

## **Evolution de la Qualité au Maroc**

## **Evolution of Quality in Morocco**

**Khadija Fath**

Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II  
Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel  
Maroc  
**Khadija.fath@laposte.net**

**HADDOUCH Hajar**

Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II  
Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel  
Maroc  
**Haddouch.hajar@gmail.com**

**BOUKSOUR Otmane**

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II  
Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel  
Maroc  
**Bouksour2@gmail.com**

**BEIDOURI Zitouni**

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II  
Laboratoire de Mécanique Productique et Génie industriel  
Maroc  
**zbeidouri@gmail.com**

**Date de soumission** : 20/09/2020

**Date d'acceptation** : 27/10/2020

**Pour citer cet article** :

Fath K. & all (2020) « Evolution de la Qualité au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion  
« Volume 3 : Numéro 4 » pp : 428 – 449.

## Résumé

Au Maroc, à l'instar des pays en voie de développement, la nécessité d'assurer une croissance économique forte et durable s'impose comme une solution pour plusieurs problèmes sociaux qui hypothèquent l'avenir du pays. Il est à noter que la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) avait prévu que près du tiers des entreprises marocaines risquent de disparaître à cause des conséquences de la mondialisation, entraînées par l'ouverture des frontières à l'horizon 2010, si des actions adaptées et efficaces ne sont pas mise en place. Dans ce cadre, la qualité, par la voie de certification, est devenue une exigence mondiale et un moyen incontournable pour satisfaire les exigences des clients et ainsi gagner sa confiance.

Les entreprises marocaines sont devenues de plus en plus conscientes de l'utilité de la qualité pour réaliser des performances et par la suite préserver leur pérennité. Dans le monde arabe, les entreprises sont généralement situées dans la phase de l'Assurance Qualité; Donc l'objectif de cet article est de présenter l'évolution de la qualité au sein des entreprises marocaines.

**Mots clés :** Démarche Qualité ; Historique de la Qualité au Maroc ; Non qualité ; Certification ; avantage de la qualité

## Abstract

In Morocco, like in developing countries, the need to ensure strong and sustainable economic growth is emerging as a solution to several social problems that are jeopardizing the country's future. It should be noted that the General Confederation of Moroccan Enterprises (CGEM) predicted that nearly a third of Moroccan companies risk disappearing because of the consequences of globalization, caused by the opening of borders in 201, if these companies didn't adapt and effective actions. In this context, quality, through certification, has become a global requirement and an essential means of satisfying customer requirements and thus gaining their trust.

However, Moroccan companies are aware of the usefulness of quality to preserve their sustainability. In the Arab world, companies are generally located in the Quality Assurance phase. So the objective of this article is to give the evolution of quality within Moroccan companies.

**Keywords:** Quality Approach; history of Quality in Morocco; Non-Quality; Certification; Quality advantage

## Introduction

De nos jours, aucune activité économique ne saurait se permettre de négliger la recherche de l'excellence et la réalisation des performances. La qualité en tant que facteur de réussite sur le marché est considérée déterminante pour amener une entreprise à des niveaux supérieurs, et son intégration dans le cadre d'une vision globale est impérieuse car elle permet d'accroître l'espérance de vie de l'entreprise, bien plus, sa compétitivité en dépend ("La démarche qualité : Définition et évolution - WikiMemoires," 2011).

Entre 1960 et 2002, l'économie marocaine a progressé en terme réel à un taux d'accroissement annuel moyen de 4.2%. Sur la même période la population s'est accrue de 2,2% annuellement. Le résultat est que le PIB par habitant qui était de 591\$ en 1960 (en dollar constant de 2000) s'élève à 1234\$ en 2002, soit un rythme annuel de croissance de près de 1,8%. La performance de l'économie marocaine mesurée par cet indicateur de la richesse de la nation et du niveau de vie de la population reste de loin insuffisante comparée aux potentialités réelles du pays et comparée également à celles des autres pays ayant été au même niveau de développement que le Maroc en 1960.

L'entreprise marocaine doit donc 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 (Abouettahir, 2013). 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 (Abouettahir, 2013).

Or, le 15 avril 1994, étaient ratifiés à Marrakech les accords qui devaient donner naissance dès janvier 1995 à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Cet accord, qui vise à favoriser une ouverture plus large du commerce international, s'accompagne d'un programme de libéralisation de l'activité économique des 120 Etats signataires (F.M, 1995).

A cet effet, les entreprises marocaines ont été tenues de mettre à niveau leur gestion et adopter de nouveaux outils de management pour affronter avec armes égales la concurrence mondiale (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2008).

Le Maroc a commencé à se pencher sur la question de la qualité dans les années 1990 avec des actions de sensibilisation et de promotion de la qualité auprès des entreprises. Plusieurs actions ont été très importantes à cet effet, il s'agit entre autres de la Semaine Nationale de la

Qualité (SNQ), le Prix National de la Qualité (PNQ), la création de l'Union Marocaine pour la Qualité (UMAQ). Du tâtonnement (2 certificats qualité en 1994), le Maroc est passé à un niveau supérieur (614 certificats ISO 9001 version 2008) en 2012 (Togo, 2017). D'après l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), le nombre des entreprises certifiées au Maroc est passé de 158 en 2001 à 969 en 2015 soit une évolution de 84% (ISO, n.d.).

Actuellement, le programme de promotion de la qualité est dirigé et perfectionné sur le plan conceptuel par la Direction de la Promotion de la Qualité et de la Normalisation au ministère de l'industrie et dont le rôle consiste à la sensibilisation des opérateurs économiques notamment les chefs d'entreprise, à l'amélioration de la qualité, à la formation des cadres d'entreprise et futurs lauréats des établissements universitaires aux techniques de gestion de la qualité et finalement à la certification des produits et des entreprises sur la base des normes.

L'accès aux marchés nécessite de plus en plus d'efforts et d'engagements dans la durée, dans la qualité des produits et des services offerts et dans la consolidation de la relation Client/fournisseur. Dans ce contexte, le gisement de Non-Qualité dans l'entreprise offre des opportunités extraordinaires pour relever les défis rencontrés, à la condition de mobiliser et de fédérer les ressources existantes ou potentielles dans la voie de l'excellence, à savoir la qualité de l'offre et l'amélioration de la performance des résultats de l'entreprise. Dans notre pays, la promotion de la culture de la Qualité dans le secteur industriel, en particulier, a connu plusieurs périodes, passant de la sensibilisation aux démarches Qualité à la mise en place de normes couvrant différents aspects de management de l'entreprise

La promotion de la culture de la Qualité interpelle en permanence les différents acteurs économiques et sociaux du pays. L'entreprise marocaine, évolue dans un environnement qui se caractérise par une offre concurrentielle de plus en plus forte, une compétitivité de plus en plus aigüe et des exigences clients de plus en plus élevées : satisfaction des besoins et des attentes des clients, meilleur rapport "Qualité/Prix"...

Exigée aussi bien par l'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise marocaine que par le client, de plus en plus exigeant, la qualité est la condition sine qua non à la survie et à la réussite d'une entreprise aussi bien sur son marché local qu'à l'international. Donc comment le concept de la qualité a-t-il apparu au Maroc et comment il a évolué ?

Dans cet article, nous allons essayer de donner en première partie une vision globale sur la démarche qualité au Maroc, pour entamer en second lieu la non qualité et finir par la certification au Maroc.

## 1. La démarche qualité au Maroc

### 1.1. Historique de la qualité au Maroc

Avec l'accumulation des problèmes économiques et des déficits sociaux (chômage, pauvreté, perte du pouvoir d'achat, etc.) les solutions conjoncturelles ou partielles ne peuvent plus servir de remèdes efficaces. Les problèmes doivent être traités à la source qui les génère, et cette dernière n'est autre que la faible croissance économique et la sous utilisation des potentialités du pays. Il est donc impératif de se mettre sur un sentier de croissance forte et soutenue pour sortir le pays d'un cercle vicieux de sous utilisation des potentialités et de faible croissance (Haut Commissariat au Plan, 2005).

Le modèle mis en place pour le développement du Maroc a été accentué par le rôle de l'Etat à travers l'investissement public, la recherche de la stabilité économique et sociale et le choix de l'ouverture économique. Afin de faire face aux différentes évolutions de l'économie mondiale et aux déséquilibres y afférents, le Maroc est censé maintenir et améliorer son modèle économique à travers plusieurs réformes sociales, économiques et institutionnelles (Amedjar and Haitou, 2020).

Le Maroc a opté pour une ouverture extérieure concrétisée la signature d'une multitude d'accords d'association avec l'Union européenne (UE) au milieu des années 1990, ensuite avec les pays arabes (accord d'Agadir), les États-Unis et la Turquie (Hassani and Chougrani, 2019).

Depuis cette période, les entreprises marocaines ont commencé réellement à adopter le concept de management de la qualité dans leurs démarches. Face à la mondialisation des économies et son corollaire d'intensification de la concurrence, la culture de la qualité est pourtant jugée vitale pour la survie et la compétitivité de l'entreprise marocaine. Pour autant, peu sont les entreprises qui recourent à la certification qualité pour couronner leur démarche de management de la qualité (Alaoui, 2014).

Avec la signature des accords du GATT et l'accord d'association avec l'union européenne, l'ouverture des frontières pour les biens et services concurrents a été mise en œuvre, et les entreprises marocaines devaient faire face à cette concurrence mondiale en adoptant de nouveaux outils de management. Dans ce cadre, la qualité, par la voie de certification est devenue une exigence mondiale et un moyen incontournable pour gagner la confiance du client.

A l'instar de tous les pays qui se sont dotés d'un organisme chargé de la promotion et la mise en place de la qualité, le ministère marocain de l'industrie, du commerce et de l'artisanat

(MICA), s'est donné pour objectif immédiat pour promouvoir la qualité et ce par la création d'une association fédérant toutes les initiatives dans ce domaine : UMAQ (Union Marocaine pour la qualité) ("Promotion de la qualité | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique," n.d.).

Les Normes Marocaines y compris la norme ISO 9001 sont élaborées par les comités techniques de Normalisation (CTN) selon un processus qui comporte huit étapes (JIOUAD, 2009):

- Stade 1 : Stade proposition ;
- Stade 2 : Stade inscription au programme annuel de normalisation ;
- Stade 3 : Stade rédaction ;
- Stade 4 : Stade comité ;
- Stade 5 : Stade enquête ;
- Stade 6 : Stade approbation ;
- Stade 7 : Stade signature de l'arrêté d'homologation et publication au Bulletin Officiel;
- Stade 8 : Stade édition.

Dans le cadre de la mise à niveau de l'entreprise marocaine, le CNMN Comité National de Mise à Niveau a placé un groupe de travail « développement de l'infrastructure technologique » dont la mission est l'amélioration de la qualité, la normalisation et la certification des produits des entreprises marocaines.

L'Etat marocain a lancé un programme pour la promotion de la qualité des produits marocains. Parmi les composantes de ce programme :

- Les centres techniques : ont pour mission d'aider les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits.
- IMANOR (institut marocain d'accréditation) qui est sur le point d'être créé par L'Etat et qui aura le rôle de fixer et contrôler les normes des produits industriels.
- La CMA (commission Marocaine d'accréditation) dont le rôle sera de vérifier que les organisations délivrent les certificats, les laboratoires chargés des analyses correspondantes et les secteurs soumis à des normes et standards de production sont en conformité avec les normes officielles.
- L'accompagnement d'un certain nombre d'entreprises dans leurs efforts pour l'amélioration de la qualité de leurs produits, et mettre des experts à la disposition des entreprises intéressées.

Si au départ, seules les filiales des multinationales implantées au Maroc et quelques grands groupes marocains, dont l'OCP, s'étaient lancés résolument dans des démarches de management de la qualité pour aboutir à la certification. Cette certification est matérialisée par une attestation fournie par un organisme certificateur qui valide la conformité par rapport aux exigences d'un référentiel. En effet, ISO (Organisation Internationale de Normalisation), considère la démarche qualité un moyen primordial pour garantir la compétitivité des entreprises et pour l'économie marocaine (Alaoui, 2014).

### **1.2. Etapes de l'évolution de la qualité au Maroc**

- 1960 - 1980

C'est une période caractérisée par la recherche et la maîtrise de la qualité du produit. Durant cette période, il y avait l'apparition d'une concurrence acharnée entre les entreprises et le consommateur devient plus exigeant en matière de la qualité des produits, des délais, des prix et enfin l'apparition des normes de qualité (Bassri, 2016).

- 1985-1992

La démarche qualité serait arrivée au Maroc dans les années 1985, 1992. Selon Abdellah NEJJAR, Directeur de la DQN (Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité), la période allant de 1985 à 1992 a été caractérisée par le lancement des initiatives par les pouvoirs publics des formations des cadres aux techniques de normalisation et de gestion de la qualité en France, aux USA et au Japon (Togo, 2017).

Le lancement de l'initiative des pouvoirs publics pour la sensibilisation à la normalisation industrielle en mettant en place de nouveaux comités techniques de normalisation (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2008).

Le Maroc est comité membre de l'ISO représenté par IMANOR (Institut marocain de normalisation). Cet institut est créé par la loi 12-06 entrée en vigueur en Mars 2011. L'IMANOR reprend les activités du SNIMA (Service de Normalisation Industrielle Marocaine) (Ajzoul, n.d.; "IMANOR | Institut Marocain de Normalisation," n.d.).

Les démarches d'amélioration de la qualité du service public ont pris ces vingt-cinq dernières années des formes variées (cercles de qualité, engagements de service, chartes qualité, certifications, programmes d'amélioration des performances, Cadre d'Autoévaluation des Fonctions Publiques...). Elles occupent désormais une place centrale dans les politiques de modernisation des services publics (Barouch, 2010).

Aussi, on trouve que la maison Renault au Maroc a commencé le processus d'amélioration de la qualité depuis le début des années 1990 et a pu lancer une opération d'amélioration de la qualité chez l'ensemble de ses fournisseurs (L.T, 1995).

- 1992-1994

en 1994, il y eut une forte sensibilisation aux enjeux de la qualité, à la vulgarisation des cercles de qualité et à la formation des cadres sur les concepts de la démarche qualité (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2008; Togo, 2017).

A l'instar des autres pays, Les expériences qualité se sont démultipliées depuis 1994 dans les ministères, les entreprises publiques, les établissements publics, les établissements de santé ainsi que dans les collectivités territoriales (Barouch, 2010).

C'est précisément en 1994 que le Maroc a enregistré deux certificats qualité ISO 9001 selon l'ISO (ISO, n.d.; Togo, 2017).

- 1995-1996

La période 1995-1996 a connu un élan extraordinaire dans le processus de promotion de la Qualité ("L'UMAQ en bref - Présentation," n.d.) à savoir : L'intégration du concept assurance qualité (ISO9000-1994), le développement d'expertises locales, le lancement du système national de certification, la qualification d'auditeurs qualité, l'adoption des normes ISO14000, la mise en place du centre de promotion de qualité de Tanger (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2008).

L'Economiste a dressé en 1996 les résultats de la première enquête menée par la CGEM sur la qualité dans les entreprises marocaines (Berrissoule, 1996).

Il s'est avéré que le secteur industriel au Maroc affiche un grand intérêt pour la certification.

Les entreprises de grosse taille, notamment dans les BTP (bâtiments et travaux publics), l'automobile et les produits chimiques sont les plus sensibles aux normes qualité. Elles disposent d'un encadrement et sont du reste presque prêtes à l'assurance qualité. Tels ont été les résultats de la première enquête menée en juin 1996 dernier par la cellule "Qualité" de la Commission de la Compétitivité et du Progrès de l'Entreprise de la CGEM et présentée le mardi 16 juillet 1996 au siège de l'association (Berrissoule, 1996).

En outre, 20% des grands industriels questionnés sont prédisposés à l'assurance qualité. Ils se situent d'ailleurs dans une phase bien avancée pour cette assurance. Les petites entreprises, notamment dans les secteurs des services, ne contrôlent même pas la qualité de leurs produits. Certaines d'entre elles disposent parfois d'un contrôle qui est rarement formalisé. Ces

établissements, en outre, n'évaluent pas le coût de la non-qualité. C'est aussi le secteur industriel qui s'est le mieux familiarisé avec les concepts de la certification, notamment l'ISO 9000. 80% de ce secteur s'y intéresse de très près, motivé, soit par un souci d'amélioration (pour le tiers), soit par des exigences clients (un autre 1/3) ou encore par intérêt commercial (pour le quart de ces établissements). La situation n'est pas la même pour les entreprises de services. A l'exception du secteur lié à la sécurité, le secteur des services, dont l'informatique, les télécommunications et le tourisme, connaît très peu les concepts de certification et ne manifeste guère d'enthousiasme à ce sujet.

- 1997-2000

Le lancement de la semaine qualité (1997) et le prix national qualité (1998), la constitution ou la dynamisation de plusieurs organisations telles l'UMAQ (l'union marocaine de la qualité), l'AMAQUE (l'association marocaine des auditeurs qualité)...

La promotion de la Qualité nécessite la mobilisation des différents partenaires économiques et la conjugaison de leurs efforts. Conscients de ce fait, les opérateurs économiques et sociaux, directement ou à travers leurs organisations professionnelles et avec l'appui des Pouvoirs Publics, ont décidé de créer un cadre où tous ensemble peuvent contribuer à l'effort de promotion de la Qualité. Ainsi, ont-ils décidé de créer le 10 mars 1999, à cet effet, une association à but non lucratif : l'Union Marocaine pour la Qualité ( l'UMAQ) ("L'UMAQ en bref - Présentation," n.d.). Dans ce cadre, le but poursuivi est d'encourager et de soutenir les initiatives locales, régionales et nationales qui visent la promotion de la Qualité et de réunir les structures qui opèrent dans ce domaine, afin de coordonner l'ensemble de leurs actions et de leur apporter le soutien nécessaire ("L'UMAQ en bref - Présentation," n.d.).

L'Union Marocaine pour la Qualité est constituée dans le cadre de la législation en vigueur, sous la forme d'une association marocaine (*statut UMAQ*, n.d.).

L'UMAQ a pour mission de ("L'UMAQ en bref - Présentation," n.d.) :

- Encourager les entreprises marocaines à intégrer la qualité au niveau de ses activités
- Procéder à des benchmarks sur les techniques et les outils de la qualité
- Préparer et organiser des événements et des manifestations sur le domaine de la qualité (séminaires, conférences, colloques, congrès, stages de formation etc...)
- Soutenir les entreprises nationales à la mise en place d'un système de management de la qualité et à l'amélioration de leur système
- Elaborer des livrables sur la promotion de la qualité et publier des revues et des documents résultants de ses travaux conformément avec les objectifs de l'UMAQ

- Proposer et organiser des prix permettant la promotion de la qualité
- Entamer les mesures et les actions nécessaires en relation directe ou indirecte, entièrement ou en partie avec ses objectifs
- Assurer la représentation des intérêts marocains dans les instances et organismes régionaux traitant de la promotion de la Qualité en coordination avec les instances nationales concernées, notamment le Ministère chargé de l'Industrie.

Les Prix Qualité ont tous pour vocation de promouvoir la Qualité. Ils constituent des moyens pour pousser les entreprises à se lancer dans des démarches qualité et à renforcer leur compétitivité. Ce sont des outils qui permettent aux entreprises marocaines de mettre en place des actions correctives et préventives nécessaires pour réussir des axes de progrès. Basés sur des référentiels de Qualité Totale, ils visent à (ARNAUD et al., 2017):

- Promouvoir une politique,
- Matérialiser la réussite d'une démarche qualité,
- Suivre une piste d'amélioration et de progrès,
- Cibler les bonnes pratiques à mettre en place,
- Etablir un carnet d'adresse et de contact.

Au Maroc, le Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie, en concertation avec les différents partenaires, a créé, en 1998, le Prix National de la Qualité (ARNAUD et al., 2017).

Le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique, a organisé, le 11 juillet 2019, à Casablanca, la cérémonie de remise des trophées de la 20ème édition du Prix National de la Qualité. La 20ème édition du Prix Qualité organisée sous le thème : « La qualité moteur de la croissance de l'entreprise », avait pour objectif principal de présenter les démarches qualité nécessaires pour le maintien et le renforcement de la compétitivité et le rendement des entreprises, la conquête de nouveaux marchés et la satisfaction des clients de plus en plus exigeants. Cette manifestation a été organisée par le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique, le 11 juillet 2019, à Casablanca et durant laquelle des primes étaient distribuées auprès des entreprises nationales distinguées par leurs démarches qualité (« 20ème édition du Prix National de la Qualité | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, » n.d.).

Dans la catégorie grandes entreprises industrielles, le premier prix était destiné à la SOMACA, Société d'Assemblage de véhicules automobiles, le 2ème prix relatif à la catégorie grands organismes de Service était remis à la société spécialisée dans les travaux de génie

civil, SOGEA MAROC, tandis que le 3ème et le 4ème prix relatifs aux catégories PMI et PME ont été attribués à la Société Marocaine des Compteurs (SMCV), spécialisée dans la Fabrication, étalonnage et commercialisation de compteurs d'eau et ESPACE TRANSIT, société de transport international ("20ème édition du Prix National de la Qualité | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique," n.d.).

Le Maroc organise une semaine dédiée au thème de la Qualité et ayant pour but de promouvoir la qualité et discuter sur ce concept et en conséquent de sensibiliser les organismes marocains sur le management de la qualité pour faire face aux conditions de la mondialisation marquées par des échanges et une forte concurrence. Cette rencontre est préparée et organisée annuellement par le Ministère en collaboration avec l'Union Marocaine pour la Qualité (UMAQ) et les organismes partenaires. Durant cette semaine, des échanges de pratiques via des séminaires et des tables rondes autour de la qualité sont réalisés dans plusieurs villes du Royaume. Des chefs d'entreprises confirment à travers un retour d'expérience l'intérêt de la mise en place des systèmes qualité au sein de leurs sociétés. La journée du lancement de cet événement est marquée par un forum international et des ateliers de formation dans le domaine de la qualité ("Promotion de la qualité | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique," n.d.).

Annuellement, l'Union Marocaine pour la Qualité (UMAQ) organise le Prix National de la Qualité, afin de primer les entreprises qui ont excellé dans la démarche du management de la qualité et aussi pour encourager les autres organismes en cours de développement et d'évolution dans ce domaine. Ce prix s'adresse à toutes les entreprises quelque soient leur secteur d'activité et leur taille.

Le référentiel du prix est basé sur les exigences du management de la qualité : une grille d'évaluation permet de mesurer la performance de la qualité au sein des entreprises candidates et les progrès accomplis ("Promotion de la qualité | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique," n.d.).

- 2001-2003

Au Maroc, entre les années 2000 et 2011, plus de mille (1000) entreprises se sont fait certifier, révèle « La Vie éco ». Il y a eu 3951 certificats ISO 9001 distribués au Maroc de 2000 à 2003. Selon les chiffres fournis par l'Etude ISO 2012, on peut comptabiliser environ 4818 certificats ISO 9001 délivrés au Maroc de 1994 à 2012.

Les premières certifications ont été entamées au milieu des années 90. En 2001, on recensait 158 entreprises certifiées au Maroc, contre 303 en Tunisie, 546 en Egypte, 2 263 en Afrique

du Sud, etc. Au départ, ce sont les entreprises des secteurs de Chimie & Parachimie et l'Agroalimentaire qui ont été les plus réactifs vis-à-vis de la certification, du fait de la sensibilité de ces deux secteurs vis-à-vis de la réglementation en vigueur et de la satisfaction des clients (Alaoui, 2014).

Désormais, se faire certifier ISO 9000, c'est faire connaître son savoir-faire en termes de gestion de la qualité auprès de ses clients, de ses fournisseurs et de la globalité de son environnement. La certification est devenue un label pour les entreprises qui souhaitent se développer à l'international (Alaoui, 2014).

- 2004 à aujourd'hui

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 la compare avec le nombre de certification en Tunisie de 1300 en 2010 (Abouettahir, 2013).

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 (Abouettahir, 2013):

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

Pour se 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.

En 2010, l'IMANOR (Institut Marocain de Normalisation) a été créé en remplaçant le SNIMA (rattaché au Ministère d'Industrie). Il est un organisme officiel marocain de normalisation avec une autonomie d'administration et de finance. Cet organisme est membre du comité de l'ISO à Genève, en Suisse. De ce fait, il a pour missions de ("IMANOR | Institut Marocain de Normalisation," n.d.) :

- Produire des normes marocaines,

- Faire des activités de certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs,
- Editer et diffuser des normes, et des informations y afférentes,
- Donner des formations sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre,
- Représenter le Maroc auprès des organisations internationales comme l'ISO ou des organisations régionales de normalisation, etc.

Le processus de normalisation peut contribuer à éliminer et éviter tous les obstacles au commerce, aux investissements et également faciliter les transferts de technologies et améliorer la compétitivité des entreprises marocaines (Elgamouz et al., 2009).

## 2. La non qualité au Maroc

Dans le contexte actuel de mondialisation de l'économie et du commerce international, la Qualité devient l'impératif essentiel pour le développement de l'entreprise et pour sa survie. Pour cela, les coûts de la non-qualité constituent un handicap à la compétitivité de l'entreprise (erreurs, rebuts, retours après vente, perte de clientèle,...). Ces coûts de la non-qualité peuvent représenter une grande perte de chiffre d'affaires (JIOUAD, 2009).

La non-qualité fait perdre de l'argent à l'entreprise. La qualité lui permet d'en économiser. Depuis quelques années, les directions des entreprises ont manifesté le souhait que la réduction des coûts de la non-qualité soit partie intégrante des systèmes qualité. Chaque entreprise cache ce qu'on appelle l'entreprise fantôme qui ronge une partie de la valeur ajoutée sans que les chefs d'entreprise ne s'en rendent compte. En général, ces coûts sont évalués en Europe entre 15 et 20% du CA. Au Maroc, l'estimation est d'environ 30% pour les entreprises industrielles et peut aller jusqu'à 50% pour les services. Les coûts de la non-qualité se décomposent en quatre principales catégories (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2008; TOUNASSI, 1999) :

- Coûts des anomalies internes: Ce sont les frais supportés avant que le produit n'ait quitté l'entreprise. Ils incluent les rebuts, dont il faut calculer au minimum les coûts de production (matière et main-d'œuvre). Sans oublier d'en déduire la matière éventuellement récupérée.
- Coûts des anomalies externes: Il s'agit des frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité requises après avoir quitté l'entreprise.

- Coûts de détection: Ce sont les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences de qualité, c'est-à-dire pour financer la recherche des anomalies.
- Coûts de prévention: Ils concernent les investissements humains et matériels engagés pour vérifier, prévenir et réduire les distorsions. Ces coûts servent à financer les actions menées au niveau de la recherche des causes des anomalies.

Il y a par ailleurs d'autres éléments plus difficilement chiffrables comme le coût de la rupture de stock, de la panne de machine, du retard de lancement de nouveaux produits. S'y ajoutent les excès de charges financières et les retards de facturation, Dans son livre «La Qualité comment s'y prendre au Maroc» (Amadour, 1998), Moulay Abdellah Amadour suppose que la production industrielle annuelle au Maroc est actuellement évaluée à environ 135 milliards de DH. Il estime ensuite que le coût de la non-qualité au niveau des entreprises industrielles est de seulement de 10%. Le montant qui est annuellement gaspillé s'élève alors à 13,5 milliards de DH (TOUNASSI, 1999). Si dans le cas d'une entreprise industrielle, détecter les coûts de la non-qualité est plus aisé, il en va autrement pour les services où la qualité est plus complexe à définir. C'est en effet au moment de la consommation que le client peut apprécier la qualité d'un service et non à la livraison comme pour un produit. Cette situation multiplie les risques de non-qualité. En cas de service défectueux, le client s'en aperçoit en temps réel. Le prestataire de services ne dispose donc pas de recul pour corriger les dysfonctionnements sans que le client n'en soit informé. Et perdre un client peut coûter très cher à l'entreprise. Il faut en moyenne trois nouveaux clients pour compenser cette perte. De plus lorsqu'il s'agit de service, la majorité des clients est réticente à exprimer son mécontentement. Seuls 4% des clients mécontents prennent la peine d'en informer l'entreprise. Mais un consommateur mécontent en parlera à 8 ou 10 personnes. De ce fait, l'évaluation de l'impact et des conséquences liées aux pertes des clients est facilement quantifiable.

### 3. La certification au Maroc

La démarche qualité est un processus rigoureux d'amélioration continue qui a pour objet la satisfaction de tous les partenaires de l'entreprise. Elle peut être formalisée et s'appuyer sur des normes (par exemple, la norme ISO 9001) ou des référentiels (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2008).

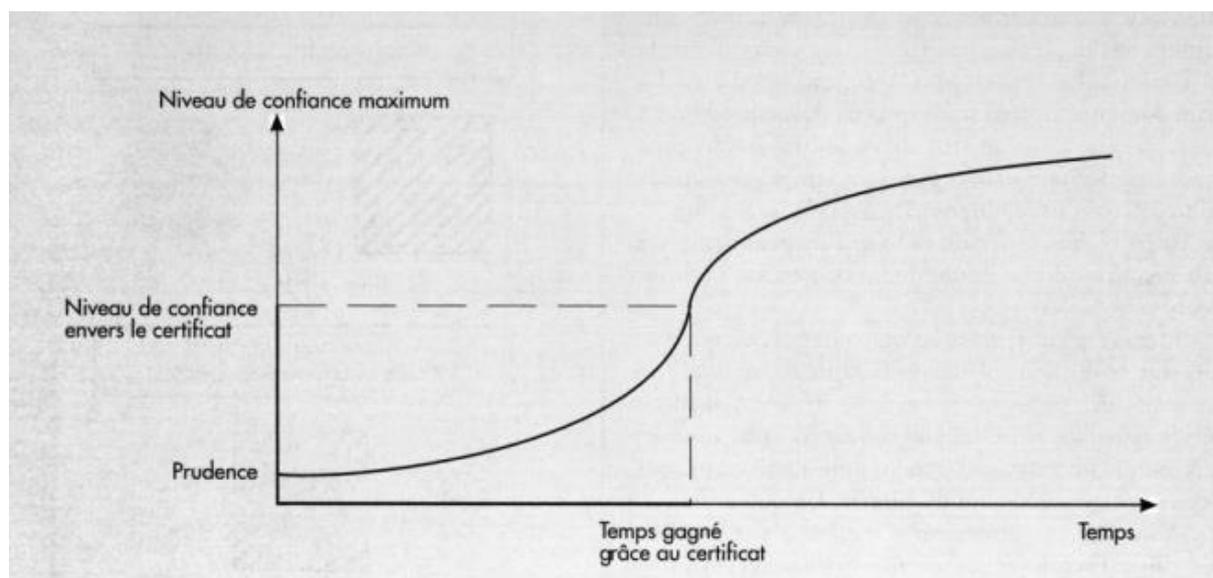
La certification est un moteur pour la qualité, un déclencheur externe mobilisateur pour une mise en ordre et une mutation indispensable (opportunité de rénovation et d'adaptation de l'entreprise et de son environnement). La qualité et la certification apparaissent le plus souvent comme complémentaire car la certification permet à une entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de la qualité (Elgamouz et al., 2009).

Cependant, qualité et certification apparaissent le plus souvent comme complémentaires. En effet, une entreprise qui a mis en place une démarche qualité formalisée peut évidemment être intéressée par la reconnaissance externe de la " qualité " que lui procure une certification délivrée par un organisme tiers. La certification lui permet de valoriser, par rapport à l'offre de ses concurrents, les produits ou les services qu'elle vend à ses clients. De plus, la perspective d'un audit de certification est un facteur de mobilisation du personnel par rapport à la démarche qualité interne.

En effet, la certification est une procédure qui sert à faire valider la conformité d'un système qualité aux normes, par un organisme compétent, indépendant et permettant de donner une assurance écrite qu'un produit, processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel.

Autrement dit et comme le montre la figure ci-dessous (Peyrat, 1992), c'est un outil d'assurance et de confiance pour un client afin de prouver qu'une entreprise est capable de répondre à des exigences particulières et d'assurer une qualité constante de prestation (Grouh, n.d.).

**Figure N°1 : Evolution dans le temps de la confiance envers son fournisseur**



Source : (Peyrat, 1992)

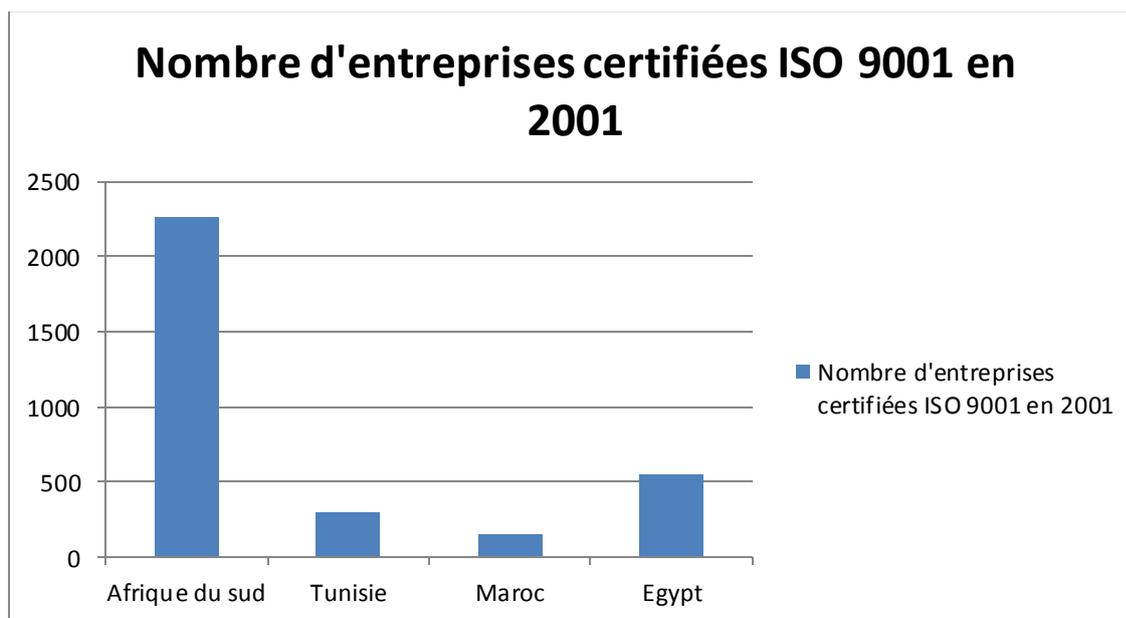
A l'exception de l'OCP, engagé sur la voie du management de la qualité dès les années 80, la notion de qualité ne s'est réellement imposée au Maroc qu'en 1995. Date à laquelle se sont manifestés les premiers intérêts pour la qualité et les démarches de certifications. Ceci, à travers la certification de quelques entreprises selon la norme ISO 9000.

De plus, 80% des entreprises marocaines certifiées sont des filiales de sociétés étrangères. En 2005, entre 500 et 550 entreprises marocaines étaient titulaires d'une certification ISO 9000, soit trois fois moins qu'en Tunisie et quatre fois moins qu'en Egypte (Ajzoul, n.d.).

Aussi 80% des sociétés marocaines avouent avoir opté pour la certification sous la pression des partenaires.

Ci-après des graphes qui illustrent l'évolution de la certification au Maroc.

**Figure N°2 : Comparaison des nombres des entreprises certifiées entre des pays d'Afrique**

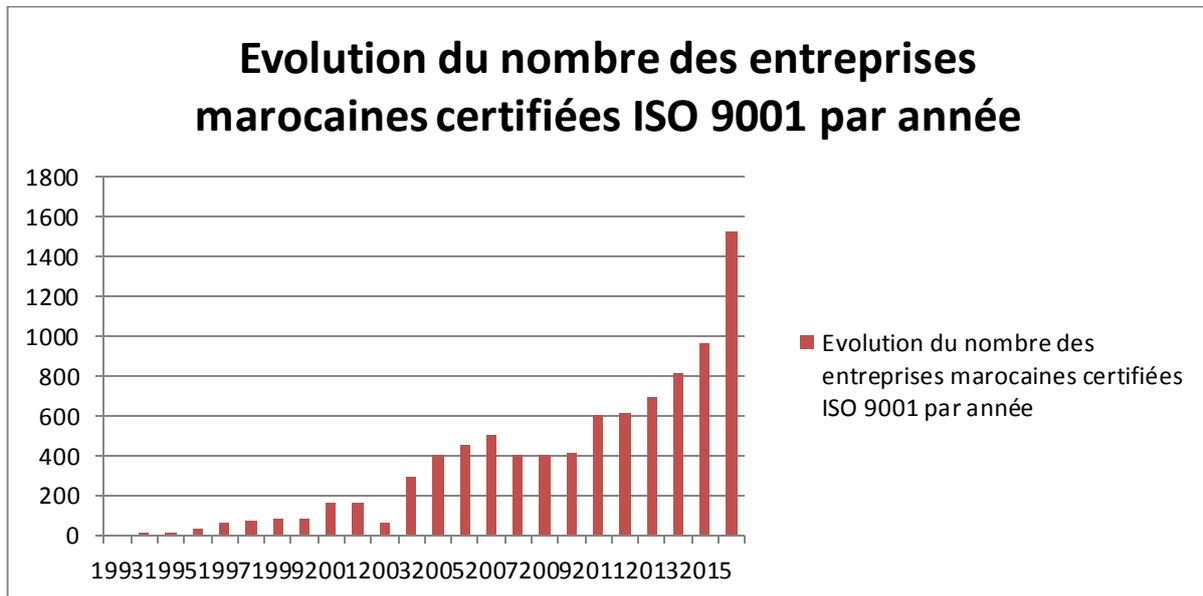


**Source : (aujourd'hui le Maroc, 2003)**

Malgré les efforts fournis pour promouvoir la qualité, nous constatons à travers ce graphe que le Maroc vient en 4<sup>ème</sup> position après l'Afrique du sud, l'Egypte et la Tunisie.

Cependant, les graphes ci-dessous confirment ce qui a été précité. Nous constatons une réelle évolution dans le nombre des entreprises certifiées au Maroc. Le nombre est passé de 2 en 1994 à 857 en 2017 soit une évolution de 99%. Nous concluons que les entreprises marocaines ont ressenti l'intérêt d'un système de management de la qualité.

**Figure N°3 : Evolution du nombre des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 entre 1993 et 2016 (statistiques de l'organisme ISO)**



Source : (ISO, n.d.)

**Figure N°4 : Evolution du nombre des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 par secteur (statistiques de l'organisme ISO)**



Source : (ISO, n.d.)

Pour ce qui est des organismes certificateurs et accompagnateurs, on note une forte présence de filiales de grands cabinets internationaux : Veritas Maroc, Moody, TUV Certification Maroc, AFAQ AFNOR, SGS, DNV, Eagle Engineering, LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance), etc. Ils offrent des services allant de l'audit à la certification en passant par la formation et l'accompagnement et sont regroupés au sein de l'Association des Certificateurs du Maroc (ACM) (Alaoui, 2014).

Le coût de la démarche de certification se diffère en fonction du nombre de processus dont dispose l'organisme, ce dernier est implicitement volumineux en fonction de la taille, la masse salariale, etc.... Mais généralement, il tourne autour de 60000 DH/HT pour la globalité du cycle de certification sur une durée de 36 mois à compter le jour de la décision du comité de certification (Grouh, n.d.).

### **Conclusion**

Dans cet article, nous avons essayé de répondre à une question d'importance capitale pour l'économie marocaine, à savoir quelle est la démarche qualité au Maroc, son historique, son évolution et la certification. Le système de management de la qualité devient un déterminant pour le développement économique marocain.

Mis à part son rôle d'améliorer les performances de l'entreprise tout en répondant aux besoins et attentes des clients, la démarche qualité engage différents types d'enjeux sur le plan technologique, commercial, social juridique et sociétal. Technologiquement, la démarche qualité nécessite une maîtrise des processus et méthodes de travail de plus en plus complexes. Commercialement, elle engage les managers dans une réflexion orientée vers la satisfaction des besoins des clients et leur fidélisation tout en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer l'image de marque de l'entreprise tout entière. Socialement, la démarche qualité demande une forte mobilisation des ressources humaines et leur totale adhésion au projet, faute de quoi la démarche risque d'échouer. Juridiquement, l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité fournit une preuve réelle et tangible de sa volonté de respecter les normes de sécurité, d'hygiène et de qualité garantissant l'utilisation des produits par les usagers dans les meilleures conditions. Enfin, et sur le plan sociétal, l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité présente le principal enjeu pour rassurer la société civile sur sa volonté d'être et d'agir en tant que société citoyenne, socialement responsable, et mettant l'intérêt général et le respect des principes de durabilité au centre de son attention managériale (Mouhssine, 2018).

A l'aube de l'échéance 2010 et de la globalisation des échanges mondiaux entre pays, l'entreprise marocaine n'a d'autres choix que de s'ouvrir sur son environnement et d'intérioriser le changement. La mise en place de la qualité pourrait être un moyen d'opérer cette refonte. Elle serait le catalyseur approprié pour l'instauration d'un style de management moderne (EL Behja, 2013).

Ainsi, la promotion de la culture de la Qualité interpelle en permanence les différents acteurs économiques et sociaux du pays ("L'UMAQ en bref - Présentation," n.d.).

L'entreprise marocaine évolue dans un environnement qui se caractérise par une offre concurrentielle de plus en plus forte, une compétitivité de plus en plus aigüe et des exigences clients de plus en plus élevées : satisfaction des besoins et des attentes des clients, meilleur rapport "Qualité/Prix"...

En effet, quel que soit le contexte économique, les critères de management par la qualité constituent une valeur ajoutée capitale. Il importe dès lors, pour toute entité économique de se positionner, rapidement, sur ces critères pour être au rendez-vous de la compétitivité (JIOUAD, 2009).

Dans notre pays, la promotion de la culture de la Qualité dans le secteur industriel, en particulier, a connu plusieurs périodes, passant de la sensibilisation aux démarches Qualité à la mise en place de normes couvrant différents aspects de management de l'entreprise ("L'UMAQ en bref - Présentation," n.d.).

Beaucoup de chefs de PME/TPE marocains craignent de mettre en place un système qualité ou l'abordent de façon plus ou moins forcée, par crainte d'un excès de formalisme et de coûts élevés. Pour d'autres, déjà certifiés, la qualité n'est pas prise en compte dans leur quotidien. Pourtant, tout le monde admet aujourd'hui l'importance de la qualité pour l'entreprise. Elle est un enjeu majeur du management, car tout démontre qu'elle constitue l'un des meilleurs moyens pour à la fois satisfaire, fidéliser et gagner des clients, réduire les coûts de revient, consolider et améliorer le fonctionnement interne ainsi que les conditions de travail dans l'entreprise (JIOUAD, 2009).

En revanche, les PME qui constituent 95% du tissu économique marocain, sont restées à la traîne des démarches qualité, à l'exception de celles qui sont exportatrices et dont la norme ISO 9001 est devenue une obligation pour se maintenir ou pénétrer les marchés internationaux et garantir leur survie et leur compétitivité (Grouh, n.d.). La certification au Maroc est en évolution permanente.

Cependant, l'écrasante majorité des entreprises jugent la certification rentable, ceci est dû aux résultats concrets apportés par la certification qualité en termes de satisfaction des clients, de réorganisation interne, de mobilisation et de motivation des salariés et d'amélioration des produits et services des entreprises (Grouh, n.d.).

Par ailleurs, la mise en place des systèmes de management de la Qualité (SMQ) dans divers domaines est considérée, dans la majorité des entreprises, un projet collectif d'une grande envergure (Ingason, 2015) qui a pour objectif d'aider les managers à maintenir leur différenciation et leur évolution. La réussite de cette démarche dépend de plusieurs facteurs liés aux outils et aux pratiques du management des projets choisis (Ingason, 2015). Il est donc nécessaire d'étudier et d'analyser les différentes pratiques adoptées au sein des entreprises marocaines afin de soulever les facteurs clés de succès pour la réussite de l'implémentation d'un SMQ au sein d'une entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

20ème édition du Prix National de la Qualité | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique [WWW Document], n.d. URL

<http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/20%C3%A8me-%C3%A9dition-du-prix-national-de-la-qualit%C3%A9> (accessed 12.17.19).

Abouettahir, D.R., 2013. Management intégré: Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines. UNIVERSITE ABDELMALEK ESSAADI FACULTE DES SCIENCES, TETOUAN.

Ajzoul, P.T., n.d. Chapitre 2 : Normalisation et Certification : Cas du Maroc.

Alaoui, R., 2014. La culture du management de la qualité faiblement développée dans l'entreprise marocaine. CFCIM.

Amadour, M.A., 1998. La qualité, comment s'y prendre au Maroc : entreprises privées, entreprises publiques, administration, Editions maghrébines. ed.

Amedjar, A., Haitou, Y., 2020. LE MODELE ECONOMIQUE MAROCAIN : ENJEUX ET PERSPECTIVES 1.

ARNAUD, C., BAUPIN, M., BENEZECH, D., CHARTIER, E., DAMENOU, S.E.A., EL GHORMLI, Y., KARCHER, T., LAMBERT, G., WITTORSKI, R., SOGBOSSI, B., REINHARD, E., MIEL, Y., MAUDUIT, A.-L., MEZIMES SOBOTH, G.C., LEYRIE, C.,

2017. Perspectives et prospectives théoriques et pratiques. université de Rouen Normandie, p. 153.

Aujourd'hui le Maroc, 2003. Pour une économie de qualité. Aujourd'hui Maroc 1.

Barouch, G., 2010. La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition. *Polit. Manag. Public* 109–128. <https://doi.org/10.4000/pmp.2297>

Bassri, A., 2016. Les normes de qualité au Maroc - Dissertation - Amél Bassri.

Berrissoule, B., 1996. Une enquête qualité de la CGEM : L'industrie veille, les services traînent. *L'Economiste*.

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2008. Qualité au Maroc.

EL Behja, S.M., 2013. Mémoire Management de La Qualité Au Sein Des PME Marocaines | Management de la qualité | Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise. Université Ibnou Zouhair, Agadir.

Elgamouz, F., FIRNI, M., ISMAILI, A., 2009. - Management de la qualité dans les entreprises marocaines -. Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.

F.M, 1995. Un an après la signature des accords du Gatt : Le point sur le programme de libéralisation. *L'Economiste* 1.

Grouh, A., n.d. LA certification des entreprises au Maroc.

Hassani, K., Chougrani, S., 2019. Enjeux de l'ouverture économique du Maroc dans la perspective du nouveau modèle de développement. *Int. J. Manag. Sci.* 2.

Haut Commissariat au Plan, 2005. Les sources de la croissance économique au Maroc (Etude sur Les sources de la croissance économique au Maroc). Maroc.

IMANOR | Institut Marocain de Normalisation [WWW Document], n.d. URL <https://www.imanor.gov.ma/> (accessed 11.22.19).

Ingason, H.T., 2015. Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System.

ISO, n.d. ISO - International Organization for Standardization [WWW Document]. ISO. URL <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home.html> (accessed 3.4.19).

JIOUAD, H., 2009. Guide de la qualité pour les PME-PMI.

La démarche qualité : Définition et évolution - WikiMemoires, 2011.

L.T, 1995. Renault Industrie Maroc obtient la certification ISO. *L'Economiste* 1.

L'UMAQ en bref - Présentation [WWW Document], n.d. URL <http://www.umaq.org.ma/Presentation.asp?r=38&sr=77> (accessed 11.29.19).

Mouhssine, N., 2018. Le Matin - Les ingrédients d'une bonne démarche qualité (2/2). Le Matin 1.

Peyrat, O., 1992. la certification-qualité d'entreprise.

Promotion de la qualité | Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique [WWW Document], n.d. URL <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/promotion-de-la-qualit%C3%A9> (accessed 11.28.19).

Statut UMAQ, n.d.

Togo, S., 2017. L'EVOLUTION DE LA QUALITE AU MAROC DE 1994 A 2012  
QUALITY EVOLUTIONIN MOROCCO FROM 1994 TO 2012 13.

TOUNASSI, F., 1999. La non-qualité, des coûts en plus. L'Economiste.