

***Diagnostic du développement durable dans le management
de la PME marocaine : cas de la région de Meknès.***

Par :

Pr. Brahim LOUMMOU

Enseignant chercheur, EST, Meknès

Résumé :

Cet article se base sur les différents outils d'évaluation du développement durable dans le comportement des entreprises, et sur une enquête déployée auprès de 100 PME de la région de Meknès. L'analyse documentaire et l'étude empirique seront rapprochées afin d'offrir des pistes de progrès adaptées aux PME en matière de développement durable.

Mot clés :

Développement durable. PME de la région de Meknès. Diagnostic. Esquisse de stratégie.

Abstract :

This article is based about different tools of evaluation of sustainable development in the behavior of companies, and practical investigation nearby 100 small and medium enterprises (SME) of Meknès region. The documentary analyse and the empirical investigation will be used in order to offer pistes of progress to SME in matter of sustainable development.

Keywords:

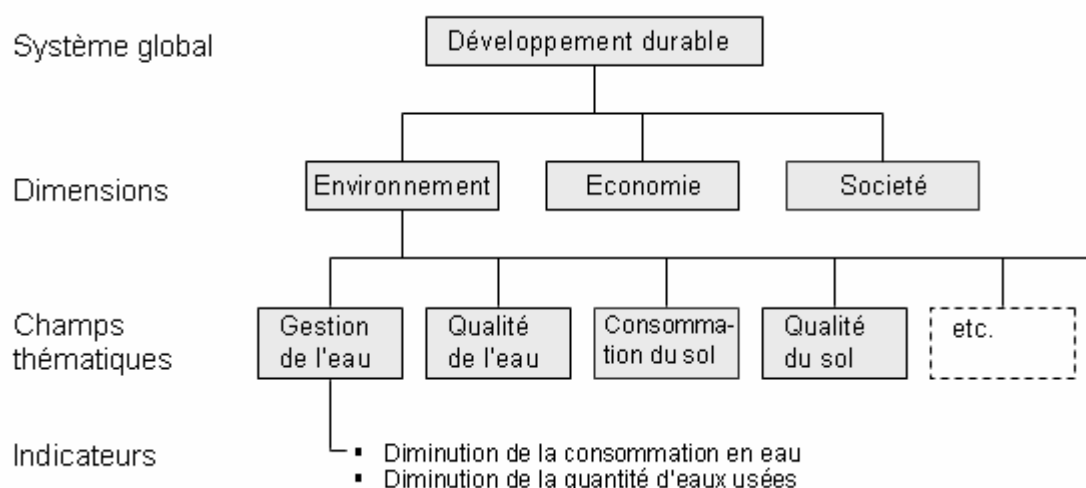
Sustainable development, Small and medium enterprises of Meknes region, Diagnostic, sketch of strategy.

Le développement durable a fait coulé beaucoup d'encre dans ces deux premières décennies du 21^{ème} siècle. Ce regain d'intérêt pour la conciliation entre les dimensions économique, sociale et environnementale, au niveau de la décision managériale de l'entreprise, est dicté par les considérations liées à la création d'une valeur globale s'inscrivant dans une approche de performance à long terme et respectant une approche holiste qui veille sur les intérêts de différentes parties prenantes.

Les problématiques du développement durable sont multiples : responsabilité sociale, technologies propres, énergies renouvelables, finance comportementale, marketing vert, commerce équitable, gestion territoriale... De telles problématiques concernent aussi bien les grandes entreprises que les PME.

De par leur flexibilité et leur capacités d'innovation, les PME sont mieux armées pour faire du développement durable un facteur clé de succès. Le développement durable est un exercice au quotidien qui nécessite un système de pilotage et surtout une évaluation minutieuse de toutes ses composantes.

La plupart des boussoles existantes (notamment en Suisse et au Canada) partent de l'analyse approfondie des critères de développement durable comme le montre le schéma suivant ¹:



¹ La boussole bernoise du développement durable : Guide, Version 2008
Office de la coordination environnementale et de l'énergie (OCEE) du canton de Berne
Centre de compétence pour le développement durable

Une fois les critères de chaque dimension établis, le diagnostic de la PME donne une évaluation du poids du développement durable au sein de son système de management avec toute la portée stratégique en terme d'actions à entreprendre.

La présente communication propose des champs thématiques simplifiés pour évaluer le développement durable dans le comportement managérial des PME marocaines. Un diagnostic général, à base d'une enquête, portant sur la place du développement durable dans le management des PME de la région de Meknès sera réalisé.

La méthodologie projetée pour atteindre notre objectif passe par trois principaux axes :

- Une délimitation conceptuelle du développement durable dans l'exercice managérial de l'entreprise.
- La confection des champs thématiques d'une boussole simplifiée destinée aux PME marocaines² afin de qualifier certaines pratiques du développement durable. Pour cela nous nous inspirons d'une boussole sophistiquée élaborée par l'Office de la Coordination Environnementale et de l'Energie du Canton de Berne en 2008.
- L'utilisation des composantes de la boussole adaptée pour diagnostiquer le développement durable au sein de 100 PME de la région de Meknès. Les résultats de cette enquête constitueront une plateforme pour l'action à la fois pour la PME qu'au niveau global (sectoriel, régional et voir national).

La présente intervention est aussi une invitation des décideurs marocains à intégrer réellement le développement durable dans le positionnement stratégique de leurs entreprises et organisations, c'est une réflexion qui espère déboucher sur plusieurs actions partagées.

I- Le développement durable dans l'exercice managérial de l'entreprise.

1- Approche d'évaluation du développement durable dans le système de gestion :

² Cette préoccupation nous est dictée par le fait que la réalité managériale de la PME marocaine est beaucoup moins développée que celle des pays développés.

Une entreprise durable est focalisée sur la performance socio environnementale dans différentes dimensions managériales représentant son design organisationnel. On retient le tableau suivant afin de concevoir des entreprises durables (Paul Shrivastava et Stuart Hart, 1996).

Concevoir des entreprises durables			
	Solutions de fortune	Solutions plus sérieuses	Changement profond
Mission	Réduction des déchets et rejets	L'environnement comme valeur clé	Durabilité
Stratégie	Désinvestissement des activités polluantes.	Investissement dans des produits verts	Equilibre Nord Sud
Compétences	Utilisation des méthodes vertes	Développement de technologies vertes	Compétences durables
Structures	Fonction environnement	Performance environnementale	Comptabilité full coast
Processus/Culture	Prévention de la pollution	Conception du produit en fonction de l'environnement	Intégration des intéressés
Performance	Audit environnemental	Information du public sur la performance environnementale	Durabilité comme indicateur de performance

Les référentiels du modèle décrits ci-dessus renvoient à une décortication de la pratique managériale de l'entreprise comme système ouvert et finalisé. Nous ramenons cette pratique à trois sous-systèmes : le sous-système de finalisation, le sous-système d'animation, le sous-système de pilotage et nous la résumons comme suit :

Finalisation	Animation	Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> - Mission, finalité, but - Le développement durable est-il explicite par des objectifs stratégiques ? - Contributions interne et interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le système de production : inputs, throughputs, outputs. - GRH - Management fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle et audit - Management environnemental - Normes, certification - Culture

2- Attitudes types des entreprises face au développement durable :

Le concept du développement durable remonte à la fin des années 1980. En effet, c'est le rapport « Notre avenir à tous », remis fin 1987 à l'ONU par Mme Gro Harlem Brundtland, alors premier ministre norvégien, qui va lancer politiquement la notion de développement durable. Il affirme en substance la nécessité d'un développement, notamment des pays du Sud, compatible avec la préservation écologique de la planète et de ses ressources.

Actuellement, le développement durable est un thème d'une acuité pressante que ça soit sur les plans politique, économique et social ou à travers ses dimensions locale, régionale, nationale ou planétaire.

Pour les organisations, il s'agit de trouver les meilleures façons pour produire plus de biens et services en utilisant moins de ressources et en générant moins de déchets et en polluant moins. Il faut aussi faire de l'équité sociale une priorité majeure car l'Homme est à la fois un moyen mais aussi une fin pour tout processus de création de la richesse.

Développement économique, équité sociale et protection de l'environnement, tels sont les objectifs du développement durable, « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». L'invitation des entreprises à intégrer le développement durable dans leurs systèmes de gestion est grande

ouverte, toutes les conférences mondiales insistent sur cela³, le World Business Council for Sustainable Development (WBCD) (le conseil mondial des entreprises pour le développement durable) est une organisation très active dans la sensibilisation des firmes et leur orientation pour la mise en œuvre d'un management s'inscrivant dans l'esprit du développement durable.

Le management vert, la responsabilité sociale de l'entreprise, le consumérisme et les parties prenantes, l'éthique et la citoyenneté de l'entreprise, le commerce équitable et les technologies propres sont autant de préoccupations actuelles des entreprises en veille avec le développement durable. Pourtant à la lecture des différentes réalités, les attitudes des firmes ne sont pas du tout homogènes, ainsi la majorité des études empiriques débouchent sur trois types d'attitudes des firmes à l'égard du développement durable et qui sont : l'affrontement, le partenariat et l'intégration. Nous les résumons dans le tableau suivant :

L'affrontement	Le partenariat	L'intégration
<ul style="list-style-type: none"> ● Refus de participer au développement durable (logique pécuniaire pure). ● La participation relève d'une logique uniquement utilitariste (réputation, image). ● Logique de conflit et de rapport de force. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Chaque acteur cherche dans un partenariat la dimension qui lui fait défaut. ● Formes : sous-traitance (Ex recyclage), obtention de marchés, mécénat, labellisation, normes... ● Risques : omission et compromission des vocations. ● Partage des coûts entre les partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Valeurs intrinsèques: volonté propre de mettre en œuvre le développement durable, stratégie proactive. ● Satisfaction de l'ensemble des parties prenantes (stakeholders): responsabilité sociale de l'entreprise. ● Avantage concurrentiel durable: compromis, convention, cohérence.

A ces trois attitudes on peut ajouter on peut ajouter une quatrième qu'on appelle l'ignorance qui peut être volontaire, c'est-à-dire que les entreprises continuent de travailler sans aucune

³ Sommet de la Terre de Rio (1992), Agenda 21, Sommet mondial du Développement durable de Johannesburg (2002), Kyoto (2005)...

considération du développement durable tout en ayant conscience de son intérêt, ou involontaire lorsque les responsables n'ont aucune connaissance (sinon des connaissances limitées et parcellaires du développement durable

En tout état de fait, sous la pression d'un environnement de plus en plus exigeant face au développement durable, les entreprises sont contraintes de se conformer aux normes pour une meilleure compétitivité. On retient par exemple :

- Dimension environnementale: comptabilité environnementale, ISO 14000, norme EMAS (système communautaire de management environnemental et d'audit)...
- Dimension sociale: Comptabilité sociale, Normes SA 8000 et AA1000, bilan social...
- Dimension global: Guide SD 21000, Norme ISO 26000, Triple Bottom Line reporting...

Les manifestations du développement durable à travers le management apparaissent dans les agissements ci-après :

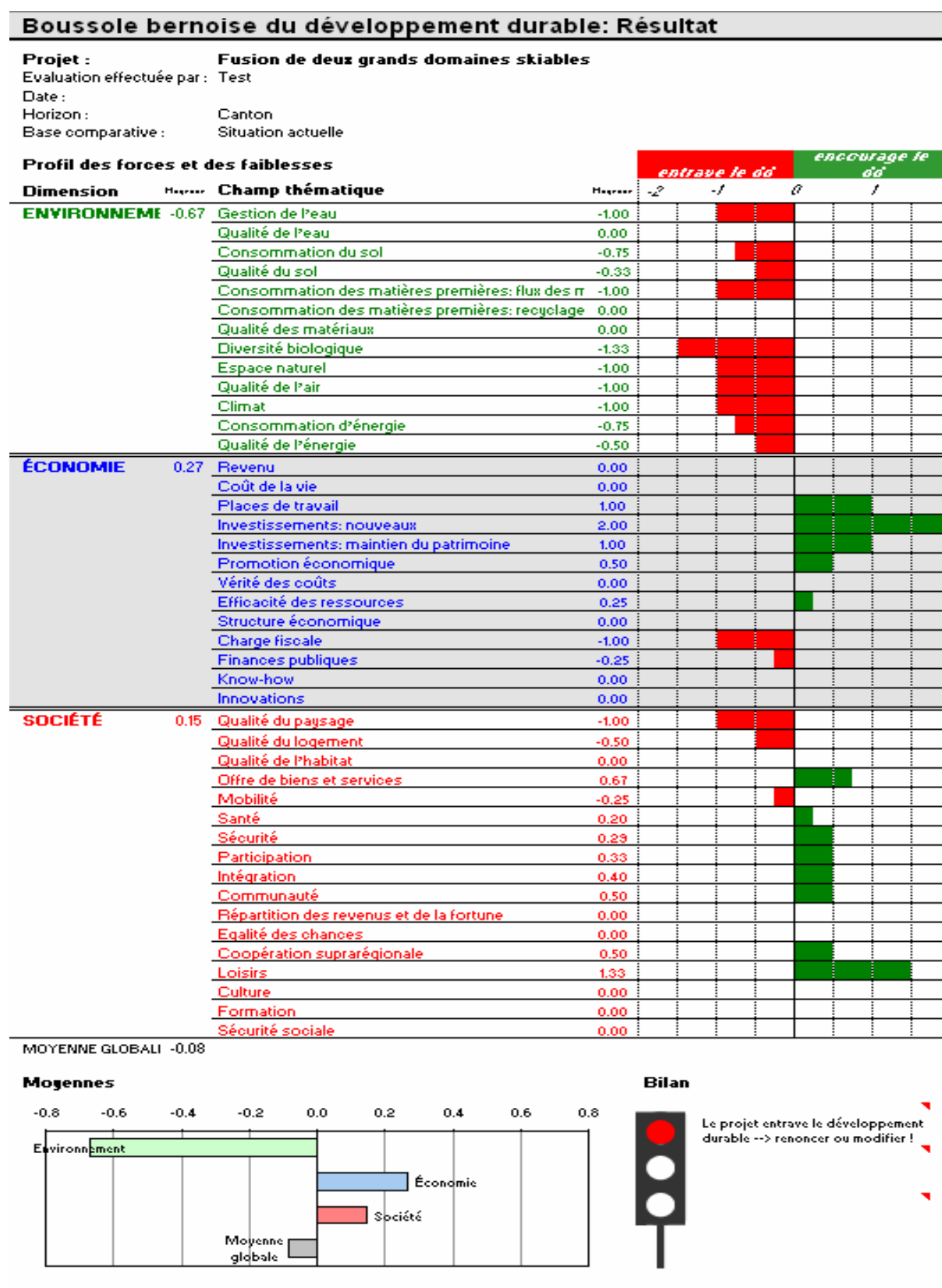
- Technologies propres (clean technology)
- Sécurité et qualité
- Développement humain et social
- Finance comportementale
- Mécénat et sponsoring
- Consumérisme
- Marketing vert
- Commerce équitable...

Sans doute, les plans stratégiques des entreprises vont refléter en force une adhésion de plus en plus manifeste pour ces choix.

II- Champs thématiques d'une boussole adaptée aux PME marocaines

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les entreprises respectent elles l'environnement tout en réussissant à conjuguer le souci de sa protection avec l'efficacité économique et le développement social de leurs employés. La pratique de boussoles pour évaluer le

développement durable devient de plus en plus courante ; On va donner l'exemple de la boussole bernoise que nous adapteront afin de mener notre enquête pour les PME de la région de Meknès.

Exemple de boussole bernoise⁴ :

⁴ On a choisi de présenter toute la boussole au corps de texte de cet article à cause de ses intérêts très révélateurs pour les entreprises. Pour plus de détail voir Rapport de OCEE (Office de la coordination environnementale et de l'énergie) canton de Berne / 2008.

Nous partons des critères de cette boussole et nous retenons les suivants simplifiés pour les PME marocaines :

Dimensions du développement durable (DD)	Champs thématiques (outils de diagnostic)
Attitude globale vis-à-vis du DD	<ul style="list-style-type: none"> • Affrontement • partenariat • intégration • Ignorance
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'espace interne (espace vert, aération, ergonomie) • Contribution à l'amélioration de l'espace externe • Rejets polluants atmosphériques • Déchets polluants surface • Déchets polluants sous-terrain • Nuisance Sonore
Economie	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la technologie et des processus • Gestion de l'eau • Système d'économie d'énergie • Consommation des matières premières (recyclage) • Qualité des approvisionnements et de la gestion des stocks • Certification qualité • Certification qualité environnementale • Marketing relationnel
Société	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation générale de "la fonction ressources humaines" • Intégration et motivation du personnel • Sécurité au travail et Gestion de carrières • Gestion sociale • Répartition des revenus et équité • Coopération régionale et suprarégionale

Diagnostic du développement durable au sein des PME de la région de Meknès**1- Référentiels de l'investigation empirique :**

Notre méthodologie d'investigation part de trois hypothèses majeures et dresse une approche générale afin de saisir et d'évaluer la place et le rôle du développement durable dans le comportement managériale des entreprises arrêtées.

Hypothèses :

- Pour que le management soit durable, il est nécessaire d'opérer des changements structurels dans les économies industrielles (Mac Neil et al, 1991). Ces changements devront se focaliser sur une utilisation plus efficiente de l'énergie et des ressources, sur des processus de production plus propres, sur la minimisation des déchets et des pollutions (Frosch et Gallopoulos, 1989 ; Cairncross, 1991, Fleming, 1992-1993 ; Smart, 1992 ; Stikker, 1992).
- Le développement durable s'inscrit dans le cadre d'une politique globale. Les lois nationales et les traités internationaux sont de plus stricts et créent un impératif politique.
- La durabilité devient un impératif économique, d'ailleurs la rentabilité et la croissance de l'entreprise passent par la satisfaction des parties prenantes et de l'image qu'elle se forge au sein de son environnement. Le développement durable est un investissement nécessaire pour le long et le moyen terme.

Approche :

- Partir des champs thématiques adaptés pour la PME⁵ marocaine et les utiliser en tant qu'axes d'entretien face à face avec les responsables de PME. L'entretien est nécessaire afin d'expliquer aux responsables les objectifs et le contenu de chacune des composantes des axes d'évaluation du développement durable.
- Examiner leurs réalités auprès d'un échantillon de 100 PME appartenant à plusieurs secteurs d'activité (Industrie, agriculture, service). En fait notre objectif c'est d'aboutir sur une évaluation globale du positionnement du développement durable dans la

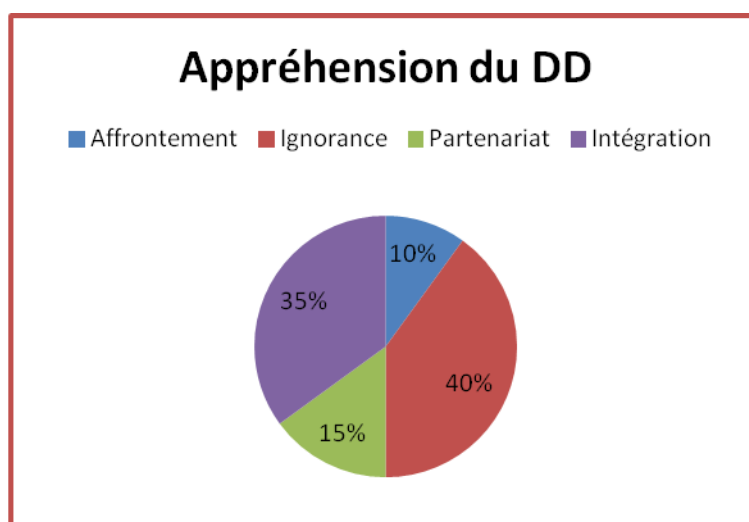
⁵ En se basant sur l'approche de la PME que nous avons présentée lors de la première édition du CPME.

pratique entrepreneuriale de la région. D'autres études plus « cliniques » ou plus générales pourraient s'inscrire comme prolongement à ce travail.

- Etablir quelques pistes de progrès afin de mettre en place une stratégie appropriée afin d'inscrire les PME de la région dans une perspective de management durable. A ce propos on précise que le développement durable devient un facteur de compétitivité obligatoire aussi bien aux niveaux territorial que global.

2- Présentation des résultats et interprétation partielle des données de l'enquête⁶ :

A- Attitudes types vis-à-vis du DD :



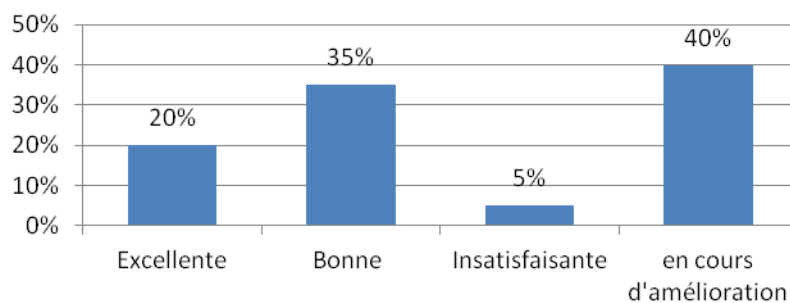
Eléments d'interprétation :

Les attitudes sont très disparates, alors qu'une bonne partie des PME continuent à œuvrer en s'affrontant ou ignorant le développement durable estimant qu'il est seulement générateur de charges supplémentaires, d'autres par contre en sont très conscientes et essaient de le contenir dans leurs systèmes de management.

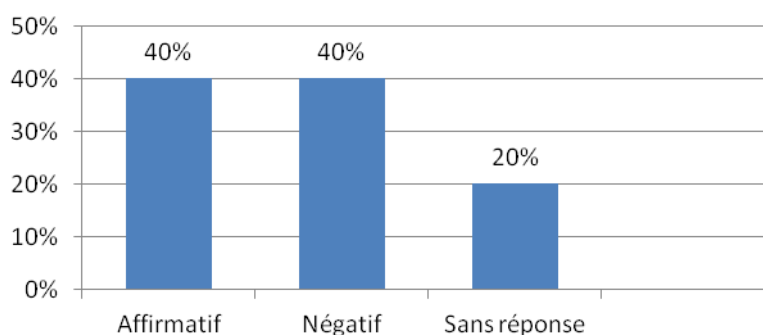
B- Volet environnemental :

⁶ Pour ne pas alourdir le contenu de cet article, nous présenterons les graphiques de chaque composante du développement durable arrêtée. Nous donnerons une interprétation globale de chaque volet (attitudes, environnement, économie et société) en plus d'une analyse d'ensemble des volets.

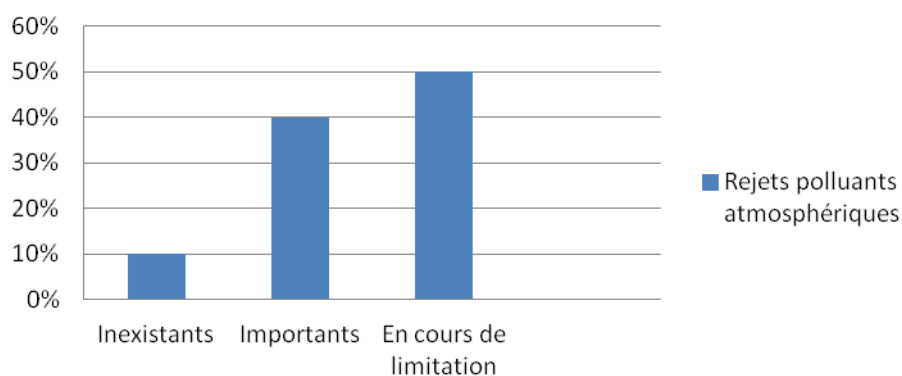
Qualité de l'espace interne (espace vert, aération, ergonomie)

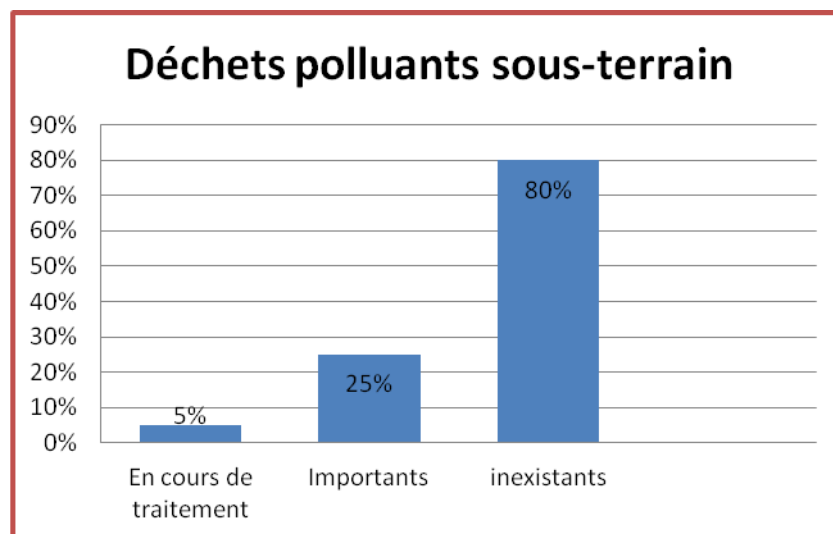
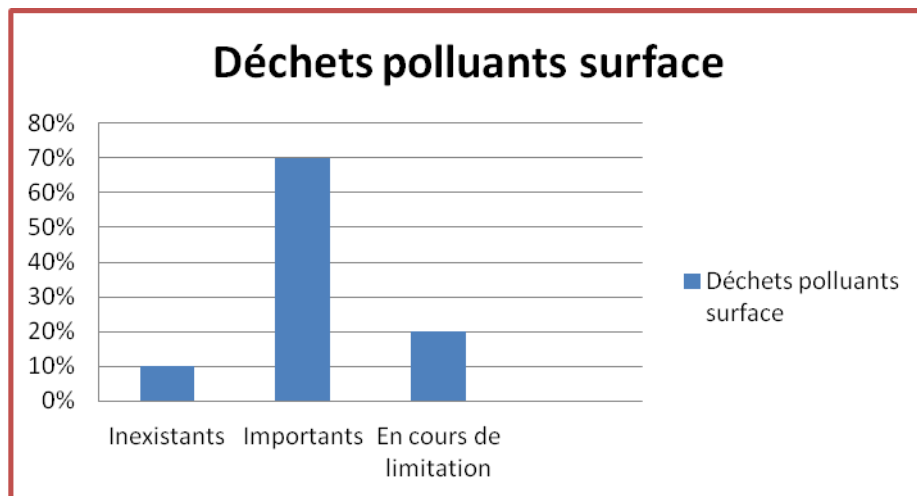


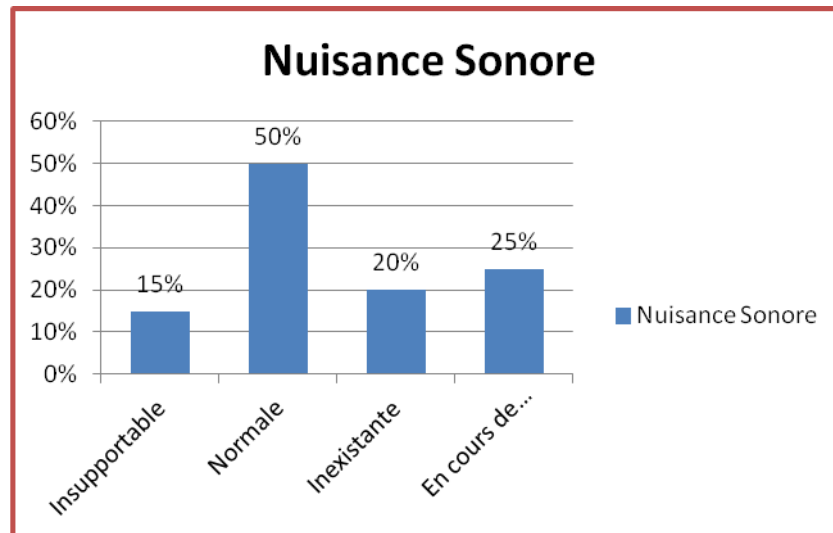
Contribution à l'amélioration de l'espace externe



Rejets polluants atmosphériques



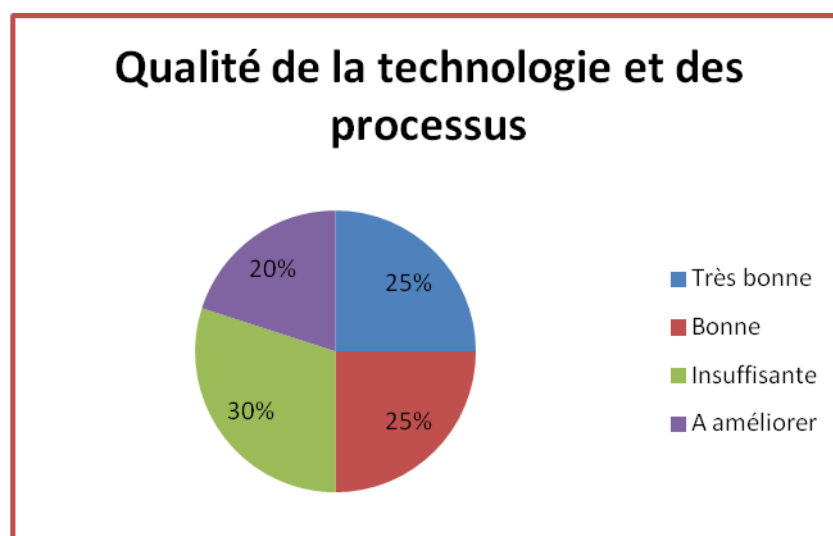


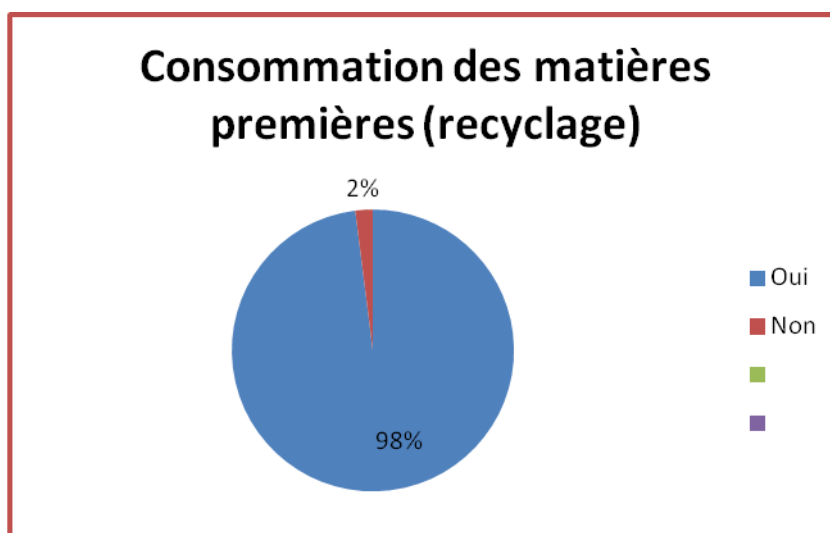
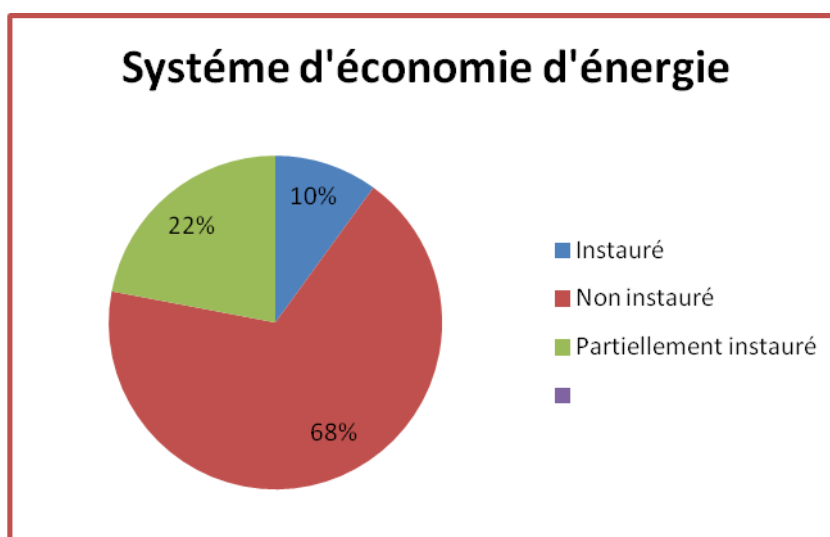
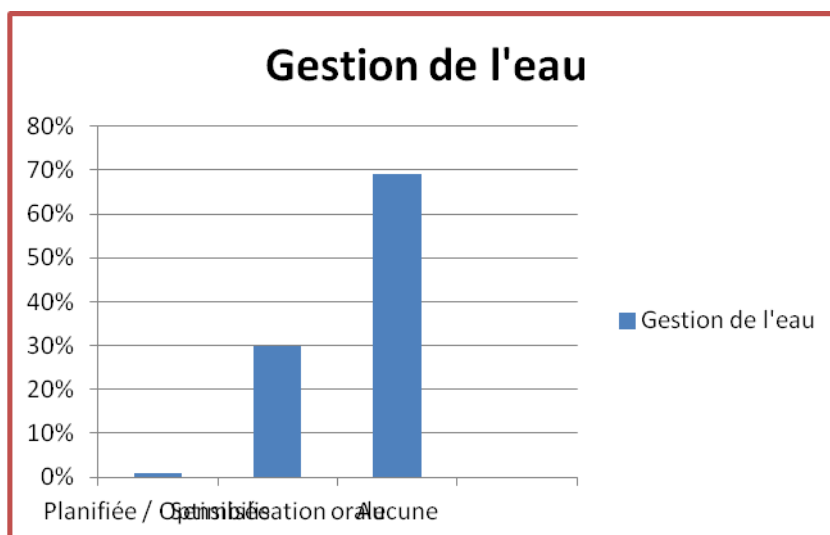


Eléments d'interprétation :

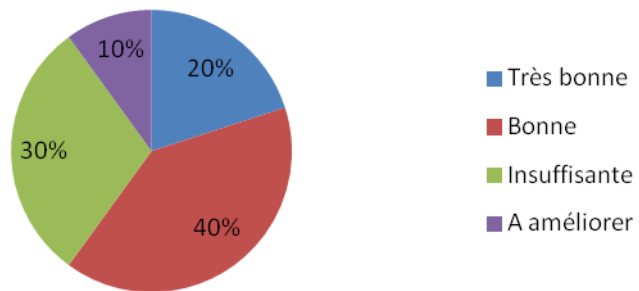
Le volet environnemental reflète une mauvaise posture des PME quant aux exigences du développement durable. Les rejets polluants sont importants surtout pour les PMI (Petites et moyennes industries). Si les PME contribuent au bon aménagement de l'espace interne et externe de proximité (verdure...), elles avouent que leurs pollutions (atmosphère, surface, sous-terrain, sonore) demeurent importantes. Ce qui est par contre positif c'est qu'elles en sont conscientes et déploient des efforts pour remédier à ce problème.

C- Volet économique :

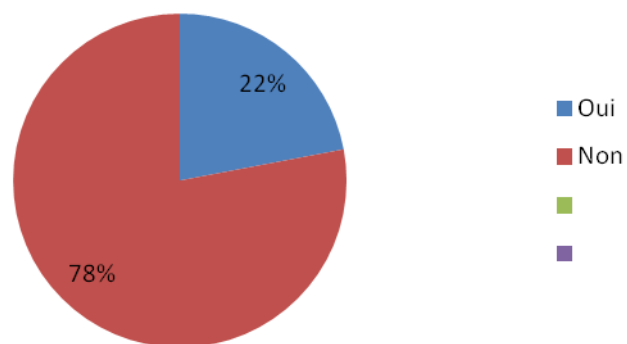


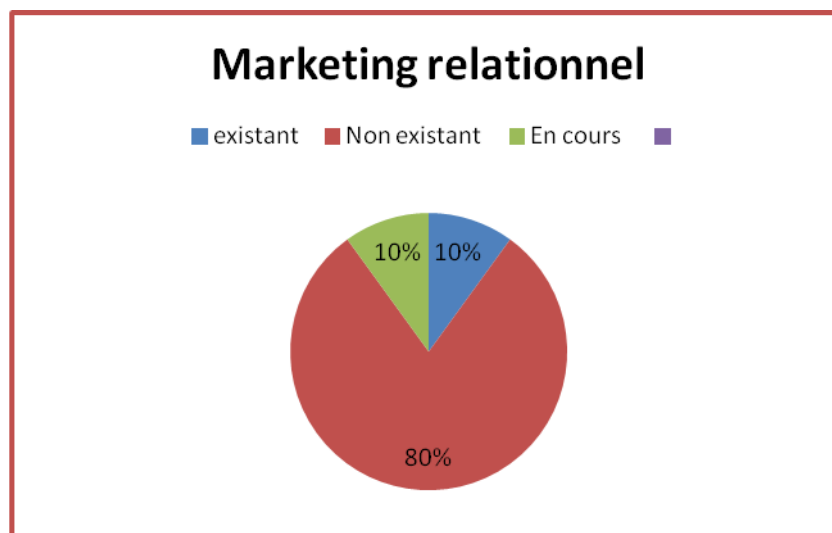
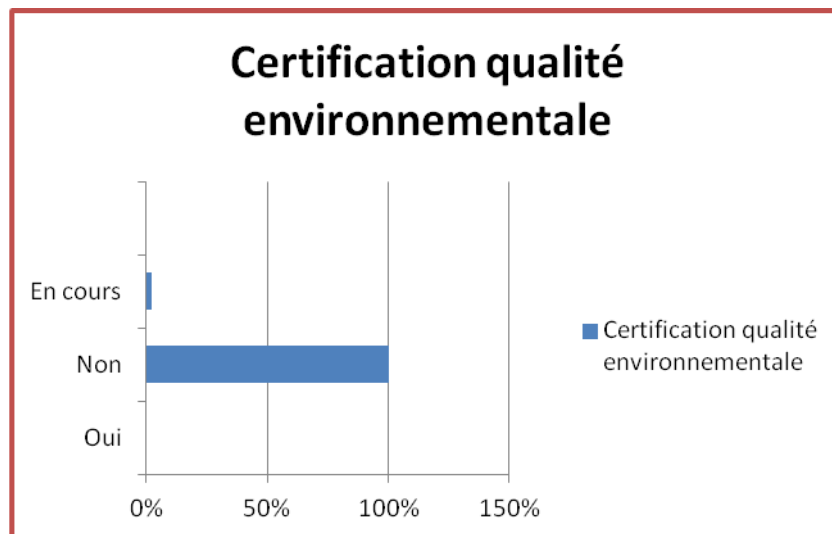


Qualité des approvisionnements et de la gestion des stocks



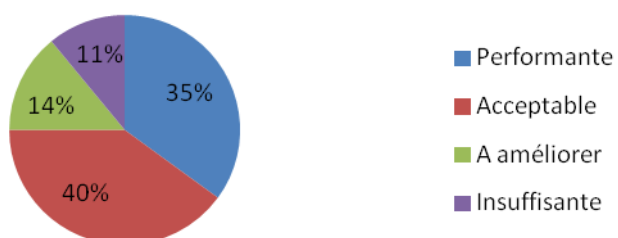
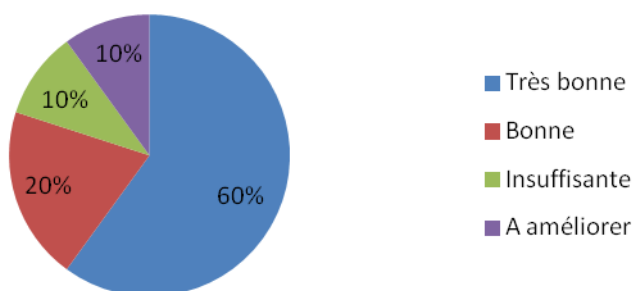
Certification qualité



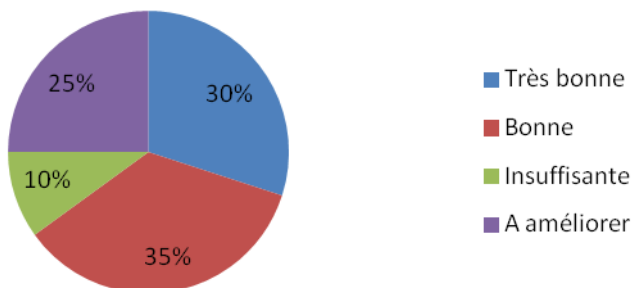


Eléments d'interprétation :

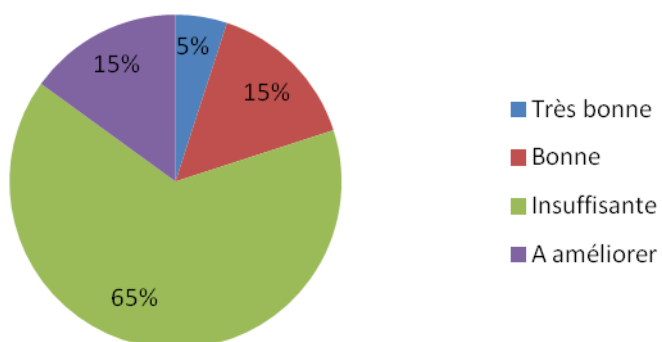
Malgré l'impact économique immédiat sur le résultat des composantes économique du développement durable, une bonne majorité de PME ne dispose pas d'une stratégie claire à ce niveau et ne les intègrent que de façon limitée dans leurs préoccupations managériales. L'intérêt est donné plus à l'économie d'énergie, au recyclage des matières premières (surtout en industrie textile et BTP) et à la gestion de stocks au détriment d'économie d'eau et à la certification qualité.

D- Volet social :**Appréciation générale de "la fonction ressources humaines"****Intégration et motivation du personnel**

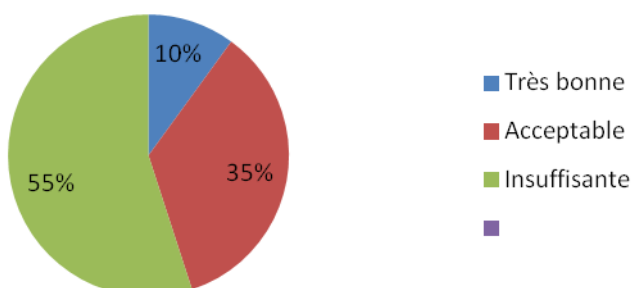
Sécurité au travail et Gestion de carrières

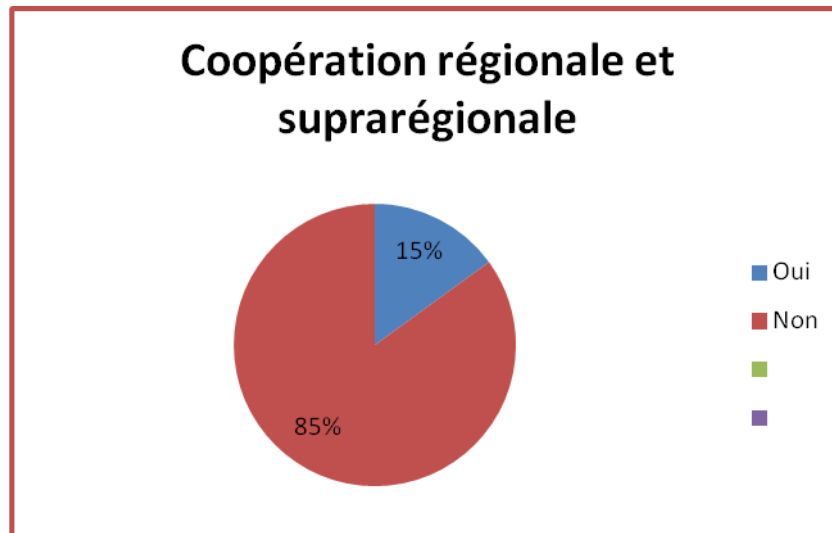


Gestion sociale



Répartition des revenus et équité





Eléments d'interprétation :

A consulter les résultats du volet social, deux constats peuvent être dégagés :

- Les trois premiers thèmes (relatifs à l'appréciation générale de la fonction ressources humaines, intégration et motivation, sécurité au travail et gestion de carrières) se présentent plutôt bien selon les dires des responsables. Quant aux trois volets (gestion sociale, répartition des revenus, coopération) ils laissent beaucoup à désirer.
- Il est à préciser que les réponses collectées traduisent essentiellement les propos des chefs de PME, d'autres discussions avec leurs collaborateurs surtout ceux des centres opérationnels relatent des réalités plus précaires de la gestion des ressources humaines.

3- Résultats synthétiques et recommandations :

A- Synthèse des résultats de l'enquête :

Appréhension du développement durable par les entreprises :

Toutes les entreprises, objet de l'enquête, sont conscientes de l'intérêt de souscrire à des démarches de développement durable. Elles confirment cette position en se prononçant

favorablement pour la sauvegarde de l'écosystème, la justice et l'équité sociales, plus encore trois des entreprises interrogées affirment que le développement durable constitue un facteur clé de succès afin d'atteindre une position de leader du sur le marché. Toutefois, ces premières affirmations trouvent rapidement leurs limites en évoquant le concept de développement durable avec plus de détails. Ainsi seules deux entreprises ont une vision exhaustive du concept conciliant les aspects économique, social et environnemental. Les autres PME le réduisent tantôt à des considérations sociales liées à la GRH (formation), tantôt à des considérations industrielles relatives au recyclage des déchets ou à la pollution. Dans le secteur tertiaire, la citoyenneté (qui reste un concept assez flou) et le marketing relationnel sont des piliers pour le développement durable.

En gros, le développement durable est limité chez la presque totalité des entreprises au stade de méconnaissance et d'ignorance (au sens de neutralité) et le cas échéant à la recherche de solutions de fortune.

Le développement durable dans la stratégie :

A travers la lecture de leurs visions stratégiques, les entreprises objet d'enquête donnent plus d'importance aux résultats et objectifs d'ordre financier pur (maximisation, rentabilité, chiffre d'affaire, budgets...). Le développement durable est beaucoup plus une vague philosophie vantée pour des opérations de communication ; le management environnemental et le développement humain sont évoqués dans des rapports moraux dans un objectif de fructification d'image. Cette tendance générale doit être nuancée par la précision de l'effort employé par certaines entreprises afin de valoriser leur capital humain.

Si la préoccupation pour l'environnement (dans l'orientation stratégique) est insuffisante, le souci pour la formation et le développement des compétences est manifeste dans les prévisions d'une bonne partie des interrogés. Encore faut-il s'interroger sur les bénéficiaires et les impacts sur l'emploi et sur le salarié.

22% des entreprises ont obtenu une certification qualité classique selon la Norme ISO, ce sont en général des PME exportatrices. La certification qualité environnementale est absente de l'ensemble des PME visitées.

Le développement durable dans le management opérationnel :

Les préoccupations de courte période et de management quotidien, vis-à-vis du développement durable, diffèrent sensiblement entre les entreprises en fonction de la nature d'activité.

Chez les entreprises industrielles, l'accent est surtout mis sur l'économie de l'énergie et de l'eau (plaques chauffantes, recyclage de l'eau pour l'arrosage). Une seule entreprise a investi dans une technologie aspirant les rejets de poussières et des conduites sous terrain absorbant les gaz nocifs.

Dans le secteur de l'hôtellerie, des consignes montrent aux clients l'intérêt pour l'économie d'eau et d'électricité, de même lors des tournées le discours avec les touristes évoque bien la volonté de sauvegarder l'écosystème et de préserver les richesses de la nature. L'intérêt pour l'écotourisme est de plus en plus prononcé surtout dans le moyen atlas.

Les PME opérant dans la distribution, quant à elles, sont beaucoup tournées plus vers les aspects liés à la sécurité du consommateur, à l'instauration de la transparence au niveau des prix mais surtout à la recherche de partenariats avec des entreprises privées et des associations de la société civile afin d'encourager les œuvres de bienfaisance et d'intérêt général. Aussi faut-il signaler l'attraction confirmée pour le commerce équitable.

Les entreprises de textile interrogées ont pour souci majeur la minimisation des rebuts et surtout le traitement des déchets afin de maximiser le cycle de création de la valeur.

Chez toutes les PME, objet d'étude, les ressources humaines et le côté social du travail témoignent d'un intérêt assez rudimentaire.

Perspectives pour un management durable :

Il faut rappeler de prime abord que les PME de Meknès sont en gros conscientes du caractère névralgique du développement durable à l'échelle planétaire. Toutefois et sur le plan local, l'intérêt ne se fait pas sentir avec acuité, la logique de rentabilité immédiate est prédominante. L'investissement dans le développement durable est un projet pour l'avenir, en fait toutes les entreprises s'accordent sur cet aspect en se projetant dans les perspectives ci-après :

- Valorisation des ressources humaines par la formation, le management participatif et la sécurité au travail.

- Investissement dans les technologies propres afin de limiter les rejets polluants et de recycler les déchets.
- Instauration de systèmes d'économies d'énergie et de recyclage des eaux usées.
- Création d'espaces verts et accords avec la commune pour une ville propre et des ceintures vertes.
- Plus de synergie avec les associations consoméristes et autres partenaires sociaux.
- Renforcement du sponsoring et du mécénat comme techniques de communication au détriment de la publicité.
- Mise en place de procédures de certification qualité selon les nouvelles normes.

Autant de perspectives prometteuses dont la concrétisation nécessite un engagement serein de la part des dirigeants et des conditions plus favorables de l'environnement interne et externe, ce qui nous pousse à suggérer dans le dernier point de cet exposé quelques recommandations pour une meilleure intégration du développement durable.

B- Quelques recommandations pour l'adoption managériale du développement durable :

L'engagement affiché pour le développement durable par les entreprises de Meknès est très encourageant. Tout d'abord, il faut veiller sur la matérialisation des diverses perspectives tracées par les entreprises elles mêmes et les enrichir par la réflexion à des changements en profondeur.

Sur le plan pratique, plusieurs ONG et groupes de recherche (étrangers surtout) proposent des chartes détaillées pour rendre factuel le développement durable⁷ dans les différentes sphères de management et de la vie des organisations. C'est en partant de ces données que nous proposons les pistes de progrès suivantes aux entreprises :

⁷ OCDE, Novo NORDISK, CSR Europe, Agence Utopies...

- Faire du développement durable non pas un choix de fortune mais un axe stratégique central pour l'évolution future : respect de l'environnement, sécurité des produits et de la production, amélioration du dialogue social avec les parties prenantes, respect des droits de l'Homme, engagement dans la communauté et développement local solidaire, adhésion aux normes et labels...Sont là autant de chemins à parcourir.
- Etablir une feuille de route basée sur un diagnostic global de la performance environnementale et sociale. Le modèle donné ci-dessus pourrait servir de point de départ et s'étaler sur l'élaboration de tableaux de bord, de plans d'investissement et de communication harmonisant entre la rentabilité financière et le management de l'environnement total. L'utilisation d'une approche clinique (boussole individualisée) est préférable afin d'embrasser le phénomène dans sa contingence.
- Développer des grilles d'analyse spécifiques assurant le suivi et le pilotage des différentes orientations liées au développement durable.
- Etablir des accords avec d'autres entreprises, coopératives et organismes d'économie sociale pour le partage des technologies et la recherche et développement.
- Prévoir des lignes de financement pour la promotion d développement durable au sein des PME.

Ces propositions ne peuvent pas tenir sans une volonté réelle des dirigeants des entreprises, c'est pour cette raison que des campagnes de sensibilisation sont nécessaires afin de vaincre les inerties et les résistances au changement et de préparer psychologiquement le terrain. Le rôle des chambres de commerce, des instances associatives et des organismes de formation est primordial. A cela doit s'ajouter l'effort des pouvoirs législatif et exécutif dans la promulgation urgente de lois et de codes d'éthique pour le développement durable, et la veille sur leur respect par les parties prenantes, sans oublier le devoir de moraliser la pratique des affaires.

Finalement, les entreprises du 21^{ème} siècle doivent démontrer une bonne gouvernance dans les domaines sociaux, environnementaux et de l'éthique. En effet et face au réchauffement climatique avec toutes ses conséquences prévisibles sur la planète, la durabilité n'est plus seulement un acte de foi prononcé mais une pratique quotidienne demandant une aptitude et une attention managériale continues, les entreprises marocaines sont-elles vraiment préparées à cela ? En tout cas l'étude réalisée auprès des PME de la ville de Meknès laisse entrevoir des mesures structurelles de taille afin de promouvoir le développement durable au sein de leurs systèmes de management.

Face aux enjeux de la mondialisation, l'entreprise marocaine doit mettre en œuvre des actions urgentes pour une stratégie proactive du développement durable. Les pressions de la société civile et des pouvoirs publics sont de plus en plus grandes.

Le management du développement durable doit être conçu comme un état d'esprit, une culture tournée vers la satisfaction des différentes parties prenantes. Ce n'est qu'à travers cela que l'entreprise pourrait assurer sa survie, sa pérennité et sa croissance. Le temps presse et à chacun de faire son choix pour une performance durable qui devient de plus en plus l'unique possible.

BIBLIOGRAPHIE :

- **BOUSSOLE21 Évaluation de la durabilité des projets sur Internet** Département des Infrastructures, État de Vaud Confédération Suisse, Office du développement territorial. Collection Jalon Suisse 2010 ;
- Buzzeli,D., **Time to structure and environmental policy strategy**, Journal of business strategy, mars-avril 1991.
- Ballet,J, **L'entreprise et l'éthique**, Editions du seuil 2001.
- Capron.M, Quairel-Lanoizelée,F., **Mythes et réalités de l'entreprises responsable-Acteurs, enjeux et stratégies**. Editions la Découverte, 2004.
- Chauveau A., Rosé J.J, **L'entreprise responsable**, Editions d'organisation, 2003.
- Collis D.J & Montgomery C.A – **Corporate strategy, Resource and the Scope of the Firm**, McGraw-Hill, New York, 1997.
- D'Humières P., Chauveau A., **les pionniers de l'entreprise responsable**, Editions d'organisation, 2001.
- De Backer P., **Le management vert**, Dunod 1998.
- Freeman E., **Strategic management: A stakeholder approach**, Boston, Pitman, 1984.
- Hamel G et Prahalad C.K. **La conquête du futur**- InterEditions, Paris 1995.
- Hunt C., Auster E., **Proactive environmental management**,Sloan management review, Vol 31, 7-18 1990.
- Mintzberg H, **Le management, voyage au cœur des organisations**, Editions d'Organisation 1990.
- Montebello M, **Stratégie de création de la valeur pour le client**, Economica 2003.
- Moore J. – **The death of competition : Leadsip and strategy in the age of Business Ecosystem**, Ed John Wiley and Sons, UK, and Harper Collins, Collins, USA, 1996.
- Raad Voor M., **Business management and care for the environnement**, (Pays bas), 1998.
- Rapport A., **Creating shareholder value**, New York, Free press, 1988.
- Rapport de OCEE (Office de la coordination environnementale et de l'énergie) canton de Berne / 2008.
- Revue Internationale de Gestion, **RSE : débats actuels et perspectives**, Vol 31 n°2, été 2006.
- Shrivastava P., Hart S., **Demain l'entreprise durable ?** RFG, mars-avril-mai 1996.
- Smith D., **Business and the environnement**, Londres, Paul Chapman 1991.