

## La vision des utilisateurs en secteur de logistique à la norme ISO 9001 version 2008 et au contrôle de gestion et les sortes d'évolution

### [ The vision of the users in logistics sector to the ISO 9001: 2008 and the management control and the leads of evolution ]

*Said EL HOUR<sup>1</sup>, Mahjoub AOUANE<sup>2</sup>, and Abdelaziz CHAOUCH<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Département Chimie, Université Ibn Toufail, KENITRA, MAROC

<sup>2</sup>Département Biologie, Université Ibn Toufail, KENITRA, MAROC

---

Copyright © 2015 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:** Logistic is creating added value and a key factor for economic development. And improvement of the Moroccan logistics, it's a capital, it could boost the Moroccan economy by promoting cost control of Moroccan companies, which have to ensure effective control and management for the quality management and the management control are trends background of the issues at the heart of business logistics and transportation for effective performance management.

The objective of this article is, firstly, to show that user satisfaction about the quality management and management control is a predictor of business performance, and secondly to determine the levers that quality managers and controllers can behave to maximize satisfaction. From a survey distributed to quality managers and the management controllers of logistics companies, the results open, thereby promising avenues for research.

In terms of results, 93% of selected companies affirm their awareness that the most important benefit of quality management is to ensure the improvement of the quality of customer service for satisfied customers. But just 44 % of companies say that the application of ISO 9001: 2008 allowed to change management practices and implement corporate activity steering reliable tools for the performance.

Also, 86% of the targeted transportation and logistics companies just use general and cost accounting as a management control tools so for most companies other tools are not in place that considers constraints that block the effectiveness of transport companies management control and logistics in Morocco.

Finally, the conception of an organizational tool that combines the management of quality and management control still an essential tool to favour the organizational performance management, the ultimate goal, of transport companies and logistics in Morocco.

**KEYWORDS:** Logistics, Quality Management, ISO 9001 Version 2008, Management Control, Performance, Cost Management, Competitiveness.

**RESUME:** La logistique est créatrice de valeur ajoutée et un facteur essentiel pour le développement économique. Ainsi L'amélioration de la logistique marocaine est capitale, elle pourrait dynamiser l'économie marocaine en favorisant la maîtrise des coûts des entreprises marocaines, qui doivent maîtriser et assurer une gestion efficace de management de qualité et de contrôle de gestion qui sont des tendances de fond au cœur des enjeux des entreprises de la logistique et du transport pour assurer un pilotage efficace de la performance.

L'objectif de cet article consiste, en premier lieu, à montrer que la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis du management de qualité et de contrôle de gestion est une variable explicative de la performance des entreprises, en second lieu, de déterminer les leviers sur lesquels les responsables qualité et contrôleurs de gestion peuvent agir pour maximiser ladite

satisfaction. A partir d'une enquête diffusée auprès des responsables qualité et des responsables de contrôle de gestion des entreprises de la logistique, les résultats obtenus ouvrent, de ce fait, des pistes de recherches prometteuses.

En terme de résultats, 93% des entreprises questionnées affirment leur conscience que l'avantage le plus important de management de qualité est d'assurer l'amélioration de la qualité du service au client pour avoir des clients satisfaits et fidèles. Par contre, juste 44 % des entreprises affirment que l'application de la norme ISO 9001 version 2008 a permis de faire évoluer les pratiques managériales et de mettre en place des outils fiables de pilotage de l'activité de l'entreprise vers la performance.

Aussi, 86% des entreprises de transport et logistique ciblées utilisent juste la comptabilité générale et analytique comme outils de contrôle de gestion alors pour la majorité des entreprises les autres outils ne sont mis en place ce qui considère comme contrainte qui bloquent l'efficacité du contrôle de gestion des entreprises de transport et de la logistique au Maroc.

Finalement, La conception d'un outil organisationnel qui marie entre le management de qualité et le contrôle de gestion reste un outil organisationnel indispensable pour favoriser le pilotage de la performance le but ultime des entreprises de transport et de la logistique au Maroc.

**MOTS-CLEFS:** logistique, Management de qualité, ISO 9001 version 2008, Contrôle de gestion, performance, maîtrise des coûts, compétitivité.

## **1 INTRODUCTION**

L'évolution des technologies de l'information et de la communication au secteur de transport et de logistique a rapproché les distances ; réduisant ainsi le monde en un grand marché dans lequel les informations, les capitaux et les marchandises circulent facilement et rapidement. Ces mutations apportent certainement de nouvelles perspectives, mais surtout de nouveaux défis à cause des nouvelles contraintes.

Pour pouvoir surmonter la complexité et les interactions omniprésentes dans ledit marché et dominer les impacts de l'environnement, l'entreprise en tant qu'acteur socio-économique, doit être compétitive pour échapper aux influences de la concurrence acharnée tout en créant des avantages défendables sur le long terme. Pour répondre aux exigences et aux normes de compétitivité, les entreprises de la logistique doivent maîtriser les règles de gestion, la question est véritablement organisationnelles et trouve sa légitimité dans la maîtrise des exigences de gestion efficace afin d'assurer la satisfaction de clients, de réduire les couts et de maîtriser les couts de la non qualité. En effet, le management de la qualité et le contrôle de gestion sont au cœur du fonctionnement de l'activité, car lorsqu'il n'y a pas de contrôle, il n'y a ni performance ni compétitivité.

Afin d'étudier les besoins et les attentes des utilisateurs en matière d'évaluation des exigences de la norme ISO 9001 et de contrôle de gestion , on a mené une enquête auprès de 42 entreprises du secteur de transport et de logistique.

La finalité de cet article est de clarifier la vision et la perception des adoptants de la norme ISO 9001 version 2008 et du contrôle de gestion au secteur de transport et logistique au Maroc et de déterminer les leviers sur lesquels les responsables qualité et contrôleurs de gestion peuvent agir pour assurer un pilotage de la performance.

Au-delà des questions portant sur l'identité des répondants, l'enquête vise à analyser :

- Les avantages et les contraintes de l'utilisation de la norme ISO 9001 et de contrôle de gestion.
- La vision des utilisateurs en matière des modifications ou des ajouts souhaités au travers de plusieurs propositions et suggestions.

En effet, les hypothèses qui peuvent être avancées sont les suivantes :

- Les entreprises enquêtées de secteur de la logistique et du transport ayant une perception positive aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008 et au système de contrôle de gestion
- Les exigences classiques de la norme ISO 9001 version 2008 et la faible efficacité de contrôle de gestion constituent un obstacle et un facteur de blocage de gestion efficace des entreprises de la logistique et par conséquent frein de performance.

## 2 MATERIEL ET METHODES

La norme ISO 9001 version 2008 apporte la preuve de l'aptitude d'un organisme à répondre aux exigences de la qualité et à donner satisfaction aux clients.

Le contrôle de gestion est un appareil administratif, soutenu par une attitude d'esprit, permettant de fournir à la direction et aux divers responsables les informations internes indispensables pour une gestion prévisionnelle et une gestion budgétaire efficaces [1].

Cependant, La complexité des organisations suscite un besoin accru de gestion transversale inter fonctionnelle et de coordination économique [2]. Il s'agit de combiner les outils de pilotage de la performance pour maîtriser les coûts et assurer une amélioration continue.

Dans ce projet nous allons effectuer une étude qualitative sous forme de guide d'entretien avec les entreprises, les résultats de cette étude ont été la base pour construire un questionnaire ; outil de collecte des informations auprès de notre cible afin de connaître la vision des utilisateurs en secteur de transport et logistique de la norme ISO 9001 version 2008 et au contrôle de gestion et les sortes d'évolution. La diffusion du questionnaire a concernée 67 entreprises opérantes dans le secteur de la logistique et le transport dans la grande région de Casablanca dans un objectif d'évaluer et les exigences de la norme et les règles du contrôle de gestion

### 2.1 PRESENTATION DE LA POPULATION ETUDIEE

Les 67 entreprises contactées sont surtout des PME et des grandes entreprises du secteur de transport et de logistique au Maroc.

Le choix des entreprises de transport et de logistique se justifie du fait que la logistique est actuellement un facteur clef de la compétitivité des entreprises. Les industriels et les universitaires ont pris conscience de l'importance que revêt le développement de cette discipline aussi bien sur le plan de la recherche que sur celui de la pratique quotidienne. Le rôle de la logistique est désormais perçu « tant qu'instrument de la performance des entreprises sur le marché » [3].

L'organisation logistique des entreprises Marocaines génère, à coté de longs délais, des coûts qui pénalisent leurs compétitivités [4]. En effet, la logistique est encore à l'état embryonnaire, le volume du secteur n'est pas large, les entreprises qui exercent leurs activités dans la logistique sont au nombre de 67 dont 51 sont des PME et le reste sont des grandes entreprises (Tableau 1). Les items de notre étude sont précis, formulés à base des études et analyses documentaires [5] et d'une analyse quantitative.

### 2.2 ECHANTILLONNAGE

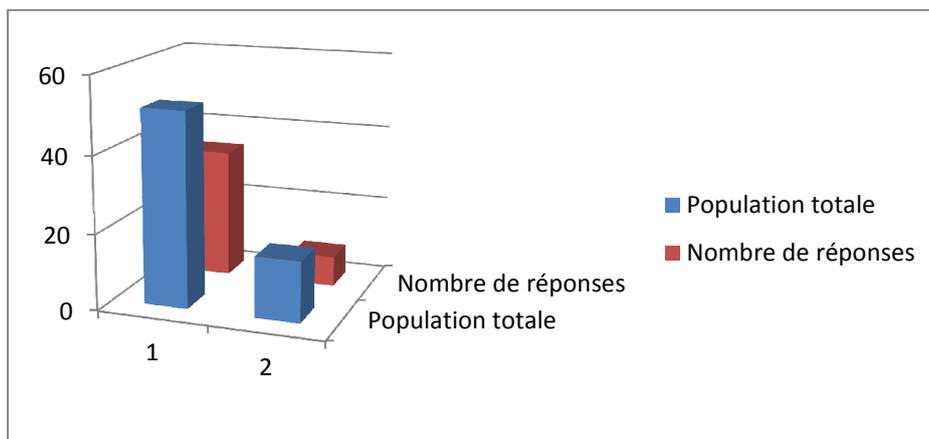
Notre étude a concerné un échantillon qualitatif [6], un échantillon de 48 entreprises certifiées ISO version 2008 et qui ont un système de contrôle de gestion sélectionnées auprès de la grande région de Casablanca.

Pour que les données collectées soient fiables, nous avons sélectionné les entreprises qui avaient obtenu leur certification depuis au moins deux ans. En définitive, 48 entreprises de secteurs de transport et de logistique qui ont été retenues pour cette étude. Pour des raisons de confidentialité, les noms de ces entreprises ont été dissimulés.

*Tableau 1: la population totale et le taux de réponses*

Entreprises	Population totale	Ayant reçu le questionnaire (1)	Nombre de réponses (2)	Taux de réponses % (2)/(1)
PME	51	39	34	87,17
Grandes entreprises	16	9	8	88,88
<b>Total</b>	67	48	42	<b>87,5</b>

Graphique 1:



**Illustration 1:** le tableau présente le volume de la population ciblée des entreprises de transport et de logistique au Maroc, et la répartition de cette population : 51 PME et 16 Grandes entreprises, aussi le nombre des entreprises qui ont répondu au questionnaire.

Le pourcentage des entreprises qui ont accepté de répondre à notre questionnaire est de 87,5%, un taux important qui démontre que les entreprises enquêtées sont intéressées par le thème de cette recherche.

Un instrument de mesure a été élaboré pour les fins de cette étude, il est composé de 22 items. Ces items tentent de répondre aux différents questionnements afin de mieux identifier la vision des utilisateurs en secteur de transport et logistique à la norme ISO 9001 version 2008 et au contrôle de gestion et les sortes d'évolution.

Le questionnaire utilisé dans cette étude comporte deux parties :

- Système Management de Qualité
- Contrôle de Gestion

La constitution du questionnaire (formulation des questions) constitue une phase primordiale du déroulement de toute étude. Les items de notre étude sont précis et la terminologie bien expliquée, ils sont formulés à base des études et analyses documentaires [7] et aussi à base de l'analyse quantitative.

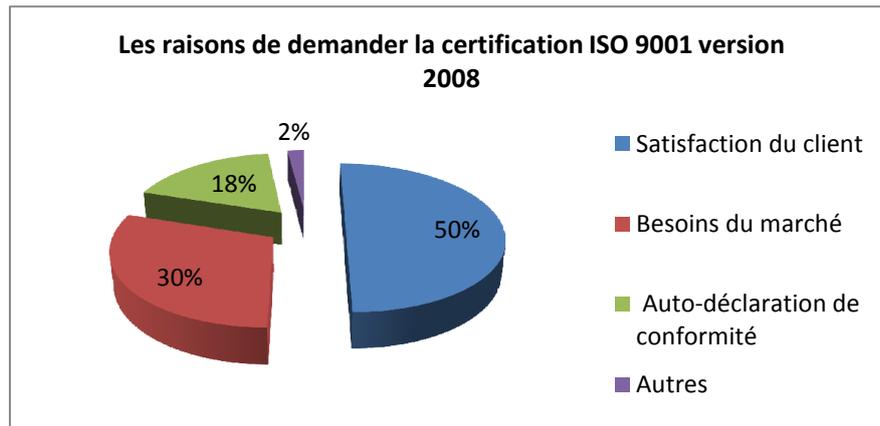
### 3 RESULTATS

#### 3.1 SYSTEME MANAGEMENT DE QUALITE

Tableau 2 : Les facteurs favorisant l'entreprise à demander la certification ISO 9001 version 2008

Raisons de demander la certification	%
Satisfaction du client	50
Besoins du marché	30
Auto-déclaration de conformité	18
Autres	02

Graphique 2 :

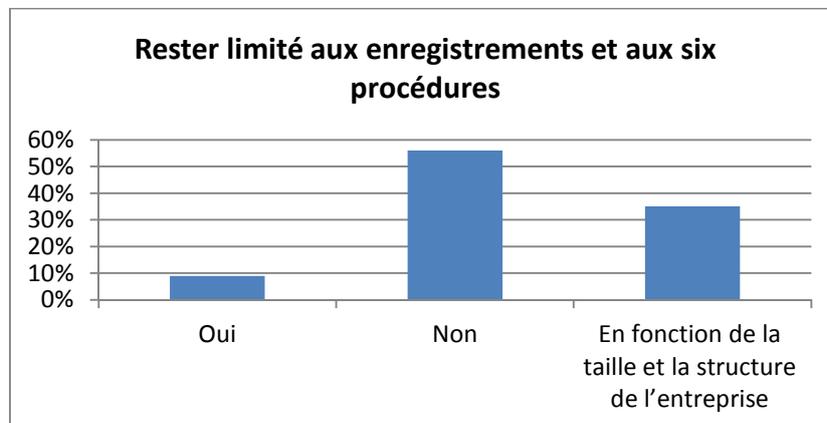


**Illustration 2:** Les chiffres présentés montrent que le client est le facteur principal qui influence l'organisme à mener une démarche de certification qualité

Tableau 3 : La nécessité de rester limité aux enregistrements et aux six procédures exigées par la norme ISO 9001 version 2008

Rester limité aux enregistrements et aux six procédures	%
Oui	09
Non	56
En fonction de la taille et la structure de l'entreprise	35

Graphique 3 :

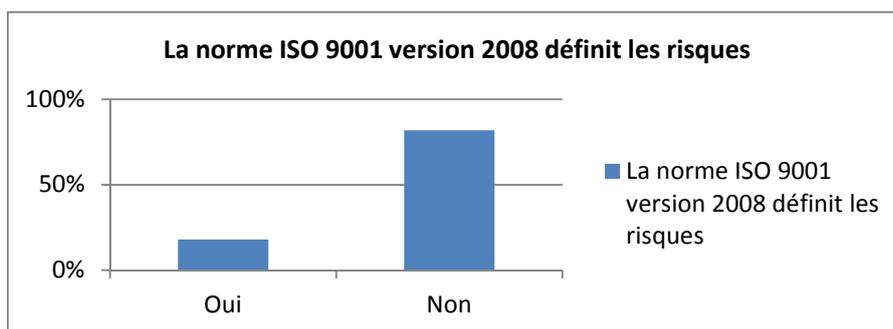


**Illustration 3:** Le nombre des enregistrements et des procédures d'une entreprise de transport et de logistique restent relatif à la taille et la structure de l'entreprise

Tableau 4 : La norme ISO 9001 version 2008 définit les risques qui peuvent impacter le produit ou le service

La norme ISO 9001 version 2008 définit les risques	%
Oui	18
Non	82

Graphique 4 :

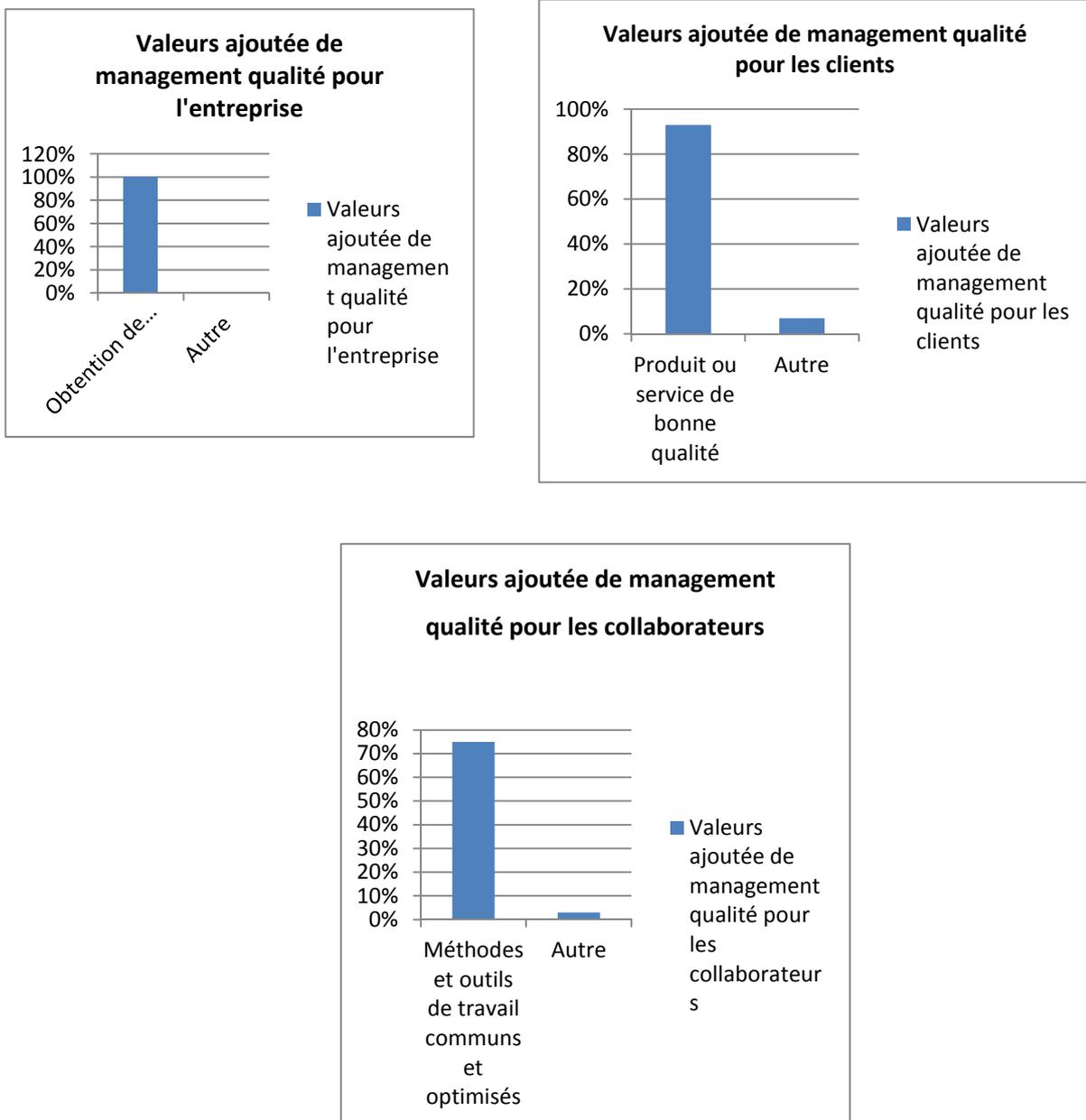


**Illustration 4:** La maîtrise des risques reste un concept implicite dans la norme ISO 9001 version 2008

Tableau 5 : Valeurs ajoutée du management de la qualité

Acteurs	Valeurs ajoutée	%
L'entreprise	<input type="checkbox"/> Obtention de certificat Qualité	100
	<input type="checkbox"/> Autre	0
Les clients	<input type="checkbox"/> Produit ou un service de bonne qualité	93
	<input type="checkbox"/> Autre	07
Les collaborateurs	<input type="checkbox"/> Méthodes et outils de travail communs et optimisés	75
	<input type="checkbox"/> Autre	2

Graphique 5 :

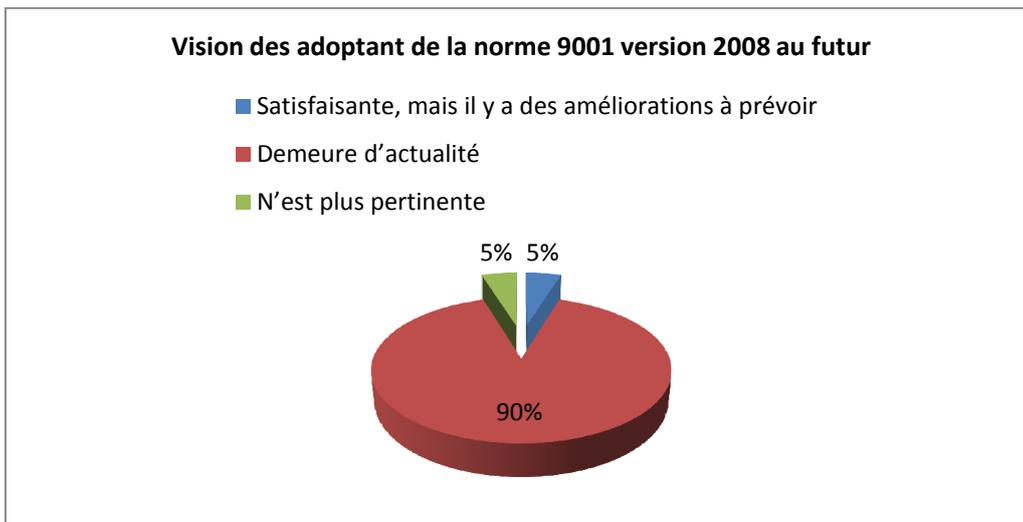


**Illustration 5:** Obtention de certificat Qualité, avoir un produit ou un service de bonne qualité et avoir des méthodes et outils de travail communs et optimisés sont les principales valeurs ajoutées pour les entreprises, les clients et les collaborateurs.

Tableau 6 : Pertinence de l'ISO 9001 version 2008 dans le futur

Vision des adoptant de la norme 9001 version 2008 au futur	%
Satisfaisante, mais il y a des améliorations à prévoir	05
Demeure d'actualité	90
N'est plus pertinente	05

Graphique 6 :



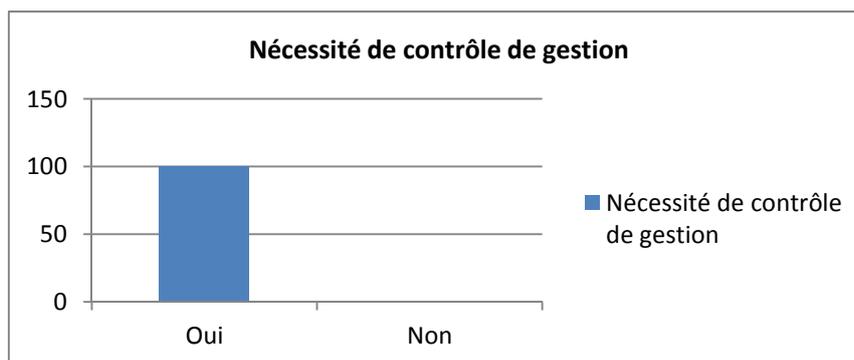
**Illustration 6 :** Avis positif et favorable envers la norme ISO 9001 version 2008

### 3.2 CONTROLE DE GESTION

Tableau 7 : l'importance du contrôle de gestion

Nécessité de contrôle de gestion	%
Oui	100
Non	0

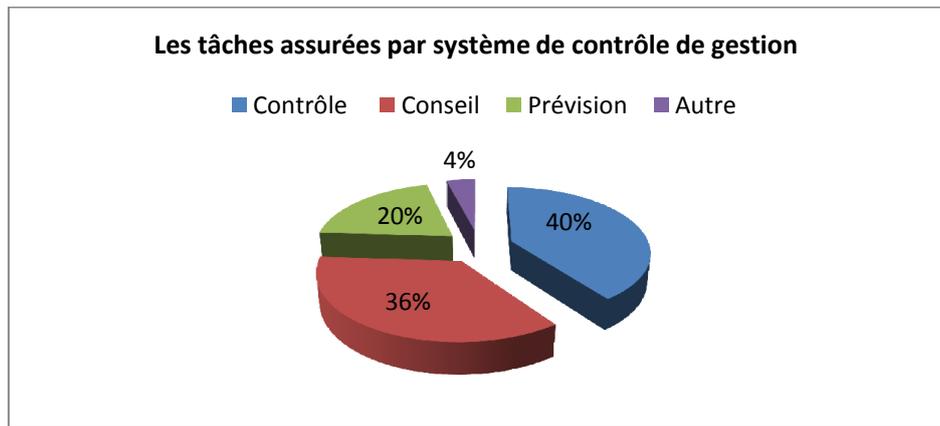
Graphique 7 :



**Illustration 7 :** le contrôle de gestion est colonne vertébrale pour une entreprise de transport et de la logistique.

**Tableau 8 : Les tâches assurées par système de contrôle de gestion**

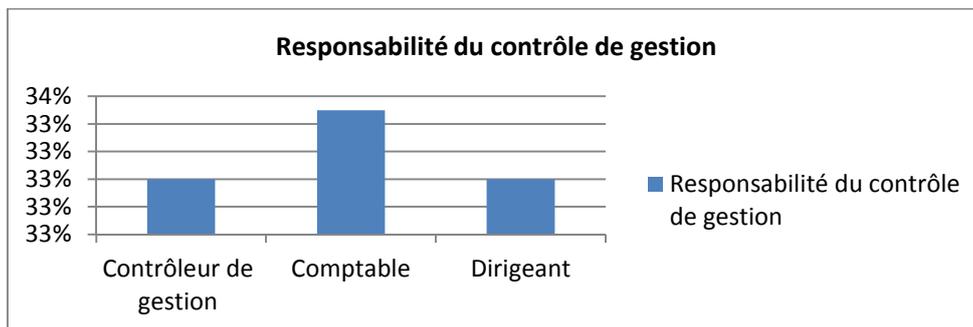
Rôle	%
Contrôle	40
Conseil	36
Prévision	20
Autre	04

**Graphique 8 :**

**Illustration 8 :** Comme son nom l'indique le contrôle de gestion permet d'assurer le contrôle de l'activité de l'entreprise

**Tableau 9 : Responsabilité du contrôle de gestion**

Responsabilité du contrôle de gestion	%
Contrôleur de gestion	33
Comptable	33,5
Dirigeant	33,5
Autre	0

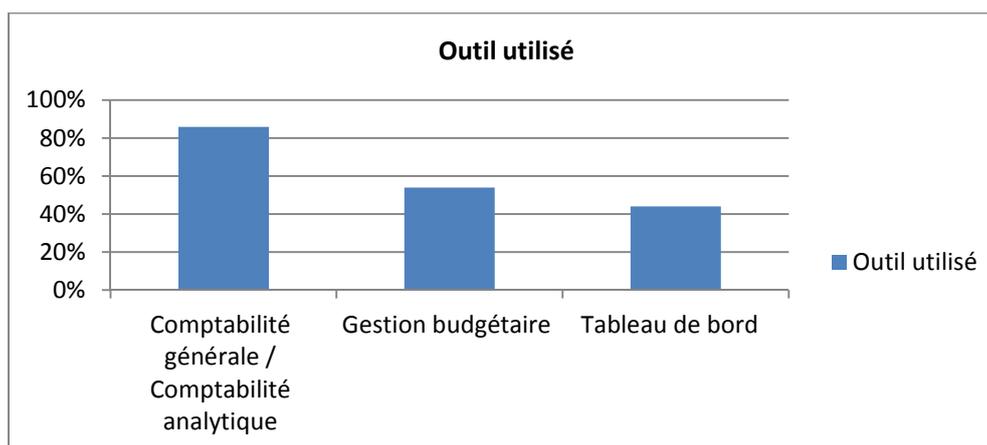
**Graphique 9 :**

**Illustration 9 :** 34 des entreprises enquêtées sont des PME c'est pour quoi dans la plupart des entreprises le comptable lui-même qui assure les rôles et les responsabilités de contrôle de gestion

**Tableau 10 : les outils de contrôle de gestion les plus utilisés aux entreprises de logistique**

Outil utilisé	%
Comptabilité générale	86
Comptabilité analytique	
Gestion budgétaire	54
Tableau de bord	44

**Graphique 10 :**

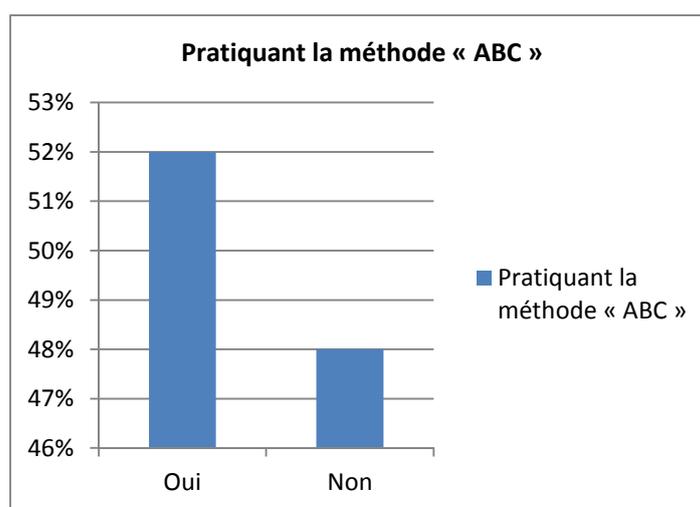


**Illustration 10 :** l'outil de contrôle de gestion disponible dans la plupart des entreprises PME est celle de comptabilité générale et la comptabilité analytique.

**Tableau 11 : la pratique de la méthode de coût à base d'activité "ABC"**

Pratiquant la méthode « ABC »	%
<input type="checkbox"/> Oui	52
<input type="checkbox"/> Non	48

**Graphique 11 :**

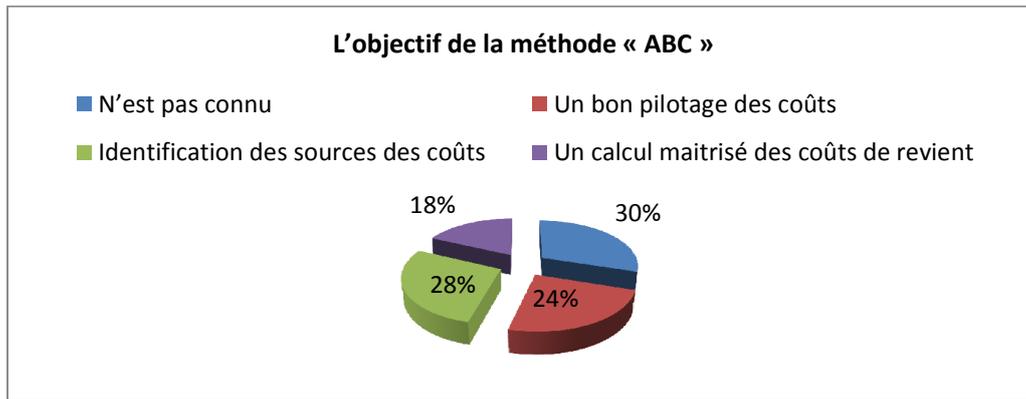


**Illustration 11 :** Une grande majorité des entreprises enquêtées utilise la méthode « ABC » qui permet d'analyser les coûts par activité

Tableau 12 : l'objectif de la méthode "ABC"

L'objectif de la méthode « ABC »	%
N'est pas connu	30
Un bon pilotage des coûts	24
Identification des sources des coûts	28
Un calcul maîtrisé des coûts de revient	18

Graphique 12 :

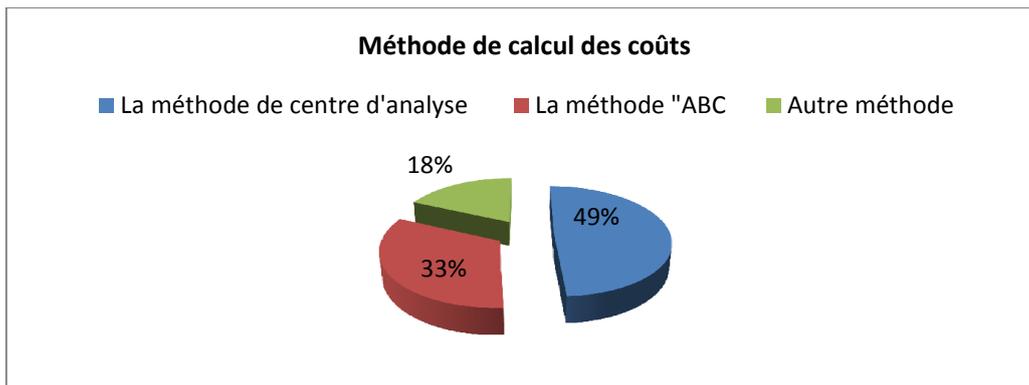


**Illustration 12 :** l'utilité et les objectifs de la méthode « ABC » reste encore non identifié pour une grande partie des entreprises enquêtées

Tableau 13 : la méthode la plus efficace pour le calcul des coûts

Méthode de calcul des coûts	%
La méthode de centre d'analyse	54
La méthode "ABC"	36
Autre méthode	20

Graphique 13 :



**Illustration 13 :** Répondre bien aux problèmes de gestion est la raison par laquelle les entreprises déclarent que la méthode de calcul des coûts est la plus efficace pour piloter la performance

## 4 DISCUSSION

### 4.1 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Assurer la satisfaction du client et répondre aux exigences du marché sont les raisons cruciales qui poussent l'entreprise à demander la certification. Il est intéressant de constater que beaucoup de répondants ont entrepris une démarche de certification à la demande de leurs propres clients. D'ailleurs la certification ISO 9001 version 2008 est la reconnaissance, par un organisme de certification accrédité, que les exigences de la norme sont appliquées [8].

56 % des entreprises enquêtées jugent que la norme doit exiger plus d'enregistrements et de procédures pour ne pas se limiter qu'aux six procédures normatives. Ces documents ne sont pas suffisants pour assurer la maîtrise des opérations et activités de l'entreprise.

**La notion de maîtrise des risques** est exprimé par le concept des **actions préventives** dont les entreprises peinent à en comprendre la finalité et qui sont, par conséquent, très peu formalisées, ainsi la norme ISO 9001 version 2008 ne définit pas les risques qui peut impacter le produit ou le service est la réponse de 82 % des entreprises enquêtées. La norme ISO 9001 version 2008 se limite juste aux **mesures préventives correspondant à des actions, des activités ou techniques requises pour maîtriser les différents risques identifiés ou réduire leur fréquence de survenue à des niveaux acceptables** [9]. **Cela dit, la version 2008** de la norme ISO 9001 évoque (timidement) la notion de risque [10] (À titre indicatif la norme iso9001 Versions 2015 a remédié à ladite anomalie).

**Un outil pertinent pour le compte de l'organisation** : L'application de la norme ISO 9001 version 2008 a certes permis d'améliorer la satisfaction clients est la réponse de 54% des entreprises ciblées mais elle a permis aussi de faire évoluer les pratiques managériales et de mettre en place des outils fiables de pilotage de l'activité de l'entreprise vers la performance ce qui est affirmé par 44 % des entreprises enquêtées.

L'ISO 9001 a donc une application concrète pour les organisations, elle est un véritable outil au service de l'organisation.

En effet la norme l'ISO 9001 version 2008 est très utilisée aujourd'hui prenant en compte la satisfaction du client par la conformité aux exigences explicites et implicites, elle consiste à améliorer en permanence l'efficacité du système.

Pour la question de la valeur ajoutée apportée par le management de la Qualité ISO 9001 à l'entreprise, à ses collaborateurs, et à ses clients ; La totalité des entreprises ont répondu c'est l'obtention du certificat de la Qualité ISO 9001 valable pour 3 ans, délivré par un organisme certificateur et qui représente un avantage discriminatoire intéressant vis-à-vis des ses concurrents. Aussi l'augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché [11].

93% des entreprises questionnées affirment leur conscience de la valeur ajoutée de management de qualité en matière d'amélioration de la qualité du service au client, des clients satisfaits et fidèles.

**Satisfaction ou insatisfaction** : Concernant les options possibles quant à la révision de la norme ISO 9001, 90 % des réponses ont exprimé un avis positif envers la norme ISO 9001 version 2008 quant au 5% des répondants ont déclaré leur satisfaction à condition que des rectifications doivent être y apportées liées bien entendu aux besoins et attentes des utilisateurs.

### 4.2 CONTROLE DE GESTION

Concernant la vision des partisans du contrôle de gestion on remarque que :

Toutes les entreprises enquêtées confirment que le contrôle de gestion est nécessaire pour la vie de l'organisation vue l'importance allouée à cet outil par la définition des finalités et des objectifs généraux de l'entreprise d'une part, et l'élaboration de la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés d'autre part, d'après Anthony, le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres pour mettre en œuvre les stratégies de cette organisation [12].

Pour la majorité des entreprises ciblées, le contrôle de gestion assure en premier lieu les tâches de contrôle et de conseil et en second lieu la tâche de prévision en raison de leur importance dans la gestion des activités des entreprises. Pour atteindre ces rôles clés, deux conditions sont primordiales pour le succès du contrôle de gestion, celle de l'adhésion des acteurs et l'implication de la direction, car "Il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus" [13].

Pour les deux tiers des entreprises ciblées, le comptable et le dirigeant sont les personnes qui exécutent les techniques du contrôle de gestion, alors que pour le tiers restant, c'est le contrôleur de gestion qui est chargé d'exécuter les techniques de contrôle de gestion. Cela peut l'expliquer par la dominance des petites moyennes entreprises caractérisées par des structures simples et un petit chiffre d'affaire (société à responsabilité limitée).

La position de contrôle de gestion, chez 66 % des entreprises ciblées, est intégrée soit à la direction générale soit à la fonction financière. Alors que 34% des entreprises, c'est la fonction de la comptabilité qui utilise les techniques du contrôle de gestion. La taille est la première raison expliquant l'absence d'une fonction indépendante en effet la position du contrôle de gestion s'axe autour du conseil et se positionne au centre des décisions des grandes entreprises quant aux petites et moyennes entreprises, le contrôle de gestion est peu formalisé et qui ne consiste à agir que lorsque des difficultés subites apparaissent.

98% des entreprises ciblées affirment que l'existence d'une relation entre le contrôle de gestion et les autres fonctions de l'organisation a lieu. Cette relation est nécessaire pour cohérer les actions de contrôle de gestion avec les autres fonctions afin de maîtriser la performance de l'organisation.

68% des responsables des entreprises ciblées ont déjà entendu par la notion de performance, comme le définit Lorino « est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » [14]. Par contre 12% des responsables n'ont aucune information sur cette notion.

Pour 44% des entreprises ciblées, la performance est atteinte lorsque le maximum de résultat est atteint avec un minimum de coûts, et pour 42% des entreprises enquêtées la performance obtenue lorsque les objectifs sont atteints. Ainsi la performance dans une organisation est le résultat de la combinaison entre des éléments d'efficience et d'efficacité [15].

Concernant les outils de contrôle de gestion les plus utilisés au sein des entreprises, 86% des entreprises ciblées utilisent la comptabilité générale et analytique, alors que 54% des entreprises utilisent la gestion budgétaire et enfin 44% des entreprises utilisent le tableau de bord. Cela montre la simplicité et l'importance de la méthode de calcul des coûts.

52% des entreprises ciblées utilisent la méthode ABC, cette méthode a su convaincre un certain nombre de praticiens par ses qualités intrinsèques [16], Cela peut s'expliquer par la volonté des entreprises de retrouver une traçabilité satisfaisante des flux internes ainsi que le désir de réintroduire un lien de causalité dans le calcul du coût des produits.

La majorité des entreprises ciblées pratiquent la méthode ABC en visant en premier lieu un bon pilotage de coûts, en second lieu une recherche de véritables causes des coûts et en troisième lieu un calcul des coûts de revient plus fiable et pertinent. Pour Xavier BOUIN et François Xavier SIMON, l'approche ABC est plus pertinente que l'approche traditionnelle.

53.3% des entreprises ciblées affirment que la méthode de centre d'analyse est la plus efficace pour calculer les coûts. Selon Thierry Jacquot et Richard Milkoff dans leur livre (Comptabilité de gestion) : « la méthode des centres d'analyse sert de moyen de traitement des charges pour le calcul de coûts complets "corrects et précis" » Car elle est axée sur une analyse par produit ou service, elle propose, à partir d'un découpage des charges directes et indirectes, une affectation et une imputation de tous les coûts sur les produits, selon des clefs ou des d'œuvre.

73.5% des entreprises ciblées déclarent l'utilisation de tableau de bord, par contre 26.5% ne l'utilisent pas, parce qu'il constitue un instrument de contrôle et de comparaison, un outil de dialogue et de communication. Aussi un outil de pilotage de la performance de l'entreprise. En effet le tableau de bord est apparu comme l'instrument du suivi du contrôle de gestion chargé d'accueillir tous les indicateurs non financiers [17].

Les quasi-totalités des entreprises ciblées déclarent l'importance du contrôle de gestion dans la maîtrise de la performance car il est considéré comme une aide au pilotage de l'efficacité et l'efficience d'une entreprise par le biais des indicateurs et outils qu'il propose. En effet, Le contrôle de gestion apparaît comme un instrument de pilotage [18].

46.5% des entreprises ciblées déclarent que la méthode de calcul des coûts est la plus efficace pour piloter la performance car elle répond bien aux problèmes de gestion que posait une situation d'économie de production. Toutefois, l'architecture de calcul des coûts est variable selon les entreprises [19].

Le pilotage de l'organisation constitue une réponse très importante du contrôle de gestion pour piloter la performance chez 87% des entreprises ciblées. Pour 45% des entreprises la réponse du contrôle de gestion pour le pilotage de la performance réside dans le pilotage de l'efficacité et l'efficience et l'adaptation aux problèmes de gestion. Par contre seulement 20% des entreprises considèrent le pilotage de la valeur comme une réponse offerte par le contrôle de gestion pour piloter la performance de l'entreprise.

## **5 CONCLUSION**

Généralement, il ressort de cette enquête que la norme ISO 9001 restes toujours opportune, appropriée et d'actualité. Elle a besoin d'évoluer mais juste avec des changements mineurs. Elle doit certes être complétée et enrichie par des améliorations et des nouveautés notamment en prenant en considération de nouveaux concepts tels que le management des risques, la performance, la stratégie, gestion financière, la rentabilité ..., mais un attention particulier doit avant tout être portée sur sa bonne application.

L'évolution de la norme ISO 9001 version 2008 permettra aux entreprises du secteur de logistique de s'engager dans la démarche Qualité, permettant de se fixer des objectifs et un niveau de qualité à atteindre [20]. Ainsi la norme ISO 9001 version 2008 est reconnue comme l'un des facteurs de succès et de pérennité des entreprises.

La logistique a participé aux mutations nécessaires des modèles d'organisation. L'objectif ultime reste, bien entendu, la maximisation des gains, d'ailleurs, Les objectifs de l'entreprise découlent de sa mission, les plus courant sont : augmenter la rentabilité, augmenter la valeur de l'entreprise, accroître le chiffre d'affaire [21] ...etc, mais pour les atteindre, il ne suffit plus de s'attacher à réduire les coûts. L'entreprise doit intégrer de nouveaux enjeux et des nouvelles contraintes, où le management de qualité devient une condition majeure de succès dans un environnement concurrentiel de plus en plus international et technologique, et aussi il devient nécessaire aussi de disposer d'un système de contrôle fiable et efficace pour aider à la prise des décisions correctement.

La vision des adoptants en secteur de transport et logistique à la norme ISO 9001 version 2008 et au contrôle de gestion et les sortes d'évolution dépend des caractéristiques des entreprises (taille, structure, statut, autonomie), mais elles ne sont pas seules en lice : ce sont les acteurs plus exactement les engagements de leadership qui vont jouer le rôle déterminant et permettre, ou non, le développement des systèmes de contrôle.

Finalement, la problématique du management de qualité et du contrôle de gestion devient celle de la créativité, c'est-à-dire la capacité de ce dernier de créer de la valeur ajoutée et d'influencer les acteurs et les intervenants pour qu'ils mettent en œuvre des actions concrètes permettant d'assurer l'amélioration continue et de la performance de l'entreprise, donc on parle de management de qualité et de contrôle de gestion créatifs.

## **6 REMERCIEMENTS**

Nous tenons à exprimer, aux responsables qualité et aux contrôleurs de gestion des entreprises de transport et de logistiques enquêtées, notre profonde reconnaissance pour la confiance qu'ils nous ont accordée, l'audace et la largeur de vue dont ils ont fait preuve à toutes les étapes de cette enquête.

Nous remercions tout particulièrement Mr TALAL Mohammed, président de la commission logistique CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), et Mme AKOURI Naima Chef de Département Certification de IMANOR (Institut Marocain de Normalisation) et Mr BOURKADI Saâd Chef de Département Ressources et Information au même institut pour l'accueil agréable et pour l'aide qu'il nous a apporté pour effectuer ce travail.

Nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre totale reconnaissance.

## **REFERENCES**

- [1] Toussaint, J. C. « Méthodes de direction du marketing » Dunod 1969 à Paris, 116 pages
- [2] Patrick BESSON et Henri BOUQUIN, « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », in Revue Française de Gestion, janvier février 1991, p. 60.
- [3] European Conference of Ministers of Transport, « Tables Rondes CEMT Les nouvelles tendances de la logistique en Europe Rapport de la cent-quatrième table ronde d'économie des transports tenue à Paris les 3-4 octobre 1996 », éditeur : OECD Publishing, 1997, 192 pages.
- [4] Abdelali Bensaghi Naciri, Jean-Christophe Bounou Bazika, « Repenser les économies africaines pour le développement », Dakar : CODESRIA, 2010, 264 pages
- [5] Laurence bardin, « L'analyse de contenu », éditeur : Presses Universitaires de France – PUF, date de publication : 18 avril 2007, Série: Quadriges Manuels, 291 pages

- [6] Nous employons le terme échantillon dans le sens d'échantillon qualitatif. A la différence des chercheurs quantitatifs qui recherchent de multiples cas décontextualisés et visent une représentativité statistique, notre recherche s'intéresse à de petits échantillons. Il ne s'agit pas de généraliser les résultats obtenus à toutes les entreprises, car l'échantillon ne représente pas statistiquement la population mère, mais permet de comprendre un phénomène en profondeur.
- [7] L'analyse documentaire c'est : "l'opération ou ensemble des opérations visant à représenter le contenu d'un document sous une forme différente de sa forme originelle afin d'en faciliter la consultation ou le repérage dans un stade ultérieur". Laurence bardin, L'analyse de contenu, Puf, Paris, 1977, page 50.
- [8] Geneviève Durand, Jean-Louis Beaudeau « Biochimie médicale: Marqueurs actuels et perspectives », Lavoisier, 9 sept. 2011 - 607 pages
- [9] Michel SFEZ et Patrick TRIADOU « Qualité et gestion des risques en établissement de santé » ÉDITIONS LAMARRE 06/2005
- [10] Christophe Villalonga, Claude Pinet « Le guide du parfait auditeur interne qse + réinventer sa démarche processus » Lexitis Editions (12 avril 2013), 472 pages
- [11] Michel Jaccard « Objectif qualité : Introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité » PPUR (16 juillet 2010), 392 pages
- [12] Sophie Marquet-Pondevil « Le contrôle de gestion environnemental: Une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges », Presses univ. de Louvain, 1 janv. 2003 - 269 pages
- [13] Henri Bouquin. 1991. Op. cit. Page 100.
- [14] Wilfried Niessen, Anne Chanteux, Marcel-Jean Paquet « Les tableaux de bord et Business Plan », Edipro (1 mai 2005), 367 pages
- [15] Alidou Ouédraogo « Alliances stratégiques dans les pays en voie de développement, spécificité, management et conditions de performance » Publibook 2 (2 mars 2004), 341 pages
- [16] Thierry Jacquot, Richard Milkoff, Jérôme Caby « Comptabilité de gestion », Pearson; Édition : 2 (18 mars 2011), 256 pages
- [17] Bertrand Duchéneaut, « LES DIRIGEANTS DE PME. Enquête, Chiffres, Analyses pour mieux les connaître » Maxima Laurent du Mesnil éditeur (1 novembre 1998), 516 pages
- [18] Mustapha Ben Letaief « L'etat et les entreprises publiques en Tunisie » (Collection Logiques juridiques) (French Edition), L'Harmattan (1998), 478 pages
- [19] Ulrike Mayrhofer, « Marketing », bréal 02/05/2013, 157 pages
- [20] Laurence Pitet « La qualité à l'officine », Groupe Liaisons (1 septembre 2007), Page 202
- [21] Jean-louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, « Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ? », DE BOECK; Édition : 1 (16 avril 2010), 432 pages