

**Développement durable un levier de compétitivité des entreprises marocaines : Cas de l'OCP**

**Sustainable Development as a lever of competitiveness for Moroccan companies: The case of OCP**

**EL AMINE Soukaina**

Doctorante

Faculté polydisciplinaire de Khouribga  
Université Sultan Moulay Slimane-Beni Mellal- Maroc  
Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG)  
**Soukaina.elamine@usms.ac.ma**

**BOUAYAD AMINE Nabil**

Professeur de l'enseignement supérieur  
Faculté polydisciplinaire de Khouribga  
Université Sultan Moulay Slimane-Beni Mellal- Maroc  
Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG)  
**Nabil\_bouayad@hotmail.com**

**Date de soumission :** 27/02/2021

**Date d'acceptation :** 09/05/2021

**Pour citer cet article :**

EL AMINE S. & BOUAYAD AMINE N. (2021) « Développement durable un levier de compétitivité des entreprises marocaines : Cas de l'OCP », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2: Numéro 5» pp: 220-241.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



**Résumé :**

Le Maroc a incorporé dans son plan stratégique le concept de développement durable, qui appuie l'équilibre entre les dimensions sociales, économiques, et environnementales. A cet égard, nous constatons un intérêt croissant vis-à-vis de l'engagement en matière de développement durable, la question à laquelle nous souhaitons répondre à travers ce papier s'articule autour du lien entre le développement durable et la compétitivité des entreprises marocaines. Nous tentons de vérifier deux hypothèses selon la première l'adoption d'une stratégie de développement durable améliorerait la compétitivité des entreprises marocaines, et selon la deuxième l'adoption d'une stratégie de développement durable remettrait en question la compétitivité des entreprises. Nous vérifions ces hypothèses dans le cadre d'une étude de cas d'une société adoptant le développement durable notamment le groupe OCP, nous tentons de mesurer la répercussion de l'adoption d'une stratégie de développement durable sur certains indicateurs de la compétitivité en l'occurrence : l'évolution des parts de marché, l'évolution de la productivité et de la rentabilité.

**Mots clés :** Développement durable ; compétitivité ; productivité ; parts de marché ; rentabilité

**Abstract**

Morocco has incorporated into its strategic plan the concept of sustainable development, which supports the balance between social, economic, and environmental dimensions. In this regard, we see a growing interest in the commitment to sustainable development, the question we want to answer through this paper is based on the link between sustainable development and the competitiveness of Moroccan companies. We try to verify two hypotheses: the first is that the adoption of a sustainable development strategy improves the competitiveness of Moroccan companies, and the second is that the adoption of a sustainable development strategy questions the competitiveness of companies. We deal with this question in the framework of a case study of a company adopting sustainable development and measuring its repercussion on certain indicators of competitiveness, namely: Evolution of market shares, evolution of productivity and profitability.

**Keywords:** Sustainable development; competitiveness; productivity; market shares; profitability.

## Introduction

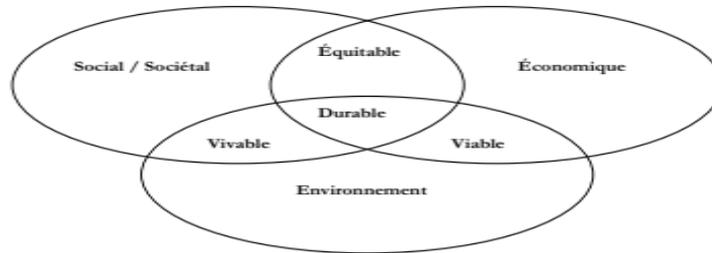
Le changement de mode de vie, les tendances actuelles de la croissance démographique, les modèles non durables de la production et de la consommation sont tous des facteurs qui ne font qu'accroître les pressions socio-économiques et environnementales. A cela, se rajoute la distribution non équitable et la rareté des ressources qui contribue à l'augmentation des conflits à l'intérieur et à l'extérieur des pays. Dans ce contexte, la communauté internationale a affronté des problèmes en cascade qui ont fait du développement durable un objectif difficilement atteignable.

Néanmoins, la montée en puissance des conférences internationales sur les questions environnementales, économiques et sociales (1972 : Conférence des Nations Unies sur l'environnement, 1987 : Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1992 : Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 2002 : Sommet mondial pour le développement durable...)(Jean-Frédéric, M & Amandine, O) Ainsi que l'implication de nouveaux acteurs et des scientifiques ont augmenté la conscience pour la préservation de l'environnement, le développement économique et l'équité sociale.

Le concept du développement durable s'est affirmé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement comme « *un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leur* ». En dépit de l'affluence macro-économique du développement durable et de sa mobilisation par tous les acteurs sociaux économiques, il est subordonné essentiellement à l'action de l'entreprise « acteur économique principal ».

Le développement durable est impliqué au sein de l'entreprise à trois niveaux : économique, sociale et environnementale, d'où la nomination « Responsabilité sociale des entreprises » Ce qui permet de dire que l'entreprise n'est pas perçue seulement comme un acteur économique mais plutôt comme un acteur social responsable devant la société en général.

**Figure N°1 : Les trois sphères du développement durable**



**Source :** Rapport de Brundtland 1987

Socialement responsable et tenue de réaliser ses objectifs financiers, cela suscite la question du pilotage et de l'évaluation de la compétitivité des entreprises s'inscrivant dans une approche de développement durable.

L'arbitrage entre compétitivité et développement durable est à l'origine de beaucoup de débats vu la divergence des idées autour de cette problématique. Pour un courant « l'adoption d'une stratégie de développement durable est un outil marketing pour maquiller l'image de l'entreprise » (Wolak ,et al,2015) alors que pour un autre courant « l'adoption d'une stratégie de développement durable est une stratégie afin de s'aligner avec les nouvelles données de l'économie et pour persister sur le marché ».

Dans le contexte marocain, il y a un vide remarquable en ce qui concerne l'étude de la relation entre développement durable et compétitivité. Ce gap représente un terrain favorable et productif pour traiter la question de recherche suivante : **Comment l'adoption du développement durable peut influencer la compétitivité des entreprises marocaines ?**

La suite de ce papier s'organise ainsi, dans la première partie nous présentons une revue de littérature sur le développement durable, la compétitivité des entreprises et les principaux fondements théoriques, dans une deuxième partie, nous présentons la question de recherche, les hypothèses et la méthodologie. La troisième partie, nous présentons et interprétons les résultats. Finalement, nous présentons une discussion et une conclusion.

## 1. Développement durable et compétitivité des entreprises

### 1.1 Revue de la littérature

Malgré la vulgarisation du terme « Compétitivité » dans la littérature économique et managériale, il n'y a aucun consensus sur le concept « Compétitivité des entreprises ». Récemment l'IMD<sup>1</sup> a retenu 14 différentes définitions. DTI<sup>2</sup> (1994) a défini la compétitivité comme « la capacité de produire des services et produits de bonne qualité, au bon prix et bon moment pour répondre aux besoins des clients plus efficacement que les entreprises ». Aussi, OECD (1992) a défini la compétitivité comme « la capacité des entreprises à accroître ses parts de marché, à augmenter son profit et à croître ».

Le concept « Compétitivité » a été largement discuté lors des dernières décennies. Il s'agit d'une notion large qui fait référence à l'inclination et aux compétences pour être compétitif, gagner une position sur un marché, augmenter ou maintenir des parts de marché ou augmenter la rentabilité, et du coup réussir sur le plan commercial.

A partir de cette définition nous retenons quelques indices qui vont nous permettre de mesurer la compétitivité, en l'occurrence :

- Les Parts de marché
- La rentabilité
- La productivité

#### 1.1.1 Les parts de marché

Une mesure simple de la compétitivité des entreprises est « *les parts de marché pour un produit et un marché déterminé* ». Plus que l'entreprise arrive à vendre ses produits plus que sa compétitivité est supérieure. Les parts de marché peuvent être mesurées soit en nombre soit en valeur. Le niveau des parts de marché dépend des barrières géographiques d'un marché de produits. Si le marché est délimité régionalement, une grande part de marché n'est pas nécessairement un bon indicateur de la compétitivité mais plutôt reflète un petit marché, fragmenté et peu concurrentiel.

---

<sup>1</sup> International institute for management and developement

<sup>2</sup> Department of trade and industry, Our competitive future: UK Competitiveness indicators 1998,1999

(Berumen S.A,2005) La compétitivité peut se traduire par la capacité d'une entreprise, d'une industrie ou d'un district industriel de préserver ou d'accroître ses parts de marché pour les biens ou services dont l'importance sur le plan régional est en croissance.

Pour (Dosi, Pavitt, and Soete (1990)), la compétitivité renvoie à la capacité d'une filiale d'entreprise, d'une industrie, d'une région ou d'une nation à maintenir ou à augmenter ses parts de marché.

### 1.1.2 La rentabilité

*La rentabilité* peut être perçue comme un indicateur de mesure de la compétitivité, complémentaire à l'indicateur des *parts de marché* car certaines entreprises peuvent générer des marges bénéficiaires élevées en vendant des petites quantités et n'obtenant qu'une petite part de marché.

### 1.1.3 La productivité

Au niveau des entreprises, *la productivité* peut être perçue à la fois comme un potentiel de la compétitivité et comme un résultat de la compétitivité. En principe, elle est censée refléter l'efficacité de l'entreprise grâce à sa capacité à transformer la matière première en produits finis. Cependant, en termes d'efficacité ce transfert à une compétitivité accrue sur le marché n'est pas nécessairement simple parce que :

- Premièrement, la productivité reste un indicateur de mesure partiel de la performance, son interprétation demande la prise en considération de tous les facteurs de production et des changements technologiques.
- Deuxièmement, la dimension qualitative des efforts de la recherche et développement et de l'innovation atteints ne sont pas pris en compte
- Troisièmement, il est difficile de comparer la productivité des entreprises se situant dans des pays différents, et appartenant à des secteurs différents en raison des variations dans les fonctions de production et des taux de change.

En outre, la compétitivité est basée sur la productivité des facteurs de production disponibles, et sur la capacité d'affecter ces facteurs aux activités dans lesquelles ils obtiennent les plus

hauts niveaux de productivité. Plus la productivité des facteurs de production est importante, plus que la possibilité de les orienter vers une grande production et du coup la compétitivité qui en découle sera importante. (Berumen S.A., 2005)

(Schwab and Porter, 2007), définissent la compétitivité comme « l'ensemble des institutions, politiques, et facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays ».<sup>3</sup>

## 1.2 Fondements théoriques

### 1.2.1 Théorie des parties prenantes :

Freeman stipule que les actionnaires ne sont pas les seuls et uniques parties prenantes lorsqu'il s'agit du développement durable. Il faut tenir en compte l'ensemble des parties prenantes et savoir auprès de qui l'entreprise doit être responsable.

(Clarkson, 1995) classe les parties prenantes en « Primaire » et « Secondaire », Les premiers désignent les parties ayant un lien fort d'interdépendance avec l'entreprise, de deuxième groupe désignent les parties qui sont influencées ou qui peuvent être impactées par l'activité des entreprises, sans qu'il y ait des dégâts qui peuvent être causés.

La théorie des parties prenantes (Freeman (1984) dans le cadre du lien Développement Durable-Compétitivité (performance) s'est consolidée à travers les approches théoriques qui ont été développées par la suite à savoir :

- L'approche de la bonne gestion :

Selon cette approche, les bons actes de management qui se manifestent par des projets sociaux et environnementaux permettent de créer des liens positifs entre les différentes parties prenantes. Cela permet aux entreprises de gagner en performance et compétitivité.

- L'approche basée sur les coûts de transaction :

(Williamson, 1975) pour éliminer l'immixtion du gouvernement à travers les lois et les règlements sur les comportements de l'entreprise, cette dernière a le choix de mettre en place des normes comportementales saines à travers des contrats non-formels.

---

<sup>3</sup> The global competitiveness report 2007-2008. world economic Forum . Geneva, Switzerland

- L'approche basée sur les ressources de la firme

Selon cette approche, la satisfaction des attentes des parties prenantes, permettra aux entreprises de développer des ressources non substituables et inimitables... Le développement de ces ressources, permettra de développer des avantages compétitifs durables.

### **1.2.2 Théorie néo-classique**

Selon Friedman, le manager conclut un contrat avec les actionnaires pour utiliser les ressources de l'entreprise pour augmenter le profit et la richesse. Ledit contrat donne la liberté au manager de gérer ces ressources selon ses préférences qui porteront soit l'investissement dans des actions purement lucratives ou d'investir autant dans des actions sociales et environnementales.

Friedman adopte une vision restrictive par rapport au développement durable, pour ce dernier l'adhésion aux principes du développement durable représente une dépense supplémentaire et non pas l'adhésion à un ensemble de valeur.

En adoptant une approche de développement durable, les actionnaires ne sont pas l'unique et la seule partie prenante. Il existe bien un ensemble de parties prenantes que l'entreprise devra tenir en compte lors de son processus de prise de décision.

Pour plusieurs adeptes de la théorie néo-classique, l'adhésion à la RSE ou au développement durable ne concerne que les particuliers qui travaillent dans une entreprise indépendamment de la personne morale de l'entreprise. (Ladd, 1984 ; Crook, 2005 )

(Levitt, 1958) estime que la RSE est un élément dangereux pour l'entreprise.

## **2. Question de recherche et hypothèses :**

Les études en matière de développement durable au Maroc sont dans un état embryonnaire, elle concerne un état des lieux de la RSE « responsabilité sociale et environnementale » comme composant du développement durable.

Plusieurs initiatives ont été entreprises dernièrement pour motiver les entreprises marocaines à adopter une approche de développement durable en l'occurrence l'initiative mémorable de la

CGEM en 2007. (Label RSE de la CGEM-Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Des idées et des actes)

Ce gap remarquable dans le contexte marocain, en termes d'étude de la relation développement durable et compétitivité des entreprises marocaines, constitue un terrain productif et favorable pour formuler la question centrale qui structure ce papier.

La problématique centrale s'articule autour de : **Comment l'adoption du développement durable peut influencer la compétitivité des entreprises marocaines ?**

A l'issue de cette question, deux hypothèses autour de cette principale question de recherche sont énoncées :

- ❖ **Hypothèse 1** : l'adoption d'une stratégie de développement durable améliorerait la compétitivité des entreprises
- ❖ **Hypothèse 2** : L'adoption d'une stratégie de D.D remettrait en question la compétitivité des entreprises

### 3. Méthodologie :

Dans cette section nous présentons et analysons les résultats originaux d'une grande entreprise marocaine. L'objectif final de cette étude de cas est d'illustrer les concepts étudiés et de valider la problématique selon laquelle le déploiement global du concept de Développement Durable par l'entreprise serait un acte de rupture stratégique, susceptible de procurer, à cette dernière, un avantage concurrentiel durable.

La méthodologie de recherche s'appuie sur une approche qualitative de type exploratoire qui semble adaptée à l'étude de sujets de recherche émergents. En effet, selon (Wirtz, 1999) « *la méthode des cas : un outil méthodologique distinctivement approprié à l'évaluation de la plausibilité d'une grille théorique qui admet l'existence de dualisme à l'intérieur d'un système dynamique et complexe* ». Cette dernière permet d'une part, une meilleure compréhension des dynamiques en présence et d'autre part, de tester empiriquement et de généraliser de nouveaux résultats.

La méthode des cas, vise à vérifier que la prise en compte du développement durable par l'entreprise, est un acte de rupture stratégique, susceptible d'engendrer un avantage concurrentiel durable.

Dans cette étude de cas, nous recourons à la fois à l'exploitation des données secondaires - rapports d'activité, rapports annuels et rapports financiers du groupe OCP. L'objectif est de vérifier les hypothèses formulées.

Nous avons retenu le cas de l'OCP vu la disponibilité des sources d'information sur ce groupe, premièrement sur le site officiel de l'OCP l'ensemble des rapports sur les actions entreprises en matière de développement durable sont disponibles, encore, les rapports annuels sont partagés de manière permanente, ce qui permet de suivre l'évolution du groupe sur l'ensemble des volets particulièrement le volet stratégique. Egalement, à partir des rapports financiers, il sera facile de calculer et suivre le rythme d'évolution des ratios financiers qui font d'éléments de base des variables que nous avons retenus.

En plus, nous avons retenu le cas de l'OCP car il s'agit d'un groupe qui dispose d'une notoriété assez élevée dans le contexte marocain, encore, ce groupe est reconnu par ces efforts en matière d'implication des actes du développement durables que ce soit en terme d'implication des ressources humaines, d'usage des techniques environnementales responsables ou en terme d'actions sociales...

Nous allons présenter dans un premier temps les engagements de l'OCP en matière de développement durable, dans un second temps, nous allons vérifier la variation des indices de la compétitivité sur une période de quatre ans (à partir de l'année 2016) à savoir :

- Les parts de marché
- La rentabilité
- La productivité

#### **4. Résultats :**

Le groupe OCP « Office chérifien des phosphates » est une société anonyme, qui a été créé en Août 1920. Elle opère dans deux branches d'activités : l'activité minière et l'activité de

transformation chimique. Présidée par Mostafa TERRAB depuis 2006, aujourd'hui OCP compte plus de 21 000 collaborateurs, et réalise un chiffre d'affaire de 54 milliards de DH.

En tant que contributeur majeur du marché mondial des engrais, la mission principale exprimée par le groupe est de donner la priorité à la gouvernance comme un instrument clé du management, faisant de l'innovation et de l'agilité des composants de base.

#### **4.1 Montage des axes de développement durable au sein de l'OCP**

Les axes d'engagement à la charte du développement durable de l'OCP sont :

##### **4.1.1 Implication des acteurs de la chaîne de la valeur :**

En réponse aux défis mondiaux, OCP a mené une analyse des risques et des opportunités de la contribution aux objectifs de développement durable avec **les acteurs de la chaîne de valeur**, l'écosystème et d'autres municipalités.

- Management :
- Extraction et lavage
- Traitement
- Transport et stockage
- Distribution et ventes

##### **4.1.2 Implication des parties prenantes :**

La stratégie de développement durable d'OCP est basée sur un dialogue continu et un développement conjoint avec les parties prenantes internes et externes en utilisant une approche commerciale inclusive.

- Les managers sont engagés par plusieurs moyens : conseil d'administration, Comité risque et audit, comité stratégique ...les managers interviennent en ce qui concerne : l'environnement, la société, l'économie et la réglementation
- Les agriculteurs : l'OCP s'engage au développement d'un écosystème favorable aux agriculteurs par le biais de plusieurs manifestations entre autres : la caravane ALMOTMIR agronomique conseil

- Les employés : Le groupe OCP s'engage à offrir : des formations, des questionnaires, intranet, association de formation. Le groupe se fixe comme objectif le développement professionnel, l'amélioration des conditions de travail, la transparence, la facilité d'accès à l'information, l'équité sociale...
- La société (résidents) OCP s'engage à assurer : des forums-associations, des réunions avec l'habitat, des systèmes de gestion des réclamations au niveau du siège et des sites. OCP intervient en termes de : projet social, environnement, emploi et création de valeur.
- Les fournisseurs : OCP s'engage : à présenter des programmes aux fournisseurs, des conférences et forums sur l'émergence de l'écosystème, des centres d'expertise industriels. Le groupe vise le développement d'un tissu économique local qualifié, le développement des compétences, l'innovation, le respect de la sécurité sociale et environnementale dans d'autres domaines
- Les clients : L'OCP s'engage à : recevoir des feed-back sous toutes formes, réunions, visites, événements, le groupe se fixe comme objectif : l'engagement sociétal et le Co-investissement
- Associations et ONG
- Medias
- Autorités

#### **4.1.3 Engagements durables de l'OCP :**

- ❖ Engagement à la responsabilité et au management inclusif
  - Gouvernance transparente et innovatrice
  - Croissance économique durable
  - Un employeur responsable et engagé (employees management, diversité et équité d'accès aux opportunités, santé et sécurité, développement et engagement professionnel
  - Pratiques d'approvisionnement et d'achats responsables
  
- ❖ Engagement à une production durable
  - Excellence opérationnelle

- Economie circulaire, une approche systémique (préservation des ressources, production durable, transformation des déchets en ressources
- Supporter écosystème industriel marocain
  - ❖ Engagement à partager la création de valeur
- Amélioration d'accès à l'éducation et encouragement de l'excellence
- Support de la santé publique
- Valorisation de la culture et préserver le patrimoine culturel
- Conception et développement des villes de demain

#### **4.2 Vérification du remplissage des indicateurs de la compétitivité**

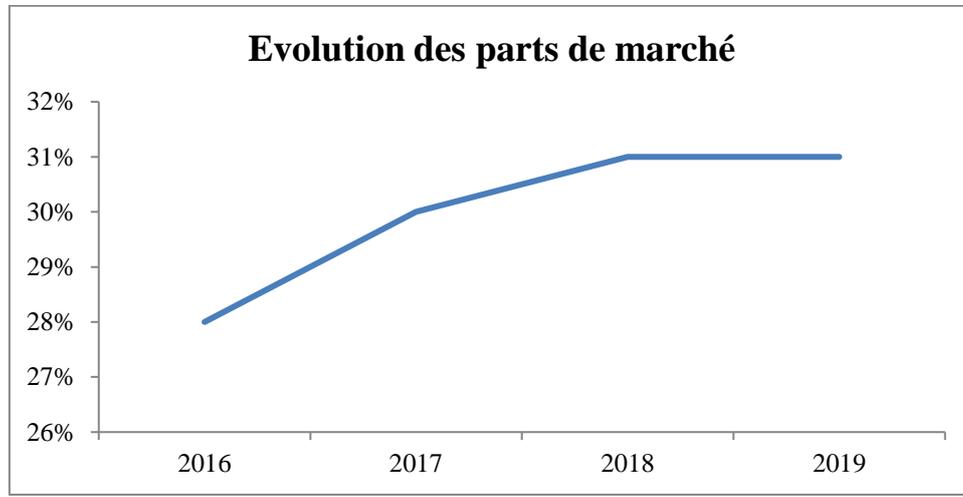
Les indicateurs de compétitivité du groupe OCP sont nombreux nous retenons principalement : Les parts de marché, la productivité et la rentabilité.

Nous présenterons l'évolution de ces indicateurs à partir de l'année 2016, année phare dans l'histoire d'évolution des actes de développement durable de l'OCP, saillante par la conclusion de plusieurs actes du développement durable entre autres la signature d'une nouvelle charte sociale et l'engagement au programme « Movement ».

Les graphiques présentés ci-dessous sont élaborés par nous-même sur la base des rapports annuels d'activité du groupe OCP, et sur la base des rapports financiers.

##### **4.2.1 Evolution des parts de marchés :**

Nous constatons en ce qui suit, l'évolution de la première variable retenue pour mesurer la compétitivité à savoir « Les parts de marché ».

**Figure N° 2 : Evolution des parts de marché du groupe OCP<sup>4</sup>**

Source : Rapports d'activité OCP

A partir de la figure 2, sur la période d'étude 2016-2019, nous avons examiné l'évolution des parts de marché du groupe OCP, nous avons constaté que ces derniers suivent une tendance haussière entre les années d'études 2016 et 2017 de 2% puis de 1% entre les années 2017 et 2018. Par la suite, les parts de marché se sont stabilisées à 31% en 2019.

Selon la littérature en matière de la compétitivité des entreprises, une entreprise est dite compétitive si elle arrive à maintenir ou augmenter ses parts de marché. A partir de cette définition, nous pouvons dire que l'évolution positive des parts de marché du groupe OCP représente un aspect du pouvoir compétitif de ce groupe.

#### **4.2.2 Evolution de la productivité du groupe :**

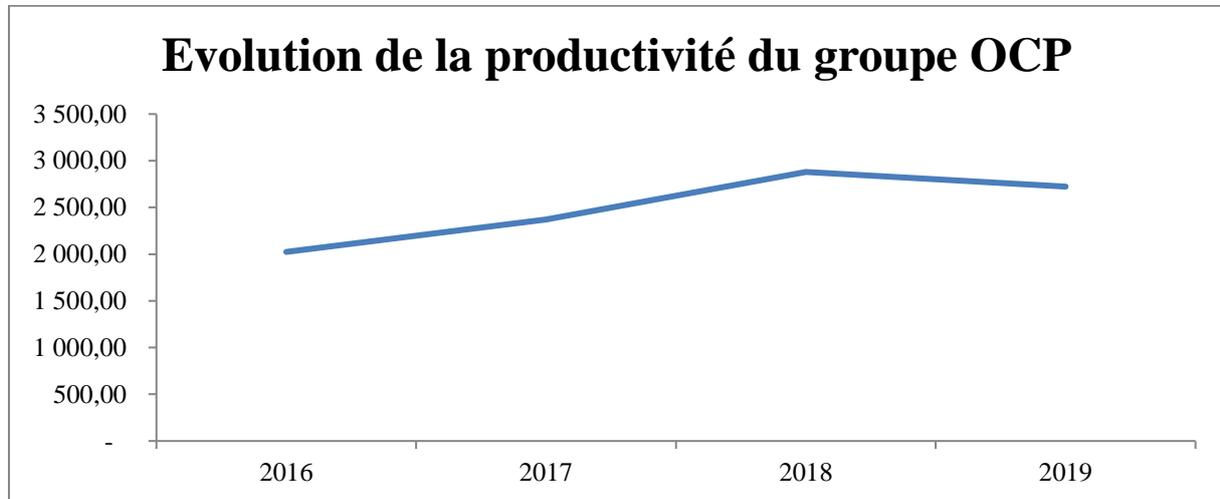
Nous constatons en ce qui suit à partir de la figure 3, l'évolution de la deuxième variable retenue pour mesurer la compétitivité à savoir « La productivité». Nous avons calculé le montant de la productivité à partir du ratio : Chiffre d'affaire/ Nombre d'employés.

<sup>4</sup> Elaboré par nous-même sur la base des rapports annuels disponibles sur les sites :

[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2020-09/OCP%20RA%202019%20VF\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2020-09/OCP%20RA%202019%20VF_0.pdf)

[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202017%20VUK%20%281%29\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202017%20VUK%20%281%29_0.pdf)

<https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202016%20VUK.pdf>

**Figure N° 3 : Evolution de la productivité du groupe OCP<sup>5</sup>**

Source : Rapports d'activité OCP

Nous avons suivi le progrès de la productivité du groupe OCP sur la période d'étude qui s'étale sur quatre ans (2016-2019), nous avons constaté que la productivité suit un rythme croissant entre les années 2016, 2017, 2018 pour atteindre son sommet en 2018. En 2019, la productivité a enregistré une baisse légère de 6% par rapport à l'année précédente.

La productivité est à la fois un potentiel et un résultat de la productivité, elle reflète la capacité de transformation des facteurs de production en produits finis. Pour le cas de l'OCP, il est important de signaler que le transfert n'est pas simple à interpréter du moment que plusieurs facteurs entrent en jeu :

- La productivité reste un indicateur de mesure partiel de la performance, son interprétation demande la prise en considération de tous les facteurs de production et des changements technologiques.

<sup>5</sup> Elaboré par nous-même sur la base des rapports annuels et financiers de l'OCP disponibles sur :

[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2020-09/OCP%20RA%202019%20VF\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2020-09/OCP%20RA%202019%20VF_0.pdf)

[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202017%20VUK%20%281%29\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202017%20VUK%20%281%29_0.pdf)

<https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202016%20VUK.pdf>

[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/OCP%20-%20Rapport%20IFRS%20FY2016%20VF%20Final\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/OCP%20-%20Rapport%20IFRS%20FY2016%20VF%20Final_0.pdf)

[https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP\\_conso\\_2017.pdf](https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP_conso_2017.pdf)

[https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP\\_conso\\_2018\\_0.pdf](https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP_conso_2018_0.pdf)

[https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP\\_2019.pdf](https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP_2019.pdf)

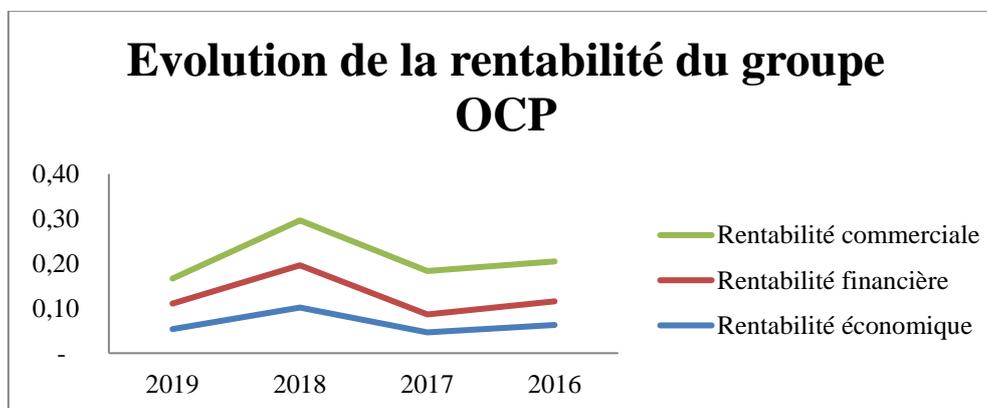
- La dimension qualitative des efforts de la recherche et développement et de l'innovation représentée par des investissements importants.
- La difficulté de comparer la productivité des entreprises se situant dans des pays différents en raison des variations dans les fonctions de production et des taux de change. ( OCP & concurrents)

Le suivi de l'évolution de la productivité sur la période d'étude prouve que l'OCP gagne de compétitivité bien qu'il soit difficile de la mesurer par l'indice productivité (complexe à mesurer vu la multitude des facteurs qui compose la productivité).

#### 4.2.3 Evolution de la rentabilité :

Nous présentons en ce qui suit, l'évolution de la troisième variable retenue pour mesurer la compétitivité à savoir « La rentabilité». A partir de la figure 4, nous avons calculé le montant de la rentabilité à partir de trois ratios : ratio de rentabilité commerciale, ratio de rentabilité financière, ratio de rentabilité économique.

**Figure N° 4 : Evolution de la rentabilité du groupe OCP<sup>6</sup>**



**Source :** Rapports d'activité OCP

<sup>6</sup> Elaboré par nous-même sur la base des rapports annuels et financiers de l'OCP disponibles sur :  
[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2020-09/OCP%20RA%202019%20VF\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2020-09/OCP%20RA%202019%20VF_0.pdf)  
[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202017%20VUK%20%281%29\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202017%20VUK%20%281%29_0.pdf)  
<https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/RA%20OCP%202016%20VUK.pdf>  
[https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/OCP%20-%20Rapport%20IFRS%20FY2016%20VF%20Final\\_0.pdf](https://corpo.ocpgroup.ma/sites/default/files/2019-03/OCP%20-%20Rapport%20IFRS%20FY2016%20VF%20Final_0.pdf)  
[https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP\\_conso\\_2017.pdf](https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP_conso_2017.pdf)  
[https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP\\_conso\\_2018\\_0.pdf](https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP_conso_2018_0.pdf)  
[https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP\\_2019.pdf](https://www.ammc.ma/sites/default/files/OCP_2019.pdf)

Sur la période d'étude 2016-2019, nous avons examiné l'évolution de la rentabilité économique, financière et commerciale du groupe OCP, nous avons constaté que les courbes ne sont pas monotones, ils ont enregistré des hausses importantes en 2018 suivies des chutes en 2019 de 5% au niveau de la rentabilité commerciale, de même qu'une baisse de 3% au niveau de la rentabilité financière ainsi qu'une chute de 4% au niveau de la rentabilité commerciale.

La baisse de la rentabilité commerciale s'explique exclusivement par la baisse au niveau du résultat net dégagé par l'entreprise au niveau de l'exercice 2013

## 5. Discussion

L'étude de cas exposée illustre un lien hypothétique entre l'adoption d'une approche de développement durable au sein d'une entreprise marocaine, notamment l'OCP et la compétitivité au sein de cette même structure.

Cette contribution montre que le groupe OCP a accentué son investissement en matière de respect des principes du développement durable notamment :

- L'inclusion des acteurs de la chaîne de valeur au processus de décision
- La prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes
- L'engagement à la responsabilité et au management inclusif
- L'engagement à une production durable
- L'engagement à partager et créer de la valeur

En vérifiant l'impact des efforts fournis en termes d'adoption d'une approche basée sur le développement durable sur les indicateurs retenus pour mesurer la compétitivité sur une période de quatre ans (à partir de l'année 2016 jusqu'à 2019). On constate que :

La productivité du groupe est positive et en croissance, cela revient à une utilisation optimale des facteurs de la production à savoir le capital et le travail. Depuis la signature de la charte sociale le nombre de grève a enregistré une baisse importante, grâce à la satisfaction et la motivation du personnel.

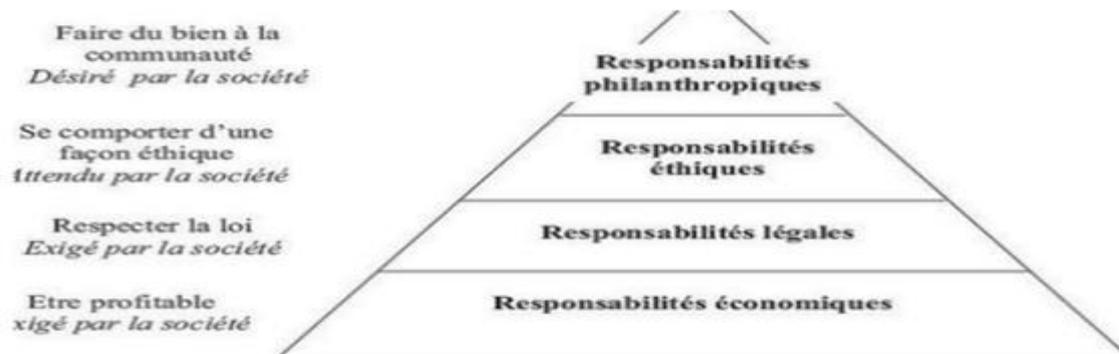
Les parts de marché et la rentabilité représentent également des indicateurs retenus pour mesurer l'évolution de la compétitivité de l'OCP. Il est à signaler que l'adoption d'une approche de développement durable est un trait de distinction entre les différents acteurs sur le marché et renforce l'image de l'entreprise aux yeux des divers parties prenantes, ce qui les encourage à conclure des alliances et partenariats avec le groupe et du coup les parts de marché augmenteront.

Dans cette contribution, il éclare que le groupe OCP a su bénéficier de l'adoption d'une approche de développement durable pour développer de nouveaux avantages basés à la fois sur une prise en compte hâtif des pressions des parties prenantes et des difficultés environnementales, et sur l'atteinte de l'opportunité offerte par la conquête de nouveaux marchés à fort potentiel au niveau international.

Cette investigation illustrée par l'étude de cas relative au groupe OCP affirme l'hypothèse N°1 selon laquelle « l'adoption d'une stratégie basée sur le développement durable est un levier de compétitivité des entreprises marocaines ». Ceci confirme l'idée que le développement durable n'est pas un outil pour maquiller la communication des entreprises et augmenter leur notoriété par rapport à la concurrence mais plutôt c'est une lame de fond, une cheville ouvrière pour améliorer la compétitivité durable des entreprises marocaines.

L'ensemble de ces constats confirme que le développement durable ne va pas à l'encontre de la poursuite des objectifs économiques, par contraire les objectifs économiques constituent la base de la pratique du développement durable et de la RSE.

Du point de vue éthique, il faut rémunérer les investisseurs en contrepartie de leurs engagements dans l'entreprise. La pyramide de (Carroll, 1979) illustre parfaitement la relation développement durable et les différents niveaux de responsabilités imposés dans ce sens.

**Figure N° 5 : Pyramide de la RSE selon Carroll (1979)**

**Source :** Carroll (1979)

### **Conclusion :**

Le développement durable constitue un appui majeur pour les entreprises de toutes les branches d'activités plus particulièrement pour les secteurs polluants (SAIR & RAHOUA 2020). Dans cette contribution scientifique nous avons approfondi la relation entre le développement durable appliqué par les entreprises et celui de la compétitivité, dans le contexte du Maroc, nous avons matérialisé cette relation par une étude de cas d'un groupe marocain « OCP ».

Les recherches menées dans ce papier ont permis d'établir plusieurs résultats quant à la compétitivité et l'engagement au développement durable. L'originalité de notre recherche réside dans l'exploration d'un terrain peu exploité à savoir le Maroc.

L'enseignement à déduire de cette contribution est que pour l'OCP le développement durable est une condition sine qua non de la compétitivité, en effet l'impact du développement durable consécutivement sur les parts de marché, la productivité, et la rentabilité est positif.

Une limite inhérente à cette recherche doit être mentionnée, peu d'entreprises marocaines ont adopté le développement durable, le concept est assez récent, seuls les grandes structures qui s'y intéressent. En outre, concernant une structure comme l'OCP qui dispose d'une assise financière assez confortable et d'une charte de valeur au cœur de laquelle le développement durable ou la RSE sont angulaires, la compétitivité est naturellement démontrable.

Pour les entreprises dont les moyens sont peu limités, il sera compliqué d'étudier le lien développement durable et compétitivité. Du coup il est laborieux de généraliser les résultats de cette étude sur l'ensemble des entreprises marocaines.

Les apports de notre recherche s'articulent autour de deux formes : théoriques et empiriques. Théoriquement, ce travail a permis de consulter les travaux déjà réalisés en matière du développement durable et de la compétitivité des entreprises, également, ce travail a permis d'insérer et confronter de manière critique les travaux récents, ceci constitue un enrichissement de la recherche scientifique dans le domaine et spécialement dans le contexte marocain. Les apports empiriques de ce travail, résident dans l'analyse chiffrée des résultats, des variables utilisées et dans le contexte marocain à travers le choix d'une entreprise marocaine.

D'autres voies de recherches futures sont possibles, Primo, mener une analyse de contenu pour mesurer l'impact de l'adoption d'une stratégie de développement durable, il faut prendre en compte les trois dimensions à savoir la dimension environnementale, économique et sociale. il serait opportun de sélectionner des variables pour chaque dimension, et calculer un score, la finalité étant de mesurer la profondeur de l'impact de l'adoption d'une stratégie de développement durable sur les entreprises. Secundo, il est préférable d'élargir le champ de recherche à d'autres entreprises, cet élargissement est de nature a apporté des évidences et des comparaisons supplémentaires quant au lien étudié à savoir : développement durable-compétitivité des entreprises marocaines.

### **Bibliographie :**

- Afaq (2011). Guide d'évaluation AFAQ 26000 – Développement durable, responsabilité sociale, éd. Afnor certification.
- Ambec, S. & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise, IDEI Report.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol. 17, n°1, p. 99-120.
- Berumen S.A., An approach to local and regional competitiveness, Cuadernos de Administración Bogotá (Colombia) 2005, 18:29 13–31.
- Cazal, D. (2008). La RSE et ses parties prenantes: Enjeux sociopolitiques et contrats, Revue de l'organisation responsable, 2008/1 , Vol. 3.

- Caroline. R (2014) « Comment faire un article scientifique » Collection devenir chercheur- Guide pratique à l'intention des étudiants des sciences humaines et sociales.
- Confédération générale des entreprises du maroc (CGEM).2011 Label RSE de la CGEM Guide d'information réalisé à l'occasion de la tenue des premières assises de la RSE- Mai 2011
- Paola Annoni and Kornelia Kozovska (2011). EU Regional Competitiveness Index, JRC Scientific and Technical reports.
- Crook C. (2005). The Good Company: A Survey of Corporate Social Responsibility. The economist. 374(8410), 1-22.
- Dosi, G., Pavitt, K. & Soete, L. (1990). The economics of technical change and international trade. New York: New York University Press.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, Academy of Management Review, october, p. 532-550.
- Hatem.H & Dominique. W (2013), Innovation et compétitivité- l'exemple d'entreprises tunisiennes ayant choisi la voie du développement durable,
- Hanna KRUK (2017): similarities between sustainable development and competitiveness of the regions – theoretical approach Modern management review . MMR, vol. XXII, 24 (2/2017), pp. 71-86
- Jean-Frédéric,M & Amandine,O (2015). Chapitre 5. Sommets des Nations Unies : entre environnement et développement. Politiques internationale de l'environnement. P 133à 156
- José. S &Tania .E (2019): Competitiveness against the sustainable development goals D.R first edition, Universidad de Guadalajara
- Ladd J. (1984). Corporate mythology and individual responsibility. International Journal of Applied Philosophy. 2, 1–21.
- Levitt T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. Harvard Business Review. Septembre-Octobre, p.41- 51.
- Marco Valeri (2013) :sustainability development and competitiveness of rome as a tourist destination , Tourism and Hospitality Management, Vol. 21, No. 2, pp. X-X, 2015
- Mostafa. Nejatiet al, (2010),"Sustainable development: a competitive advantage or a threat?", Business Strategy Series, Vol. 11 Iss 2 pp. 84 – 89
- Porter, M. E. & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship, Journal of Economic Perspectives, vol.9, n° 4, p. 97-118.
- Rapport OCP- comptes consolidés - normes IFRS au 31 décembre 2016
- Rapport OCP- comptes consolidés - normes IFRS au 31 décembre 2017
- Rapport OCP- comptes consolidés - normes IFRS au 31 décembre 2018
- Rapport OCP- comptes consolidés - normes IFRS au 31 décembre 2019

- Thomas. L (2013) : Sustainable Development and Competition Policy Journal of European Competition Law & Practice, 2013, Vol. 4, No. 1
- SAIR A. & RAHOUA F. (2020) « L'attrait du secteur en matière de développement durable et la performance organisationnelle, cas des structures d'hébergement touristique en milieu rural », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 1070 – 1090
- Schwab, K. and Porter, M. E. (2007) The Global Competitiveness Report 2007-2008. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- Sustainability report 2018- OCP GRI content index
- Williamson, O. E. (1975). Market and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. New York, The Free Press.
- Wirtz, P. (1999) « Comptabilité financière et gouvernement des entreprises : le potentiel des études de cas pour la compréhension des processus », Université de Bourgogne –IAE Dijon.
- Wolak-Tuzimek, A., Duda, J., Sołoma, A. & Lament, M. 2015. Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Wybrane problemy, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom 2015. ISBN 978-83-62805-57-0.