

## Les motivations d'intégration des systèmes de management : Cas des entreprises marocaines

### [ The motivations for integrating management systems: Case of Moroccan companies ]

*Mohamed El Khachab, Abdelhakim Mardhy, and Ebrahim Kerak*

Faculty of Sciences and Techniques - Mohammedia,  
Hassan II Mohammedia-Casablanca University,  
POBox 146 Yasmina city Mohammedia (20650), Morocco

---

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The integration of management systems (quality, safety, environment, ...) into one comprehensive management system allows the company to optimize its resources, improve efficiency and better meet the needs of all stakeholders . There are very few studies that examine the motivations for companies to integrate their systems of sequential management, some isolated empirical studies in paid developed that address this theme lead us to wonder about the fate of Moroccan companies.

The study was conducted via an empirical survey of 50 Moroccan companies double or triple certified (ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001,...). The willingness of senior management, improving business efficiency, the desire to provide overall management of the various management systems, development of competitiveness and customer satisfaction are all factors behind adoption of such a system by Moroccan companies.

**KEYWORDS:** Quality, Safety, Environment, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

**RESUME:** L'intégration des systèmes de management (qualité, sécurité, environnement,...) dans un seul système de management global permet à l'entreprise d'optimiser ses ressources, d'améliorer son efficacité et de mieux satisfaire les exigences de toutes les parties intéressées. Il existe très peu d'études qui s'intéressent aux motivations qui poussent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management séquentiels, les quelques études empiriques isolées réalisées dans des pays développés qui abordent ce thème nous poussent à s'interroger sur le sort des entreprises marocaines.

L'étude a été réalisée via une enquête empirique auprès de 50 entreprises marocaines doublement ou triplement certifiées (ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001,...). La volonté de la Direction Générale, l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, l'envie d'assurer un pilotage global des différents systèmes de management, le développement de la compétitivité et la satisfaction des clients sont autant de facteurs derrière l'adoption d'un tel système par les entreprises marocaines.

**MOTS-CLEFS:** Qualité, Sécurité, Environnement, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

## 1 INTRODUCTION

L'intégration des systèmes de management procure aux entreprises plusieurs avantages [1],[2],[3],[4],[5]. Dans la littérature, plusieurs études empiriques traitent d'une manière générale le thème de management intégré, alors qu'il existe très peu d'études qui abordent les motivations qui poussent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management. Les quelques études isolées réalisées dans des pays développés tels que: le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et l'Inde, nous pousse à étudier le cas des pays émergents et plus particulièrement le Maroc.

Ces quatre pays font partie des TOP 10 en terme de certification ISO 9001 à l'échelle mondiale (Selon des statistiques données par l'organisation internationale de normalisation (ISO) en 2012 [6].

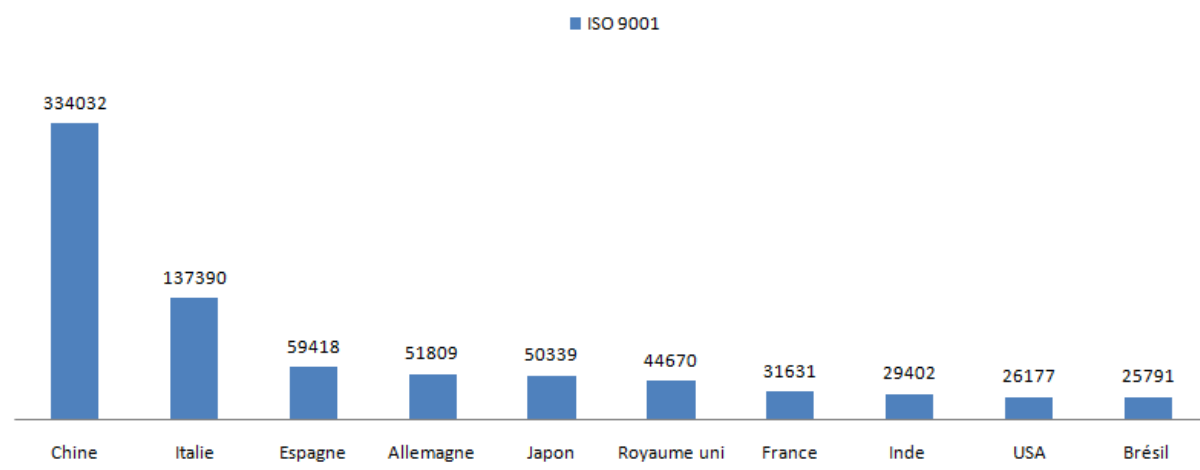


Fig. 1. TOP 10- ISO 9001 (Source ISO-2012)

Le nombre de certificats enregistrés vers fin 2012 à travers le monde s'élèvent à 1.101.272 certifications ISO 9001, soit une augmentation de 2% par rapport à 2011, tandis que les certifications ISO 14001 ont enregistré 285.844 certificats [7], soit une progression de 9 % par rapport 2011; une quasi stagnation des certifications ISO 9001 par rapport à une expansion en terme de l'ISO 14001. La figure 02 ci-après représente les TOP 10 ISO 14001 à l'échelle mondiale.

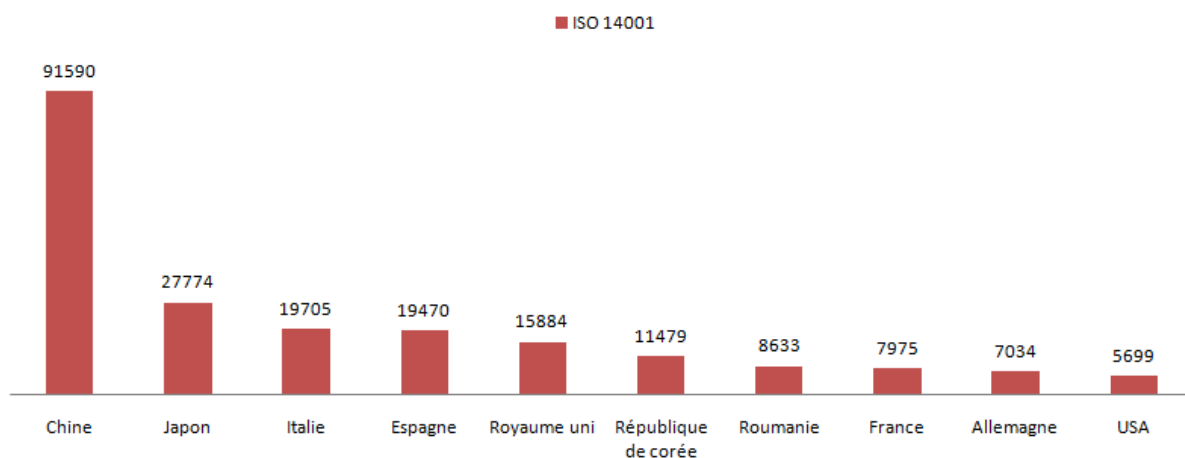
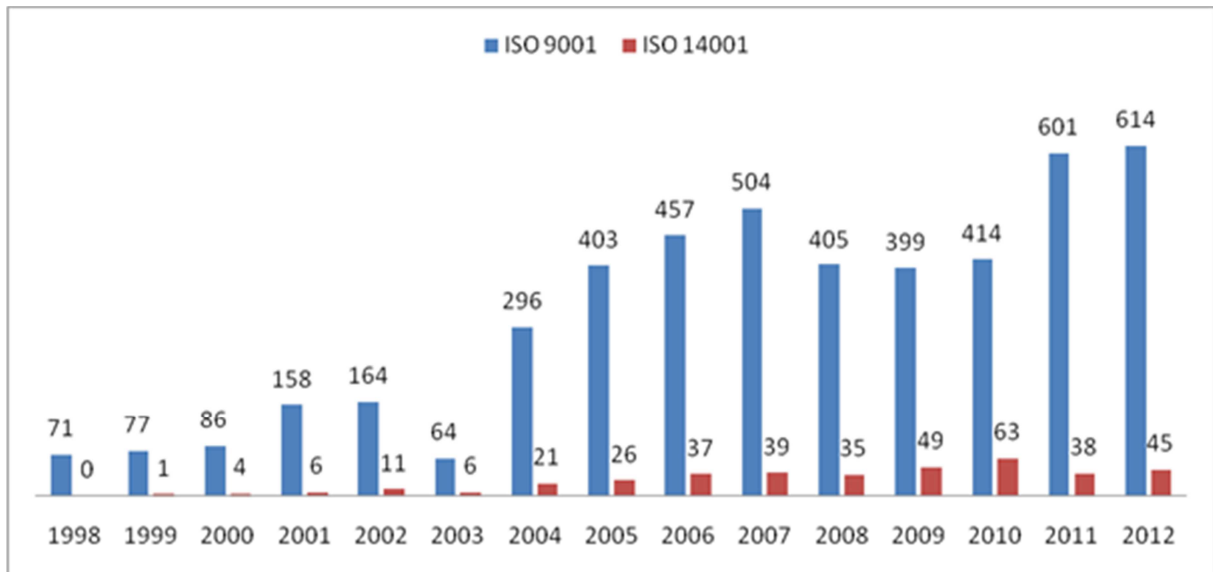


Fig. 2. TOP 10 - ISO 14001 (Source ISO-2012)

Au Maroc, l'adoption des normes ISO 9001 et ISO 14001 prend de plus en plus d'importance [6],[7].



**Fig. 3. Evolution des normes ISO 9001 & ISO 14001 au Maroc (Source ISO-2012)**

Comme déjà cité, les motivations qui poussent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management est un thème qui a été abordé par la littérature, cinq études isolées ont été trouvées :

#### 1.1 1ÈRE ÉTUDE AU ROYAUME-UNI

L'étude a été réalisée auprès de 28 entreprises ayant intégrées leurs systèmes de management qualité et environnement[8], elle a révélé que les motivations qui poussent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management résident dans le fait d'éliminer la redondance documentaire, de réduire le nombre de procédures, d'opter pour des auditeurs polyvalents, de faciliter le management de leur système de management, d'améliorer l'efficacité de l'entreprise et son image de marque, d'optimiser la communication interne et de réduire les coûts de gestion de plusieurs systèmes à la fois.

#### 1.2 2ÈME ÉTUDE EN ESPAGNE

L'étude a été réalisée auprès de 249 entreprises espagnoles[9], elle a montré que les motivations derrière l'intégration des systèmes de management sont : l'amélioration de l'image de l'entreprise et de son efficacité, la satisfaction des exigences clients, le développement des parts de marché, la réduction des accidents de travail, la création de synergie entre les différents systèmes, les bénéfices que procurent l'intégration des systèmes de management et le fait de répondre à la pression exercée par l'état.

#### 1.3 3ÈME ÉTUDE EN CATALANE ET BASQUE (ESPAGNE)

Toujours en Espagne, cette fois ci l'étude a été réalisée auprès de 298 entreprises espagnoles situées dans la région Catalane et Basque[10], elle a illustré que les motivations qui poussent ces entreprises à adopter un tel système sont : l'amélioration de l'image de l'entreprise et de sa compétitivité, le développement de ses parts de marché et de son impact social, la réduction des problèmes et des accidents de travail, l'amélioration de l'efficacité des entreprises, la maîtrise et l'amélioration continue du système de management, le souci de créer une synergie entre les différents systèmes de management et le fait d'assurer une réponse à la pression des clients et du gouvernement.

#### 1.4 4ÈME ÉTUDE EN ITALIE

L'étude a été réalisée auprès de 103 entreprises italiennes[5], elle a décelé que les facteurs qui motivent ces entreprises à opter pour le système de management intégré sont : la pression de la communauté locale, la pression des clients et des distributeurs, le souci d'améliorer la compétitivité, l'image de marque, les produits et la productivité, l'envie de réduire les coûts de management de plusieurs systèmes, d'acquérir des nouveaux marchés et de s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

## **1.5 5ÈME ÉTUDE EN INDE**

L'étude empirique a été réalisée auprès de 60 entreprises indiennes[11], il ressort de cette étude que les motifs qui influencent les entreprises à adopter un système de management intégré sont : la réduction de la taille documentaire, la combinaison des objectifs des différents systèmes de management, l'implication du top management, la réduction des coûts, l'amélioration de la communication et de la compétitivité à long terme, l'amélioration de l'efficacité du système de management, la réduction des coûts des audits tierce parties, la maîtrise des processus, le gain du temps lors de mise en place des autres systèmes de management, la suppression de la duplication des procédures, la réponse à la pression des clients et du gouvernement, l'engagement dans une démarche d'amélioration continue, l'amélioration de l'image de l'entreprise et la création de synergie entre les différents systèmes de management.

## **2 MÉTHODOLOGIE**

L'étude a été réalisée via une enquête empirique, selon un questionnaire administré en ligne [12] auprès des entreprises marocaines doublement ou triplement certifiées (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001,...).

Le questionnaire a été élaboré sur la base d'une revue de la littérature [5],[8],[9],[10],[11].

L'administration du questionnaire a été réalisée entre le mois de décembre 2013 et mai 2014, cinq volets de recherche ont été visés:

- les données socio-économiques des entreprises,
- les motivations qui poussent les entreprises marocaines à intégrer leurs systèmes de management,
- les difficultés rencontrées lors de l'intégration des systèmes de management,
- les niveaux d'intégration des systèmes de management à l'échelle stratégique, tactique et opérationnelle,
- les avantages que procure l'intégration des systèmes de management.

La présente publication s'intéresse aux motivations liées à l'intégration des systèmes de management, les autres volets de recherche feront l'objet de publications dans le futur.

## **3 PRESENTATION DES RESULTAS OBTENUS**

### **3.1 TAUX DE RÉPONSE**

Après élaboration du questionnaire, ce dernier a été testé auprès de trois entreprises marocaines pour subir des améliorations, la dernière version, finalement validée, a fait l'objet d'une communication auprès de 120 entreprises marocaines doublement ou triplement certifiées, 65 questionnaires ont été renseignés en ligne, soit un taux de réponse de 54,16 %. Lors de l'analyse des résultats, 50 questionnaires ont été finalement acceptés et validés.

### **3.2 DONNÉES SOCIO-ÉCONOMIQUES**

Les entreprises interviewées appartiennent à plusieurs secteurs d'activité, la figure n° 04 donne de plus ample détail :

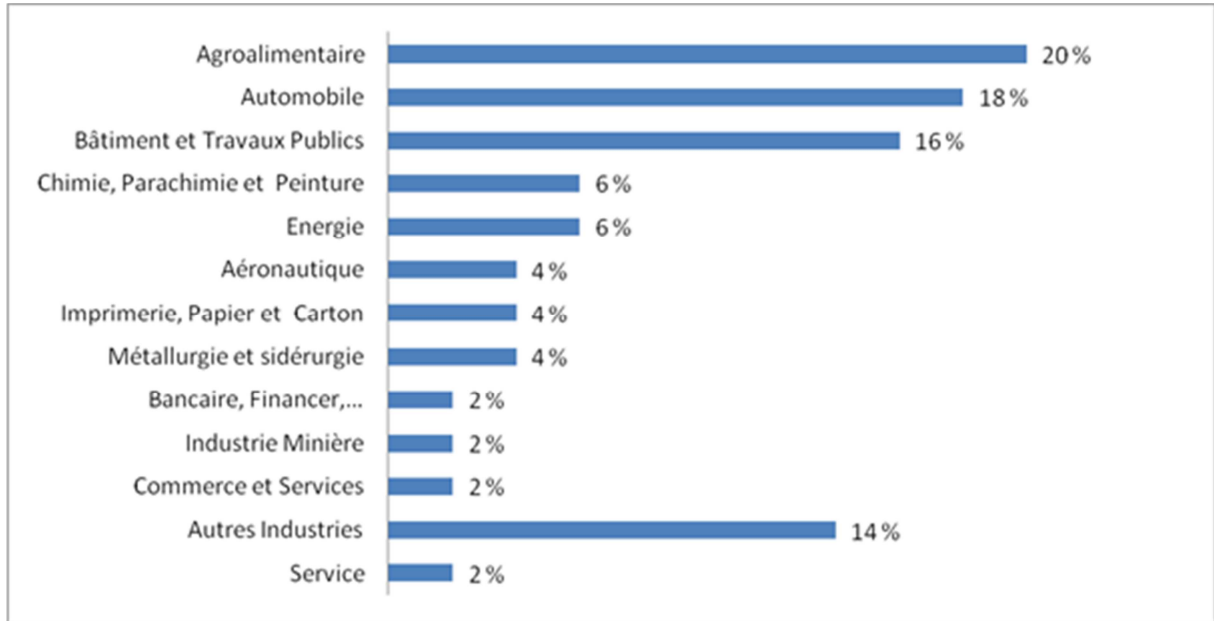


Fig. 4. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

54% des répondants font partie des secteurs : agroalimentaire, automobile et bâtiment et travaux publics, ces trois secteurs sont en plein développement au Maroc, l'agroalimentaire car le Maroc est d'abord un pays agricole, l'automobile représenté par les différentes entreprises multinationales qui opèrent dans ce domaine et le secteur des bâtiments et travaux publics qui connaît un grand essor à l'échelle nationale.

### 3.3 EFFECTIF DES ENTREPRISES :

Lors de l'étude, les grandes entreprises ainsi que les PME ont été ciblées, la répartition des entreprises interviewées en fonction de leurs effectifs donne les résultats suivants :

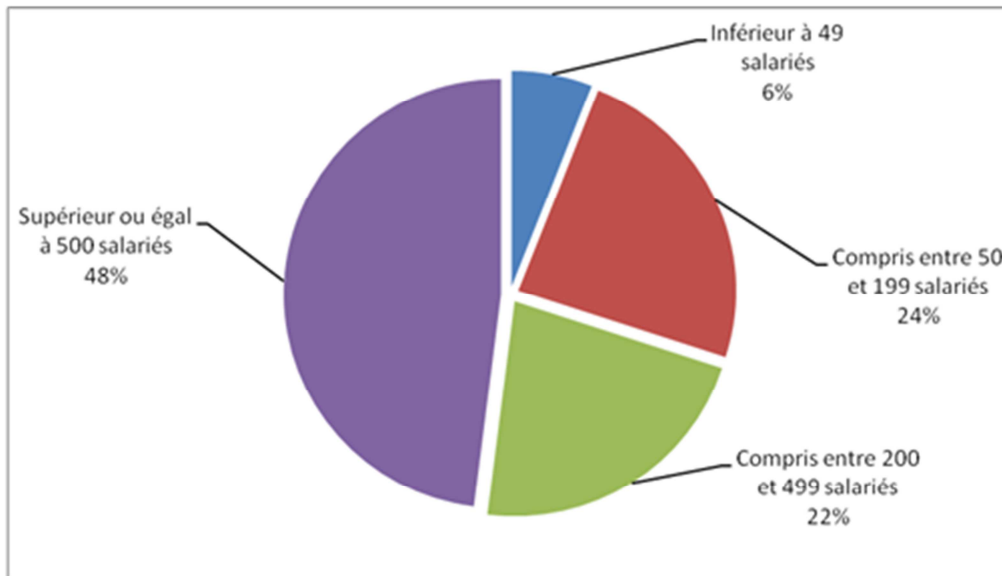


Fig. 5. Répartition des entreprises interviewées selon leur effectif

48 % des répondants font partie des grandes entreprises marocaines, tandis que les PME représentent 52 %.

### 3.4 CHIFFRE D'AFFAIRE DES ENTREPRISES

En vue de cerner davantage la taille de l'entreprise, le questionnaire a abordé en outre la répartition du chiffre d'affaire :

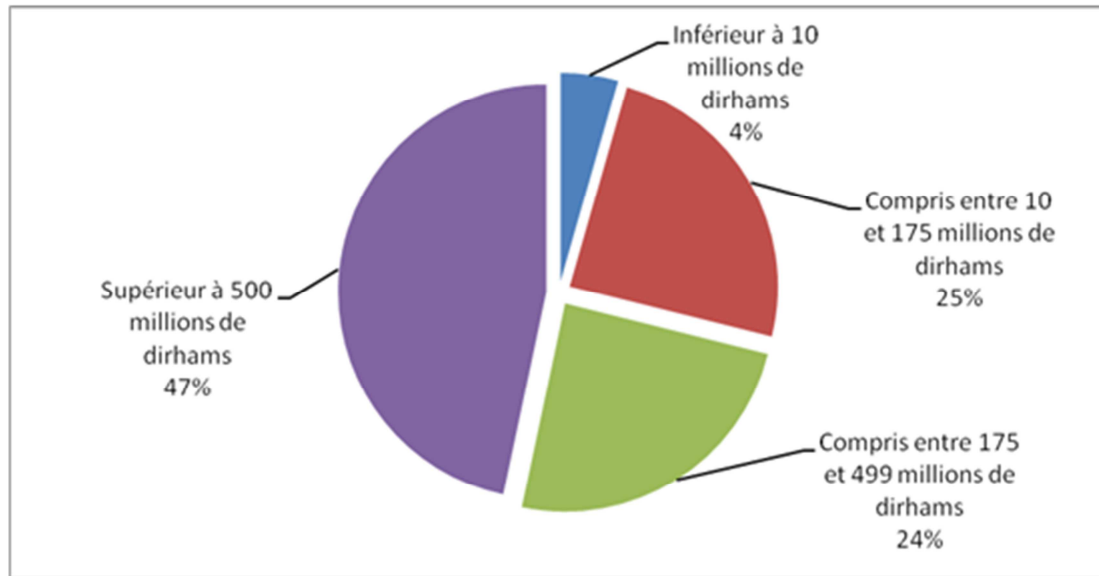


Fig. 6. Répartition des entreprises selon leurs chiffres d'affaire.

47 % des entreprises disposent d'un C.A supérieur à 500 millions de dirhams, un résultat qui correspond à l'effectif des grandes entreprises interviewées (48 % ont un effectif supérieur à 500 personnes).

### 3.5 NORMES DE CERTIFICATION

Lors de l'étude, seules les entreprises doublement ou triplement certifiées ont fait l'objet d'un échantillonnage, les 50 entreprises, ayant été acceptées, présentent les certifications mentionnées par la figure ci-après:

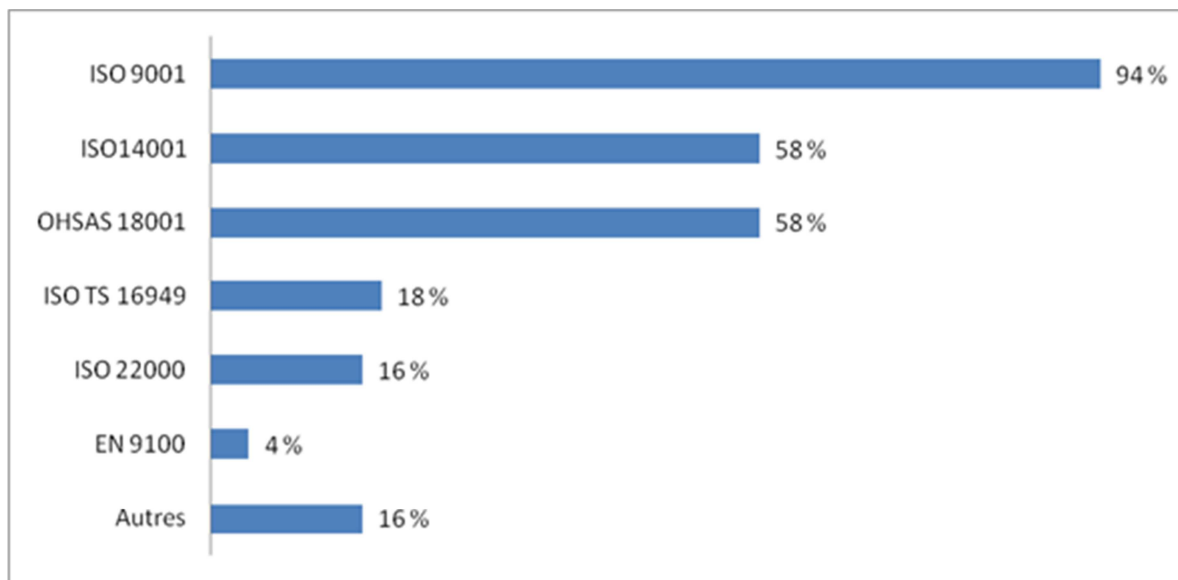


Fig. 7. Répartition des entreprises en fonction des certifications obtenues

Les trois certifications qui dominent sont l'ISO 9001, l'ISO 14001 et l'OHSAS 18001, 94 % des entreprises sont certifiées ISO 9001, tandis que les certifications ISO 14001 et OHSAS 18001 représente chacune un taux de 58%.

3.6 NIVEAUX D'INTÉGRATION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Trois niveaux d'intégration ont été abordés par l'enquête; l'intégration totale, l'intégration partielle ou la non intégration des systèmes de management par les entreprises marocaines :

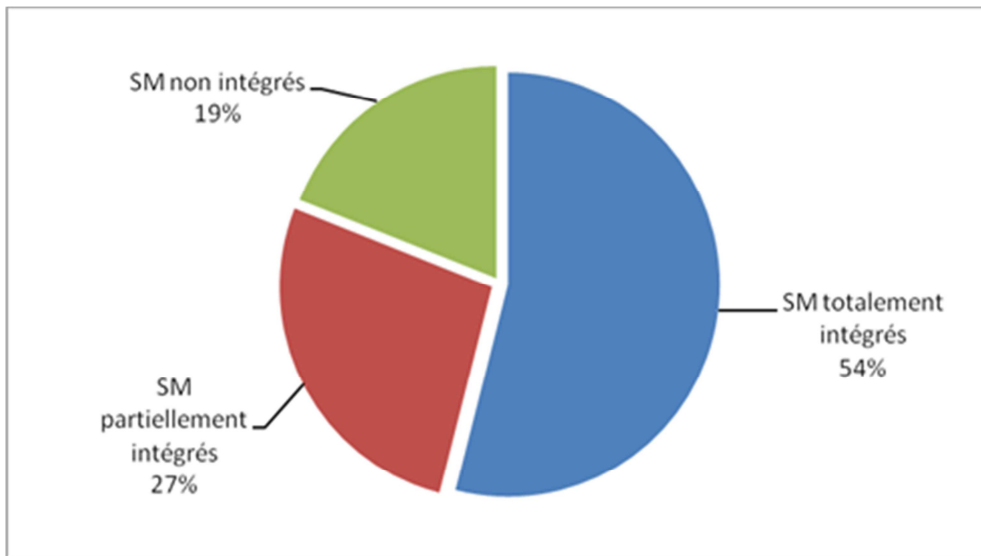


Fig. 8. Niveaux d'intégration des systèmes de management

81% des entreprises ont opté pour l'intégration totale ou partielle de leurs systèmes de management, alors que 19 % n'ont pas intégré leurs systèmes de management, il était donc nécessaire de clarifier les raisons qui empêchent ces entreprises à ne pas s'engager dans la voie d'intégration de leurs systèmes de management:

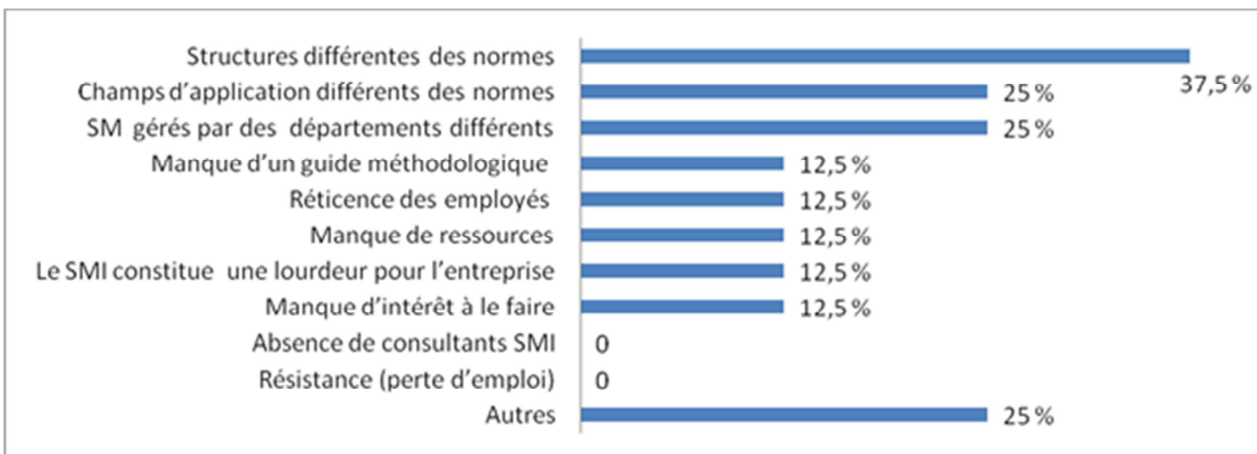


Fig. 9. Raisons de non intégration des systèmes de management

### 3.7 MOTIVATIONS LIEES A L'INTEGRATION DES SYSTEMES DE MANAGEMENT

L'étude a abordé 17 facteurs de motivation ; 11 facteurs internes (Figure n° 10) et 6 facteurs externes (Figure n° 11).

#### 3.7.1 MOTIVATIONS INTERNES

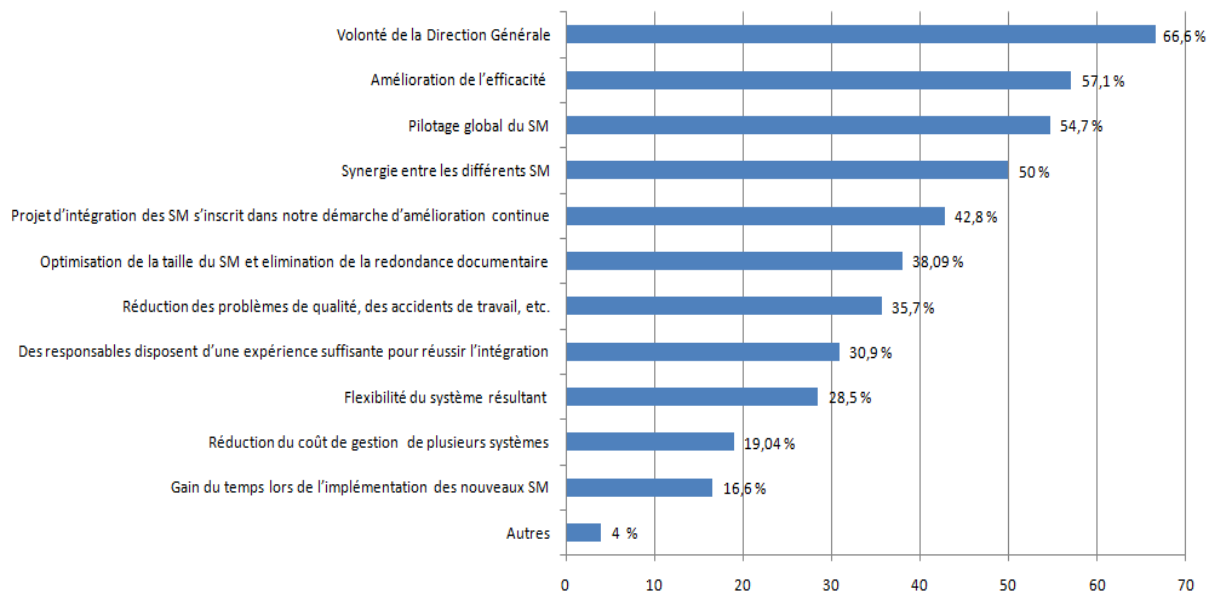


Fig. 10. Motivations internes d'intégration des systèmes de management

#### 3.7.2 MOTIVATIONS EXTERNES

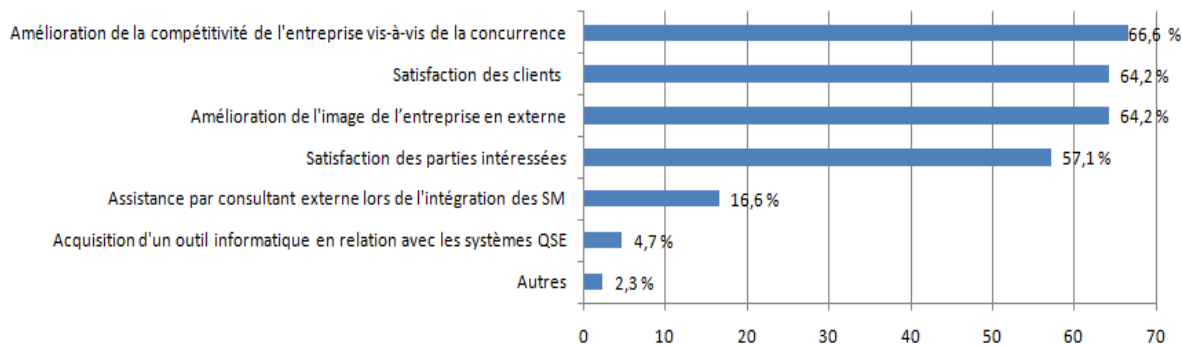


Fig. 11. Motivations externes d'intégration des systèmes de management

## 4 DISCUSSION

Dans un objectif de connaître les motivations qui poussent les entreprises marocaines à intégrer leurs systèmes de management qualité, sécurité et environnement, une étude a été réalisée via une enquête empirique auprès de 50 entreprises marocaines doublement ou triplement certifiées (ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001,...). La volonté de la Direction Générale, l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, l'envie d'assurer un pilotage global des différents systèmes de management, le développement de la compétitivité et la satisfaction des clients sont autant de facteurs derrière l'adoption d'un tel système par les entreprises marocaines.



#### 4.1 RAISONS DE NON INTÉGRATION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT

37,5 % des entreprises évoque que les normes présentent des structures différentes ; la norme ISO 9001 est orientée approche processus et cycle PDCA, tandis que les autres normes sont plutôt orientées cycles PDCA.

25 % des entreprises avouent que les normes objet de certification ont des champs d'application variés, la norme ISO 9001 s'intéresse à la satisfaction des clients via l'amélioration des produits et services, la norme ISO 14001 a comme objectif la satisfaction du voisinage et la population environnante via la maîtrise des impacts significatifs engendrés par les activités de l'entreprise, alors que le référentiel OHSAS 18001 est orienté personnel et vise la maîtrise des risques santé et sécurité au travail.

Si ces deux premières raisons ont un caractère externe à l'entreprise, le troisième facteur a un aspect plutôt interne, le fait que les systèmes de management sont gérés par des départements différents, ceci représente une réelle barrière qui empêche les entreprises à intégrer leurs systèmes de management, 25 % des entreprises ont opté pour ce facteur.

#### 4.2 MOTIVATIONS LIÉES À L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT

##### 4.2.1 MOTIVATIONS INTERNES

Il ressort de l'enquête que l'engagement de la Direction Générale est le facteur le plus dominant qui permet aux managers d'initier leur démarche d'intégration, 66,6% des entreprises ont choisi ce facteur. Certes, la mise en place d'un système de management intégré est d'abord un projet d'entreprise, l'engagement de la Direction est fort important. Son rôle est de fournir les ressources nécessaires, d'orienter l'équipe projet conformément aux axes stratégiques de l'entreprise et surtout de suivre de près leur travail.

Puisque le projet d'intégration a un caractère transversal impliquant plusieurs départements au sein de l'entreprise, l'équipe projet a besoin donc d'être épaulée au plus haut niveau de l'entreprise.

En deuxième position, vient le souci d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, un facteur de motivation qui a été choisi par 57,1 % des entreprises. L'efficacité dépend des choix stratégiques et organisationnels, de la capacité d'innovation, de la maturité des produits et marchés, de la notoriété de la marque..., la réalisation de ces résultats économiques dépend étroitement du système de management mis en œuvre.

Le troisième élément de motivation étant la volonté d'assurer un pilotage globale du système de management, 54,7 % des entreprises ont opté pour ce facteur, un pilotage qui permettra de garantir la cohérence des actions engagées par l'ensemble des intervenants, Ceci implique que les différents responsables dépassent la dimension technique de leur mission pour développer une réelle vision stratégique leur permettant de mieux piloter leurs activités selon plusieurs angles (qualité, sécurité, environnement, ...) et de contribuer ainsi à l'amélioration de leur valeur ajoutée envers toutes les parties intéressées.

Le système de pilotage garantit l'alignement des actions sur les principaux enjeux de l'entreprise et accompagne le déploiement stratégique auprès des différents départements.

Le quatrième facteur de motivation réside dans l'objectif de créer une synergie entre les différents systèmes de management, 50 % des entreprises ont opté pour ce facteur.

L'un des problèmes majeurs des managers consiste à créer des synergies entre les différents systèmes de management en vue de les réunir autour des enjeux communs de l'entreprise. L'amélioration de synergie est néanmoins tributaire de l'implication de toutes les parties prenantes : production, qualité, finances...etc.

La synergie est l'un des avantages d'un système de management intégré [3]. Elle pourra être scindée en trois niveaux de l'organisation [4] :

1. une synergie stratégique ;
2. une synergie culturelle et ;
3. une synergie au niveau de la documentation.

##### 4.2.2 MOTIVATIONS EXTERNES

Le souci d'améliorer la compétitivité de l'entreprise est le premier facteur qui a été choisi par 66,6% des entreprises. L'intégration des systèmes de management ne peut qu'améliorer la compétitivité de l'entreprise [5]. 64,2 % des entreprises

au travers l'intégration de leurs systèmes de management s'intéressent plutôt à la satisfaction de leurs clients, L'intégration des systèmes de management améliore significativement la satisfaction des clients [1],[2],[5]. L'ancrage du système de management et son acceptation par les managers et les autres employés ont conduit à des résultats très intéressants en terme de satisfaction des clients et d'amélioration de la qualité des produits [13].

64,2 % des entreprises vise l'amélioration de l'image de l'entreprise, un avantage cité aussi dans les deux études [5], [8].

L'image de l'entreprise étant un ensemble des représentations psychologiques, positives ou négatives, attachées à un produit ou un service; c'est ce que les clients perçoivent du produit, du service, de la marque, de l'entreprise ou du dirigeant [14]. La satisfaction des parties intéressées constitue l'un des facteurs de motivation, choisi par 57,1% des répondants.

Le tableau n° 01 récapitule l'ensemble des motivations par pays :

**Tableau 1. Répartition des motivations par pays**

Motivations	Pays					
	RU	Esp	Catalane Basque	Italie	Inde	Maroc
Amélioration de l'image de l'entreprise	●	●	●	●	●	●
Satisfaction des clients et des autres parties intéressées (Etat, communauté locale, ...)		●	●	●	●	●
Réduction des coûts de gestion de plusieurs systèmes de management	●			●	●	●
Amélioration de la compétitivité de l'entreprise			●	●	●	●
Création de synergie entre les différents systèmes de management		●	●		●	●
Amélioration continue du système de management			●	●	●	●
Réduction des problèmes / des accidents de travail		●	●			●
Amélioration de l'efficacité de l'entreprise	●	●				●
Développement des parts de marché		●	●	●		
Optimisation de la taille du SM et élimination de la redondance documentaire	●				●	●
Optimisation de la communication	●				●	
Amélioration de l'efficacité de l'entreprise			●		●	

En comparant les résultats issus des six études, l'amélioration de l'image de l'entreprise est le facteur de motivation le plus dominant qui suscite les entreprises à intégrer leurs systèmes de management, pour forger cette image l'entreprise est amenée à satisfaire ses clients et toutes les autres parties intéressées. L'optimisation des coûts de gestion est un facteur très demandé par les entreprises, maîtriser les coûts permet à l'entreprise d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence. L'intégration des systèmes de management permet de créer une synergie en interne, un critère de motivation évoqué par quatre études.

L'amélioration continue des systèmes de management est une exigence demandée par toutes les normes de management, elle permet de réduire les problèmes de l'entreprise et d'améliorer son efficacité.

Le développement des parts de marchés et l'optimisation de la taille documentaire deux critères de motivation qui ont été choisis par trois études, tandis que l'optimisation de la communication et l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise sont traités comme facteurs de motivation par deux études.

## 5 CONCLUSION

Plusieurs critères de motivation poussent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management, il existe très peu d'études qui s'intéressent aux motivations qui poussent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management séquentiels, les quelques études empiriques isolées réalisées dans des pays développés qui abordent les motivations qui influencent les entreprises à intégrer leurs systèmes de management nous a poussé à s'interroger sur le sort des entreprises marocaines.

De part cette étude nous avons essayé de répondre aux deux objectifs suivants :

- 1- Connaitre les motivations qui poussent les entreprises dans des pays émergents, tel que le Maroc à intégrer leurs systèmes de management (Qualité, Sécurité, Environnement,...).
- 2- Comprendre les raisons qui poussent certaines entreprises à ne pas intégrer leurs systèmes de management.

A cet effet, une étude empirique a été réalisée auprès de 50 entreprises marocaines doublement ou triplement certifiées (ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001,...).

La volonté de la Direction Générale, l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, le pilotage global du système de management et la création d'une synergie à différents niveaux organisationnels constituent des facteurs internes pour impulser l'intégration des systèmes de management.

Quant aux facteurs externes, ils sont représentés par l'amélioration de la compétitivité et de l'image de l'entreprise, la satisfaction ses clients et des autres parties intéressées.

La démarche d'intégration des systèmes de management est un projet d'entreprise qui fait réfléchir les différents collaborateurs impliqués envers l'efficacité de leur processus, le résultat attendu est une communauté d'idées, d'initiatives, d'actions, toutes orientées vers un objectif stratégique compris et partagé.

## REFERENCES

- [1] McDonald M, Mors T A, Phillips A. Management system integration: Can it be done? *Quality Progress* 2003; 36: 67-74.
- [2] Zutshi A, Sohal AS. Integrated management system. The experience of three Australian organisations. *International Journal of Quality and Reliability Management* 2005;16(2):211–32.
- [3] Rocha M, Searcy C, Karapetrovic S. Integrating sustainable development into existing management systems. *Total quality management* 2007;18(1&2): 83-92.
- [4] Zeng, S X, Shi J J, Lou G X. A Synergetic Model for Implementing an Integrated Management System: An Empirical Study in China," *Journal of Cleaner Production* 2007; 15(18): 1760-1767.
- [5] Salomone R. Integrated management systems: Experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production* 2008; 16: 1786-1801.
- [6] [www.iso.org/iso/database\\_iso\\_9001\\_iso\\_survey.xls](http://www.iso.org/iso/database_iso_9001_iso_survey.xls)
- [7] [www.iso.org/iso/database\\_iso\\_14001\\_iso\\_survey.xls](http://www.iso.org/iso/database_iso_14001_iso_survey.xls)
- [8] Douglas A, Glen D. Integrated management systems in small and medium enterprises. *Total Quality Management* 2000; 11(4, 5 & 6): pp. 686-690.
- [9] Karapetrovic, S., Casadesús, M. & Heras, I. (2006), Dynamics and integration of standardized management systems, *Documenta Universitaria*, Girona, Spain.
- [10] Karapetrovic, M. Casadesus, I. Heras, Empirical analysis of integration within the standards based integrated management, *International Journal for Quality research* Vol.4, No. 1, 2010
- [11] Harjeev K. Khanna, S.C. Laroia and D.D. Sharma, Integrated management systems in Indian manufacturing organizations *The TQM Journal* Vol. 22 No. 6, 2010 pp. 670-686.
- [12] <https://docs.google.com/forms/d/1vSh3ppfBVrrZpqUjNnpvB4mfHt54BVPXcqmTsworQV0/viewform>
- [13] GILLES LAMBERT et NOUFOU OUEDRAOGO. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue française de gestion – N° 201/2010*. pp. 65-85
- [14] Philippe Villemus ; 2009 ; « Le plan marketing à l'usage du manager » Groupe Eyrolles ;77p