc**. Rabat : s.n., n°11-03 promulguée par le Dahir n°1-03-59 du 12 mai 2003, BO n° 5118 du Juin 2003.
91. **Royaume du Maroc**. *la loi n° 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement*. Rabat : Royaume du Maroc, 2003.
92. **maroc, Royaume du**. *Programme national de prévention et de lutte contre la pollution industrielle*. [En ligne] Ministère chargé de l'environnement, 25 12 2013. [Citation : 25 12 2013.] <http://www.minenv.gov.ma/index.php/fr/prevention-risques/programmes-prevention?id=191>.
93. *Caractérisation, Modélisation, fonctionnement et impact d'un système hybride pour l'alimentation de charges mixtes*. **Mahmoud, Abdel Kader Ould**. Dakar : thèse de doctorat, Université Cheik Anta Diop, 2008.
94. *La production d'électricité d'origine renouvelable dans le monde*. **INRS**. s.l. : édition 2009.
95. *dimensions éthiques et enjeux planétaires*. **Ezzedine Mestiri, L'Hamattan**. s.l. : Le nouveau consommateur , 2003.
96. *Gestion des déchets : Environnement*. **AFNOR**. 656 , Paris : Recueil des normes françaises), 1997.
97. **MONLOUIS, Yannick**. *La concertation comme outil de construction d'un développement durable en Nouvelle-Calédonie*. Paris : sciences Po, 2008. Sciences Politiques .
98. *Quelle information pour piloter le développement durable ?* **C., Habib A. et Baltz**. p. 4-13., Paris : Documentaliste-Sciences de l'information , 2008, Vol. 45. 1.
99. *La Communication Interne D'entreprise*. **LIBAERT., NICOLE ALMEDIA et THIERRY**. Paris : s.n., 2002, Vol. 3eme éd Dunod.
100. *Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise*. **Eldin, F.** Paris : L'Harmattan, 1998.

101. **créative, Animer une séance de créativité: Comment animer une réunion.** *Animer une séance de créativité: Comment animer une réunion créative.* Paris : Dunod.
102. *Bonne pratique à l'usage des collectivités locales : la concertation, coeur du développement.* **environnement, Rhône-Alpes énergie.** s.l. : Rhône-Alpes énergie environnement, 2005.
103. **Janssoone, Didier.** *Les boîtes à idées d'entreprise : Guide du salarié innovateur.* s.l. : Edipro, 2003.
104. **Manager la qualité pour la première fois : Conseils pratiques, diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001.** *Manager la qualité pour la première fois : Conseils pratiques, diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001.* Paris : Editions d'organisation, 2009.
105. **Cahn, Isabelle Izard et Nathalie.** *Brainstorming box : Comment inventer en groupe de très bonnes idées .* Paris : EYROLLES, 2006.
106. *la santé et sécurité au travail.* **L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.** Montreal : s.n., 2013. la santé et sécurité au travail.
107. **Muller, Martine Theveniaut.** *Le Développement Local - Une Réponse Politique À La Mondialisation .* s.l. : Desclée de Brouwer, 1999.
108. **ILBOUDO, Yelba Patrice.** *Le développement local face a la politique de decentralisation.* Université de Ouagadougou : Ecole doctorale en dynamique des espaces et sociétés, 2009.
109. **Routes et développement durable, rôle des études d'impact sur l'environnement.** *Routes et développement durable, rôle des études d'impact sur l'environnement.* Egypte : Université Senghor d'Alexandrie, 2009.
110. **Destombes, A.** *Le sponsoring sportif, une opportunité de communication pour les entreprises ?* Grenoble : Librapport, 2005.
111. **Mazodier, M.** *L'impact du sponsoring sportif sur le comportement des consommateurs.* Paris : éd. Horizon, 2008.
112. **Guenin, Serge.** *Coût et financement de l'éducation dans les pays en développement.* Paris : la Division des politiques et stratégies éducatives, UNESCO, 2006. 07.
113. *Les indicateurs de développement durable : proposition de critères d'évaluation au regard d'une approche évolutionniste de la décision.* **Levrel, H.** 2, Paris : Revue Française de Socio-économie, 2008. p.99-222..
114. *Du concept a la mise en oeuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000.* **Christian Brodhag, Natacha Gondran et Karen Delchet.** 2, s.l. : La revue en sciences de l'environnement,, Vol. 5.
115. *L'évaluation des impacts sur l'environnement.* **Pierre André, Claude E. Delisle et Jean-Pierre Revéret.** Montréal : Presses Internationales Polytechnique,, 2003, Vol. 2.
116. *Economie du développement durable .* **Burgenmeier, Beat.** Bruxelles : De Boeck, 2005, Vol. 2.

117. *Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques.* **Commenne, Vincent.** Paris : Editions Charles Léopold Mayer, 2006.
118. CODE DE DEONTOLOGIE APPLICABLE AU PERSONNEL DE BMCE Bank . [En ligne] BMCE Bank, 11 10 2013.
http://www.bmcebank.ma/UploadFiles/publications/754/V000005/CODE_DEONTOLOGIE_APPLICABLE_PERSONNEL_BMCE_Bank.pdf.
119. **Repiquet, Yves.** *Code de déontologie* . France : Lamy, 2007.
120. **enseignante, De la déontologie.** *De la déontologie enseignante* . s.l. : Puf, 5 décembre 2011.
121. **M.GIGET.** *La dynamique stratégique de l'entreprise.* France : Edition Dunod, 1998.
122. *Contrôle de gestion et Analyse Stratégique : vers une approche de gestion totale dynamique et intégrée.* **ZIEDI, Jameleddine.** Rabat : Thèse de doctorat, 2003.
123. **DARBLET.M, IZARD.L, SCARAMUZZA.M.** *Notions fondamentales de gestion de l'entreprise: organisation, fonctions et stratégie.* s.l. : Edition Foucher, 1998.
124. *Strategy Formulation Analytical Concepts.* **KILLING.J.P, FRY.J.N et.** s.l. : Edition New York West Publishing Company, 1996.
125. *La pauvreté au Maroc : une approche basée sur la satisfaction des besoins de base, dans « Pauvreté, satisfaction des besoins essentiels et variables démographiques au Maroc.* **Abdelkhalek, T.** Rabat : Série Études de l'INSEA, 1999.
126. *Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: lessons from corporate United Way and PAC campaigns.* **Agle B. R., Kelley P. C.** p. 271-284., s.l. : Journal of Business Ethics, 2001, Vol. 31,.
127. **afnor.** La norme ISO 26000 en quelques mots. *afnor.* [En ligne] afnor. [Citation : 12 10 2013.]
<http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>.
128. *Newsletter Anapec.* **ANAPEC.** 2013, Newsletter Anapec, pp. 1-3.
129. *Newsletter.* **ANAPEC.** 2013, ANAPEC, p. 4.
130. *Signaling positive corporate social performance,.* **Jones R, Murrel A.** 1, s.l. : Business and Society, 2001, Vol. 40. p. 59-78.
131. **2008, Social accountability international.** *responsabilité sociale 8000.* New York : SA8000, social accountability international, 2008.
132. *Comment intégrer le développement durable à la stratégie?* **S.Haro.** 2011, revue international de gestion HEC Montreal, pp. 56-65.
133. **Xavier Michel, Patrice Cavallé.** *management des risques pour un développement durable. management des risques pour un développement durable.* PARIS : collection technique de l'ingénierie, dunod/ l'usine nouvelle, 2009, pp. 3-4.

134. *Avez-vous la green attitude ?* **BADI**. 2009, L'économiste magazine N°9, p. 67.
135. **Xavier Michel, Patrice Cavallé**. Management des risques pour un développement durable. *Management des risques pour un développement durable*. Paris : Collection technique de l'ingénierie, dunod/ l'usine nouvelle, 2009, p. 159.
136. **O., Hugues**. La démarche ABM : méthodes et outils pour mesurer les coûts et piloter la performance. *Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion*. Paris : Afnor, 2010, p. 61.
137. *Sustainable development: passing fad or*. **R.Sathiendrakumar**. 1996, Int J Soc Econ, p. 63.
138. *L'analyse d'implantation des interventions en santé et sécurité au travail*. **Fassier JB, Durand MJ**. 2010, archives des maladies professionnelles et de l'environnement, p. 71.
139. **Agueniou, S**. *Les deux tiers des salariés sans contrat de travail !* casa : <http://www.lavieeco.com/news/economie/les-deux-tiers-des-salaries-sans-contrat-de-travail--24974.html>, 2013.
140. *Compte rendu : « Santé et sécurité au travail : quelles leçons pour le développement durable? »*. **Langeliler, Louis**. Montreal : s.n., 2010. Réseau entreprise et développement durable.
141. **La vie Eco Maroc**. *La vie Eco. 400 médecins du travail seulement au Maroc*. 06 10 2006.
142. *Évaluation du stress chez le personnel de santé au Maroc : à propos d'une étude multicentrique*. **Laraoui, O**. 2008, archive des maladies professionnels et de l'environnement, Elsevier Masson, p. 681.
143. *Environnement. Les défis écologiques du Maroc*. **Saadi, Meryem**. 2013, Telquel, p. 1.
144. **Brundtland, Gro Harlem**. *notre avenir à Tous*. REODEJANERO : rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement, les éditions du fleuve, traduction française de "Our common future", Avril 1989.
145. *400 médecins du travail seulement au Maroc*. **A.C**. 2006, la vie Eco sous presse, p. 1.
146. *La santé au Maroc a mauvaise mine, mais la réforme est en cours*, . **Challenge N°367** . 2012, La santé au Maroc a mauvaise, p. 14.
147. **18001:2007, BS- OHSAS**. *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail 1801:2007*. London : British Standard, 2007.
148. **Notebaert, J.F**. *Écoblanchiment : quand les 4x4 sauvent la planète*. 2010 : éditions Les Petits Matins.
149. **BOUCHAKOUR, SOUFIANE**. *Maroc: Les entreprises marocaines et les enjeux du développement durable*. Casablanca : Libération, 2006.
150. **rekrute maroc**. *Les entreprises marocaines et les enjeux du développement durable*. casablanca : http://www.rekrute.com/editorial_article.php?id=1440, 2008.
151. **Lowe, Graham S**. *Stratégies de création de milieux de travail sains : Créer le changement en vue d'obtenir des résultats*. Montreal : le Bureau des stratégies sur la santé en milieu de travail, , 2004.

152. *Stratégies de création de milieux de travail sains : Créer le changement en vue d'obtenir des résultats* . **Lowe, Graham S.** Canada- montréal : s.n., 2004. Bureau des stratégies sur la santé en milieu de travail, Santé Canada .
153. **Boutaud, Aurélien.** *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?* Saint-Étienne : École Supérieure des Mines de Saint-Étienne (thèse de Science et Génie de l'environnement), 2005.
154. **G. Granier, Y. Veyret.** Développement durable. Quels enjeux géographiques ? *La Documentation française, 3e trimestre.* Paris : WWF, l'UICN et le PNUD, 2006, p. 2.
155. *Système de management intégré.* **Straczek, Jean Luc.** 2002, annales des mines, p. 1.
156. **MOUFARREH, AMAL.** *Vers une Économie Verte pour un développement durable.* Rabat : Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement- Royaume du Maroc., 2012.
157. **GeorgescuRoegen, Nicholas.** *La décroissance: Entropie - Écologie - Économie.* Chicoutimi- Québec : Paris: Éditions Sang de la terre, 2004.
158. *La systémique : essai de définition.* **Donnadieu, Gérard.** 2003, Association Française de Science des Systèmes - L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ?, p. 1.
159. *Le texte du discours royal du trône de juillet 2009 est disponible sur le site Internet :*
<http://www.maroc.ma>.
160. *Le texte de la CNEDD est disponible sur le site Internet dédié à ce projet*
<http://principal.charteenvironnement.ma> Ce site sert de plateforme de dialogue autour de ce texte.
Parallèlement, des concertations régionales sont organisées selon un programme.
161. **Pean, Damien.** *Comprendre les comptes annuels et améliorer la rentabilité d'une entreprise.* s.l. : Geresco, 2012.
162. **Conseil économique et social du maroc.** *Le système fiscal marocain : développement économique et cohésion sociale.* Rabat : Royaume de Maroc, 2012.
163. **Wikipedia.** Wikipedia GENIE INDUSTRIEL. *Wikipedia.* [En ligne] 29 Novembre 2013. [Citation : 03 02 2014.] http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9nie_industriel#cite_note-1.
164. **Conseil économique et social.** *Projet de loi cadre N°99/12, sur la charte de développement durable et de l'environnement.* Rabat, Maroc : Conseil économique et social, 2012.