

## **L'EVOLUTION DE LA QUALITE AU MAROC DE 1994 A 2012**

### **QUALITY EVOLUTION IN MOROCCO FROM 1994 TO 2012**

**Par**

**Souabou TOGO**

**Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Institut Universitaire de Gestion- Département Organisation et Gestion des Organisations- Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Colline de Badalabougou.**

#### **Résumé**

Selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), actuellement, plus de 1,5 millions d'utilisateurs de l'ISO 9001 : 2008 sont enregistrés. L'histoire de la qualité est récente en réalité, elle n'a pas plus de cent ans (début 20<sup>ème</sup> siècle). Les normes ISO sont publiées depuis 1987, notamment celles de la série 9000. La qualité a plusieurs définitions, mais nous en retenons trois principales dans cet article : singularité, jugement de valeur et satisfaction du client. Cet article vise à montrer en deux phases l'évolution de la qualité au Maroc. A partir de quelle période, le Maroc a-t-il pris des enjeux de la qualité dans les entreprises ?

Le Maroc a commencé à se pencher sur la question dans les années 1990 avec des actions de sensibilisation et de promotion de la qualité auprès des entreprises. Plusieurs actions ont été très importantes à cet effet, il s'agit entre autres de la Semaine Nationale de la Qualité (SNQ), le Prix National de la Qualité (PNQ), la création de l'Union Marocaine pour la Qualité (UMAQ). Du tâtonnement (2 certificats qualité en 1994), le Maroc est passé à un niveau supérieur (614 certificats ISO 9001 : 2008 ) en 2012.

**Mots clés :** qualité-évolution-Maroc-entreprise-ISO 9001 :2008.

#### **Abstract**

According to the International Organization for Standardization (IOS), presently, there are more than 1,5 million users of ISO 9001: 2008 in the world. The history of quality is recent in reality. It doesn't have more than one hundred years (beginning of 20<sup>th</sup> century). The standards of ISO 9000 were published since 1987. Quality has several definitions, but we can accept three main definitions among them: singularity, judge of value and customer's satisfaction.

This article aims to show in two steps the evolution of quality in Morocco. At what period, Morocco has begun to be conscientious about quality interests in the enterprises?

Morocco begun to be interested by quality management in the years of 1990 with the actions of information and promotion about quality stakes with enterprises. Several activities as Semaine Nationale de la Qualité (SNQ), Prix National de la Qualité (PNQ), were very important. In 1994, Morocco had 2 certificats ISO 9001: 2008 and in 2012, it had 614 certificats ISO 9000: 2008.

**Key-words:** quality-evolution-Marocco-entreprise-ISO 9001:2008.

## Introduction

L'histoire de la qualité est assez récente. A proprement parler, elle commence dans les années 20 aux Etats-Unis dans le domaine industriel, notamment dans l'usine de téléphone Bell (Hawthorne Electric Company) avec Walter Shewhart, Deming, Juran à la base. Les Japonais en feront leur cheval de bataille à partir des années 50 grâce aux enseignements de Deming et de Juran. Les Européens la connaîtront à partir des années 80 avec l'arrivée en France, par exemple, des cercles de qualité. La naissance de l'ISO en février 1947 à Londres, va significativement contribuer à l'expansion fulgurante de la qualité dans le monde.

Au Maroc, nous pouvons considérer les années 90 comme point de départ de la qualité (même si on peut remonter jusqu'au début des années 70 avec la création du Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (C.S.I.Q.P)<sup>1</sup>. C'est précisément en 1994 que le Maroc a enregistré deux certificats qualité (ISO 9001 : 2008) selon l'ISO. En 1997, le gouvernement Marocain lance, à travers le Ministère de l'Industrie et du Commerce, la première édition de la Journée Nationale de la Qualité dans toutes les régions du Maroc (UMAQ)<sup>2</sup>. En 2012, l'ISO dénombre environ 614 certificats qualité délivrés au Maroc, contre 427 pour l'Algérie, sa voisine (ISO 9001)<sup>3</sup>.

La méthodologie adoptée a consisté à l'analyse du nombre de certificats ISO 9001 : 208 distribués au Maroc de 1994 à 2012 par l'Organisation Internationale de Normalisation sur la base son programme « Etude ISO, distribution mondiale des certificats ISO 9001/2008 ». Ensuite, la lecture des documents sur l'évolution de la qualité au Maroc a été très utile dans ce travail. Quelle est l'évolution de la qualité au Maroc ? Pour y répondrons en trois temps : définition du concept, évolution dans le monde et en fin, évolution au Maroc. Comme méthodologie de recherche, nous avons privilégié la recherche documentaire.

## 1. Les différentes acceptions de la « qualité »

### 1.1. La qualité est vue comme singularité

Si nous remontons à l'origine, le mot qualité existe depuis le XIIe siècle. En latin, il vient de «qualitas» formé de « qualis » (quel) et « itas » (tel) qui veut dire *tel quel*<sup>4</sup> et aussi «condition sociale» ou encore «*Manière d'être plus ou moins caractéristique*» (Le Nouveau Petit Robert,

---

<sup>1</sup> SNIMA, « Catalogue des normes marocaines », 2007, disponible en ligne : [http://www.maghrebarabe.org/admin\\_files/catalogue%20des%20normes%20marocaines.pdf](http://www.maghrebarabe.org/admin_files/catalogue%20des%20normes%20marocaines.pdf) (consulté le 18 mai 2014).

<sup>2</sup>MAROC QUALITE N° 8- trimestre 3, 2008, disponible en ligne : [http://www.umaq.org.ma/MAROC\\_QUALITE\\_8.pdf](http://www.umaq.org.ma/MAROC_QUALITE_8.pdf) (téléchargé le 17 mai 2014).

<sup>3</sup> ISO, L'Etude ISO 2012, distribution mondiale des certificats ISO 9001 en 2012. Disponible en ligne : [www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?Certificate=ISO9001&countrycode=MA#countrypick](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?Certificate=ISO9001&countrycode=MA#countrypick) (consulté le 24/12/2013).

<sup>4</sup>[www.dicocitations.com/definition\\_littre/23433/Qualite.php](http://www.dicocitations.com/definition_littre/23433/Qualite.php) (consulté le 13 janvier 2014).

2013). En plus, *L'Encyclopédie Universalis* (2010) donne à la qualité les synonymes suivants : *propriété, caractère, valeur, mérite, supériorité, manière d'être, conditions sociales*.

La qualité d'une chose ou d'un être *est ce en vertu de quoi il est dit être tel* (Aristote, *Organon* (1977)). De cette définition philosophique relative à l'état des produits ou des services, on retient que toute chose possède des qualités. Un produit pourri, un service malhonnête, un service satisfaisant, etc. ont, de ce fait, des qualités. Le produit pourri est caractérisé par sa pourriture (son état) ; le service malhonnête est caractérisé par sa malhonnêteté, etc. Tout produit ou service a une caractéristique qui le distingue des autres.

Pour Descartes aussi, la qualité englobe les caractéristiques inhérentes aux choses et aux humains. C'est dire aussi que « tout ce qui existe possède une ou plusieurs qualités ». Le cas des personnes, la « bonté », par exemple, est une qualité ; « la méchanceté » l'est aussi. Telle personne est reconnue par sa *méchanceté*, telle autre l'est par sa *bonté*. Ainsi, trouverons-nous deux qualités : la qualité « bonne » et la qualité « mauvaise ». Ces conceptions de la qualité sont floues et ne nous permettent pas nous arrêter à ce stade. Parce que dans les entreprises, il ne s'agira pas de cette qualité ambivalente. Nous allons donc vers une deuxième tentative.

## **1.2. La qualité vue comme jugement de valeur (pour apprécier ou distinguer)**

Ici, la valeur renvoie à l'ensemble des qualités du produit/service (prix élevé, usage, etc.). Quand on parle de qualité, dernière le mot, il y a une connotation appréciative, c'est-à-dire une manière d'élever l'objet à travers la personne qui le détient ou l'inverse [Mispelblom, 1995]. Ainsi, la qualité d'un service ou d'un produit voudrait dire qu'ils sont sans défaut, qu'ils sont parfaits, ou qu'ils sont « classe », etc. Pour Mispelblom, de cette façon, la qualité relève du domaine du jugement social et de la distinction. Le mot *qualité* tout court, renvoie selon lui, à une valeur universelle qui est, en réalité, celle de *l'aristocratie* des temps modernes, des classes et des couches investies de la puissance sociale qui permet de dire que ce qu'elles jugent de bonne qualité est la Qualité. Le reste n'en serait pas.

De cette approche sociologique, la qualité est perçue comme l'expression de la *rareté*, de la cherté et donc du *luxe*, elle n'est accessible qu'aux riches (l'aristocratie) qui définissent la qualité. Un produit de qualité est un produit *de haut de gamme, un produit de luxe*, c'est-à-dire un objet de grande valeur (comme les bijoux des reines, les vêtements des stars, des présidents, etc.). C'est ainsi que l'on entend certains dire : « C'est très cher, c'est donc de la qualité ». Le malheur est que cette qualité ne serait réservée qu'à une catégorie de personnes de la société, en l'occurrence l'élite ou la bourgeoisie. La qualité d'un produit est-elle la même pour la bourgeoisie et pour le peuple ?

Frederick Mispelblom avait posé le problème en 1995. C'est quand même un débat. Cependant, il distingue trois typologies de qualités : *qualités bourgeoises, qualités petites-bourgeoises, et qualités populaires*. Cette distinction de classes sociales, nourrie par la conscience collective, existe dans toutes les sociétés. Y a-t-il une nécessité de déconstruire la notion de qualité ?

Il faudra que l'on surpasse la conception selon laquelle, la qualité serait nécessairement liée au luxe, à la cherté. Car le prix ne détermine plus, à lui seul, la qualité d'un produit ou d'un service. Il faut ajouter d'autres facteurs telles que le délai, la communication avec le client dont la satisfaction constitue une preuve de la qualité.

### 1.3. La qualité vue comme satisfaction des besoins

-selon l'ISO<sup>5</sup>, la qualité, c'est :

« *L'ensemble des procédés et des caractéristiques intrinsèques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites du client* », (ISO 9000 : 2005)<sup>6</sup>.

Ici, la définition proposée par l'ISO est pertinente en ce qu'elle prend en compte les besoins (exigences) de chaque client, riche ou pauvre. L'expression « caractéristiques intrinsèques » signifie que ces caractéristiques sont permanemment présentes dans le produit/service. Cette définition est la mieux partagée en entreprise (malgré qu'elle soit générique) et s'impose comme la définition normalisée. Comment expliquer la dichotomie *besoins exprimés/besoins implicites* ?

On parle de besoins explicites quand un client demande verbalement ou par écrit un produit ou un service à un fournisseur (expression ouverte). Autrement dit, le client explique de façon claire ce qu'il veut (par écrit par exemple). Or, par besoins implicites, on peut entendre ce que le client demandeur du produit ou du service ne dit pas clairement. Telle la propreté des locaux d'une banque, d'un magasin ou le silence et le confort dans un hôtel. Pour lui, il n'est pas nécessaire d'explicitier ces besoins qui doivent être compris sans être dits.

-selon les auteurs :

Chez William Edwards Deming, la qualité c'est:

- La satisfaction des besoins présents et futurs du consommateur;
- la convenance à l'utilisation,
- l'adéquation à un usage,
- la conformité aux exigences du client (Deming, 1988).

Chez Philip Crosby et Joseph Juran, la qualité, c'est

- la conformité à des spécifications,
- le respect des exigences du client,
- l'adéquation à l'usage et la disposition à l'emploi (Crosby, 1986).

Plusieurs conceptions se présentent ainsi à nous. En les analysant une à une, nous constatons qu'il y a une ressemblance frappante entre elles. En effet, les mots « satisfaction », « convenance », « adéquation », « conformité », « respect » renvoient tous à une même réalité : l'idée de conformité à des exigences différentes (besoins) d'abord chez le

---

<sup>5</sup> Organisation internationale de normalisation, créée depuis 1947 à Londres.

<sup>6</sup> Afnor, « Les fondements de la qualité » : <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10> (consulté le 12 novembre 2012)

consommateur, ensuite chez le producteur ou prestataire. Ainsi définie, la qualité a trait à une valeur morale au travail, c'est-à-dire qu'elle est plus une question de comportement (de l'éthique) que de techniques. Et elle appelle les travailleurs à une obéissance « aveugle »<sup>7</sup> aux procédures, aux directives au nom du respect de la conformité (aux spécifications, aux standards).

Selon ces auteurs si un produit répond exactement au besoin de l'utilisateur/consommateur, ce produit est de qualité pour celui-ci. Ou encore si le client bénéficiaire du service est satisfait (parce que ses exigences sont respectées), ce service peut être jugé de qualité selon sa satisfaction.

Chez Armand Vallin Feigenbaum et Genichi Taguchi, la qualité c'est :

- Ce qu'il y a de mieux par rapport à des conditions implicites et explicites du client quel que soit l'usage du produit et son prix d'achat;

[Un produit de qualité est] :

- un produit qui réduit au minimum les pertes que fait subir ce produit au client et à la société en général à partir du moment où il quitte l'entreprise qui l'a conçu et fabriqué.

Un produit ou un service de qualité permet de minimiser les pertes en termes de production.

Enfin, en parcourant les différentes définitions susdites, on se rend compte que la qualité n'est pas ce que beaucoup de gens ont pensé d'elle. C'est donc, une erreur de croire qu'elle signifie « ce qui est bon, luxueux, ce qui brille, ce qui pèse [...] »<sup>8</sup>. Elle est beaucoup plus complexe, et elle peut être comprise comme entre autres : singularité, jugement de valeur ou satisfaction. Elle relève essentiellement de la perception du client.

## 2. Evolution de la qualité dans le monde

En 2014, l'ISO parle de plus de **1,5 millions** d'utilisateurs de l'ISO 9001 : 2008 dans 191 pays (ISO)<sup>9</sup>. Nous avons identifié trois phases principales qui caractérisent l'évolution de la

---

<sup>7</sup> Il s'agit d'un conformisme sans calcul aux règlements, aux ordres donnés par les responsables, comme si c'était un dogme, n'admettant aucune critique. Et d'ailleurs, le mot « aveugle », nous l'avons emprunté à F. Mispelblom Beyer, de *Au-delà de la qualité : « démarches qualité », conditions de travail et politique du bonheur*, Paris, Syros, 1995, p.70. L'auteur se demande si le taylorisme n'est pas de retour dans cette conception de la qualité. En tout cas, il établit une relation entre ces procédures écrites et les ingénieurs-conseils à l'époque du taylorisme en termes de contrôles des opérateurs.

<sup>8</sup> Phillipe Crosby : <http://www.qualitadmin.com/2011/01/crosby-et-le-management-par-la-qualite.html> (consulté le 20 mars 2012).

<sup>9</sup> « ISO 9001 et le secteur public », disponible en ligne : [http://www.iso.org/iso/fr/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1825](http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1825) (consulté le 07 mars 2014).

qualité dans le monde: la phase du simple contrôle qualité, la phase de l'assurance qualité et la phase du système de management de la qualité (SMQ).

## **2.1. Contrôle (inspection) qualité (1920 à 1950)**

Cette phase de la qualité commence vers la fin de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale et s'étend jusqu'à l'après-seconde guerre mondiale. Le contrôle qualité, c'est une opération destinée à savoir si le produit est conforme ou non aux exigences ou aux spécifications préétablies. Il met en « œuvre des activités telles que mesurer, examiner une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiques en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ces caractéristiques » (AFNOR). Tous les auteurs reconnaissent cette première grande étape de l'histoire de la qualité ou qualité et contrôle étaient associés (Patrick LAURENS, 2000)<sup>10</sup>.

Cette période correspond à l'ère de l'organisation scientifique du travail (1920), et elle s'étend jusqu'à l'école des relations humaines (1950). Durant trente ans environ, les entreprises, en l'occurrence les usines, sont restées dans le simple contrôle de la qualité après fabrication des produits. Il s'agissait de la vérification (par tri ou échantillonnage) des produits dans le but de contrôler la non-conformité avant de les injecter dans les marchés. Le contrôle de la qualité s'applique aux produits, et on parle de contrôle par variables (poids, longueur, etc.). Or pour le service, le contrôle est délicat, parce que le service en lui-même est immatériel. Mais la qualité du système entier peut être soumise au contrôle. On parlera de contrôle par attributs (CANARD.F, 2009, p.60-62).

Car il n'y a pas de caractéristiques quantifiables dans les services. Par contre des attributs comme l'accueil, le temps, par exemple, peuvent être contrôlés. Soulignons que la qualité était, à l'époque (1924), considérée comme indépendante du management. Il faut éliminer les produits défectueux par la vérification ou l'inspection après production. Les produits doivent être conformes aux standards et aux spécificités décrites d'où la naissance de la carte de contrôle (Shewhart).

A cette époque-là, le contrôle se faisait à la sortie des produits, c'est-à-dire quand les produits étaient déjà fabriqués. Le contrôle qualité s'effectuait à la fin du processus de fabrication. Les produits jugés « bons » sont acceptés et ceux qui étaient jugés « mauvais » sont rejetés ou retouchés. A ce moment-là, la disponibilité des produits venait avant la qualité attendue. La méthode utilisée était le tri. Il fallait trier pour séparer les produits corrects des produits défectueux.

Le contrôle (qualité) était-il la solution ? Non, étant donné que toutes les non-conformités ne sont pas détectées par le simple contrôle. Cette méthode était très peu fiable à cause du grand risque d'erreurs. Il devenait inefficace avec la production de masse. Ainsi, Crosby est catégorique sur la question. La qualité ne s'obtient pas par le contrôle en aval, a-t-il martelé.

Puisque ce contrôle n'est effectué qu'à la fin du processus de production. Or il faut admettre que tous les processus (de l'amont en aval) contribuent inévitablement à l'obtention de la qualité. Deming de son côté parlait de l'amélioration des processus (activités

---

<sup>10</sup> LAURENS. P, « Qualité et organisation, la preuve par la communication », *La communication organisationnelle en débat*, SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ, n°50/51-sept/octobre 2000.



transformant les éléments d'entrée en éléments de sortie), d'où la participation de tous les membres dans l'atteinte de la qualité (de l'entrée du client dans l'entreprise, jusqu'à sa sortie).

Pour le service, la simultanéité de la production et de la consommation empêche tout contrôle *a priori* et toute correction *a posteriori* (C. Frédéric, 2009, p.36). Quand le service est produit, il est en même temps consommé, et s'il y a une erreur, elle affecte vite la qualité du service. Parce que le service n'existe ni avant ni après, mais il n'existe que lors de sa production.

## 2.2. Assurance qualité (1950 à 1980)

C'est dans l'après-seconde guerre mondiale que cette phase de la qualité est amorcée notamment avec les auteurs comme Deming, Juran, Feigenbaum (L.Patrick, 2000). L'assurance qualité est « L'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou un service satisfera aux exigences données relatives à la qualité » (ISO 9000 : 2005 ; F.Robert, 1998, p.9). Il ne s'agit plus d'un contrôle simple de la qualité des produits ; il s'agit plutôt d'assurer ou de rassurer les clients et les partenaires que les produits ou services sont conformes aux normes établies (standards). C'est donc une manière de démontrer la qualité par la gestion en tenant compte de l'organisation (R. Ernoul, 2010, p. 4). Assurer, c'est garantir, pense-t-on.

En effet, selon l'ISO, le verbe *assurer* signifie rendre sûr ou certain (F.Robert, 1998). L'assurance va avec des preuves. Désormais, le défi est de prouver que son organisme est apte (capable) à maîtriser la qualité de ses produits et services. C'est donc la confiance préétablie entre l'entreprise et ses clients en matière de qualité. L'assurance qualité n'est pas une fin en soi, elle est un moyen de gestion. Elle peut être pour quelque chose dans le miracle économique japonais au début des années 1980.

Il serait donc inadmissible de ce point de vue-là qu'un produit arrive sur le marché alors qu'il est défectueux. Les clients ont donc des exigences sérieuses qu'il est impératif d'observer. Un climat de confiance s'instaure entre l'entreprise et les parties prenantes, en l'occurrence, les clients. C'est à cette époque que des normes nationales commencent à naître au niveau des Etats, puis au niveau international avec les normes de la série ISO 9000 : 1987. Trois principes fondamentaux sont identifiables à cette phase de la qualité :

- écrire ce que l'on doit faire (pour obtenir la qualité),
- Faire ce qui est écrit,
- vérifier que cela a été fait comme il est écrit, sinon corriger.

## 2.3. Le système de management de la qualité : SMQ (à partir de 1980 à nos jours)

Des normes internationales font leur apparition (comme ISO 9000) dans les années 1980 même si la maison qui les produit existe depuis plus de 30 ans en arrière. Le management de la qualité suppose l'existence d'un minimum de qualité dans l'entreprise.

Le management de la qualité se définit par *des activités permettant l'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité* (ISO 9000 : 2005). Il s'agit donc de mettre la qualité au centre des préoccupations de l'entreprise pour la satisfaction des clients. Et en faire une politique réelle de l'entreprise avec le consensus de l'ensemble des acteurs. A ce stade, il



s'agira de faire coïncider « qualité-coût-délai » pour prétendre satisfaire les clients et les autres parties intéressées.

Rappelons que la norme ISO 9001 existe depuis 1987<sup>11</sup>. Il a été révisée en 1994, en 2000, en 2008. Elle est actuellement en révision pour aboutir à la version 2015. La norme de management de la qualité ISO 9001 : 2008 regroupe ISO 9002, ISO 9003 et ISO 9004 (ISO 9002 et 9003 n'existent plus, elles sont regroupées dans l'ISO 9001).

En somme, nous avons simplifié l'explication des différentes phases de l'évolution de la qualité. Trois étapes essentielles sont distinctes : contrôle qualité (à partir des années 1920), assurance qualité (à partir des années 1950), Système de Management de la qualité (SMQ) (à partir de 1980). Le SMQ et le TQM (Management de la Qualité Totale) existent simultanément. Le TQM semble être la suite du SMQ, mais il existe depuis 1950. On peut donc parler d'une quatrième phase dans l'évolution de la qualité (Doucet, 2005, p. 119). Cependant la plus part des auteurs se limitent à trois phases (mélangent-ils le SMQ et le TQM ?). Ces trois phases caractérisent l'évolution de la qualité à travers le monde.

### 3. Évolution de la qualité au Maroc depuis 1994

Au Maroc, entre les années 2000 et 2011, plus de mille (1000) entreprises se sont fait certifier, révèle « La Vie éco », (version électronique du 15 août 2012)<sup>12</sup>. Nous avons compté 3951 certificats ISO 9001 distribués au Maroc de 2000 à 2011<sup>13</sup>. Selon les chiffres fournis par l'Etude ISO 2012, on peut comptabiliser environ 4818 certificats ISO 9001 délivrés au Maroc de 1994 à 2012.

Plusieurs entreprises ont été certifiées pour la qualité de leurs produits, leurs services et de leur système de gestion. Par exemples, nous pouvons citer, entre autres : Attijariwafa Bank (certification par engagement de service, 2007), BMCI : Banque Marocaine de Commerce et de l'Industrie (ISO 9001 : 2008), BMCE : Banque Marocaine de Commerce Extérieur (ISO 9001 : 2008), GBP : Groupe des Banques Populaires (ISO 9001 : 2008), ONCF Oujda : Office National de Chemin de Fer (ISO 9001 : 2008), Maroctélécom (ISO 9001 : 2008), Hôtel Ibis Oujda (ISO 9001 : 2008), etc. sont des entreprises certifiées pour la qualité de leurs services.

La démarche qualité serait arrivée au Maroc dans les années 1985, 1992. Selon Abdellah NEJJAR, Directeur de la DQN (Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité), la période allant de 1985 à 1992 a été caractérisée par le lancement des initiatives par les pouvoirs publics des formations des cadres aux techniques de normalisation et de gestion de la qualité en France, aux USA et au Japon (UMAQ, 2008, p.6). Puis en 1994, il y eut une forte sensibilisation aux enjeux de la qualité, à la vulgarisation des cercles de qualité et à la formation des cadres sur les concepts de la démarche qualité.

---

<sup>11</sup><http://qualite.velay.greta.fr/iso/p2.html>

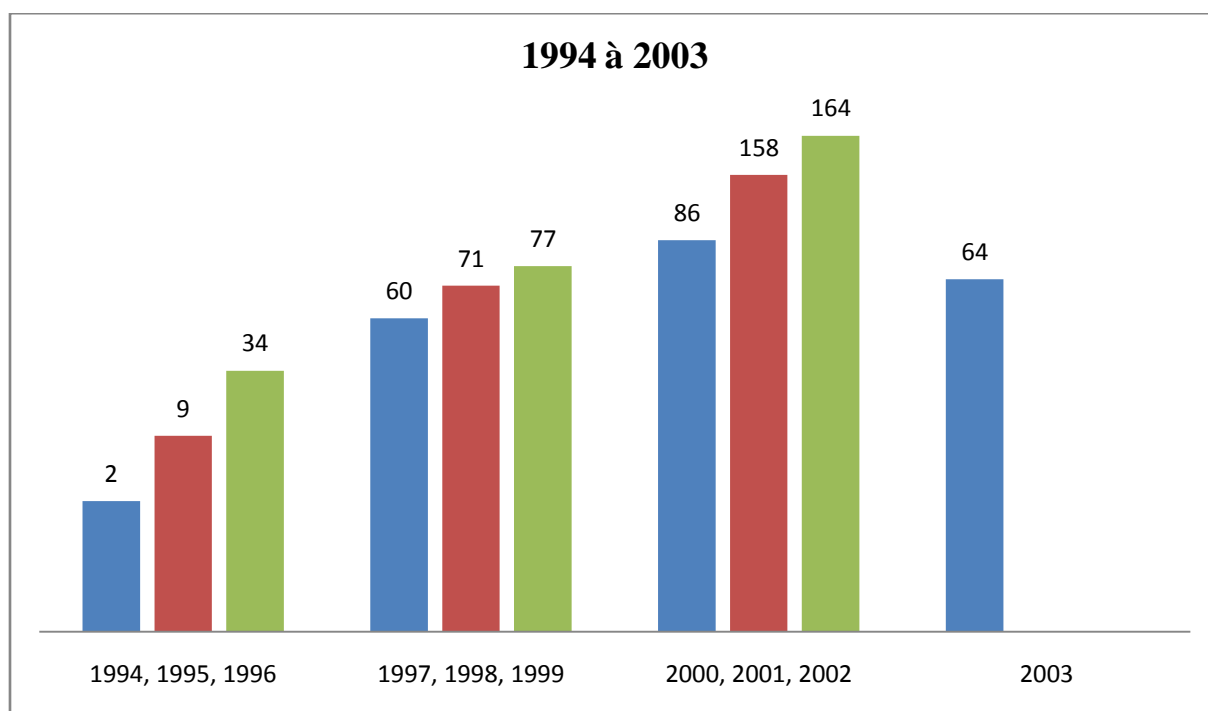
<sup>12</sup> Journal marocain d'information sur les actualités économiques marocaines et internationales : ([www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)).

<sup>13</sup><http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=MA#countrypick> (consulté le 28 avril 2014).

### 3.1. De 1994 à 2003 : période de tâtonnement

Comme nous pouvons remarquer dans le graphique ci-dessous, le début a été timide (2, 9) en matière de certification ISO 9001 au Maroc. De 1994 jusqu'au 2002, la progression a été manifeste.

**Fig. 1. Période de tâtonnement**



**Source :** graphique réalisé par nous-mêmes (2015).

La période allant de 1994 à 2003 a été marquée par le lancement des dispositifs importants, entre autres, la Semaine Nationale de la Qualité (dont la 1<sup>ère</sup> édition en 1997), le Prix National de la Qualité (1998) ; la dynamisation des organisations comme :

- l'UMAQ (Union Marocaine pour la Qualité née le 10 mars 1999),
- l'AMAQUE (Association Marocaine des Auditeurs Qualité),
- l'AQM (Association des Qualiticiens du Maroc),
- l'ANPME (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (créée en 2002 dans le but d'accompagner les PME via des programmes comme Moussanada (700 entreprises par an, etc.).

De 1994 à 2002, le Maroc a connu une évolution extraordinaire en matière d'acquisition des certificats ISO 9001 : 2008 visiblement grâce aux dispositifs susdits. Le rythme de progression est non-stop jusqu'en 2003. La période de 1995-1996 a connu l'intégration du concept d'Assurance Qualité (ISO 9000-1994), l'adoption des normes ISO 14000, la mise en place du Centre de Promotion de la Qualité de Tanger (par la cellule Qualité de la CGEM).

Dans cette évolution de la qualité au Maroc, il convient de citer deux acteurs majeurs : la Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité (DQN) et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) dont la cellule Qualité. L'UMAQ serait née des efforts de ces acteurs, le 10 mars 1999. C'est ainsi que plus tard, la cellule Qualité de la CGEM aurait passé le relais à l'UMAQ dans les activités de promotion de la qualité à l'échelle nationale.

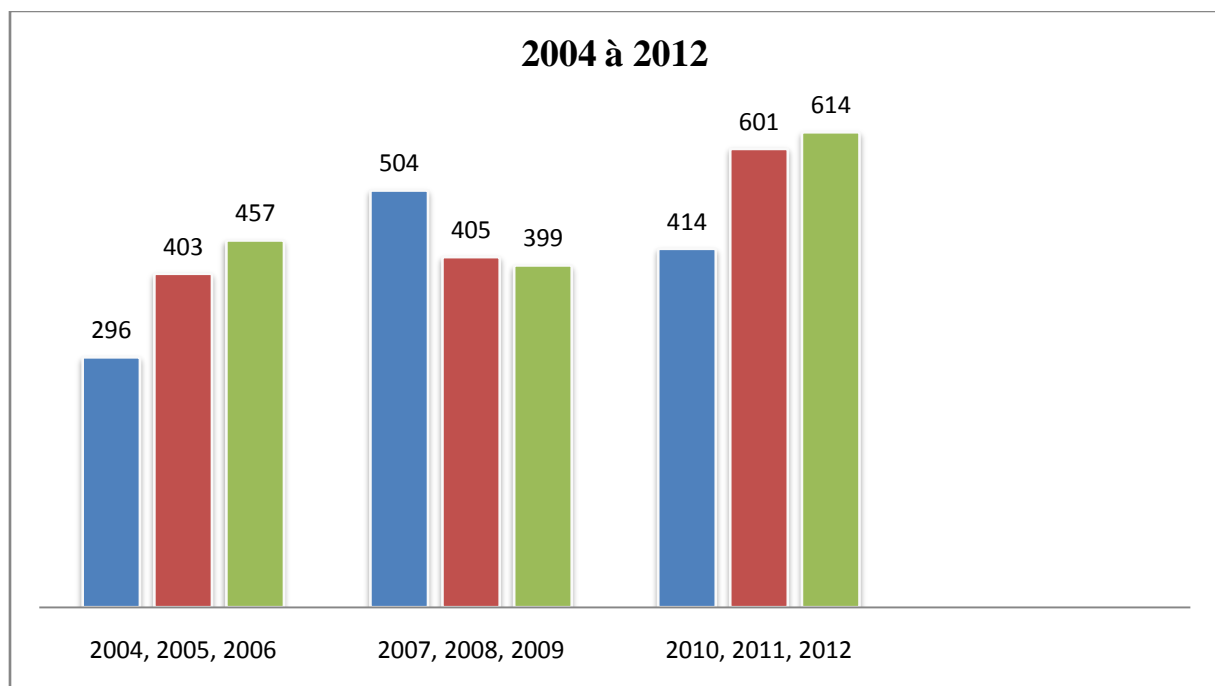
L'année 2003 marque un contraste (64 certificats) avec les cinq années précédentes. Soit moins de 100 certificats par rapport à l'année précédente (2002). Ainsi, la période de 2001 à 2003 a été marquée par :

- l'adoption la série des normes ISO 9000-2000,
- l'adoption des normes nationales sur les Aspects Sociaux (S A 8000),
- l'adoption du management de la Santé et de la Sécurité au Travail (OHSAS 18001), etc.

2004 à 2012 : intégration

### 3.2. Période d'intégration

**Fig. 2. Période d'intégration**



Source : graphique réalisé par nous-mêmes (2015).

L'année 2004 a connu l'adoption des normes ISO 14001 : 2004 et l'ISO 22000. De 2004 (avec 296 certificats) à 2007 (avec 504 certificats), il eut un grand rebond par rapport à l'année précédente (2003). Mais les années 2008, 2009 et 2010 vont marquer une baisse en comparaison avec les années 2006 et 2007. La barre est remontée en 2011 (avec 601) et 2012 (614).

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

- produire des normes marocaines,
- faire des activités de certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs,
- éditer et diffuser des normes, et des informations y afférentes,
- donner des formations sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre,
- représenter le Maroc auprès des organisations internationales comme l'ISO ou des organisations régionales de normalisation, etc. ([www.imanor.ma](http://www.imanor.ma)).

Ces chiffres permettent de comprendre que la qualité est devenue de plus en plus une réalité au Maroc et que son évolution est désormais certaine dans tous les secteurs économiques du pays. Il reste à savoir si les années à venir conforteront cette position encourageante ou s'il y aura un refroidissement.

En Juin 2003, le journal (quotidien d'informations générales), « Aujourd'hui, le Maroc », révèle que seulement que 15% des qualitiens du Maroc disposaient d'une formation initiale diplômante en qualité. Les 85% ayant bénéficié de formations continues (professionnelles), ont principalement appris sur le terrain<sup>14</sup>. En 2012 (comme en 2005), le Maroc vient en troisième position en Afrique après l'Afrique du Sud (3918) et l'Égypte (2383).

## Conclusion

Au terme de ce travail qui se veut une synthèse de l'histoire de la qualité au Maroc, nous convenons avec Abdallah NEJJAR, Directeur de la DQN que la qualité a connu des évolutions importantes au Maroc. Car en 1994, le pays n'avait enregistré que deux certificats qualité. En 2012, il en compte plus de six cents. Plusieurs activités, telles que la Semaine Nationale de la Qualité, le Prix National de la Qualité, etc. sont organisées chaque année pour sensibiliser, informer les responsables d'entreprises, notamment ceux des PME et des PMI sur les enjeux de la qualité. On peut donc, dire que la qualité est en train de devenir peu à peu une préoccupation quotidienne des entreprises. La tendance actuelle nous pousse à prédire que l'avenir sera meilleur dans le domaine de la qualité au Maroc parce que la question est prise au sérieux.

---

<sup>14</sup> Aujourd'hui, le MAROC, « Pour une économie de qualité », disponible en ligne : <http://www.aujourdhui.ma/maroc/economie/pour-une-economie-de-qualite-30665#.U3gRPHb1jIU> (consulté le 17 mai 2014).

### Références bibliographiques

Frédéric Mispelblom BEYER : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris : Syros, 1995.

Bernard AVEROUS, Danièle AVEROUS : *Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ* : INSEP, Editions, 2004.

Pierre EIGLIER, Eric LANGEARD : *SERVUCTION : Le Marketing des Services*, (2è éd) EDISCIENCE INTERNAL, 1996.

Roger ERNOUL : *Le grand livre de la qualité*, AFNOR, 2010,

ISO, « Evolution des certificats ISO 9001 au Maroc », disponible en ligne :  
<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?Certificate=ISO%209001&countrycode=MA#countrypick> (consulté le 17 mai 2014).

MAROC (IMANOR), disponible en ligne :  
[http://www.iso.org/iso/fr/about/iso\\_members/iso\\_member\\_body.htm?member\\_id=1931](http://www.iso.org/iso/fr/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=1931)  
(consulté le 19 mai 2014).

Missions de l'IMANOR, disponible en ligne :  
<http://www.imanor.ma/index.php/IMANOR/Missions-de-l-IMANOR> (consulté le 19 mai 2014).

REVUE MAROC QUALITE, N° 8, Semestre 3, 2008, disponible en ligne : [http://www.umaq.org.ma/MAROC\\_QUALITE\\_8.pdf](http://www.umaq.org.ma/MAROC_QUALITE_8.pdf) (téléchargé le 17 mai 2014).