

## **DETERMINANTS DE L'ADOPTION DES NORMES QUALITE CAS DE L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION**

### **DETERMINANTS OF ADOPTING QUALITY'S NORM'S : CASE OF PROCESSING INDUSTRY**

**RABAH KISSAMI**

Enseignant chercheur

à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed Premier d'Oujda (UMP)

Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Management Avancé

**Adresse électronique : [kissrab@yahoo.fr](mailto:kissrab@yahoo.fr)**

**Date de soumission** : 22/08/2019

**Date d'acceptation** : 30/09/2019

**Pour citer cet article** :

KISSAMI. R (2019) « Déterminants de l'adoption des normes qualité cas de l'industrie de transformation »,  
Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10; Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 » p :  
507 - 526

## Résumé

Le contexte actuel des entreprises industrielles au Maroc se caractérise par l'ouverture et la libéralisation des économies d'une part, et par une concurrence acharnée et l'émergence des parties prenantes très exigeants de l'autre. Dans un tel contexte, les entreprises industrielles au Maroc ne peuvent continuer à approvisionner le marché intérieur ni tirer profit de la mondialisation des marchés sans une amélioration de leur compétitivité. Dans ce cadre, les normes jouent un rôle déterminant dans le renforcement de leur compétitivité et leur accès aux marchés mondiaux.

Dans cet article, nous avons examiné les normes adoptées par les entreprises de l'industrie de transformations au Maroc. Nous avons utilisé un modèle économétrique de type « logistique » pour étudier les facteurs déterminants de l'adoption de ces normes. Le résultat principal obtenu c'est que la taille de l'entreprise est le facteur ayant le plus d'impact, suivi du secteur d'activité puis la région.

**Mots clés :** Les normes qualité ; certification ; déterminants de l'adoption des normes ; barrière non tarifaire ou BNT ; entreprises de l'industrie de transformation.

## Abstract

The current context of industrial enterprises in Morocco is characterized by openness and economic liberalization on the one hand, and by fierce competition and the emergence of stakeholders demanding another. In this context, industrial companies in Morocco can not continue to supply the domestic market and benefit from the globalization of markets without improvements in their competitiveness. In this context, standards play a key role in strengthening their competitiveness and access to global markets.

In this article, we reviewed the standards adopted by the transformations in the industry in Morocco. We used an econometric model type "logistics" to study the determinants of the adoption of these standards. The main achievement is that the size of the company is the factor having the greatest impact, followed by industry and region.

**Keywords:** Quality standards ; the determinants of adoption of the standards ; non-tariff barriers ; industrial companies.

## INTRODUCTION

Le Maroc déploie des efforts pour moderniser son économie notamment par les normes qui jouent un rôle déterminant dans le renforcement de la compétitivité des entreprises et leur accès aux marchés mondiaux. Ces dernières années ont vu l'émergence et le développement de plusieurs normes ayant rapport à la qualité, à l'environnement, à l'hygiène, à la sécurité et aux managements des aspects sociaux.

De même, ces dernières années ont vu la multiplication des accords de libres échanges conclus par le Maroc et qui ont été concentrés notamment sur la réduction des restrictions quantitatives au commerce, telles que les mesures de protection tarifaire, afin d'améliorer l'environnement commercial international. Néanmoins, d'autres mesures non tarifaires (MNT) se sont montrées plus contraignantes pour les entreprises exportatrices, notamment celles des pays en développement, ce qui inquiète de plus en plus les entreprises. Selon J. Stiglitz (2007)<sup>1</sup>, les normes sont des goulots d'étranglement structurels exigeant que les produits exportés se conforment à toute une série de critères et de règles techniques fixés par les marchés importateurs barrant souvent la route aux exportateurs des pays en développement. Ces derniers se voient ainsi obligés d'internaliser ces normes.

A cet égard, on est appelé dans cet article à s'interroger sur entreprises qui optent pour ces normes ? Quelles sont leurs propres caractéristiques, leurs secteurs, leur taille et les normes de qualité qu'elles adoptent ? Celles-ci sont-elles des normes sociales (SA 8000), d'environnement (ISO 14001)<sup>2</sup>, de sécurité du travail (OHSAS 18000), de systèmes de management qualité (ISO 9001), de sécurité alimentaire (HACCP, ou ISO 22000) ou des normes portant sur les produits ? Quelle norme pour quel mode de production ? Quels sont les facteurs déterminants de l'adoption des normes de qualité ?

---

<sup>1</sup>Stiglitz J.E, et Charlton. A, (2007), « Pour un commerce mondial plus juste ». Oxford University Press. 2005. Traduction française, Fayard, Paris.

<sup>2</sup> NM ISO 14001 : Système de management environnemental, exigences et lignes directrice pour son utilisation- Norme Marocaine homologuée par arrêté du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'Economie N° 219-06 du 3 Février 2006, publié au B.O. N° 5404 du 16 Mars 2006.

## 1. ANALYSE DU PROFIL DES ENTREPRISES DES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION AYANT ADOPTÉ DES NORMES QUALITÉ

Dans ce paragraphe nous traitons le profil des entreprises ayant adopté les normes qualité dans l'industrie de transformation<sup>3</sup>.

### 1.1. Aperçu sur les entreprises certifiées au Maroc

Au Maroc, la certification n'a débuté qu'à partir de 1995, date à laquelle on a pu observer les premiers intérêts pour la qualité et les démarches de certification, à travers la certification de quelques entreprises selon la norme ISO 9001. La première certification selon la norme environnementale ISO 14000 ne s'est faite qu'en 1999. Sur un autre registre, l'ouverture de grands chantiers, le développement des grands groupes nationaux et l'entrée de groupes internationaux qui sont les premiers donneurs d'ordre des PME locales accentueront la demande pour la certification des systèmes de management de la qualité qui devient une des conditions pour pouvoir postuler à des appels d'offres à l'échelle nationale et internationale.

Enfin, la prise en compte des aspects relatifs à la santé et à la sécurité des personnes, des aspects relatifs à la protection de l'environnement dans le cadre des nouvelles politiques de développement durables des pays et des grandes entreprises a également relancé les certifications en la matière, notamment par rapport aux normes OHSAS 18001 et ISO 14001. Il importe de mentionner que l'adoption de ces normes permet également dans les pays en développement de combler l'insuffisance des législations nationales en matière de santé, sécurité et d'environnement.

Actuellement, le Maroc compte environ 923<sup>(4)</sup> entreprises certifiées par rapport à toutes les normes dont 61% relève du secteur des industries de transformation. Nous constatons que les certifications ISO 9001 sont les plus répondues (avec 82%) ce qui est normal vu la date de sa publication ainsi la nature de cette norme généraliste<sup>5</sup> et qui s'intéresse à des enjeux de premier ordre : notamment la conformité, la qualité du produit et la satisfaction du client. Concernant la certification ISO 14001, il existe 79 certifications, il s'agit essentiellement de grands groupes ou de filiales de grands groupes internationaux polluants ou des entreprises de transformation locales qui exportent vers des destinations très exigeantes en la matière.

Nous constatons également qu'il y a environ 15 certifications selon le référentiel OHSAS 18001, 14 certifications selon HACCP et 20 certifications selon la norme ISO 22000. Pour ce qui est des certifications relatives aux produits, elles ne dépassent pas 60 entreprises. Il est à noter que seulement 7% des entreprises de l'industrie de transformation sont certifiées au Maroc, contre 15% en Tunisie.

<sup>3</sup> Nous entendons par industrie de transformation : les activités de fabrication impliquant une transformation matérielle significative au cours d'un processus de production de biens. Selon le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique (MCIEN), l'industrie de transformation inclut cinq grands secteurs d'activités à savoir : (Ind. Agro-alimentaire, Ind. Textile et de Cuir, Ind. Chimique et Para-chimique, Ind. Mécanique et Métallurgique et Ind. Electrique et Electronique). Notons que l'industrie de transformation contribue à hauteur de 11% dans le PIB globale et occupe 6% des emplois.

<sup>4</sup> QualiMaroc (2013), Annuaire du Management par la qualité et des sociétés certifiées au Maroc, Edition Autographe, 2013

<sup>5</sup> EL GHORMLI Y, AZOUZOU H (2017), « L'amélioration continue comme approche permettant la transition des entreprises certifiées ISO 9001 vers le Total Quality Management. Cas des entreprises agroalimentaires Marocaines certifiées ISO 9001 ». In *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit-Numéro 3 : Décembre 2017*

### 1.2. Répartition des entreprises des industries de transformation certifiées par secteur d'activité

Par secteur, c'est la chimie –parachimie qui arrive en tête. Il est tout à fait normal puisque c'est le secteur représenté par des filiales de multinationales ou de groupes tels que l'OCP. Du fait qu'elles sont essentiellement tournées vers l'export, ces entreprises se voient imposer des normes rigoureuses en matière de qualité. D'après la base fournie par QualiMaroc, l'examen de la répartition des entreprises des industries de transformation certifiées au Maroc montre que les deux secteurs les plus dynamiques en matière de certification sont ICP avec 37% et IAA 25%, ceci peut être expliqué, entre autre, par l'extrême sensibilité de leur activité et la rigueur de leur réglementation.

**Tableau N°1 : Répartition des entreprises certifiées par grand secteur dans l'industrie des transformations**

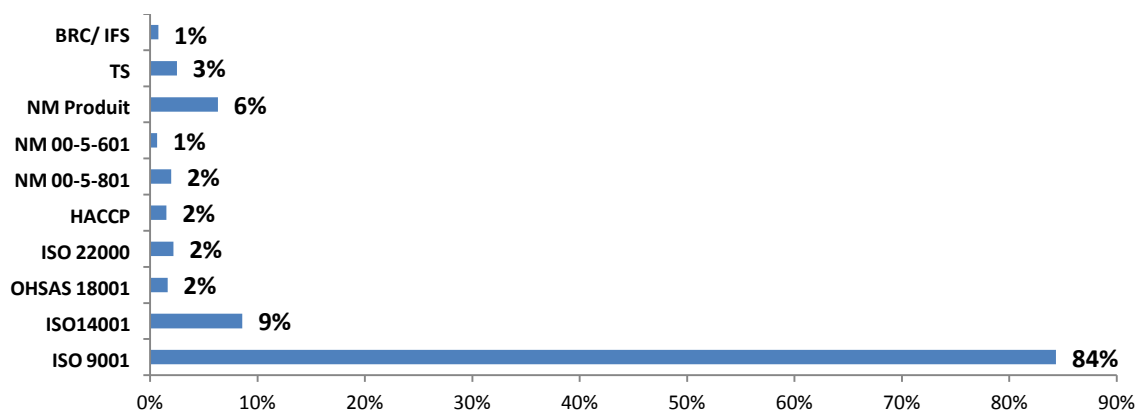
Grand Secteur	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Agroalimentaire	141	25%
Textile et Cuir	32	6%
Chimie - Parachimie	205	37%
Mécanique - Métallurgique	110	20%
Electrique- Electronique	69	12%
<b>Total</b>	<b>557</b>	<b>100%</b>

Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013)

### 1.3. Répartition des entreprises des industries de transformation par type de norme

Le marché marocain de la certification reste dominé par le référentiel ISO 9001 vu la nature de cette norme généraliste et qui s'intéresse aux enjeux de premier ordre : la conformité, la qualité du produit et la satisfaction client.

**Schéma N°1 : Répartition des certificats délivrés par type de norme- 2013**



Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT

On constate que plus de 80% des entreprises des industries de transformation Maroc sont certifiées selon la norme ISO 9001. Ce qui est normal, vu la date de lancement de cette norme.

**Tableau 1 : Répartition des entreprises certifiées par type de norme 2013**

Normes	Total des entreprises certifiées au Maroc	%	Total des entreprises des industries de transformation certifiées au Maroc	%
ISO 9001	776	84%	459	82%
ISO14001	79	9%	51	9%
OHSAS 18001	15	2%	14	3%
ISO 22000	20	2%	19	3%
HACCP	14	2%	14	3%
NM 00-5-801	18	2%	14	3%
NM 00-5-601	7	1%	7	1%
NM Produit	58	6%	55	10%
BRC/ IFS	14	2%	14	3%
<b>Total</b>	<b>923</b>	<b>100%</b>	<b>557</b>	<b>100%</b>

Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013)

Pour ce qui est de la norme 14001 relative à la protection de l'environnement, il y a environ 51 entreprises de transformation certifiées au Maroc. Il s'agit notamment de grands groupes ou de filiales de grands groupes internationaux polluants et qui cherche à faire connaître ce qu'ils font dans le domaine de l'environnement. Il s'agit également des entreprises de transformation locales qui exportent vers des destinations très exigeantes en la matière (Allemagne, pays scandinaves, marché anglais, etc.) ou opérant avec des donneurs d'ordre internationaux qui exigent une certification. Les entreprises opérant dans le secteur de l'automobile, les cimentiers, la chimie et la parachimie sont les plus certifiées ISO 14001.

La réglementation dans ce domaine est récente au Maroc et pour être certifié ISO 14001, il faut être conforme à tous les textes règlementaires existants. De même, il y a lieu de constater que le nombre de certification ISO 14001 augmente avec l'élaboration de textes relatifs à l'environnement et le processus de mise à niveau avec ses partenaires notamment l'Union Européenne. En outre, la poursuite du Plan Emergence vise à la recherche d'investisseurs à l'export qui sont de plus en plus regardants sur la contribution de leur fournisseur et sous-traitants à l'environnement. Les premières entreprises à se lancer dans une démarche de management environnemental sont les industries polluantes. Il s'agit des cimenteries, des raffineries et d'autres industries dont les rejets sont particulièrement nocifs pour l'environnement. Ce sont généralement des grandes entreprises et des firmes multinationales qui ont les moyens financiers et humains d'anticiper et de « se payer » une réputation et un positionnement sur le marché.

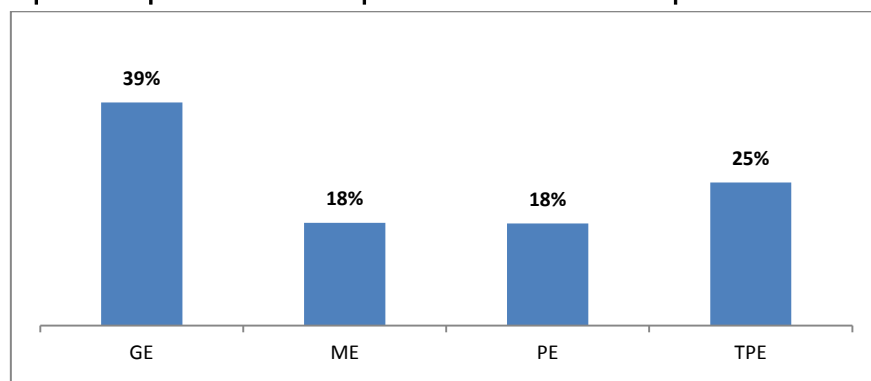
La répartition des entreprises certifiées ISO 14001 au Maroc selon le critère d'appartenance se présentent comme suit : les entreprises multinationales 61 % contre les entreprises nationales 39%. L'appartenance au groupe joue en faveur de la prise en compte de la variable environnementale dans la stratégie de la firme. L'exemple des cimenteries est révélateur. La sensibilité des cimentiers à la protection de l'environnement en général et l'adoption du SME ISO 14001 en particulier, s'explique par le fait que ce secteur est contrôlé par quelques groupes européens considérés parmi les leaders mondiaux dans le secteur (le Suisse Holderbank, le Français Lafarge, Italcementi et le Portugais Cimpor).

Pour ce qui est de la certification OHSAS 18001, il existe environ 15 entreprises, la certification HACCP concerne 14 entreprises et 20 certifications pour la norme ISO 22000. Quant à la certification relative aux produits, elle ne dépasse pas 60 entreprises.

#### 1.4. Répartition des entreprises des industries de transformation au Maroc par taille d'entreprise

Il apparaît clairement à partir de la base de données étudiée, que les entreprises marocaines ayant adhéré à la démarche ISO sont pour environ 40%, des grandes entreprises (GME) comptant plus de 200 personnes. Pour les PME, qui représentent environ 36%, il s'agit principalement des entreprises exportatrices.

Graphique 1 : Répartition des entreprises certifiées au Maroc par taille de l'entreprise



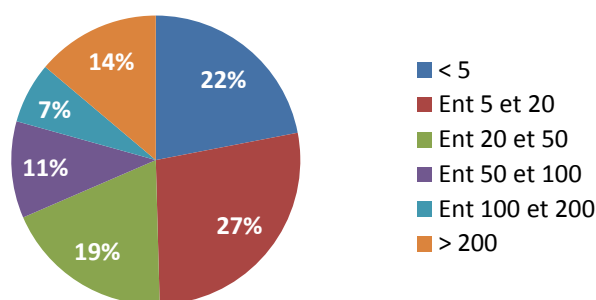
Source : établi par nos soins à partir des données QualiMaroc (2013)

#### 1.5. Répartition des entreprises certifiées par importance du capital

Pour les entreprises certifiées, environ 78% ayant un capital supérieur à 5MDh. La moitié des entreprises certifiées possède un capital au-dessous de 20 MDh. Seulement 14% des entreprises certifiées possèdent un capital dépassant 200 MDh.

Graphique 2 : Répartition des entreprises certifiées au Maroc par importance du capital

Capital (en millions DH)

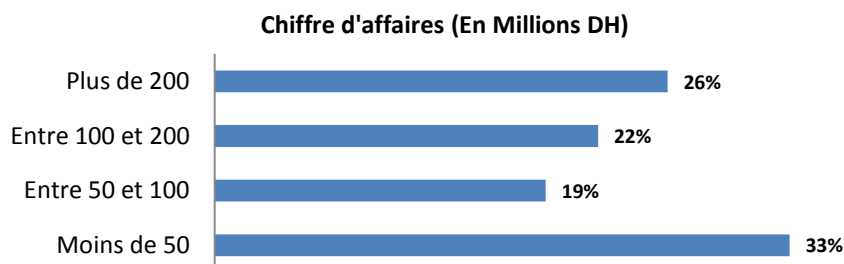


Source : Elaboré par nous même à partir des données QualiMaroc (2013)

### 1.6. Répartition des entreprises certifiées par Chiffre d'affaires

Il est à souligner qu'environ 67% des entreprises certifiées ont un Chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de Dhs. 26% des entreprises certifiées réalisent un chiffre d'affaire dépassant 200 MDh.

Graphique 3 : Répartition des entreprises certifiées par chiffre d'affaires



Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT

### 1.7. Répartition des entreprises certifiées par « Age » d'entreprise

Le tableau ci-dessous montre qu'en moyenne une entreprise certifiée est âgée de 34 ans. La moitié des entreprises certifiées ont un âge qui dépasse 29 ans. 10% des entreprises certifiées ont un âge qui dépasse 64 ans.

Tableau 2 : Répartition des entreprises certifiées par « Age » d'entreprise - Par années

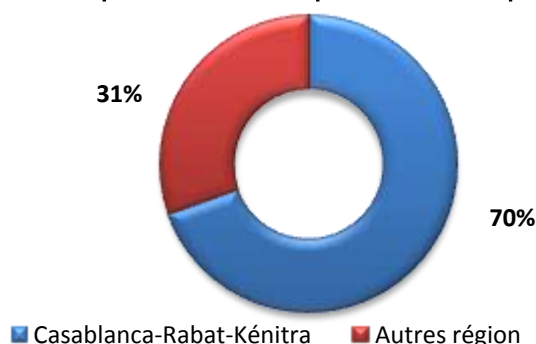
	Moyenne	Premier quartile (25%)	Médiane	Troisième quartile (75%)	Neuvième décile	Ecart type
Age entreprises certifiées	34	18	29	45	64	22

Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT

### 1.8. Répartition des entreprises certifiées par région

L'analyse de la répartition des entreprises certifiées par région montre que la plupart des entreprises (presque 70%) se concentre dans l'axe Casa-Rabat-Kenitra.

Graphique 4 : Répartition des entreprises certifiées par région



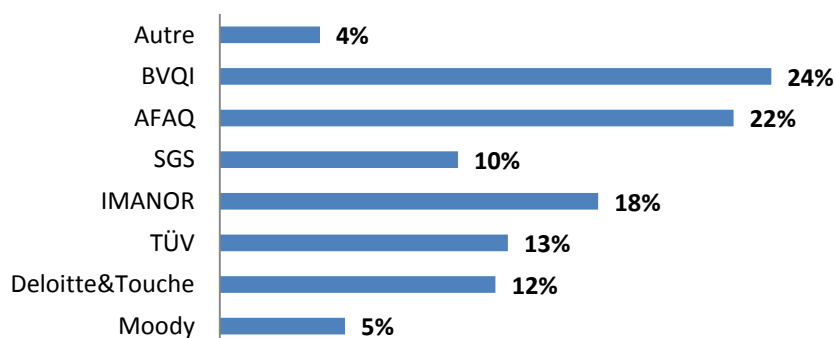
Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT



### 1.9. Répartition des entreprises certifiées par organismes certificateurs au Maroc

L'organisme certificateur doit être conforme à la norme, il doit répondre au moins à quatre critères il s'agit d'un tiers expert : indépendance vis-à-vis de la profession, compétence, efficacité et confidentialité. Il existe actuellement environ une quinzaine d'organismes certificateurs opérant dans le marché marocain. Sur les 557 entreprises certifiées, l'IMANOR s'attribue 18%, le reste est réparti entre les cabinets et les organismes étrangers représentés localement.

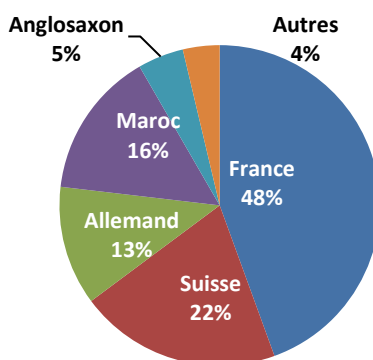
**Graphique 5 : Répartition d'entreprises certifiées par organisme certificateurs**



Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT

Il est à noter que l'examen de base des entreprises certifiées éditée par QualiMaroc révèle que la certification par l'IMANOR<sup>6</sup> est souvent doublée par celle d'un organisme international. Les organismes ayant choisi la certification IMANOR, sont pour la plupart des organismes publics ou semi-publics ou des entreprises destinées au marché local. Les organismes francophones de certification viennent en tête de liste (en nombre d'entreprises certifiées). Cela est certainement lié aux marchés de la clientèle des entreprises marocaines et à leur management. A relever que les organismes de certification anglo-saxons (MOODY, LRQA et BSI) ont une présence qui reste faible.

**Graphique 6 : Répartition des certificats délivrés au Maroc par origine de l'organisme certificateur**



Source : Traitement personnel à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT

<sup>6</sup> Institut Marocain de la Normalisation (IMANOR) en tant qu'organisme public chargé de la normalisation, de la certification et de l'accréditation

La présence d'organismes certificateurs internationaux au Maroc et la répartition des certificats délivrés sont intimement liés aux marchés destinataires du Maroc. On constate que la répartition géographique des échanges commerciaux se caractérise par la prépondérance de l'Europe qui a participé en 2011 pour 59,4% dans le total des transactions commerciales.

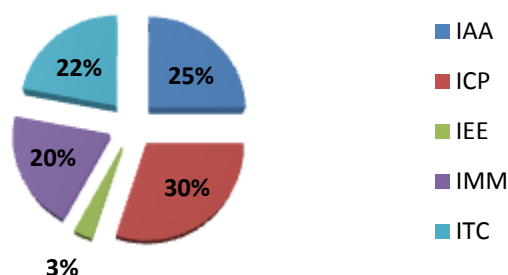
## 2. ANALYSE DESCRIPTIVE DES ENTREPRISES DES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION CERTIFIEES

### 2.1. Répartition des entreprises des industries de transformation selon les grands secteurs

La plupart des entreprises (97%) exercent dans les secteurs classiques, seulement 3% exercent dans l'industrie électrique et électronique

**Graphique 7 : Répartition des entreprises des industries de transformation selon les différents grands secteurs industriels**

Répartition des entreprises selon les différents secteurs industriels



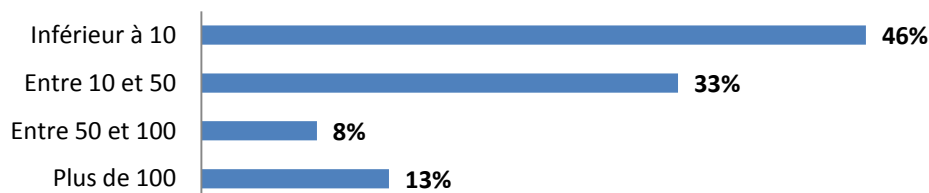
Source : élaboré par nous même à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT

### 2.2. Répartition selon la taille des entreprises

La plupart des entreprises sont des PME, presque 80% ont une taille inférieure à 50 salariés. Seulement 13% des entreprises ont une taille dépassant 100.

**Graphique 8 : Répartition des entreprises par taille**

Répartition des entreprises par taille

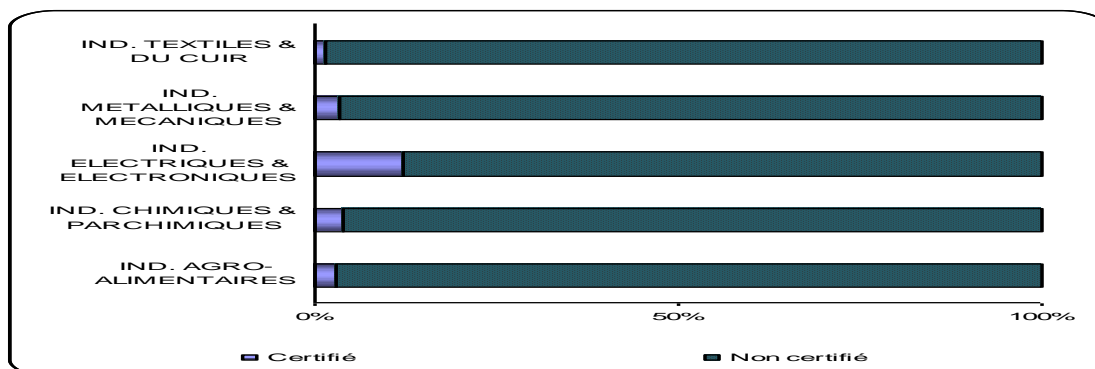


Source : établi par nos soins à partir des données QualiMaroc (2013) et MCINT

### 2.3. Effet du secteur d'activité

Il convient de noter que la part des entreprises des industries de transformation certifiées demeure très faible, seulement 7% sont certifiées. L'analyse du graphique ci-dessous, montre que le secteur le plus certifié est l'industrie électronique et électrique, avec un taux de certification de l'ordre de 12%. Le secteur de l'industrie textile et du cuir enregistre le taux le plus faible à savoir : 1.4%.

**Graphique 9 : Effet du secteur d'activité**



Test de dépendance :

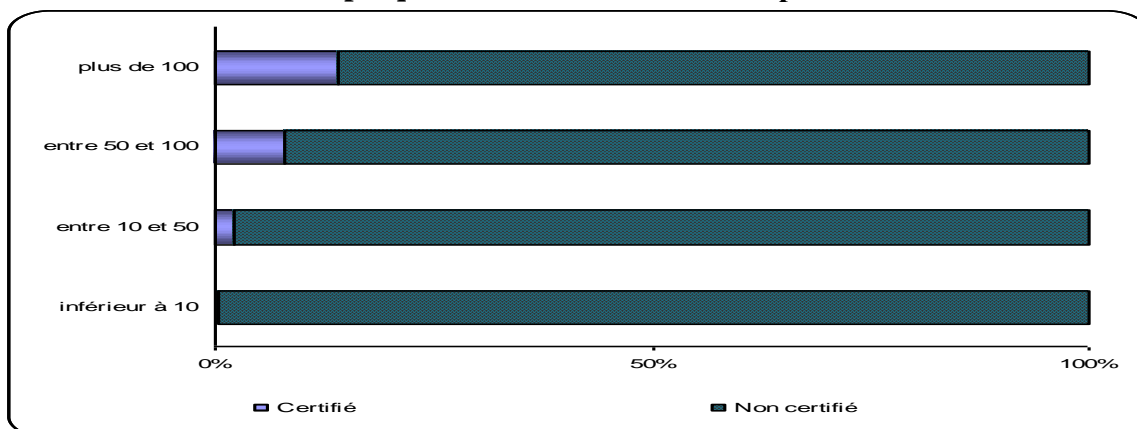
	Valeur	Signification
<b>Khi- deux de Person</b>	79.54	0.000
<b>V de Cramer</b>	0.10	0.000

La valeur de khi-deux est significativement non nulle ce qui corrobore l'hypothèse de dépendance entre le fait d'être certifié et le secteur d'activité de l'entreprise. Le V de Cramer indique un degré de liaison faible entre les deux variables (0.10).

### 2.4. Répartition de la taille des entreprises

Il ressort des données une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et sa probabilité d'être certifiée, en d'autres termes plus la taille de l'entreprise est grande plus sa probabilité d'être certifiée est grande. A titre d'exemple, dans la population des entreprises de taille dépassant 100 presque 14% sont certifiées, contre 0.2% dans les petites entreprises (de taille inférieure à 10).

**Graphique 10: Effet taille de l'entreprise**



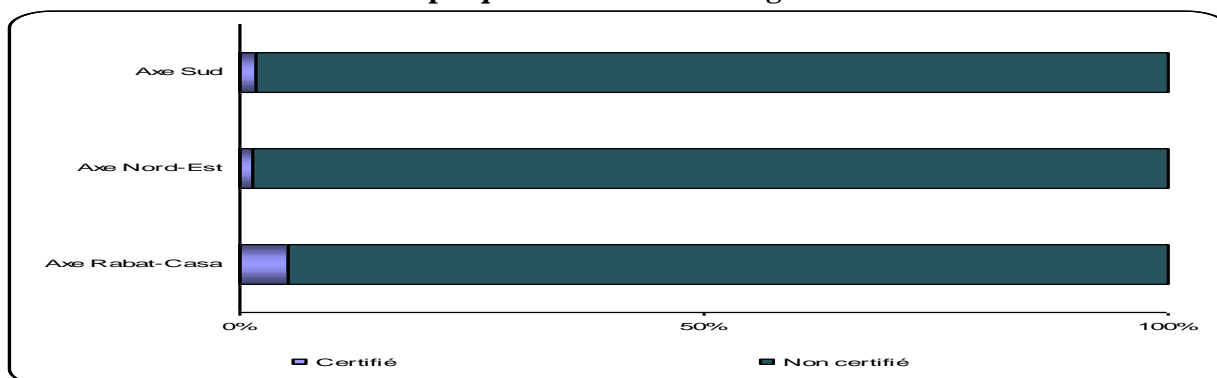
<b>Khi- deux de Person</b>	538.444	0.000
<b>V de Cramer</b>	0.26	0.000

La valeur de khi-deux est significativement non nulle ce qui confirme l'impact de la taille de l'entreprise sur la certification. Le V de Cramer (0.26) indique que la taille de l'entreprise a plus d'impact que le secteur d'activité.

### 2.5. Effet de la région de l'entreprise

L'axe Casa-Rabat enregistre le taux de certification le plus élevé à savoir 5.2%.

**Graphique 11 : Effet de la région**



Test de dépendance :

	Valeur	Signification
<b>Khi- deux de Person</b>	91.4	0.000
<b>V de Cramer</b>	0.11	0.000

La valeur de khi deux est significativement non nulle ce qui confirme une corrélation entre certification et région d'implantation de l'entreprise. Le V de Cramer indique un degré de liaison similaire à celui du secteur d'activité.

### 3. FACTEURS DETERMINANTS DANS L'ADOPTION DES NORMES

L'objectif de ce paragraphe est l'estimation de l'impact des différents facteurs tels : la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, sa localité géographique...etc. sur la décision de l'entreprise d'adoption d'une norme qualité.

#### 3.1. DETERMINANTS THEORIQUE DE L'ADOPTION DES NORMES

Les entreprises sont contraintes par leur environnement qui agit par le biais des structures réglementaires, des organismes gouvernementaux, des tribunaux, des professions, des groupements d'intérêts ou de l'opinion publique [Scott, 1987]. En se conformant aux attentes sociales, les organisations vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel et à construire un «**isomorphisme** ; » des entités constituantes. Les managers vont consciemment ou inconsciemment se conformer aux régies, « normes » de leur environnement, sous la pression de trois sources de contraintes institutionnelles : coercitives, normatives, mimétiques ; ces contraintes vont conduire les entreprises à être de plus en plus semblables [Di Maggio et Powell, 1983].

Les contraintes coercitives sont imposées par la loi ou la réglementation. Elles sont assorties de sanctions. Elles contraignent les comportements et régulent les actions des groupes qui ne partagent pas les valeurs que la société a traduites dans la loi. Les contraintes normatives sont en général édictées par les milieux professionnels, les normes ne comportent pas de sanctions mais elles orientent les comportements, elles définissent des bases cognitives, des pratiques et des méthodes similaires. Les contraintes mimétiques conduisent les entreprises à en imiter d'autres, considérées comme des modèles, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu.

L'anticipation de la conformité peut conférer à l'entreprise un avantage de légitimité, mais la conformité peut être effective ou symbolique ; face à des attentes contradictoires des différents groupes sociaux, la réponse de conformité n'est souvent que partielle. Elle peut être négociée, différée dans le temps, mais elle doit respecter l'esprit et la forme des attentes sociales. Outre les stratégies d'adaptation qui cherchent à acquérir, à maintenir ou à rétablir la légitimité, Oliver [1991] présente quatre stratégies de réponse aux contraintes institutionnelles : celles de compromis, d'évitement, de déni, de manipulation. Cette typologie servira de cadre à l'analyse des comportements stratégiques en matière de RSE et de la performance globale des entreprises.

S'agissant de l'examen des déterminants de l'adoption des normes, nous utilisons le cadre d'analyse de Mitchell et al. (1997)<sup>7</sup>. Le degré d'importance d'une partie prenante<sup>8</sup> vis-à-vis d'une entreprise focale dépend de trois attributs :

- Son pouvoir (**P**) (coercitif, utilitaire et / ou normatif) : le pouvoir que cette partie prenante peut exercer sur l'entreprise focale ;
- Sa légitimité (**L**) : la partie prenante est légitime ou non ;
- Son « urgence » (**U**) : la dimension temporelle et la gravité de la demande de la partie prenante.

Ces trois attributs peuvent se combiner pour donner lieu à 8 catégories de parties prenantes (P.L.U, PL, PU, UL, P, L, U, rien). Ils sont socialement construits et perçus (ils dépendent de la perception des managers de l'entreprises focale) et peuvent varier dans le temps. (Comment les managers percevaient les parties prenantes. Ce n'est pas la partie prenante qui décide d'être légitime, c'est le manager de l'entreprise qu'on étudie qui perçoit la partie prenante comme étant légitime).

Face à ce déséquilibre dans le partage des pouvoirs de l'entreprise et à cette suprématie des actionnaires (*shareholders*) et de leurs représentants légaux, certains spécialistes ou acteurs de

---

<sup>7</sup> Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts, *Academy of management Review*, 22(4), p.853-886.

<sup>8</sup> Une partie prenante comme étant « tout groupe ou individu qui peut être influencé par la réalisations des objectifs de la firme » (Freeman, 1984).

l'entreprise se demandent comment associer davantage les salariés à la gouvernance et aux décisions de l'entreprise, autrement que par l'actionariat salarié et, plus généralement, comment réunir toutes les «parties prenantes» (*stakeholders*) de l'entreprise (actionnaires, dirigeants, salariés, mais aussi clients et fournisseurs...) dans un projet commun de création de valeur. En d'autres termes, comment faire de l'entreprise un lieu de coopération avec un fonctionnement plus démocratique, plutôt qu'un lieu de conflits et de gestion des conflits d'intérêts ? Au-delà de la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, un meilleur équilibre des pouvoirs semble également être favorable à l'amélioration des performances globales de l'entreprise. Cette réflexion ne doit pas négliger la multiplicité et les évolutions du monde de l'entreprise.

Selon DiMaggio et Powell<sup>9</sup> (1983), le processus par lequel les entreprises se conforment aux pressions environnementales s'appelle l'isomorphisme. Ouvertes sur l'extérieur, les entreprises subissent des pressions. Les deux auteurs postulent qu'il existe trois types de pressions environnementales poussant les entreprises à adopter des comportements similaires. Il s'agit des pressions coercitives, des pressions mimétiques et des pressions normatives.

➤ D'abord, les pressions coercitives renvoient aux aspects légaux et réglementaires auxquels les organisations doivent se soumettre. L'Etat et les lois, les donneurs d'ordre vers les sous-traitants constituent les principales sources de pressions coercitives qui affectent l'ensemble des organisations. Les grands groupes et les sociétés –mères imposent aux sous-traitants des normes en exerçant un pouvoir de régulation. Ils sont les acteurs d'un véritable processus de coercition au sens de Di Maggio et Powell (Op.cit, 1983), dans lequel ils imposent aux sous-traitants d'adopter des normes similaires à celles appliquées par les donneurs d'ordre. L'adhésion à des référentiels de Responsabilité Sociale des Entreprises tels que la norme ISO 26000, la norme SA 8001, OHSAS 18001 ou la certification ISO 14 001 par des donneurs d'ordre, peut ainsi **se transformer en démarche obligatoire pour des fournisseurs ou des sous-traitants, et constitue un véritable processus coercitif de régulation ;**

➤ Ensuite, les pressions mimétiques sont des standards face à l'incertitude. Le mimétisme se rapporte aux comportements d'imitations. Lorsque, dans un secteur, une entreprise a obtenu du succès, les autres cherchent à l'imiter. L'adoption des normes, des modes managériales, sont des exemples de comportement mimétique ;

➤ Enfin, les entreprises en viennent à se ressembler à cause des pressions normatives qu'elles subissent. Ces pressions viennent surtout des ordres professionnels qui édictent des normes quant aux comportements acceptables dans divers domaines d'activité. Ces normes sont ensuite introduites dans les entreprises par les professionnels qui les appliquent en obéissant au code de profession encadrant leurs pratiques.

### 3.2. LE MODELE UTILISE

L'outil utilisé est un modèle économétrique de type logistique. Ce modèle nous permet de quantifier l'impact des différents facteurs proposés pour expliquer la décision d'adoption des normes qualité par les entreprises. La population utilisée pour estimer le modèle est l'ensemble des entreprises du secteur de transformation. Le modèle proposé est le suivant :

$$P(Y = 1) = \frac{\exp(\mu + \alpha \text{ taille} + \beta \text{ secteur} + \gamma \text{ région})}{1 + \exp(\mu + \alpha \text{ taille} + \beta \text{ secteur} + \gamma \text{ région})}$$

<sup>9</sup> P. J. DiMaggio & W. Powell, (1983) "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in American Sociological Review, 48 (1983), 147-60.

La variable à expliquer est :

$$Y = \begin{cases} 1, & \text{si l'entreprise adopte au moins une norme qualité} \\ 0, & \text{si non} \end{cases}$$

- Les variables explicatives sont :
- Taille : taille de l'entreprise
- Secteur : secteur d'activité de l'entreprise
- Région : la région où est instaurée l'entreprise
- Les paramètres  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  mesurent l'impact des facteurs associés.
- L'estimation du modèle a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS.

### 3.3. Résultat de l'estimation du modèle

**Tableau 3 : Résultats de l'estimation du modèle**

	Valeur du coefficient	Signification
<b><i>Secteur d'activité</i></b>		0.00
Industrie agro-alimentaire	<b>2.13</b>	<b>0.00</b>
Industrie chimique et para chimique	<b>2.23</b>	<b>0.00</b>
Industrie électrique et électronique	<b>2.51</b>	<b>0.00</b>
Industrie métallique et métallurgique	<b>2.09</b>	<b>0.00</b>
Industrie textile et du cuir	<b>ref</b>	<b>ref</b>
<b><i>Taille de l'entreprise</i></b>		<b>0.00</b>
Plus de 100	<b>4.71</b>	<b>0.00</b>
Entre 50 et 100	<b>3.82</b>	<b>0.00</b>
Entre 10 et 50	<b>2.26</b>	<b>0.00</b>
Inférieur à 10	<b>ref</b>	<b>ref</b>
<b><i>Région de l'entreprise</i></b>		<b>0.00</b>
Axe Rabat-Casa	<b>1.08</b>	<b>0.00</b>
Axe Sud	<b>0.36</b>	<b>0.00</b>
Axe Nord-Est	<b>ref</b>	<b>ref</b>
<b><i>Constante</i></b>	<b>-8.78</b>	<b>0.00</b>
<b><i>R-deux de Nagelkerke</i></b>	<b>0.31</b>	

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la valeur de R-deux de Nagelkerke indique que les 3 facteurs n'arrivent à expliquer que 31% du phénomène étudié. De même, tous les facteurs introduits dans le modèle ont un impact significatif et positif. En effet, la taille de l'entreprise est le facteur qui a le plus d'impact, suivi du secteur d'activité de l'entreprise puis de sa région.

Par ailleurs, il ressort du tableau ci-dessous la probabilité d'être certifiée pour une entreprise donnée selon le secteur d'activité, la taille et relevant de l'axe Casa-Rabat.

**Tableau 4 : La probabilité d'être certifiée pour une entreprise donnée selon le secteur d'activité et la taille pour les entreprises relevant de l'axe Casa-Rabat**

	inférieure à 10	entre 10 et 50	entre 50 et 100	plus de 100
IND. AGRO-ALIMENTAIRES	0.004	0.035	0.147	0.297
IND. CHIMIQUES & PARACHIMIQUES	0.004	0.039	0.161	0.319
IND. ELECTRIQUES & ELECTRONIQUES	0.006	0.050	0.202	0.382
IND. METALLIQUES & MECANIQUES	0.004	0.034	0.142	0.288
IND. TEXTILES & DU CUIR	0.000	0.004	0.020	0.048

L'analyse des données du tableau ci-dessus, nous permet de conclure que :

- La probabilité qu'une entreprise de grande taille soit certifiée est 80 fois plus grande que celle d'une petite entreprise ;
- Si une entreprise appartient au secteur du textile, sa probabilité d'être certifiée diminue 8 fois par rapport aux autres secteurs ;
- L'industrie électrique et électronique enregistre les probabilités les plus grandes.

### 3. 4. Facteurs déterminants dans l'adoption de la norme ISO 9001 et la norme ISO 14001

**Tableau 5 : Estimation des facteurs déterminants dans l'adoption de la norme ISO 9001 et la norme ISO 14001**

Facteur	ISO 9001			ISO 14001		
	Statistique Khi 2	Signification	Degré de liaison	Statistique Khi 2	Signification	Degré de liaison
Secteur d'activité	<b>8.99</b>	<b>0.06</b>	0.12	1.74	0.78	-
Taille de l'entreprise	6.82	0.08	0.11	<b>4.98</b>	<b>0.17</b>	<b>0.09</b>
Importance capital	<b>12.02</b>	<b>0.007</b>	0.15	<b>5.07</b>	<b>0.17</b>	<b>0.10</b>
L'âge de l'entreprise	3.21	0.36	-	3.62	0.30	-
Zone géographique de l'entreprise	<b>6.50</b>	<b>0.01</b>	0.11	0.034	0.85	-
Le marché de l'entreprise (local ou international)	0.64	0.43	-	0.42	0.52	-

Il ressort du tableau ci-dessus, que seules les variables : secteur d'activité, le capital et la zone géographique ont un impact significatif sur l'adoption de la norme ISO 9001. L'analyse du degré de liaison nous montre que la variable la plus influente est le capital de l'entreprise. Quant à l'adoption de la norme ISO 14001 il s'avère que la taille de l'entreprise et son capital sont les variables qui ont un impact significatif.



### 3.5. Facteurs déterminants dans l'adoption de plusieurs normes

Tableau 6 : Estimation des facteurs déterminants dans l'adoption de plusieurs normes

Facteur	Statistique Khi 2	Signification	Degré de liaison
Secteur d'activité	5.12	0.27	-
Taille de l'entreprise	<b>24.14</b>	<b>0.000</b>	<b>0.21</b>
Importance capital	<b>13.49</b>	<b>0.004</b>	<b>0.16</b>
L'âge de l'entreprise	<b>24.60</b>	<b>0.000</b>	<b>0.22</b>
Zone géographique de l'entreprise	<b>6.82</b>	<b>0.009</b>	<b>0.11</b>
Le marché de l'entreprise (local ou international)	0.14	0.70	-

L'analyse des facteurs déterminants de l'adoption de plusieurs normes par une entreprise à l'aide du test du Khi deux, montre que l'âge de l'entreprise est le facteur le plus déterminant suivi de la taille de l'entreprise et ensuite le capital et la zone géographique. Les autres caractéristiques : le secteur d'activité et le marché de l'entreprise n'ont pas d'impact significatif.

#### CONCLUSION :

En conclusion, il y a lieu de rappeler qu'avec la signature des ALE, les droits de douanes ont été supprimés mais les entreprises de l'industrie de transformation marocaine sont confrontées à d'autres barrières protectionnistes telles que les normes d'environnement, normes de sécurité, normes d'hygiène, normes sociales, etc.

Par ailleurs, la normalisation qui se préoccupe de l'amélioration de la qualité des produits aborde de plus en plus des questions inhérentes aux aspects sociaux, environnementaux, de sécurité et de la santé au travail. Dans ce cadre, il y a lieu de souligner que depuis quelques années, le Maroc a connu plusieurs incidents liés à l'hygiène et à la sécurité alimentaire qui ont montré l'importance de la normalisation dans l'activité économique.

En effet, les motivations à l'origine de l'adoption de ces normes correspondent essentiellement à un isomorphisme coercitif au sens de DiMaggio et Powell (1983)<sup>10</sup>, puisqu'elles résultent des pressions exercées soit par la réglementation (normes d'application obligatoire<sup>11</sup> environ 277 normes actuellement) ou bien celle des donneurs d'ordre ou le marché. Ceci se manifeste par les sociétés sous RED notamment l'ATP<sup>12</sup> (l'admission

<sup>10</sup> P. J. DiMaggio & W. Powell, (1983) "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in American Sociological Review, 48 (1983), 147-60.

<sup>11</sup> L'Admission Temporaire pour Perfectionnement Actif est un régime douanier qui permet à l'exportateur marocain d'importer en suspension des droits et taxes à l'importation, des marchandises destinées à recevoir une transformation, une ouvrison ou un complément de main-d'œuvre en vue de leur réexportation. L'institution de ce régime s'inscrit dans le cadre des mesures de promotion des exportations. On distingue à ce titre, l'admission temporaire pour perfectionnement actif avec paiement (ATPA-AP) et celle effectuée sans paiement (ATPA-SP). L'admission temporaire pour perfectionnement actif est dite avec paiement lorsque l'importateur procède au règlement des matières premières et marchandises importées pour la transformation. Il y a dans ce cas transfert de propriété de la marchandise du fournisseur étranger à l'acheteur marocain. L'admission temporaire pour perfectionnement actif est, par contre, dite sans paiement lorsque l'importateur ne procède pas au règlement de l'importation et la marchandise reste en conséquence, propriété du fournisseur étranger.

<sup>12</sup> A noter que l'**isomorphisme mimétique** provient d'une incapacité chez les dirigeants des organisations à concevoir et à mettre en œuvre des solutions novatrices devant l'incertitude de l'environnement. Par conséquent, ces derniers ont tendance à recourir à des solutions « prêt – à – porter » ou à écouter les conseils des consultants

temporaire pour perfectionnement d'actif) c'est-à-dire dans le cadre de la sous-traitance. A cet égard, dans ce cas, ces entreprises sont habituées à la pression des donneurs d'ordre afin d'appliquer les normes. Les entreprises exportatrices dans le cadre de l'ATPA notamment l'agroalimentaire, les sous-traitants textiles ou dans les composants électroniques et électriques, sont habitués à ces pressions.

De même, l'analyse économétrique des facteurs déterminants l'adoption des normes qualités sont trois facteurs déterminants dans l'adoption des normes qualité à savoir par degré d'importance : le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et enfin la région où l'entreprise opère.

## ANNEXES

### *Output SPSS v17 : Facteurs déterminants de l'adoption des normes qualités par les entreprises de transformation*

LOGISTIC REGRESSION VARIABLES certifie /METHOD=ENTER IAA CPC IEE IMM plus\_de\_100 entre\_50\_100 entre\_10\_50 axe\_casa\_rabat axe\_sud

/PRINT=GOODFIT /CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).

### Logistic Regression

#### Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
,00	0
1,00	1

Method = Enter

#### Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	34,014	9	,000
	Block	34,014	9	,000
	Model	34,014	9	,000

#### Model Summary

en management. Alors que, l'**isomorphisme normatif** résulte des pressions exercées par la professionnalisation de la gestion des entreprises ou de celle des spécialistes qui y œuvrent, ou encore par les associations professionnelles qui sont puissantes dans le secteur d'activité.

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	73,355 <sup>a</sup>	,270	,311

Variables in the Equation

		B	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	IAA	2,127	,004	73,497
	CPC	2,227	,009	6355,511
	IEE	2,515	,003	,000
	IMM	2,091	,010	270,718
	Plus_de_100	4,711	,002	48,951
	Entre_50_100	3,823	,018	3,263
	Entre_10_50	2,263	,009	1,189
	Axe_Casa_Rabat	1,083	,020	,841
	Axe_Sud	,361	,004	39,284
	Constant	-8,777	,000	,000

**BIBLIOGRAPHIE :**

AFNOR (2008), <i>Les apports de la certification ISO 14001</i> , Etude Afnor, Mai 2008
AQM (Association des Qualitiens du Maroc) (2002), <i>Bilan national de la qualité, AQM, Rabat.2002</i>
AFNOR, (2009), <i>Impact économique de la normalisation. Changement économique, normes et croissance en France, Rapport de l'AFNOR, juin 2009, <a href="http://groupe.afnor.org/etude-impact-economique/appli.htm">http://groupe.afnor.org/etude-impact-economique/appli.htm</a></i>
AIT IAZA Samira & M. Rachid DAANOUNE (Mars 2018), Les outils de mesure de performance environnementale : Cas d'une entreprise Aéronautique au Maroc, <i>Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit</i> , Numéro 4, 449-474.
Benabdeljlil N. (2004), « Démarche-Qualité et changement organisationnel dans les PME marocaines », in <i>Critique économique</i> , N°13, P.159-172.
Centre du Commerce International (ITC), (2012). « Maroc : perspectives des entreprises – Série de l'ITC sur les mesures non tarifaires- des exportations pour un développement durable ». In Document technique Mars 2012.
Centre Marocain de Conjoncture (2011) « Industries Manufacturières 2010 : reprises », in <i>Bulletin Annuel de l'Economie Marocaine</i> , Juin 2011, P47- 50
Centre Marocain de Conjoncture. (2003a), « Le secteur industriel : évolution favorable » in <i>Bulletin CMC</i> n°26, juin 2003.
Centre Marocain de Conjoncture. (2003b), « Entreprises industrielles : Amélioration des performances » in <i>Bulletin CMC</i> n°26.
Centre Marocain de Conjoncture. (2013), « Compétitivité. Quelles voies de redressement ? » in <i>Bulletin CMC</i> n°39, Avril 2013
Centre Marocain de Conjoncture. (2013), « Industrielles » in <i>Lettre</i> n°250, Août-Sept 2013
IMANOR, (2010), <i>Bilan de la normalisation au Maroc</i> , Institut Marocain de Normalisation, Ed, 2010.
ISO (2012), « Norme : Quel bénéfice net ? », <i>Rapport de l'International Organisation for Standardisation</i> , 2012
EL GHORMLI Y, AZOUZOU H (2017), « L'amélioration continue comme approche permettant la transition des entreprises certifiées ISO 9001 vers le Total Quality Management. Cas des entreprises agroalimentaires Marocaines certifiées ISO 9001 ». In <i>Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit</i> -Numéro 3 : Décembre 2017
Kissami R. (2015), Normes qualité et leurs incidences sur la performance globale des entreprises de transformation au Maroc, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mohammed-V- Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Rabat.
Kissami R. (2015), « Evaluation de la politique de la normalisation : cas des industries de transformation », In <i>Revue d'Evaluation et d'Anticipation des Politiques Publiques</i> , N° 2
Loukil F. (2005), « Normalisation, certification et coordination, un Survey », In <i>Revue d'économie industrielle</i> , No. 111, p. 97-122.
Lundmark E., Westelius A. (2006), « Effects of Quality Management According to ISO 9000: A Swedish Study of the Transit to ISO 9000: 2000 », In <i>Total quality management</i> , vol. 17, No. 8, p. 1021–1042.
McGuire S.J., Dilts D.M. (2008), « The financial Impact of Standard Stringency: An Event Study of Successive Generations of the ISO 9000 Standard », <i>International journal of production economics</i> , vol. 113, No. 1, p. 3-22.
MCINT (2011), <i>Statistiques de l'enquête annuelle sur les industries de transformation de 1985 à 2011</i> , Ministère de l'industrie, du Commerce et de la Nouvelle technologie
McTeer M.M., Dale B.G. (1995), « How to achieve ISO 9000 series registration: a model for small companies », <i>Quality management journal</i> , Vol. 3, No. 1, p.25-40.
Mezouar A, Semeriva, J. P, (1998), « Managers et changement au Maroc » éd. CRD.
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (2010), <i>La normalisation au service du développement économique</i> , IMANOR Rabat.
Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, (2006), <i>les indicateurs de développement durable au Maroc. Etude effectuée par EauGlobe</i>
Miotti H (2009): <i>Impact Economique de la normalisation, changement technologique, norme et croissance en France</i> , Publication groupe AFNOR, Juin 2009
Mzoughi N. (2005), <i>Analyse économique des approches volontaires de régulation de l'environnement</i> , Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de bourgogne U.F.R. de science économique.
Nejjar.A (2008), « La qualité au Maroc, évolution et perspectives » Directeur de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité (DQN), <i>Maroc-Qualité</i> N°8 –Trimestre 3- 2008
QualiMaroc (2013), <i>Annuaire du Management par la qualité et des sociétés certifiées au Maroc</i> , Edition Autographe, 2013