



**CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION
D'UN MANAGEMENT QUALITE**

**CONTRIBUTION OF THE MANAGEMENT CONTROL FUNCTION TO THE
PREPARATION OF QUALITY MANAGEMENT**

BELMABROUK Ibtissem¹

1 Ecole Supérieure de Commerce, Algérie, belmabrouk.controldegestion@gmail.com

Date de Réception : 01/04/2021 ; Date de révision : 28/06/2021 ; Date d'acceptation : 17/12/2021

RESUME

La fonction contrôle de gestion commence de jouer un rôle important dans la mise en place d'un Système management qualité, ces deux concepts peuvent être complémentaires et travaillent en parallèle pour assurer l'amélioration continue de la performance de l'entreprise. A travers cet article, nous avons étudié l'apport de cette fonction lors de la préparation de la stratégie qualité ainsi que les documents nécessaires liés à la mise en marche du SMQ et comment faire face à la résistance du personnel, et cela, par une étude pratique qui va toucher un échantillon de 172 entreprises algériennes publiques et privées.

Mots clés : Contrôle de gestion, Système management qualité, politique qualité, résistance du personnel, entreprises algériennes.

Classification JEL: L15; L23; L25.

ABSTRACT

The management control function begins to play an important role in the establishment of a quality management system, these two concepts can be complementary and work in parallel to ensure the continuous improvement of the performance of the company. Through this article, we have studied the contribution of this function during the preparation of the quality strategy as well as the necessary documents related to the implementation of the QMS and how to face the resistance of the personnel, and that, by a practical study which will affect a sample of 172 Algerian public and private companies.

Keywords: Management control, Quality management system, quality policy, staff resistance, Algerian companies.

JEL classification : L15; L23; L25.

* BELMABROUK Ibtissem, belmabrouk.controldegestion@gmail.com.

INTRODUCTION

Le SMQ et le contrôle de gestion ont connu un essor ces dernières années l'une avec une vision basée sur l'amélioration des activités de l'entreprise, l'autre avec une vision transversale et financière de cette dernière pour assurer l'amélioration continue de la performance.

Pour connaître dans quelle mesure ces fonctions peuvent agir entre elles, nous avons la problématique suivante : « Quel est l'apport du contrôle de gestion dans l'implantation d'un SMQ au niveau des entreprises algériennes ? ».

Nous allons voir le rôle du contrôle de gestion dans la préparation de l'audit et la politique qualité dans le cas générale et dans les entreprises algériennes vue sa dimension stratégique et son attachement à la direction générale, nous allons étudier comment le contrôleur de gestion assure la déclinaison des objectifs qualité et sa communication au personnel grâce à ces compétences comportemental.

La recherche est composée d'une partie théorique portera sur les différents outils et compétences du contrôle de gestion qui peuvent avoir un impact sur l' SMQ et une deuxième partie pratique qui nécessite le recours à une analyse descriptive en se basant sur un questionnaire transmis à 172 entreprises algériennes et le traité par SPSS.

1 : CONTROLEUR DE GESTION DANS LA REVUE DE DIRECTION

Le contrôle de gestion, avec la direction générale, participe à la traduction de la stratégie en objectifs qualité pour assurer l'existence d'une forme de cohérence et de pertinence entre ce que l'analyse stratégique en matière de qualité a révélé et les tâches opérationnelles que les objectifs impliquent à travers la revue de Direction.

1.1 - CONTROLE DE GESTION : EN EVOLUTION AVEC LA THEORIE DES ENTREPRISES

Le contrôle de gestion est complètement dépendant de l'analyse des entreprises et il a évolué en parelle avec cette dernière pendant le XXe siècle où elle a passé d'une structure hiérarchique cloisonnée à un système ouvert avec des frontières instables, des décisions multiples et parfois contradictoires, avec des acteurs qui ont des objectifs et des comportements différents ce qui fait évoluer le contrôle de gestion comme suit (ALAZARD & SEPAR, 2018) :

- Il construit des modèles de coûts qui permet de répondre à des préoccupations de contrôle opérationnel;
- Il organise les budgets par fonction et calcule des écarts pour une mise sous tension de l'entité;
- Il gère une performance globale en s'appuyant sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et des outils pour piloter les flux et motiver les acteurs.

Figure 01: Développement des objectifs du contrôle de gestion

Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était la :	<i>maîtrise des coûts</i>	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs.
Aujourd'hui, on ajoute un deuxième ensemble d'objectifs :	<i>l'amélioration continue des processus</i>	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements.

Source : ALAZARD, C., & SÉPAR, S. (2018). DCG 11 contrôle de gestion manuel et applications. paris: dunode, p31.

La variation des compétences du contrôleur de gestion tant techniques que managériales et humaines va lui permettre d'avoir une diversification et extension des missions qui lui permet d'être à la fois un animateur, communicateur, pédagogue, un conseiller et un chef d'orchestre pour l'ensemble de la stratégie de l'entreprise (ALAZARD & SÉPAR, 2018) :

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

Tableau 01:Qualités du contrôleur de gestion par Bouin et Simon

Qualité technique	Qualité humaines
Rigoureux, méthodique, organisé • Fiable, clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maîtrisant les délais • Connaissant les outils	Morales : honnêteté, humilité • Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectives : écoute, accompagnement, implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneariales : esprit d'entreprise

Source : BOUIN, X., & SIMON, F. (2009). Les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements. Paris: DUNOD, pp 51.

En ajoutant les qualités citées ci-dessus avec celles du responsable qualité, comme : la coordination des activités de pilotage et de surveillance de la performance des procédures liés à la qualité de l'entreprise, la communication avec l'ensemble du personnel, la proposition et l'assurance du suivi des actions correctives et préventives...etc. Et vue qu'il n'existe pas de « qualicien pur », cela permet d'associer des compétences en qualité avec celle du contrôleur de gestion qui peut jouer un rôle primordiales comme « un responsable qualité », ou bien un support étroite à ce dernier dans le cas où l'entreprise préfère la séparation de ces deux fonctions.

1.2 ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION DANS LA REVUE DE DIRECTION

l'objectif principal d'une revue de direction est de faire un bilan exhaustif de différents points abordés pour évaluer le niveau de performance atteint selon les objectifs fixés pour son système de management à un intervalles planifiés, de façon à évaluer les opportunités d'amélioration, et revoir, si nécessaire, sa politique et les objectifs afférents (FRIDERICH.G, 2019).

1.2.1 PREPARATION DE LA REVUE DE DIRECTION

A travers les informations présentées par le contrôleur de gestion issue des différents diagnostics réalisés, la Direction Générale va entamer sa « Revue de Direction » où elle va remettre le client au cœur des préoccupations, faire un examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui a été examiné pour atteindre les objectifs définis et les résultats qualité (V.BLACHE, 2011), engager toute l'entreprise vers de nouveau objectifs encore plus ambitieux et prendre des décisions portant sur le SMQ pour l'élaboration du plan d'action et atteindre les nouveaux objectifs.

Figure 02: Processus de la revue de direction qualité



Source : élaboré par le chercheur

Le contrôleur de gestion organise des revues de processus avec « les pilotes processus » pour préparer un bilan contient:

- Le fonctionnement des processus et les résultats des audits qualité interne;
- Les incidentes non-conformités et les réclamations ;
- Les résultats qualité clients et fournisseurs internes ;
- Les modifications pouvant affecter le système qualité.

Pour, par la suit, Préparer la revue de direction qualité avec les rubriques incontournables et animer la revue de direction qualité.

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

1.2.2 PREPARATION DE L'AUDIT QUALITE

Une entreprise, pour assurer la qualité de ses produits et de ses services doit réaliser des audits qualité qui permettent de vérifier si les procédures sont mises en œuvre comme prévu (Mitonneau, 1994). L'audit qualité permet de donner des indicateurs sur la maîtrise de la qualité et d'engager des actions de progrès utiles. Les qualités professionnelles, pédagogiques et méthodologiques du contrôleur de gestion lui permettent d'assurer cette tâche, il va :

- ✓ Décloisonner les délégués services de l'entreprise ;
- ✓ Maîtriser la relation auditeurs/audités ;
- ✓ Informer régulièrement les résultats de l'ensemble des audits pour entretenir sa motivation ;

Pousser les audités d'identifier eux-mêmes des opportunités de progrès.

1.2.3 PREPARATION DE LA POLITIQUE QUALITE

C'est le premier document du SMQ. Elle permet de le cadrer et de communiquer ses fondements et d'exprimer quels sont pour elle les objectifs généraux, définir les enjeux et donner des leviers d'action pour cette démarche qui doivent être déployés dans son entreprise. Le contrôleur de gestion, lors de la préparation de la politique qualité, aide la direction à :

- ✓ Collecte les informations sur l'environnement interne de l'entreprise;
- ✓ Collecte les informations sur l'environnement externe de l'entreprise par le renforcement de la concurrence ;
- ✓ Interroger l'ensemble du comité de direction sur ses attentes en matière de qualité ;
- ✓ Dresser un bilan qualité : force/faiblesse de l'entreprise ;
- ✓ Aider la direction à formuler sa politique en exprimant les enjeux qualité de l'entreprise et clarifiant les axes de travail incontournables ;
- ✓ Traduire en objectifs mesurables les orientations générales fixées.

1.2.4 PREPARATION DU PLAN D'ACTION

Il est entrepris après l'état des lieux ou le diagnostic qualité et utilisé pour suivre l'avancement des actions liées au SMQ. Ce plan a notamment la particularité d'entrer en vigueur au cours de l'année qui suit celle de sa rédaction (Bouquin, 2001). Le contrôleur de gestion peut compléter le plan d'action par une fiche d'action qui précise ce qui doit être fait et les moyens et les ressources nécessaires pour réaliser une action. Pour ce faire, le contrôleur de gestion suit les étapes suivantes :

- ✓ **Rédiger le plan d'action qualité** : il s'agit de combiner toutes les actions qualité qui seront menées au sein des processus en matière de qualité pour atteindre les objectifs fixés à partir de la matrice de déploiement ;
- ✓ **Décliner chaque axe** : de la politique en objectifs mesurables. L'ensemble de toutes les actions qui constituent le plan d'action.

2 CONTROLE DE GESTION : ENSEMBLE DE CONNAISSANCE POUR GUIDER LE CHANGEMENT

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans une dynamique de changement selon ses modalités de fonctionnement et de l'usage qui fait la direction. Il peut ainsi constituer :

- ✓ un outil véhiculant les changements désirés en modifiant les représentations et les interprétations des différents acteurs ;
- ✓ un outil participant à la structuration du projet de changement ;
- ✓ un outil de contrôle des comportements et des processus vis-à-vis du cadre défini (Touchais, 2006).

2.1 CONTROLE DE GESTION SOCIAL FACE AUX RESISTANCES DU PERSONNEL

Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise qui intéresse à la fois les ressources humaines, les contrôleurs et les financiers. (Bernard MARTORY, 2015). Il s'agit de faire un contrôle de gestion des activités et des hommes qui les animent pour aider au pilotage social de l'entreprise, par des progiciels tel que l'ERP ainsi que les des tableaux de bord RH, ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances, leurs entreprises, leurs coûts et à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. Il consiste à :

- ✓ Accompagner le personnel lors de la formation d'une nouvelle stratégie ou politique ;

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

- ✓ Concevoir, mettre en place, animer un système d'information;
- ✓ Faire des dialogues de gestion qui consistent d'assurer en permanence que chaque responsable et personnel à une vision claire de sa mission et le niveau de performance attendue ;
- ✓ Conduire les analyses socio-économiques qu'imposent un pilotage;
- ✓ Traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques;
- ✓ Comprendre, auditer le système et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence.

L'utilisation des outils de ce types de contrôle de gestion a un impact sur la passation du SMQ à l'ensemble des personnel de l'entreprise, car il permet de :

- Anticiper des évolutions du climat social par un instrument de cohésion entre les centres de responsabilité, la compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social ;
- Assurer que chacun à bien compris l'intérêt et le sens ;
- Donner à tous le personnel les moyens d'y participer pour devenir acteur et non plus spectateur ;
- Réfléchir aux moyens dont les managers disposent pour valoriser la contribution de chacun et maintenir la motivation.

2.2 CONTROLEUR DE GESTION : HOMME DE DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue de gestion consiste à s'assurer en permanence que chaque responsable à une vision claire de sa mission et le niveau de performance attendu, les raisons du niveau de performance atteint, les actions envisagées et à mettre en œuvre de telle sorte que l'objectif puisse être effectivement atteint.

Le contrôleur de gestion va créer un climat de confiance permettant un échange d'expérience et une participation du personnel pour accepter de partager leurs informations et leurs idées et d'analyser leur situations avec transparence sans ressentir le besoin de développer des stratégies défensives qui rendraient inopérant ce contrôle interactif avec sa dimension apprentissage de l'entreprise.

A travers le dialogue, le contrôleur de gestion peut réaliser un pat très important pour faire face à la résistance du personnel (Giroux & Giordano, 1998).

2.3 ANALYSE ET FORMATION DU PERSONNEL FACE A LA RESISTANCE AU SMQ

L'importance de l'analyse du personnel pour le contrôleur de gestion consiste à évaluer son engagement dans un SMQ, utilisé plutôt dans le cadre d'un diagnostic qualité pour prendre en compte l'aspect humain du projet et évaluer les conditions de réussite. Elle prend en compte deux paramètres : l'intérêt porté et l'engagement positif ou négatif dans le mouvement qualité. Cette analyse permet de répartir le personnel en cinq catégories possibles en fonction de son implication :

- ✓ Les attentistes qui n'ont pas encore d'avis ;
- ✓ Les adhérents qui sont pour la démarche mais ne sont pas encore engagés dans l'action ;
- ✓ Les moteurs, intéressés et impliqués ;
- ✓ Les désabusés et sceptiques qui restent en retrait (sont généralement d'anciens moteurs aujourd'hui déçus) ;
- ✓ Les opposants qui mettent tout en œuvre pour faire échouer la démarche.

Le contrôle de gestion participe aux tâches suivantes :

- **Accompagnement du personnel par la formation**

La formation doit dépasser la formation traditionnelle pour s'imposer comme un processus de préparation et d'accompagnement des changements dû à l'SMQ comme étant un facteur d'émergence des ruptures, des cultures nouvelles et un processus clé car former c'est motiver et rendre les collaborateurs acteurs et non passifs. L'impact du contrôle de gestion sociale sur la formation du personnel comprend plusieurs dimensions :

- L'instauration des nouveaux outils du contrôle social obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs technicités ;
- Les progrès de la coordination et de l'entreprise du travail ;
- La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat ;

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

- L'accomplissement de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (Sekiou, Blondin, Peretti , & al, 2001).

Lors de la mise en place d'un SMQ, le contrôleur de gestion anime des sessions de formation en interne auprès du personnel pour les faire inclus dans le fond du changement, ce qui lui rend comme « un moyen d'orienter ou d'influencer les comportements des personnes » (Bouquin, 1993). Il :

- ✓ Développe la culture de gestion au sein de l'entreprise ;
 - ✓ Fait passer les messages clés de suivi de la performance ;
 - ✓ Initie le dialogue avec les opérationnels ;
 - ✓ Contribue à donner une image claire des principes de management qualité.
- **Plan de communication et plan d'animation**

Le système d'information de gestion permet de fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le fonctionnement de l'entreprise liées à la qualité, utilisée pour l'élaboration des plans de communication et de gestion. Ce plan permet de rythmer le SMQ par la transmission des informations planifiées aux différents acteurs de l'entreprise ainsi que de sensibiliser, rendre des comptes, alerte, motiver...etc.

Il est élaboré selon les étapes suivantes:

- Construire le plan de communication en définissant qui communique quoi, à qui, sous quelle forme et quand ;
- Lister tous les éléments de chaque colonne par créativité : quelles sont toutes les données à communiquer ? qui peut/doit communiquer ? quelles sont toutes les manières possibles ?
- La somme des éléments de chaque colonne constitue le plan de communication ;
- Appliquer le plan, évaluer l'efficacité de la communication lors des audits internes, ou par des questionnaires lors des réunions.

Au-delà de la communication qu'il est nécessaire de partager, il y a l'ensemble des actions permettant d'animer la qualité au quotidien. Ainsi, le plan d'animation inclut par exemple :

- Les audits internes et externes ;
- Les actions de sensibilisation du nouveau personnel ;
- Les réunions d'auditeurs et/ou de correspondants qualité ;
- Les suggestions destinées à enrichir le système qualité à partir des idées d'amélioration du personnel ;
- Les visites chez les fournisseurs et chez les clients internes.

3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'étude de cas a nécessité le recours à la méthode de l'analyse quantitative et descriptive pour retracer et évaluer le management de la qualité et l'apport du contrôle de gestion dans ce domaine au niveau des entreprises algériennes. Nous avons préparé un questionnaire selon une échelle de mesure bien précise qui est échelle de LIKERT.

Il existe plusieurs types d'échelles permettant de mesurer les attitudes ou perceptions des individus. Nous avons opté pour une échelle de LIKERT car d'une part, elle est souvent utilisée dans les recherches en management qualité, d'autre part elle est connue par les interviewés et enfin, elle présente une facilité d'administration plus grande pour notre recherche.

Pour notre recherche, nous avons choisi une échelle de LIKERT à cinq points pour mesurer les perceptions relatives à l'apport de contrôle de gestion dans le SMQ. En effet, une échelle en sept positions était plus longue à administrer. Il s'agit donc d'une échelle impaire, ce qui n'oblige pas les personnes à se prononcer dans un sens plutôt qu'un autre. Voici les adjectifs choisis et l'ordre : « Le fait et la maîtrise-le fait-le fait avec difficulté-ne le fait pas-ne le connaît pas ».

Le questionnaire a été construit et traité par Google Forms, distribué en ligne à travers le réseau de LINKEDIN. La collecte des données d'un questionnaire par internet ou bien par les réseaux sociaux est développé depuis une quinzaine d'années et se généralisent dans toutes les entreprises d'un côté, et dans les recherches scientifiques et de gestion d'un autre côté, et c'est dû à :

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

- ✓ Les questionnaires sur internet permettent de collecter rapidement des données désirées. Le caractère automatisé de ces questionnaires vous fera gagner au minimum de précieuses heures et sûrement beaucoup plus ;
- ✓ Internet démultiplie les possibilités de communication. Les questionnaires en ligne peuvent être déployés de manière très large et permettent d'obtenir beaucoup plus de réponses, en touchant éventuellement des clients situés dans toutes les zones géographiques du monde, dans notre cas, tous le territoire national ;
- ✓ Les réponses obtenues à la suite de questionnaires sont plus fiables pour plusieurs raisons :
 - Les réponses sont plus sincères, car vos répondants n'ont pas à affronter le jugement de l'enquêteur. Ils peuvent répondre en toute confidentialité.
 - Les interviewés peuvent prendre le temps qu'ils souhaitent pour répondre. Ils n'ont pas le sentiment d'être pressés par l'enquêteur.
 - Les risques d'erreurs de saisie de la part de l'enquêteur sont inexistant car il n'y a pas d'enquêteur ! Les réponses arrivent directement dans le back office de votre logiciel.
 - Les questionnaires en ligne permettent aussi de suivre en temps réel l'évolution des réponses et des résultats, contrairement aux autres modes de diffusion.

3.1 CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE, ECHANTILLON CHOISI

L'étude pratique se base principalement sur un questionnaire. Les questions ont été formulées d'une manière à obtenir des réponses de niveaux d'échelle LIKERT, comme présente le tableau suivant :

Tableau02: Tableau de l'échelle Likert

Réponses	Le fait et la maîtrise	Le fait	Le fait avec difficulté	Ne le fait pas	Ne le connaît pas
Niveau	1	2	3	4	5

Source : établi par le chercheur selon les critères de LIKERT.

Le questionnaire a été divisé en 2 axes:

- ✓ Informations générales : 6 questions portent sur :
 - La nature des entreprises choisies et leurs domaines d'activité ;
 - Disposition d'un SMQ;
 - Disposition d'un système de contrôle de gestion et son attachement ;
 - Poste occupé par l'interviewé ;
- ✓ Préparation de la mise en place d'un SMQ : 16 questions.

3.2 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE

Dans notre enquête, et pour 180 questionnaires distribués, nous avons reçu 178, soit un taux de retour de 99%. Puis nous avons annulé les questionnaires présentant des données manquantes qui sont en nombre de 6 où l'entreprise ne dispose pas d'une démarche qualité bien définie ni un SMQ complet, ce qui nous a permis d'exploiter 172 réponses, soit un taux d'exploitation de 97% des réponses collectées et 95% de l'échantillon de départ.

Tableau03:Les taux de retour et d'exploitation des questionnaires

Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires retournés	Taux de retour des questionnaires	Nombre de questionnaires exploitables	Taux de questionnaires exploitables
180	178	99%	172	95%

Source: Préparer par le chercheur

4 RESULTATS DE LA RECHERCHE ET EXPLOITATION DES DONNEES

Pour exploiter les données de notre recherche, nous avons fait à la fois deux types d'analyses : une descriptive et une autre à travers le programme statistique SPSS.

L'analyse descriptive est faite pour connaître les réponses qui ont eu le plus grand et le plus petit score qui correspond à des tâches réalisables ou bien non réalisable ce qui nous permet de savoir le degré de contribution du contrôleur de gestion dans chaque outil ou bien une tâche proposée.

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

Pour le traitement en SPSS, il nous permet de connaître : la fiabilité du questionnaire et ces réponses, la relation existant entre les deux catégories citées au préalable (les responsables qualité et les contrôleurs de gestion).

4.1 TRAITEMENT DES DONNEES DU PREMIER AXE « INFORMATIONS GENERALES »

Comme nous avons précisé ci-dessus, le questionnaire commence par une première rubrique des questions générales qui ont donné les résultats suivants :

Nous avons 55 entreprises de types publique et 117 de types privée, dont :

- ✓ 25 entreprises dans le domaine de « BTP » ;
- ✓ 24 entreprises dans le domaine « Oil and Gaz » ;
- ✓ 29 entreprises dans le domaine « agroalimentaire » ;
- ✓ 21 entreprises dans le domaine « service » ;
- ✓ 23 entreprises dans le domaine « pharmaceutique » ;
- ✓ 10 entreprises dans le domaine « automobile » ;
- ✓ 40 dans divers domaines tel que électronique, électroménager, énergie, cosmétique...etc.

Nous pouvons résumer le reste des réponses de la manière suivante :

- ✓ 128 entreprises disposent d'un SMQ complet selon les normes internationales (soit 75%) ;
- ✓ 68,6% des entreprises disposent d'un système contrôle de gestion attaché à la Direction Générale, 25% des entreprises est attaché à la direction finance et 6,4% est attaché à une direction hybride ;
- ✓ 42,4% des interviewés occupent le poste d'un responsable qualité et 57,6% occupent le poste d'un contrôleur de gestion.

4.2 TRAITEMENT DES DONNEES DU DEUXIEME AXE « PREPARATION DE LA MISE EN PLACE D'UN SMQ »

Il permet de connaître ce qui suit :

4.2.1 TESTE DE FIABILITE PAR LE COEFFICIENT « ALPHA DE CRONBACH »

Le coefficient de fiabilité « alpha de Cronbach » a été utilisé pour voir si les interviewés ont donné des réponses fiables mais aussi pour connaître si ils n'ont pas envoyé dans le reste des questions donc donner des réponses moins précises. Nous avons eu le résultat suivant :

Figure03:Teste de fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
	Valide	172	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	172	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	16

Source : tiré du SPSS

D'après le résultat obtenu, nous avons eu un pourcentage de 91,5% qui est considéré comme très acceptable et permet d'assurer la fiabilité des analyses entamées pour le traitement des réponses de notre sujet.

4.2.2 ANALYSE DES VALEURS MINIMALES ET MAXIMALES

Vu qu'il y a un nombre important des questions, nous avons essayé de regrouper les questions selon les réponses qui ont eu une évaluation proche puis nous avons précisé la valeur maximale et minimale issues de la moyenne calculée par le SPSS avec le calcul de la moyenne des moyennes pour avoir une idée générale sur le comportement du contrôleur de gestion dans cette phase du SMQ. De plus, les analyses données pour les valeurs critiques sont faites selon les commentaires donnés par les interviewés lors de la réponse sur le questionnaire.

Nous avons deux groupes des résultats:

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

- ✓ Les réponses du premier groupe sont autour de 2 et 3 (pour six questions) autrement dit entre « le fait » et « le fait avec difficulté » avec une moyenne de 2,50 ;
- ✓ Les réponses du deuxième groupe sont autour de 3 et 4 (pour 10 questions) c'est-à-dire entre « le fait avec difficulté » et « ne le fait pas » avec une moyenne de 3,21.

Nous avons eu une moyenne des moyennes de 2,85 (entre « le fait » et « le fait avec difficulté »). Nous pouvons expliquer ce résultat que le contrôle de gestion commence de sortir de son aspect traditionnel purement financier lié au calcul des coûts seulement et commence d'avoir un rôle plus stratégique au niveau de l'entreprise, mais sa reste avec difficultés.

De plus, nous avons comme une valeur maximale 3,47 pour la question : « le contrôleur de gestion utilise-t-il l'analyse typologique du personnel comme outils contre la résistance du personnel? ».

Selon la majorité des interviewés, cet outil n'est pas utilisable par le contrôleur de gestion car :

- ✓ il est l'une des tâches du responsable qualité et ne nécessite pas son intervention ;
- ✓ les contrôleurs de gestion ne réalisent pas cette tâche car ils n'ont pas une information sur cette tâche ou bien non autoriser par la direction ;
- ✓ il est lié à la Direction des Ressources Humaines lors du suivi du personnel ;
- ✓ les entreprises n'appliquent pas le contrôle de gestion social responsable de cette tâche ;
- ✓ une tâche non réalisable ou bien non connu par l'entreprise.

Contrairement au max, nous avons une valeur minimale de 2,02 (c'est-à-dire « le fait ») pour deux questions :

- ✓ la participation du contrôleur de gestion dans l'orientation stratégique de l'entreprise;
- ✓ la fonction contrôle de gestion se considère comme une source fiable d'informations lors de la revue de direction.

La participation du contrôle de gestion dans les orientations stratégiques est présente d'une manière importante, 35% voient que cette fonction maîtrise bien cette tâche. Selon les interviewés, ce résultat est lié à :

- ✓ la position occupée par le contrôle de gestion qui est son attachement à la direction générale (pour environ 75% des entreprises en question) ;
- ✓ le contrôleur de gestion dans ses entreprises joue le rôle d'un intermédiaire dans les différents niveaux ce qui lui permet de connaître les attentes et besoins de la clientèle interne et externe et des parties intéressées présentant un intérêt pour le SMQ, par exemple par un benchmarking du marché, par les séances de communication et de brainstorming...etc.
- ✓ son attachement à la DG permet de construire un système d'information de gestion important qui analyse et exprime les données collectées et considérer comme une source fiable et de qualité lors de la revue de direction qui touche ainsi les forces et les faiblesses externes de l'entreprises et non seulement les points positives et négatives au niveau interne.

Nous avons aussi posé une question très importantes qui est : « Le contrôleurs de gestion prend-t-il, par rapport à ses compétences, le rôle d'un responsable qualité lors de la préparation de la stratégie de management qualité ? » ou nous avons eu une moyenne de 3,34. Donc nous pouvons dire que c'est possible mais reste difficile car :

- ✓ les responsables qualité travaillés dans ces entreprises voient que c'est une tâche sacré pour eux qui ont été formé spécialement pour sa et ne nécessite pas l'intervention du contrôleur de gestion;
- ✓ ils considèrent que l'apport de contrôle de gestion est important mais limité ce fait pour avoir des données relatives à la gestion internes des processus ;
- ✓ ils préparent plans de communication et d'animation relative à la politique qualité ainsi que les audits qualité sans l'aide du contrôleur de gestion sauf pour quelque information complémentaire.

4.2.3 TESTES D'HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour avoir plus de détaille, nous allons analyser les réponses des deux catégories des interviewés séparément pour voir si il y a une différence.

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

Tableau04: Comparaison entre les resultats des deux catégories des interviewée

Valeurs	Contrôleurs de gestion	Responsables qualité
Valeur minimum	1,77 pour Q12	2,34 pour Q01
Valeur maximum	3,36 pour Q07	3,60 pour Q07
Moyenne des valeurs	2,83	3,09

Source : établi par le chercheur

En analysant les résultats du tableau ci-dessus, nous voyons que pour la valeur maximale il y a un accord des deux catégories pour la même question numéro 07 qui est « si le contrôleur de gestion utilise l'analyse typologique du personnel comme outils contre la résistance du personnel », nous avons eu une réponse aller vers « ne le fait pas ».

Cet outil paré selon les commentaires des interviewés nouveau et non utilisables de la façon expliquée déjà. Pour la valeur minimale, les responsables qualité considère que le contrôleur de gestion a un impact important lors de la définition des orientations stratégique de l'entreprise comme nous avons déjà vu dans la première partie.

Par contre, pour les contrôleurs de gestion, ils voient qu'il maîtrise la gestion d'un système d'information qui permet de fournir une source d'information fiable et de qualité lors de la revue de direction.

CONCLUSION

Le but de cet article était de connaître la contribution de la fonction contrôle de gestion dans la préparation de la stratégie d'un système de management qualité.

Pour l'ensemble des questions, une moyenne de 2,58 nous paré intéressante et nous permet de dire en générale que le contrôle de gestion commence d'avoir un rôle important dans la préparation de la stratégie lié à la mise en place du SMQ.

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans la détermination des orientations stratégique liées au SMQ grâce à sa place étroitement liée à la Direction Générale qui lui permet de participer à la définition des attentes de la clientèle et de l'entreprise ainsi que la communication et l'animation des plans qualité et la construction d'un système d'information fiable et de qualité.

Les autres tâches, au niveau des entreprises algériennes sont faite, dans le global, avec difficulté par le contrôleurs de gestion et c'est dû essentiellement au principe que ces entreprises n'exploitent pas le contrôle de gestion social, donc il n'y a pas un contact avec le personnel d'une manière à exprimer les compétences comportementales d'un contrôleur de gestion comme étant un animateur et communiquant de toutes changements au niveau de ses entreprises où il n'utilisent que la paperasse sans une explication et implication du personnel.

Pour les tâches réalisées par le contrôleur de gestion sont liées à l'identification des objectifs qualité et la préparation d'un système d'information de gestion qui permet de donner au moment opportun les différentes informations.

De plus, les responsables qualité travaillent d'une manière limité avec les contrôleurs de gestion (sauf pour les informations de gestion) qui considèrent le SMQ comme un ensemble des normes et des règles à appliquer strictement ce qui peut engendrer des problèmes lors de la mise en marche et le suivi du SMQ d'où son réussite.

Nous pouvons conclure que la présence de la fonction contrôle de gestion moderne (avec l'ensemble de ses outils évolués et ses comportements) dans toutes les phases du SMQ, de la préparation au suivi et évaluation, permet d'avoir des résultat positifs pour le succès du management qualité.

REFERENCE

1. ALAZARD, C., & SÉPAR, S. (2018). DCG 11 contrôle de gestion manuel et applications. paris: dunode.

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

2. Bernard MARTORY. (2015). *Contrôle de gestion sociale*. Paris: Magnard Vuibert, pp 23.
3. BLACHE, V. (2011, avril). *Appréhender la revue de direction*. Paris: AFNOR.
4. BOUIN, X., & SIMON, F. (2009). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements*. Paris: DUNOD, pp 51.
5. Bouquin, H. (1993). *Comptabilité de gestion*, Dalloz, 493 p.
6. Bouquin, H. (2001). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, p.283.
7. COCH, L., & FRENCH, J. (1948, novembre 1). *Overcoming resistance to change, Human Relations. Human Relations: The first 10 years, 1947–1956*, pp. 512-532.
8. Denis, J. (2002). *Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste*. Paris: XIème congrès de l'AIMS.
9. Gillet-Goinard, F., & SENO, B. (2012). *La boîte à outils du responsable qualité*. Paris: DUNOD.
10. FRIDERICH, G. (2019). Objectifs et limites de la revue de direction. *techniques de l'ingénieur*, 3.
11. Giroux, N., & Giordano, Y. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement. *Française de Gestion*, 139-151.
12. MITONNEAU, H. (1994). *Réussir l'audit qualité, 2 e édition*. Paris: AFNOR.
13. Sekiou, Blondin, Peretti, & al. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: Debock Université, 2ème édition,
14. Mekkaoui, M. (2007). *Précis de contrôle de gestion*.
15. Touchais, L. (2006). *Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, 1-27.

ANNEXES :

ANNEXE 01 : QUESTIONNAIRE « PREPARATION DE LA MISE EN PLACE D'UN SMQ »

- 1) Le contrôleur de gestion donne-t-il son opinion à propos de l'orientation stratégique de l'entreprise ?
- 2) Le contrôleur de gestion participe-t-il à la détermination des besoins et des attentes des parties intéressées présentant un intérêt pour le SMQ ?
- 3) Le contrôleur de gestion participe-t-il à la réalisation du diagnostic qualité ?
- 4) Le contrôleur de gestion participe-t-il à la communication des exigences de la clientèle, les exigences statutaires et réglementaires ?
- 5) Le contrôleur de gestion utilise-t-il les compétences comportementales pour guider le changement, tel que : animation des stratégies, rigueur dans le travail, négociation et communication avec les parties prenantes ?
- 6) Le contrôleur de gestion aide-t-il l'entreprise de combattre la résistance du personnel envers le SMQ ?
- 7) Le contrôleur de gestion utilise-t-il l'analyse typologique du personnel comme outils contre la résistance du personnel ?
- 8) Le contrôleur de gestion participe-t-il à la formation du personnel dans le SMQ ?
- 9) Le contrôleur de gestion encourage-t-il le dialogue et le travail en groupe entre personnel pour faire face à la résistance du personnel ?
- 10) Le contrôleur de gestion prépare-t-il des plans de communication ?
- 11) Le contrôleur de gestion prépare-t-il des plans d'animation ?
- 12) Le contrôleur de gestion donne-t-il une source d'information fiable et de qualité lors de la revue de direction ?
- 13) Le contrôleur de gestion participe-t-il à la préparation de l'audit qualité avant la mise en place d'un SMQ ?
- 14) Le contrôleur de gestion participe-t-il à la préparation et à la communication de la politique qualité ?

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

15) Le contrôleur de gestion participe-t-il à la préparation du plan d'action qualité en parallèle des autres plans d'action ?

16) Le contrôleur de gestion prend-t-il, par rapport à ses compétences, le rôle d'un responsable qualité ?

ANNEXE 02 : TRAITEMENT DU RESULTAT DU QUESTIONNAIRES PAR SPSS

statistiques descriptives

	N	Min	Max	Moyenne	Ecart type
1.Le 1 donne-t-il son opinion à propos de l'orientation stratégique de l'entreprise ?	172	1	5	2,02	1,023
2.Le 1 participe-t-il à la détermination des besoins et des attentes des parties intéressées présentant un intérêt pour le SMQ ?	172	1	5	2,58	1,185
3.Le 1 participe-t-il à la réalisation du diagnostic qualité ?	172	1	5	2,91	1,159
4.Le 1 participe-t- à la communication des exigences de la clientèle, les exigences statutaires et réglementaires ?	172	1	5	3,02	1,160
5.Le 1 utilise-t-il les compétences comportementales pour guider le changement, tel que : animation des stratégies, rigueur dans le travail, négociation et communication avec les parties prenantes ?	172	1	5	2,66	1,181
6.Le 1 aide-t-il l'entreprise de combattre la résistance du personnel envers le SMQ ?	172	1	5	3,05	1,199
7.Le 1 utilise-t-il l'analyse typologique du personnel comme outils contre la résistance du personnel ?	172	1	5	3,47	1,056
8.Le 1 participe-t-il à la formation du personnel dans le SMQ ?	172	1	5	3,34	1,094
9.Le 1 encourage-t-il le dialogue et le travail en groupe entre personnel pour faire face à la résistance du personnel ?	172	1	5	2,72	1,094
10.Le 1 prépare-t-il des plans de communication ?	172	1	5	3,26	1,078
11.Le 1 prépare-t-il des plans d'animation ?	172	1	5	3,21	1,104

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

12.Le 1 donne-t-il une source d'information fiable et de qualité lors de la revue de direction ?	172	1	5	2,08	1,051
13.Le 1 participe-t-il à la préparation de l'audit qualité avant la mise en place d'un SMQ ?	172	1	5	3,08	1,155
14.Le 1 participe-t-il à la préparation et à la communication de la politique qualité ?	172	1	5	3,28	1,131
15. Le 1 participe-t-il à la préparation du plan d'action qualité en parallèle des autres plans d'action ?	172	1	5	3,06	1,135
16.Le 1 prend-t-il, par rapport à ses compétences, le rôle d'un 0 ?	172	1	5	3,34	1,110
N valide (liste)	172				

Annexe 03 : Traitement des résultats par T student en SPSS

Statistiques de groupe

	Quel est le poste occupé?	N	Moyenne	Ecart type	erreur
1.Le 1 donne-t-il son opinion à propos de l'orientation stratégique de l'entreprise ?	responsable qualité	73	2,34	1,044	,122
	contrôleur de gestion	99	1,78	,943	,095
2.Le 1 participe-t-il à la détermination des besoins et des attentes des parties intéressées présentant un intérêt pour le SMQ ?	responsable qualité	73	2,75	1,211	,142
	contrôleur de gestion	99	2,44	1,154	,116
3.Le 1 participe-t-il à la réalisation du diagnostic qualité ?	responsable qualité	73	2,97	1,224	,143
	contrôleur de gestion	99	2,87	1,113	,112
4.Le 1 participe-t- à la communication des exigences de la clientèle, les exigences statutaires et réglementaires ?	responsable qualité	73	3,10	1,132	,133
	contrôleur de gestion	99	2,97	1,182	,119
5.Le 1 utilise-t-il les compétences comportementales pour guider le changement, tel que : animation des stratégies, rigueur dans le travail, négociation et communication avec les parties prenantes ?	responsable qualité	73	2,90	1,145	,134
	contrôleur de gestion	99	2,48	1,181	,119

CONTRIBUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION A LA PREPARATION D'UN MANAGEMENT QUALITE (PP. 1-14)

6.Le 1 aide-t-il l'entreprise de combattre la résistance du personnel envers le SMQ ?	responsable qualité	73	3,11	1,173	,137
	controleur de gestion	99	3,00	1,221	,123
7.Le 1 utilise-t-il l'analyse typologique du personnel comme outils contre la résistance du personnel ?	responsable qualité	73	3,60	,968	,113
	controleur de gestion	99	3,36	1,111	,112
8.Le 1 participe-t-il à la formation du personnel dans le SMQ ?	responsable qualité	73	3,44	1,118	,131
	controleur de gestion	99	3,27	1,077	,108
9.Le 1 encourage-t-il le dialogue et le travail en groupe entre personnel pour faire face à la résistance du personnel ?	responsable qualité	73	3,00	1,067	,125
	controleur de gestion	99	2,52	1,073	,108
10.Le 1 prépare-t-il des plans de communication ?	responsable qualité	73	3,38	1,036	,121
	controleur de gestion	99	3,16	1,104	,111
11.Le 1 prépare-t-il des plans d'animation ?	responsable qualité	73	3,36	,991	,116
	controleur de gestion	99	3,10	1,174	,118
12.Le 1 donne-t-il une source d'information fiable et de qualité lors de la revue de direction ?	responsable qualité	73	2,51	1,042	,122
	controleur de gestion	99	1,77	,946	,095
13.Le 1 participe-t-il à la préparation de l'audit qualité avant la mise en place d'un SMQ ?	responsable qualité	73	3,12	1,190	,139
	controleur de gestion	99	3,04	1,133	,114
14.Le 1 participe-t-il à la préparation et à la communication de la politique qualité ?	responsable qualité	73	3,36	1,085	,127
	controleur de gestion	99	3,22	1,165	,117
15. Le 1 participe-t-il à la préparation du plan d'action qualité en parallèle des autres plans d'action ?	responsable qualité	73	3,08	1,077	,126
	controleur de gestion	99	3,05	1,181	,119
16.Le 1 prend-t-il, par rapport à ses compétences, le rôle d'un 0 ?	responsable qualité	73	3,44	1,167	,137
	controleur de gestion	99	3,27	1,067	,107