



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

LES ORGANISATIONS MAROCAINES À L'ÉPREUVE DES NORMES ISO: VERS UNE PERFORMANCE DURABLE?

El Gueddar Oumelbanine

Enseignant Chercheur, FSE Université Mohammed V - Rabat

DOI: <https://doi.org/10.29121/ijrsm.v7.i11.2020.7>

Keywords: Type 2 diabetes, diabetic nephropathy, Interleukin 18.

Abstract

La gouvernance des organisations marocaines a été profondément transformée en quelques années par les évolutions qui ont touché l'ensemble du secteur, conduisant à promouvoir et installer une véritable quête de la performance durable. Le développement d'une culture de développement durable a conduit les organisations marocaines comme leurs homologues internationales à se conformer aux normes ISO pour répondre aux nouveaux enjeux découlant de ces évolutions.

Les normes de système de management ISO couvrent en effet désormais les principales facettes de ce concept, qui se propose de trouver, à l'échelle internationale, un équilibre entre les enjeux économiques, environnementaux et sociaux.

Le présent article se propose de répondre à deux questions fondamentales concernant la pertinence et les enjeux de l'utilisation des normes de système de management ISO sur la qualité, l'environnement et la responsabilité sociale pour opérationnaliser le développement durable dans les organisations Marocaines. Dans quelle mesure la certification aux normes de gestion ISO peut-elle réellement contribuer à l'intégration du développement durable, en particulier dans les organisations certifiées dans la région des « Doukkakla »? Quelles peuvent être les conséquences, pour le Maroc, de l'utilisation de plus en plus généralisée de ces normes?

Introduction

Dans un environnement de plus en plus instable et incertain, les organisations en général, n'ont d'autres choix que de rechercher la performance durable qui seule pourrait constituer un facteur de pérennité et un avantage concurrentiel majeur. D'où, la nécessité d'adoption d'un mode de gouvernance participative et d'un management spécifique ayant pour objectif de concilier entre les pratiques classiques d'aboutissement à la performance globale, et des pratiques novatrices et spécifiques des systèmes de management via les normes ISO 14001, ISO 9001, ISO 26000 qui prônent le développement durable.

Contexte théorique de l'étude

La viabilité des modèles sociaux et économiques actuels fait l'objet de débats intenses. Ces débats concernent aussi bien les problèmes financiers, humains et de gouvernance des organisations que les problèmes de la société. Au centre de ces débats, l'entreprise fait face à des enjeux, à des questions, voire des critiques, sur son rôle et sa contribution à la résolution des questions sociales, économiques et environnementales. Au-delà, des questions de création de richesse et d'emploi, la pression est de plus en plus pesante sur les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, de se préoccuper des questions d'éthique, de respect de l'environnement (pollution, émissions, recyclage...) et surtout d'adopter des comportements plus responsables.

L'adoption de l'agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable engage les Etats membres à mettre en place des modèles de développement plus respectueux de l'humanité, de la planète et de la bonne gouvernance. En effet, les prémices de ce concept sont apparues dès le début du 20^{ème} siècle, puis se sont développées pour passer d'initiatives locales sur des sujets spécifiques à une conception transversale et universelle portée par l'ONU.

En effet, les recherches plaident pour une approche plus universelle intégrant des dimensions politiques et sociales (Turcotte & Salmon, 2010). Notre revue de la littérature sur l'impact des normes ISO sur les performances de l'entreprise nous a permis d'identifier des résultats différents. Certaines études ont montré que les motivations des entreprises à se faire certifier révèlent que la très grande majorité des entreprises perçoivent essentiellement la certification comme un avantage concurrentiel et que la certification avait un impact important sur les variables clés de compétitivité et sur les performances aussi bien quantitatives que qualitatives des entreprises (Allafort, M, 1995 ; Collignon et Wissler, 1988 ; Crosby, P, 1986 ; Fekari, 2011 ; Guilhon, A. et M. Weill 1996, Messegem, K



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

1999 ; M'Barki, M.A, 2008). Dans cette perspective, quel est l'impact des normes ISO sur la performance des entreprises Marocaine?

Les organisations Marocaines et normes ISO

Le Maroc, fort de sa conviction du bienfondé les objectifs de l'ONU, a engagé une série de réformes dans les différents domaines politiques, économiques et sociaux afin d'entamer sa transition vers le développement durable, dont l'un des outils principaux est la responsabilité sociale et sociétale des organisations. La mise de l'accent sur les organisations et pas seulement sur les entreprises tient du fait que le développement durable est la responsabilité de tous les acteurs de la société dont l'Etat, les territoires, les entreprises publiques ou privées et la société civile.

L'adoption, ces dernières années, de certaines normes basées sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (rapport du BIT, Décembre 2004), de même que les réformes juridiques et institutionnelles, ont contribué à fournir un cadre propice au développement de la Responsabilité sociétale des entreprises au Maroc. Plus récemment, l'entrée massive d'un certain nombre de grandes multinationales (Suez, Vivendi, Altadis, Lafarge,...), la signature d'accords de libre-échange avec les principaux partenaires du Maroc et la mise en place d'un nouveau code du travail (Juin 2004), ont attiré l'attention des parties prenantes concernées sur l'éthique et la transparence des politiques et des procédures de gouvernance d'entreprise. En réaction à cela et, par anticipation de la situation actuelle, un nombre d'organismes du secteur privé a adopté une attitude responsable, sur les plans économique, social et environnemental, et s'est engagé de plus en plus dans la voie de la certification selon les normes ISO 14001, ISO 9001, ISO 26000 visant à signaler leur performance en Qualité, Environnement et RSE.

Normes ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) dont la principale mission est de rationaliser et de promouvoir l'échange de biens et de services par le biais de normes internationales à adhésion volontaire, a publié la norme ISO 14001, ISO 9001 et ISO 26000, dont le but principal est basée sur l'exigence minimale de respect de la réglementation, la prévention et sur la recherche d'une amélioration continue. Ces normes et les mécanismes associés à la certification et l'accréditation constituent un langage commun au niveau international et fournissent un cadre stable à la production et à l'échange entre deux ou plusieurs organisations (Gereffi *et alii*, 2001).

Les normes génériques de gestion ISO touchent les trois dimensions générales du développement durable:

- les aspects économiques et la gestion de la qualité (ISO 9001),
- la gestion environnementale (ISO 14001)
- la responsabilité sociale d'entreprise (ISO 26000).

Bien qu'elles s'appliquent à des domaines très différents, ces normes représentent des standards de référence voire des exigences incontournables pour accéder à de nombreux marchés. L'émergence et le développement de ces normes organisationnelles peuvent s'expliquer grâce à plusieurs facteurs:

1. **La nécessité d'un dépassement de certaines imputables aux normes produit et comportementales** : Les normes organisationnelles visent à établir la capacité générique de l'organisation à satisfaire aux exigences du client. Elles instituent une confiance institutionnelle. Alors que les normes produit ou comportementales sont généralement étroitement attachées à un produit ou à une prestation spécifiques et donc relativement peu transférables dans un contexte différent.
2. **La nature de certaines exigences de la société civile**, qui a tendance à dépasser les limites liées uniquement à l'espace de production technologique du produit pour englober l'organisation et la désigner comme unité pertinente. Il ne s'agit plus simplement de garantir un certain résultat qualitatif, mais aussi de fournir des garanties sur les moyens employés pour l'atteindre.
3. **La reconnaissance sur certains marchés de la normalité de l'organisation en tant que déterminant de la qualité des outputs**. La qualité de l'organisation contenue dans le jugement normatif porté sur ses capacités à satisfaire les attentes des clients conditionne la qualité finale des *outputs*. Ces normes ne se rapportent pas à ce que produit l'organisation, mais à la façon dont elle le produit. Ce déplacement suppose une relation implicite entre la qualité du résultat et la qualité des processus mis en œuvre pour l'atteindre.
4. **Le besoin de différencier les organisations dans un contexte de mondialisation des échanges**. Dans un contexte de multiplication des clients et des fournisseurs, l'émergence de normes garantissant la



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

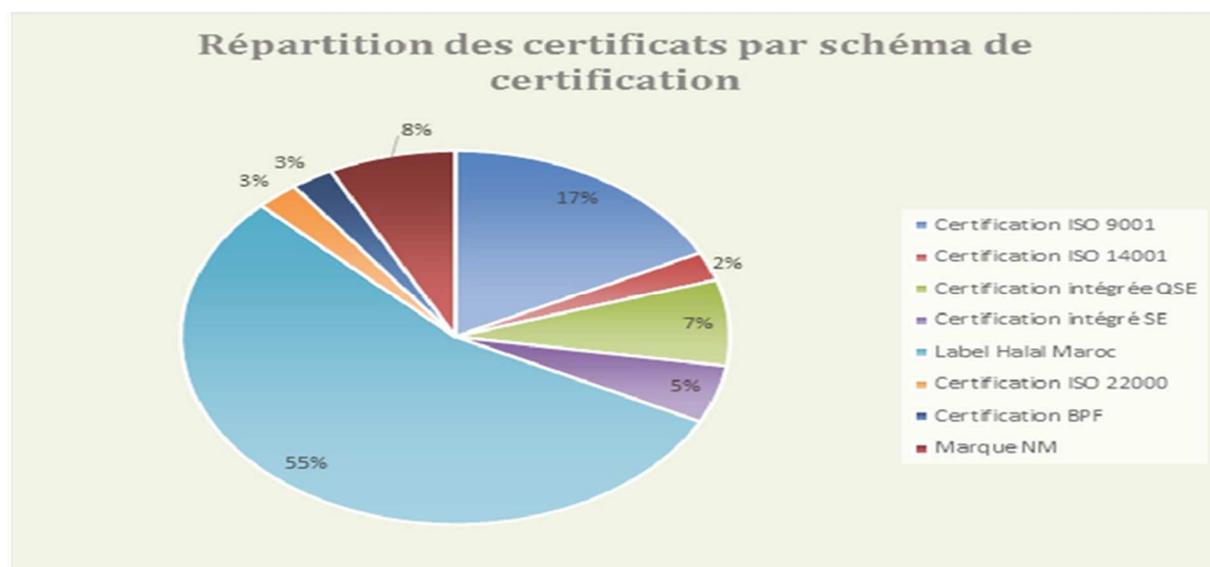
propension de l'organisme à réaliser les attentes du client peut permettre de discriminer entre les organisations certifiées et celles qui ne le sont pas.

En effet, bien qu'il n'existe pas de normes ISO sur le développement durable, les normes sur la gestion de la qualité (ISO 9001), sur la gestion environnementale (ISO 14001) et sur la responsabilité sociale des entreprises (ISO 26000) permettent de couvrir assez bien les dimensions économiques, environnementales et sociales de ce concept permettant son éintégration dans l'entreprise.

Normes ISO au Maroc

Pour mener la normalisation nationale en harmonie avec les normes internationales, le Maroc a adhéré depuis 1963 à l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) qui constitue la source principale de normes acceptées par les différents pays et par les organisations internationales et régionales spécialisés dans la promotion et la régulation des échanges commerciaux. Le Maroc agit dans plusieurs organes techniques de l'ISO qui présentent un intérêt pour notre économie et nos entreprises.

La collection des normes marocaine a atteint plus de 12 500 normes suite à la publication en 2015 d'environ 1300 nouvelles normes largement harmonisées avec les normes internationales, et dont environ 30 % est constituée de transposition de normes européennes dans le cadre du processus de rapprochement normatif et réglementaire avec l'Union Européenne. Les nouvelles normes homologuées en 2015 serviront d'outils d'évaluation de la conformité au service des autorités réglementaires dans le cadre de leurs activités de contrôle de la qualité, et aux opérateurs qui souhaitent se démarquer de la concurrence par une certification ou disposer de références techniques leur permettant d'organiser la relation avec leurs partenaires. Les principales normes à citer dans ce cadre concernent les dispositifs médicaux, les aspects environnementaux, les équipements pour les personnes à mobilité réduite et le management de la qualité. Durant l'année 2015, le nombre de certificats attribué a atteint 72 certificats ventilés de la manière suivante (IMANOR 2015) :



Source : (IMANOR 2015)

Performance Durable de l'Entreprise

Aujourd'hui la performance doit être considérée de manière globale (productivité, flexibilité, coûts, délais, qualité, sécurité, performances sociales, performances environnementales,...) et sur l'intégralité du cycle de vie des produits (conception, réalisation, exploitation, destruction/recyclage) ». Reynaud (2003) propose un schéma de la performance globale :

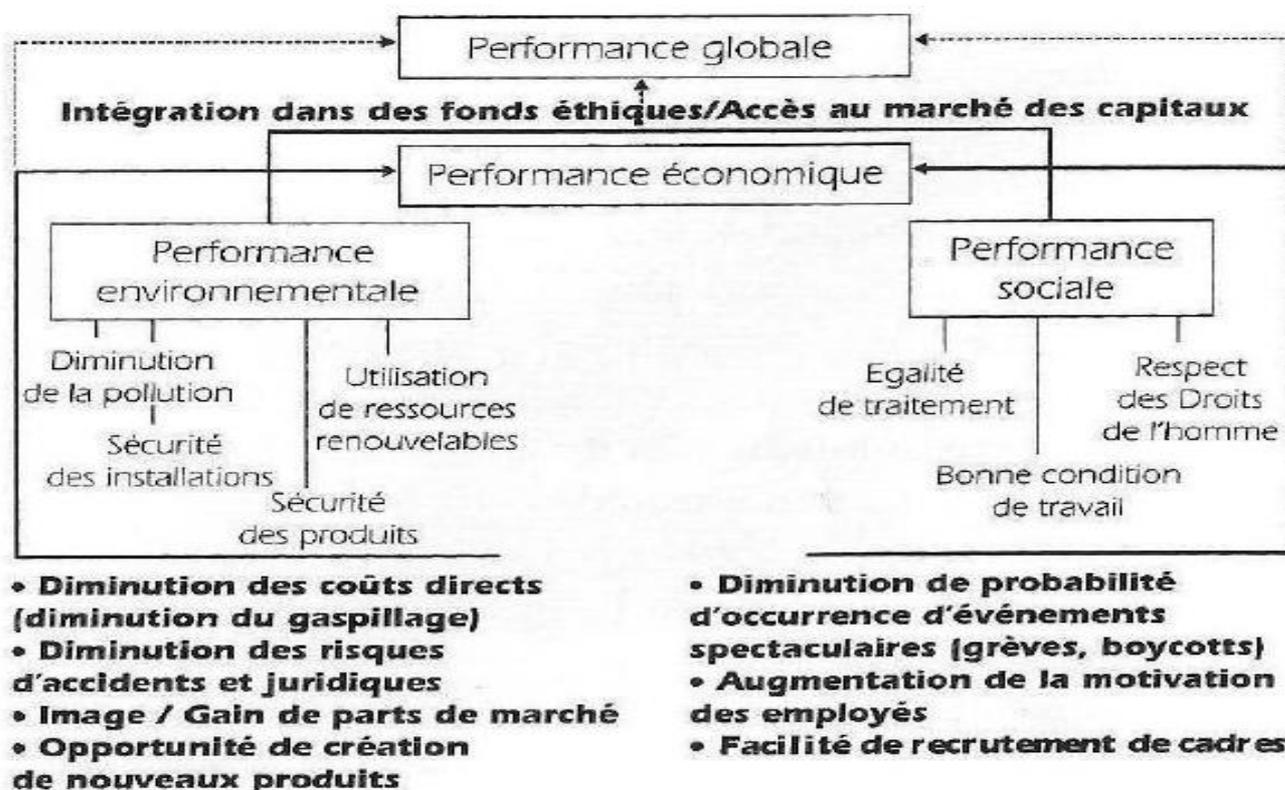


Schéma de la performance globale proposé par Reynaud (2003)

La performance globale résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. Ainsi, l'adoption des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 26000 devrait permettre, a priori, de promouvoir des pratiques destinées à améliorer :

Les performances économiques : intègrent d'une part la performance financière réalisée par l'entreprise, et d'autre part la contribution de cette dernière au développement et croissance économique de sa région d'implantation et ses parties prenantes. Répondre aux attentes des clients, mieux contrôler les procédures, limiter les non-conformités, réduire les coûts de la non-qualité, etc...

Les performances environnementales : repose sur l'étude de l'impact du comportement des entreprises en termes de consommation de ressources, production de déchets, pollution etc... sur l'environnement planétaire. Elle vise la prévention de la pollution, identification des aspects environnementaux, formation, gestion des risques, etc...

Les performances sociales : sociétal met l'accent sur les conséquences du comportement des entreprises en interne aussi bien qu'en externe sur l'ensemble de ses parties prenantes à savoir ses prise en compte des attentes des parties prenantes, mise en œuvre d'un code de bonne conduite, respect des normes sociales de travail, etc...

L'adoption des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 26000 représente une occasion pour appliquer le principe du « triple bilan » et opérationnaliser le développement durable à partir de systèmes de gestion bien établis. Cette opérationnalisation permet l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance par des normes de gestion qui vient compléter le rôle du gouvernement et des politiques publiques sur ces questions (Boiral O. 2007).

Etude des Entreprises implantées dans la région des Doukkala

La région des Doukkala, abrite des industries de secteurs d'activités différents, ces industries de grande taille ont certifiés leurs Système de Management selon les exigences des normes ISO conformément aux incitations nationales et internationales. Notre étude empirique est basée sur une approche méthodologique pour étudier l'impact de l'industrie certifiée ISO sur leurs performances durables et ainsi que sur le développement durable de la région des Doukkala. Nous avons travaillé sur un échantillon de quatre entreprises dont deux entreprises de secteur agroalimentaire et deux autres d'industries lourdes :

- Industrie lourdes : OCP, JLEC
- Industrie agro-alimentaire : Nestlé, Cosumar



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

Après la revue de littérature développée dans la première partie, nous avons souhaité confronter les résultats des études académiques avec la perception des managers dans les entreprises.

Nous avons procédé à la collecte de données primaires à partir d'une étude qualitative menée sous forme d'entretiens semi-directifs en face à face, auprès de directeurs QHSE, Directeurs RSE mais aussi de directeurs généraux d'entreprises

Présentation des entreprises

Entreprise	Fiche technique
Cosumar Sidi bennour	Agroalimentaire ; Certifiée ISO 14001- ISO 9000 – ISO 26000
Nestlé Fabrique El Jadida	Agroalimentaire ; certifiée ISO 14001- Normes Nestlé- ISO 9001
OCP	Extraction, Valorisation, et Commercialisation du Phosphate et produit dérivés Certifié ISO 14001- ISO 9000
JLEC TAQA	Production d'Énergie ; Certifiée - ISO 14001- ISO 9001- ISO 26000

Études des Actions qualité, environnementales et sociales des Entreprises certifiées

Les entreprises sujettes de la recherche sont parmi les plus importantes au niveau régionale et nationale par leurs secteur d'activité, leurs taille, leurs chiffre d'affaire et par leurs contribution à l'émergence de l'économie, ces entreprises dans le cadre de leurs certification ISO ont établis des procédures, mis en place des actions.

COSUMAR Sidi Bennour

La Cosumar Sidi Bennour est Certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 26000 ce qui consiste à perpétuer le programme, suivant des étapes tracées : process, harmonisation, orientation meilleures pratiques, système d'information et plan de changement.

Responsabilité Sociale et Sociétale :

La cosumar Sidi bennour a mis en place une stratégie **RSE**, qui prône une vision durable de la devise « création et partage ». Erigée en modèle tripolaire « 3P : People, Planet, Profit », elle façonne :

- Force collective,
- Culture du résultat
- Véritable conscience écologique.

Responsabilité Sociale : La promotion du Capital Humain fait partie intégrante de la politique RSE. Au fil des années, une véritable culture d'entreprise s'est forgée, fondée sur l'engagement et le respect. Parmi les actions entreprises dans ce sens :

- Instauration d'un baromètre social dans le cadre de la politique RH
- Implémentation d'un cycle régulier de séminaires et programmes de formations,
- Conventions avec des organismes bancaires et clubs sportifs, distribution de bons d'achats pour Achoura, colonies de vacances, cérémonies pour les familles, etc ;
- Octroi de bourses d'excellence aux bacheliers les plus méritants;

L'adoption d'une charte RH pour la promotion de la parité et de l'égalité des chances au travail.

Responsabilité sociétale : Importance toute particulière à la promotion sociale des familles d'agriculteurs. D'importantes actions ont été initiées dans ce sens dont :

- Accès à l'assurance maladie au profit des agriculteurs partenaires ;
- Programmes d'alphabétisation et de sensibilisation à l'hygiène et la santé destinés aux femmes et enfants des agriculteurs ;
- Promotion du mérite et de l'excellence en octroyant des prix d'encouragement et des bourses aux bacheliers fils et filles d'agriculteurs pour les aider à poursuivre leurs études supérieures ;



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

- Accompagnement et l'appui des écoles rurales dans le cadre du programme AL JISR de promotion des bonnes pratiques écologiques et d'initiation aux activités artistiques;
- Octroi de voyages de l'OMRA pour récompenser les agriculteurs ayant obtenu les meilleurs résultats de productivité et de compétitivité ;
- Création de sociétés de services.

En effet, l'implication citoyenne et solidaire se décline en actions concrètes en faveur du développement socio-économique de la région. Cosumar Sidi Bennour est impliqué, directement ou conjointement avec des ONG nationales, dans plusieurs projets de développement durable :

- Partenariat avec l'Association INJAZ AL MAGHRIB ;
- Association COSUMAR-AL JISR;
- Coaching « Prépare ton exam »;
- Compétitions ENACTUS et Jeunes Leaders Marocains, ainsi que des rencontres scientifiques dans les grandes écoles et universités marocaines.

Management Environnemental ISO 14001 :

Le dispositif de maîtrise de l'**impact environnemental** des activités a été mis à jour, en engageant de nouvelles actions ou en prolongeant celles déjà programmées:

- Renforcement de la part des énergies vertes dans les usines ;
- Recyclage d'une grande part des eaux industrielles ;
- Généralisation des procédés techniques permettant une production sucrière résiliente ;
- Sensibilisation sur le terrain des agriculteurs ;
- Organisation d'évènements didactiques au profit des acteurs de l'écosystème pour les engager dans l'effort collectif de la filière.

La préservation des ressources naturelles et leur pérennisation, est une autre façon pour COSUMAR de contribuer à la protection de la planète. COSUMAR Sidi Bennour a entrepris depuis plusieurs années une modernisation progressive de l'ensemble de son patrimoine industriel en vue d'atteindre des niveaux de qualité environnementale admissible. Aujourd'hui, cette démarche certifiée ISO 14001 vise :

- Traitement des rejets liquides;
- Réduction de la consommation d'eau;
- Valorisation des coproduits pulpe, mélasse et bagasse
- Réduction des émissions Carbone;

Management de Qualité ISO 9001, management de la qualité des laboratoires ISO 17025

La qualité et la sécurité des produits de la COSUMAR Sidi Bennour est la priorité. En effet, la politique en la matière est une démarche holistique et transversale. Tout le site est mobilisé et tous les processus métiers sont concernés ; un chantier permanent, d'améliorations, de formations et d'actualisation des connaissances pour atteindre l'objectif commun: la satisfaction pleine et entière de nos clients.

Office Chérifien de Phosphate Jorf Losfar

OCP se dote d'une fonction Développement Durable permettant d'agir efficacement pour déployer ces engagements à tous les niveaux, privilégie la démarche partenariale avec les organismes expérimentés et les acteurs de terrain, mobilise les ressources humaines et financières nécessaires et responsabilise l'ensemble de ses collaborateurs. Adoptant une logique d'amélioration continue, la politique de développement durable est traduite en objectifs ambitieux avec des indicateurs mesurables permettant un reporting régulier et transparent. Ces engagements s'inscrivent dans la stratégie de professionnalisme, de bonne gouvernance et d'exemplarité OCP et servent à améliorer ses performances et à pérenniser son leadership national et international.

Consécration de la démarche « Hygiène, Santé, Sécurité et Environnement » du Groupe OCP et de son engagement sur la voie du développement durable, venait confirmer la grande importance accordée à la sûreté et à la sécurité de ses installations industrielles, et surtout à la santé et sécurité de ses collaborateurs et partenaires. De ce fait, la sécurité et la prévention des risques environnementaux sont intégrées tout au long du cycle des projets industriels. Une démarche proactive qui a été déjà couronnée par l'obtention de plusieurs certifications et labels HSE, tels ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18001...

Responsabilité Sociale et Sociétale :



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

Le capital humain est le principal levier pour la réalisation des ambitions stratégiques du Groupe permettant d'asseoir son leadership mondial. Dans ce sens, la politique Capital Humain vise à attirer les meilleurs talents, à fidéliser et à motiver les collaborateurs afin de développer les leaders de demain, de promouvoir l'excellence opérationnelle et de fournir à l'économie marocaine des managers world class. L'OCP accompagne ses collaborateurs dans leur évolution professionnelle et leur offre de grandes opportunités de développement. Tenant compte de leurs profils diversifiés et de la différence de leurs besoins, les parcours de développement qui leur sont offerts favorisent la transversalité géographique et de métier. À travers ce dispositif, OCP ambitionne de constituer un vivier de talents aptes à répondre aux enjeux et défis auxquels le Groupe est confronté.

Une politique qui a pour objectifs : le développement des compétences afin de répondre aux besoins des différents métiers et fonctions du Groupe et de leurs évolutions, l'accompagnement des programmes de transformation et des évolutions professionnelles

L'institut d'entreprise au service du développement des compétences. Cette dernière est désormais conçue comme un investissement majeur de l'entreprise au service des projets d'avenir et du développement de ses collaborateurs. Pour ce faire, l'Institut propose des programmes qui s'articulent autour de quatre principaux axes:

1. Stratégie et leadership;
2. Professionnalisation ;
3. Intégration
4. Veille et ouverture.

Management environnemental ISO 14001

- Slurry pipeline, une révolution technologique du transport des phosphates :
 - Des infrastructures en mode intégré
 - Efficacité industrielle et réduction des coûts logistiques
 - 3 millions de m³ d'eau économisée
 - Une empreinte carbone réduite
- Gestion de la ressource eau : dessalement de l'eau de mer.
- Réduction du dégagement de H₂S par l'ajout de biopolymères
- OCP a poursuivi son partenariat avec la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'Environnement (FM6E)
- la gestion des déchets

Nestlé Fabrique El Jadida

L'usine d'El Jadida est dotée d'une station de traitement des eaux résiduaires conforme au standard international de Nestlé. Il s'agit d'une unité qui permet de traiter les eaux usées avant d'être rejetées.

Par ailleurs, l'unité industrielle, qui est certifiée OHSAS 18001 dans le domaine de la santé et sécurité au travail, et certifiée ISO 14001 sur l'environnement, surveille en permanence tous les rejets solides, liquides et gazeux.

Nestlé Maroc est certifié ISO 22000, qui est le système de management de la sécurité des aliments et dispose d'un laboratoire d'analyses microbiologiques et physicochimiques sensorielles. Ainsi, le lait frais subit des analyses sur le lieu de collecte et une fois livré à l'usine. Tous les produits qui sortent de l'unité industrielle sont analysés à toutes les étapes du processus de fabrication, depuis la matière première jusqu'au produit fini. Ce dernier est enfin dégusté avant d'être conditionné et commercialisé. «Le laboratoire d'analyse et de dégustation fonctionne 24h/24 en parallèle avec l'usine. Par ailleurs, nous avons constitué un panel de dégustateurs chevronnés».

Nestlé Maroc se positionne également dans le domaine du développement durable et de la **responsabilité sociale**. Depuis son lancement en avril 2009, la création de valeur partagée ou Creating Shared Value (CSV) est au cœur de l'intégration de la multinationale dans son environnement. En effet, Nestlé Maroc fortement ancrée à Doukkala, via son partenariat avec les agriculteurs locaux, à qui Nestlé donne les moyens nécessaires pour fournir des matières premières de grande qualité.

Au chapitre de l'action féminine rurale, Nestlé apporte également sa contribution au développement des associations telles que la Fondation Zakoura Education, par exemple. De plus, le producteur prend soin des enfants des agriculteurs de la région de Doukkala-Abda via le Nestlé Healthy Kids Program, exécuté en collaboration



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

avec la Fondation Zakoura Education et des experts de la santé publique. L'objectif est de sensibiliser les enfants aux principes de base de la nutrition.

JLEC TAQA

Responsabilité sociale et sociétale

TAQA Morocco est labellisé RSE (CGEM) depuis 2016, une distinction qui témoigne de son engagement responsable en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise d'amélioration continue. La politique RSE de TAQA Morocco repose ainsi sur 5 piliers :

- Protection de l'environnement
- Respect des droits humains
- Ethique et la conformité
- Pratique de bonne gouvernance
- Engagement sociétal

La Responsabilité Sociale de TAQA Morocco englobe des domaines essentiels au développement social du pays : la santé, l'éducation, l'environnement et la culture et s'exerce par le biais d'actions de proximité. Une démarche qui de surcroît se veut inclusive pour créer les conditions de pérennité de cet engagement citoyen et d'autonomie des parties prenantes concernées, notamment les communautés riveraines. C'est cet engagement qui a valu à TAQA Morocco de se distinguer le 22 mai 2017 parmi les scores les plus élevés du classement Top Performers RSE de l'institut indépendant Vigeo Eiris.

Hygiène, la Santé, la Sécurité & l'Environnement (HSSE)

TAQA Morocco a toujours considéré l'Hygiène, la Santé, la Sécurité & l'Environnement (HSSE) comme un axe prioritaire de ses orientations stratégiques.

En effet, le Management a toujours œuvré au quotidien et sans relâche afin de garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs, avec comme objectif zéro accident et blessure.

- TAQA Morocco poursuit l'objectif de minimiser continuellement son impact environnemental. Aspirant à un positionnement d'entreprise citoyenne, elle fait de la protection de l'environnement une priorité faisant l'objet d'un engagement ferme
- La sécurité est une valeur fondamentale de la culture d'entreprise, travailler en toute sécurité est donc avant tout une question de comportements, c'est par le biais d'une culture incarnée et partagée par tous que l'on parvient à consolider sur le long terme les performances sécurité et par extension celle de l'entreprise. C'est suivant ce principe que le Management de TAQA Morocco en partenariat avec le Comité Hygiène et Sécurité a lancé en 2018 une grande consultation sur la perception de la culture de la sécurité auprès des collaborateurs et des sous-traitants. Le cabinet d'expert mondial DuPont Sustainable Solutions a été mandaté pour conduire cette étude qualitative afin de permettre à l'entreprise d'identifier très précisément les domaines nécessitant une intervention immédiate, d'orienter les actions de communication et d'avoir une référence pour pouvoir se positionner par rapport à un benchmark mondial de bonnes pratiques. Le programme a été structuré selon les thèmes suivants : Prévention, Contrôle, Reconnaissance des performances sécurité des employés et des sous-traitants, Communication et sensibilisation.
- TAQA Morocco suit le déploiement du Programme Santé entamé en 2014, ce programme rentre dans le cadre de l'amélioration des prestations sanitaires ainsi que la réponse aux situations d'urgence.

Système de Management Intégré QSE

Répondant à une logique d'amélioration continue de ses processus de management, TAQA Morocco a obtenu en novembre 2014, la certification de son Système de Management Intégré QSE (Qualité ISO 9001, Santé et Sécurité OHSAS 18001 et Environnement ISO 14001) pour l'ensemble de ses activités. En 2015, suite à l'audit de Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA), cette certification a été maintenue.

Pour rappel, TAQA Morocco était déjà certifié ISO 9001 pour la production de l'électricité depuis 2003 et l'achat & la manutention du charbon depuis 2008, et globalement ISO 14001 depuis 2004 et OHSAS 18001 depuis 2007.



Discussion

Les entreprises sujettes de la recherche sont parmi les plus importantes au niveau régionale et nationale par leurs secteur d'activité, leurs taille, leurs chiffre d'affaire et par leurs contribution à l'émergence de l'économie, ces entreprises dans le cadre de leurs certification et labélisation ISO ont établis des procédures, mis en place des plans d'actions et des processus d'amélioration continue selon la PDCA de leurs systèmes de management. Relatant que, la certification est un mode de fonctionnement, une culture à laquelle les entreprises se sont inscrites depuis leurs créations et qu'elles ne cessent de renforcer au fil des années. Les efforts déployés ont abouti à un renouvellement continu de leurs certifications.

A noter que la certification est octroyé après une évaluation des processus managériaux et de gouvernance des entreprises au regard de l'ensemble des principes et des objectifs définis dans la réglementation et en conformité avec les exigences normatifs.

En effet, la prise en compte des dimensions sociales et environnementales par la mise en place des normes ISO contribue à des gains économiques pour la firme :

- Un meilleur usage des matières premières réduit les coûts pour l'entreprise et assure des gains d'efficacité.
- Le recyclage et la valorisation des rejets solides et liquides contribue à l'économie circulaire ;
- Des nouvelles opportunités de part de marché et de profit, à saisir pour les entreprises qui s'affichent comme respectueuses de l'environnement.

Dès lors, une entreprise qui s'investit dans des normes sociales ou environnementales peut gagner des parts de marché sur ses concurrents.

Cette phase a permis de révéler trois principaux facteurs de valeur ajoutée de la certification pour les entreprises :

- Le premier gain mis en avant est la communication. La certification est vue comme un outil de validation d'une bonne image de marque ;
- Le second gain mis en avant est celui de l'amélioration de l'organisation interne via la mobilisation du personnel. L'obtention de la certification permet de mobiliser les acteurs de l'entreprise, de maintenir la pression, d'éviter que la motivation ne s'essouffle ;
- Enfin, le troisième gain porte sur l'efficacité commerciale avec trois axes principaux : la différenciation par rapport à la concurrence, la fidélisation des clients, le développement commercial.

La perception de l'importance de ces apports de la certification diffère selon le secteur et la motivation de l'entreprise interrogée. La littérature confirme ces facteurs de contingence. En effet, les entreprises Marocaines doivent faire leurs entrée dans le champ des pratiques managériales durables et le mode de gouvernance participative ; « L'entreprise marocaine évolue dans un environnement qui se caractérise par une offre concurrentielle de plus en plus forte, une exigence de compétitivité de plus en plus aigüe et des attentes des clients de plus en plus élevées » (Guides CGEM 2009). Les normes ISO représentent donc des outils opérationnels qui peuvent être pertinents, participant ainsi à l'adaptation des systèmes de gouvernance aux réalités des nouvelles formes organisationnelles. Les entreprises se trouvent obliger de revoir leurs mode de gouvernance ; même s'il est difficile de concevoir une situation où la Gouvernance n'est pas déterminante pour la compréhension du comportement managérial et la performance des firmes, (Larcker D. F., et al 2007).

L'engagement des entreprises dans le processus du développement durable semble alors motivé non seulement par des facteurs incitatifs comme la réglementation mais aussi par des facteurs attractifs. Par ailleurs s'engager dans une démarche de développement durable améliore l'image de marque de l'entreprise. Elle montre ainsi sa loyauté et son respect pour ses clients et ses salariés en assumant sa responsabilité sociale, ce qui peut contribuer à éliminer et éviter des éventuels obstacles au commerce, aux investissements et également faciliter les transferts de technologies et améliorer la compétitivité des entreprises marocaines.

Bien qu'initialement les raisons expliquant la présence de SM soient fortement liées aux pressions institutionnelles et à la quête de légitimité, on peut toutefois noter un autre usage de ce système à l'extérieur des entreprises. En effet, il répond à des besoins de développement durable des régions d'implantation des entreprises.



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

L'analyse de l'étude réalisée auprès des entreprises certifiées ISO 14001 de secteur d'activité différents implantées dans la région des Doukkala :

- Secteurs agro-alimentaire : Cosumar Sidi Bennour ; Nestlé fabrique El Jadida
- Secteur d'industries lourdes : OCP ; JLEC

Cette analyse a montré que la mise en place de système de management selon les exigences des normes ISO a un impact positif sur le développement de la région des Doukkla. En effet, le processus et l'approche de SM via les normes ISO exigent l'analyse et le diagnostic de fonctionnement de l'entreprise pour détecter les aspects et leurs impacts afin de les réduire, les contrôler et faire leur suivi, dans le cadre d'une amélioration continue, principe de base de SM. En plus, le SM exige l'implication de tous les collaborateurs, la motivation du personnel et la transparence et la communication. Tous ces paramètres ont des impacts sur le développement de la région.

Toutefois, cet impact sur la région diffère selon les secteurs d'activité. Les entreprises de secteur agro-alimentaire sont mieux intégrées dans la région des Doukkala par rapport aux entreprises des industries lourdes.

Tableau 2: Impacts indirects de la certification ISO des entreprises sur de développement durable

Type	Impacts Indirects
Economique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emergence économique de la région; 2. Valorisation économique des ressources de la région 3. Contribution à la croissance économique du Maroc, 4. Economie circulaire développée; 5. Marketing durable; 6. Maintien et suivi en continu du patrimoine industriel des entreprises : sous-traitance, maintenance, surveillance. Innovation technologique. 7. Commerce équitable
Environnemental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribution à la conservation des ressources naturelles renouvelable et non renouvelable, 2. Contribution à la réduction de CO2 globale, au gaz à effet de serre et au réchauffement climatique, 3. Application des plans de la stratégie nationale de développement durable, dans le cadre de sa décentralisation, 4. Gouvernance environnementale de la région, 5. Certification des entreprises de la région : application de conventions internationales ratifiées par le Maroc 6. Participation à la promulgation des nouvelles normes et lois au niveau nationale et internationale ; 7. Valorisation de patrimoine écologique de la région,
Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développement socio-économique de la Région ; ainsi que nationale ; 2. Contribution à la baisse de taux de chômage nationale ; 3. Contribution à la baisse de taux de mortalité due aux pollutions ; 4. Contribution à la diffusion des concepts de développement durable.

Au-delà des contraintes légales et des impacts positifs pour la planète, suivre une démarche de développement durable comporte de nombreux avantages pour l'entreprise. En termes d'attractivité, de mobilisation interne, de créativité, de productivité et même très souvent de finances. Et, à l'inverse, la non-action va coûter toujours plus cher, pour des questions d'image, mais plus fondamentalement encore en ce qui concerne la gestion des risques. Car aujourd'hui, les principaux risques majeurs sont liés à des facteurs concernant le développement durable. Comme la réglementation en matière de développement durable va probablement évoluer et devenir plus contraignante, les entreprises qui ont intégré aujourd'hui le développement durable dans leurs pratiques managériales seront épargnées dans le futur contre les baisses du profit dues à des nouvelles réglementations. Les risques financiers relatifs à des nouvelles réglementations ou sanctions sont à leur tour réduits.



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

Enfin, on peut dire que la mise en œuvre d'un SM selon les normes ISO ne répond pas seulement à des besoins internes de l'entreprise mais elle s'inscrit aussi dans une démarche durable à l'extérieur de l'entreprise dont les objectifs est d'assurer un développement économique, écologique et social de la région de son implantation.

Cependant s'afficher comme une firme socialement responsable comporte des risques de crédibilité et de légitimité car l'entreprise doit apporter la preuve de son engagement sinon elle court le risque d'être traitée de manipulatrice ou de recourir à la communication mensongère. Dans ce cadre, la normalisation, en tant qu'un vecteur informationnel qui renforce la transparence sur la qualité environnementale et sociale des entreprises, occupe une place importante dans le processus d'institutionnalisation du développement durable. (Loukil F.2009). L'adoption des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 26000 est susceptible, dans certaines conditions, d'aider les entreprises d'intégrer les préoccupations économiques, environnementales et sociales. Cependant, le caractère procédural de ces normes ne permet pas, au départ, de prendre en compte les principaux enjeux associés au développement durable.

Lors de notre recherche, nous avons remarqué que cette démarche est confrontée à des freins:

1. Absence de recensement claire des entreprises certifiées implantés dans la région;
2. Chevauchement des domaines de compétence, les données concernant les entreprises sont diffus entre les services ;
3. Manque de coordination entre action associative régionale, industries et université;
4. Informations concernant les études d'impact des projets industriels ne sont pas suffisamment divulguées ;
5. Infrastructure inadaptée ;
6. Suivi et contrôle des infractions dû aux impacts environnementaux des industries, insuffisant ;
7. Laxisme administrative en matière d'exigences réglementaires.

Conclusion

Le respect de 3 piliers fondamentaux « triple bottom line » auxquels va s'ajouter un 4^{ème} pilier pour avoir le « quadruple bottom line ». Ces derniers sont connus sous l'appellation « Critères extra-financiers », et intègrent les préoccupations environnementales, sociale, sociétales, de gouvernance et économiques. La performance se conçoit aussi dans l'articulation entre le long terme et le court terme.

Notre étude a pu mettre en évidence l'impact positif de la mise en place du Système de Management dans ces entreprises selon les directives de la norme ISO sur le développement durable de la région des Doukkala. Nous pouvons conclure que les industries agro-alimentaires sont mieux impliquées dans la région et que la répercussion de la certification ISO a permis aux entreprises de réaliser des actions concrètes envers la population spécifiquement les agriculteurs et les éleveurs mais aussi et surtout, envers l'environnement par le respect de la réglementation et par des alternatives de recyclage écologiques respectueuses de la nature et assurant un gain économique et une augmentation de la productivité. Cependant et afin d'étayer cette tendance, une étude d'impacts au niveau des composantes de l'environnement, devra être approchée par des mesures concrètes sur le terrain et par une consultation directe avec les collaborateurs et les riverains.

En définitive, normes ISO et performance sont donc bel et bien étroitement liées. Les bases du management ont muté, pour servir la compétitivité et la performance des organisations. Cependant, pour satisfaire leur impératif de performance, celles-ci doivent davantage orienter leurs démarches sur l'amélioration des processus, des produits et services, et la satisfaction des clients plutôt que sur l'obtention d'un certificat.

References

- [1] Moustadraf. H. (2019) ; «L'entreprise marocaine a l'épreuve de la RSE : cas d'une PME du secteur textile » ; Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°19, Janvier-Juin 2019.
- [2] Benaïcha. O. (2017) ; « La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs », thèse janvier 2017.
- [3] Laaguili R., M'barki M. (2017) ; «management par qualité selon la norme iso 9001 et performances des pme : une analyse comparative entre les pme certifiées et pme hors certification ». Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°6 Octobre 2017.
- [4] Turcotte B., Salmon A., (2010) ; «La responsabilité sociale et environnementale des entreprises », Presses de l'Université du Québec.



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

- [5] Allafort M. (1995), "La certification : une opportunité de développer l'organisation" [en ligne] ; [www : ciste.fr/ressources/fichiers/fiches_lettres_dossiers/La_Lettre_19.pdf](http://www.ciste.fr/ressources/fichiers/fiches_lettres_dossiers/La_Lettre_19.pdf)
- [6] Collignon et Wissler (1988), *Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès*, Editions Economica, 165p.
- [7] Crosby P. (1986) ; *La qualité c'est gratuit* ; Paris : Economica. Traduction de *Quality is free: the art of making quality certain*; 1979; New-York: New American Library.
- [8] Fekari A. (2011) " La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME" revue, *Management & Avenir*, 2011/3 (n° 43), pp. 164-177.
- [9] Guilhon A. et M. Weill (1996a), "Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus de changements organisationnels dans les PME. Résultats d'un test empirique", *Actes de la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille.
- [10] Messegheem K. (1999), "Contribution à la Compréhension de l'Adoption d'un Modèle d'Assurance Qualité en PME : le Cas des Industries Agro-Alimentaires, Thèse en sciences de gestion", Université Montpellier I, 365 p.
- [11] M'barki M.A (2008), « Management de la qualité : concepts, démarches et outils ». Editions TOPP RESS.
- [12] Grolleau G. et al. (2008) ; «Déterminants de la diffusion internationale de la norme ISO 14001» ; Dans *Économie & prévision* 2008/4 (n° 185), pages 123 à 138
- [13] Boiral O. (2007) «Du développement durable aux normes ISO: peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises» ; *Revue Internationale de Droit et Politique du Développement Durable*, 2(2): 91-116.
- [14] Loukil F. (2009) ; « Normalisation et développement durable » ; Dans *Innovations* 2009/1 (n° 29), pages 35 à 57.
- [15] Larcker F. et al. (2007), «Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance», Working Paper, Stanford University, p.1.
- [16] Les Guides CGEM : Guide de la qualité pour les PME-PMI - Décembre 2009.
- [17] IMANOR (2015) ; Rapport d'activité 2015.