

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue l'obtention d'un master  
en sciences commerciales et de gestion**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**L'apport de l'audit qualité interne dans la prise de  
décision.**

**ETUDE DE CAS : COSIDER TRAVAUX  
PUBLICS – PROJET M28**

**Élaboré par :**

**Mr. DJELLAT Wassim Mohamed El Amine**

**Encadré par :**

**Dr. BIRI Moufida**

**Maitre de Conférence « B »**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue l'obtention d'un master  
en sciences commerciales et de gestion**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**L'apport de l'audit qualité interne dans la prise de  
décision.**

**ETUDE DE CAS : COSIDER TRAVAUX  
PUBLICS – PROJET M28**

**Élaboré par :**

**Mr. DJELLAT Wassim Mohamed El Amine**

**Encadré par :**

**Dr. BIRI Moufida**

**Maitre de Conférence « B »**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**

## Résumé

Ce mémoire met en évidence l'importance de l'audit qualité interne dans le processus de prise de décision au sein des entreprises. En comprenant et en utilisant de manière efficace les résultats de l'audit qualité interne, les organisations peuvent améliorer leur capacité à prendre des décisions éclairées et à améliorer la qualité de leur travail.

À travers une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise COSIDER Travaux Publics - Projet M28, nous avons exploré le rôle de l'audit qualité interne dans la prise de décision. Notre objectif était de comprendre comment l'audit qualité interne est mis en œuvre au sein de l'entreprise et comment ses résultats sont utilisés pour orienter les décisions prises.

La méthodologie de recherche utilisée comprenait une recherche documentaire, un questionnaire pour une étude quantitative et des entretiens avec les responsables pour une étude qualitative. Nous avons utilisé des outils d'analyse tels que le tri à plat pour examiner les résultats de l'enquête et les comparer aux objectifs fixés, ainsi qu'une analyse des données recueillies lors de l'audit qualité interne.

Les résultats de notre étude montrent que l'audit qualité interne joue un rôle crucial dans le processus de prise de décision au sein de COSIDER Travaux Publics - Projet M28. Les responsables et les auditeurs internes perçoivent l'importance de l'audit qualité interne et reconnaissent son impact sur la fiabilité des informations utilisées pour prendre des décisions.

En conclusion, cette étude de cas confirme l'hypothèse selon laquelle l'audit qualité interne contribue à l'amélioration de la prise de décision au sein des entreprises. Les résultats de l'audit qualité interne fournissent des informations précieuses et fiables pour guider les décisions prises, améliorer la qualité du travail et renforcer la fiabilité des informations utilisées.

**Mots clés** : audit qualité interne, prise de décision, amélioration continue, efficacité, processus, conformité.

## Abstract

This thesis underlines the importance of internal quality auditing in the corporate decision-making process. By understanding and effectively using the results of internal quality audits, organizations can improve their ability to make informed decisions and enhance the quality of their work.

Through a case study carried out at COSIDER Travaux Publics - Project M28, we explored the role of internal quality auditing in decision-making. Our aim was to understand how internal quality auditing is implemented within the company, and how its results are used to guide decision-making.

The research methodology used included a literature search, a questionnaire for a quantitative study and interviews with managers for a qualitative study. We used analytical tools such as flat sorting to examine the survey results and compare them with the objectives set, as well as an analysis of the data collected during the internal quality audit.

The results of our study show that internal quality auditing plays a key role in the decision-making process at COSIDER Travaux Publics - Project M28. Managers and internal auditors perceive the importance of internal quality auditing and recognize its impact on the reliability of information used to make decisions.

In conclusion, this case study confirms the hypothesis that internal quality auditing contributes to improved decision-making within companies. The results of internal quality auditing provide valuable and reliable information to guide decision-making, improve the quality of work and enhance the reliability of the information used.

**Key words:** internal quality audit, decision-making, continuous improvement, efficiency, process, compliance.

## ملخص

يسلط هذا البحث الضوء على أهمية مراجعة الجودة الداخلية في عملية صنع القرار داخل الشركات. ومن خلال الفهم الفعال لنتائج مراجعة الجودة الداخلية واستخدامها، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين نوعية عملها.

من خلال دراسة حالة في كوسيدار للأشغال العمومية - مشروع M28، قمنا باستكشاف دور مراجعة الجودة الداخلية في صنع القرار. كان هدفنا هو فهم كيفية تنفيذ تدقيق الجودة الداخلية داخل الشركة وكيفية استخدام نتائجها لتوجيه القرارات.

تضمنت منهجية البحث المستخدمة بحثاً عن الأدبيات واستبياناً لدراسة كمية ومقابلات مع المسؤولين عن دراسة نوعية. استخدمنا أدوات تحليلية مثل الفرز المسطح لمراجعة نتائج المسح ومقارنتها بالأهداف، بالإضافة إلى تحليل البيانات التي تم جمعها أثناء التدقيق الداخلي للجودة.

تظهر نتائج دراستنا أن تدقيق الجودة الداخلية يلعب دوراً حاسماً في عملية صنع القرار داخل كوسيدار للأشغال العمومية - مشروع M28. يدرك المديرون ومراجعو الحسابات الداخليون أهمية مراجعة الجودة الداخلية وأثرها على موثوقية المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

وفي الختام، تؤكد دراسة الحالة هذه الفرضية القائلة بأن مراجعة الجودة الداخلية تسهم في تحسين عملية صنع القرار داخل الشركات. وتوفر نتائج مراجعة الجودة الداخلية معلومات قيمة وموثوقة لتوجيه القرارات وتحسين نوعية العمل وتعزيز موثوقية المعلومات المستخدمة.

**الكلمات الرئيسية:** مراجعة الجودة الداخلية، صنع القرار، التحسين المستمر، الكفاءة، العملية، الامتثال.

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes parents ;*

*Grâce à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour Dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*

*A mon cher frère et sœur qui ont toujours cru en moi et qui m'ont soutenu ;*

*Vous avez de près ou de loin contribué à ma formation.*

*À mes proches, ma famille et mes amis, pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur compréhension pendant les moments de stress et de travail intense ;*

*Merci d'avoir été là à chaque étape du chemin, de m'avoir encouragé lorsque les doutes se sont installés et d'avoir partagé avec moi les joies et les défis de cette expérience.*

*À toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette étude, pour leur temps, leur disponibilité et leur contribution essentielle à la collecte des données.*

*Merci à tous pour votre soutien et votre présence tout au long de ce parcours.*

*Affectueuse reconnaissance.*

## *Remerciements*

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu, le tout puissant, qui m'a éclairé les chemins du savoir et de m'avoir donné le courage et la volonté afin d'achever mon travail de recherche.

Je tiens avant tout à exprimer ma reconnaissance à Mme. BIRI Moufida, pour avoir accepté de m'encadrer dans cette étude, je la remercie pour son implication, son soutien et ses encouragements tout au long de ce travail.

J'adresse également mes remerciements les plus sincères à mon maître de stage Mme. AHMANE Nassima pour l'expérience qu'elle m'a transmise, son aide et ses précieux conseils et relectures qu'elle m'a offerts tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je souhaite aussi remercier toute l'équipe de COSIDER TRAVEAUX PUBLICS pour le partage de leurs expériences ainsi que tous les efforts fournis qui ont permis l'aboutissement de ce mémoire.

Comme je présente mes profonds remerciements à la direction de l'école des hautes études commercial EHEC qui a prévu ce stage pour nous donner une idée approfondie sur la vie professionnelle.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux ou celles qui ont participé de près ou de loin, par leur disponibilité et leurs encouragements, à la réalisation de ce travail.

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau N°01</b> : La différence entre l'audit interne (contrôle interne) et l'audit qualité interne. ....	30
<b>Tableau N° 02</b> : L'avis des employés sur certains aspects liés au SMQ.....	111
<b>Tableau N° 03</b> : la répartition de la perception de l'impact de l'audit qualité interne sur l'amélioration continue et le processus décisionnel.....	123

## Liste des figures

<b>Figure N°01 :</b> La Qualité pour le client.....	5
<b>Figure N°02 :</b> La qualité pour l'entreprise. ....	5
<b>Figure N°03 :</b> Représentation schématique d'un diagramme causes-effets. ....	9
<b>Figure N°04 :</b> La carte de contrôle.....	11
<b>Figure N°05 :</b> Le diagramme de corrélation.....	12
<b>Figure N°06 :</b> La roue de Deming.....	16
<b>Figure N°07 :</b> La pyramide documentaire d'un SMQ.....	17
<b>Figure N°08 :</b> L'audit qualité interne : un audit de première partie. ....	25
<b>Figure N° 09 :</b> L'évolution de l'objectif des audits qualité.....	26
<b>Figure N°10 :</b> Types d'audit qualité selon le champ d'application. ....	27
<b>Figure N°11 :</b> L'objectifs de l'audit qualité interne (selon l'ISO 9001). ....	29
<b>Figure N°12 :</b> L'audit qualité interne. ....	33
<b>Figure N°13 :</b> Le processus de l'audit.....	43
<b>Figure N°14 :</b> Processus de prise de décision (H. Simon). ....	57
<b>Figure N°15 :</b> Le processus décisionnel.....	62
<b>Figure N°16 :</b> Une « bonne » décision collective.....	69
<b>Figure N°17 :</b> Les facteurs influant la décision.....	74
<b>Figure N° 18 :</b> Fiche technique de Cosider TP. ....	87
<b>Figure N° 19 :</b> La répartition de l'échantillon utilisé chez COSIDER TP par genre. ....	104
<b>Figure N° 20 :</b> La répartition de l'échantillon par tranche d'âge. ....	105
<b>Figure N° 21 :</b> La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle. ....	105
<b>Figure N° 22 :</b> La répartition de l'effectif par l'ancienneté. ....	107
<b>Figure N° 23 :</b> La répartition de l'échantillon selon leurs Connaissance du terme "audit qualité interne".....	108
<b>Figure N° 24 :</b> La vision des employées vit à vis le terme "audit qualité interne".....	109
<b>Figure N° 25 :</b> La répartition de l'échantillon selon leurs connaissances du SMQ.....	110
<b>Figure N° 26 :</b> L'avis des employés sur certains aspects liés au SMQ. ....	111
<b>Figure N° 27 :</b> La répartition de l'échantillon selon la familiarité avec le déroulement des activités de l'audit interne.....	112
<b>Figure N° 28 :</b> Évaluation de la fréquence des audits qualité internes.....	113
<b>Figure N° 29 :</b> Les sources d'information pour les audits qualité internes.....	114
<b>Figure N° 30 :</b> La communication des résultats de l'audit qualité interne aux responsables des domaines audités. ....	114
<b>Figure N° 31 :</b> La répartition selon le feedback des employés sur leur performance. ....	115
<b>Figure N° 32 :</b> Les avantages de l'audit qualité interne.....	116
<b>Figure N° 33 :</b> La Pertinence des points forts et des points faibles détectés.....	117
<b>Figure N° 34 :</b> La répartition selon la perception des défis et des limites de l'audit qualité interne. .	117
<b>Figure N° 35:</b> Le suivi du plan d'action qualité (PAQ). ....	118
<b>Figure N° 36 :</b> La répartition de l'utilisation des résultats de l'audit par les employés.....	119
<b>Figure N° 37 :</b> La répartition de l'utilisation des indicateurs de performance par les employés. ....	120
<b>Figure N° 38 :</b> La participation des employés au processus de prise de décision. ....	121
<b>Figure N° 39 :</b> L'utilisation des résultats de l'audit qualité interne par les employés dans le processus de prise de décision. ....	121
<b>Figure N° 40 :</b> L'impact de l'audit qualité interne sur le processus de prise de décision.....	122

<b>Figure N° 41</b> : la répartition de la perception de l'impact de l'audit qualité interne sur l'amélioration continue et le processus décisionnel.....	124
<b>Figure N° 42</b> : La Répartition des décideurs des actions d'amélioration suite à l'audit qualité interne. .....	125
<b>Figure N° 43</b> : Opinions sur la continuité de l'utilisation des résultats de l'audit qualité interne pour améliorer le processus de prise de décision.....	126

## Liste des abréviations

CMI : Cellule de Management Intégré.

COSIDER TP : COSIDER Travaux Publics.

DTB : Division Travaux Barrages.

DTF : Division Travaux Ferroviaires.

DTI : Division travaux infrastructures.

DTOS : Division Travaux Ouvrages Spéciaux.

IIA: Institute of Internal Auditors.

IMC : Intelligence, Modélisation, Choix.

ISO: International Organization for Standardization.

PAQ : Plan d'Action Qualité.

PDCA: Plan, Do, Check, Act.

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.

QQOCPQ : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

RMQ : Responsable Management de la Qualité.

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini.

SMI : Système de Management intégré.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SNS : Société Nationale de Sidérurgie.

SPA: Société Par Actions.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

TBM : Tunnel Boring Machine.

TFFA : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes.

## Sommaire

<i>Introduction générale</i> .....	A
<i>Chapitre 01 : L’audit qualité interne outil de management de la qualité</i> .....	1
Section 01 : Généralités sur le système de management de la qualité (SMQ) .....	3
Section 02 : Généralités sur l’audit qualité interne .....	20
Section 03 : La démarche d’audit qualité interne .....	35
<i>Chapitre 02 : La prise de décision</i> .....	47
Section 01 : Théories et concepts de la prise de décision .....	49
Section 02 : processus de prise de décision .....	59
Section 03 : Le lien entre l’audit qualité interne et la prise de décision.....	74
<i>Chapitre 03 : Etude de l’apport d’audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l’entreprise COSIDER TP – Projet M28</i> .....	84
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	86
Section 02 : Déroulement de la mission d’audit interne au sein de l’entreprise COSIDER TP - Projet M28 .....	91
Section 03 : La méthodologie de recherche et l’analyse des résultats .....	101
<i>Conclusion générale</i> .....	140

## *Introduction générale*

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, la prise de décision revêt une importance capitale pour la réussite et la pérennité des organisations. Les décideurs sont constamment confrontés à des choix multiples et doivent évaluer les risques, les opportunités et les conséquences de leurs actions. Dans ce contexte, l'audit qualité interne émerge comme un outil essentiel dans la gestion et la gouvernance des organisations.

L'audit qualité interne vise à évaluer et à améliorer l'efficacité des systèmes de management de la qualité au sein des entreprises. Il consiste en une évaluation objective et indépendante des pratiques, des processus et des performances organisationnelles, conformément aux normes et aux exigences de qualité établies. Cependant, son rôle ne se limite pas à la simple évaluation des aspects techniques de la qualité.

En effet, l'audit qualité interne peut jouer un rôle clé dans le processus de prise de décision. En fournissant des informations fiables et objectives sur les performances et les pratiques organisationnelles, il contribue à éclairer les décideurs et à les guider vers des décisions éclairées et pertinentes. L'audit qualité interne permet de recueillir des données précieuses sur les forces et les faiblesses de l'organisation, d'identifier les opportunités d'amélioration et de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre.

Ainsi, il offre une perspective stratégique et globale aux décideurs, en les aidant à évaluer les impacts potentiels de leurs décisions sur la qualité, la performance et la satisfaction des parties prenantes. Il favorise également une culture de l'amélioration continue en identifiant les non-conformités, les risques et les problèmes potentiels, ce qui permet aux décideurs de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des actions correctives et préventives appropriées.

Dans cette étude, nous examinerons de manière approfondie le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision. Nous explorerons les différentes dimensions de cet enjeu, en mettant en évidence les avantages, les défis et les bonnes pratiques pour maximiser l'apport de l'audit qualité interne dans le processus décisionnel. Nous analyserons également les implications stratégiques et opérationnelles de cette combinaison, en soulignant l'importance d'une collaboration étroite entre les auditeurs qualité internes et les décideurs pour une gouvernance efficace et une prise de décision éclairée.

Avant de commencer notre étude, il est important de souligner les raisons qui ont motivé le choix de notre thème de recherche.

Tout d'abord, ce choix n'a pas été fait au hasard, mais a été motivé par plusieurs facteurs. La pertinence et l'importance du sujet dans notre domaine d'étude ont été des éléments déterminants. En effet, nous nous intéressons à l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision, un sujet qui revêt une grande importance dans le contexte actuel des entreprises. Les décisions prises par les dirigeants ont un impact significatif sur la performance et la compétitivité des organisations, et comprendre comment l'audit qualité interne peut influencer ce processus est crucial.

De plus, nous avons choisi d'explorer l'audit qualité interne en raison de son rôle central dans le management de la qualité. Cet outil permet d'évaluer la conformité des processus et des systèmes de gestion de la qualité, ainsi que d'identifier les opportunités d'amélioration. Comprendre comment l'audit qualité interne peut contribuer à une prise de décision éclairée et fondée sur des données objectives est d'une importance primordiale pour les professionnels de la qualité et les décideurs au sein des entreprises.

Ainsi, ce thème présente une certaine originalité et pertinence académique, car il associe deux domaines clés : l'audit qualité interne et la prise de décision. En examinant leur interrelation, nous cherchons à comprendre comment les résultats et les recommandations de l'audit qualité interne peuvent influencer les décisions prises au sein de l'organisation. Cette approche permettra d'apporter des éclairages nouveaux sur la manière dont l'audit qualité interne peut contribuer à une prise de décision plus informée et stratégique.

A cet effet, nous avons choisi dans le cadre de ce mémoire de traiter et d'éclaircir le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision dans l'entreprise, il s'agit plus précisément d'essayer de répondre à la question suivante :

**→ *Comment l'audit qualité interne peut-il contribuer efficacement à la prise de décisions dans l'entreprise ?***

De cette question principale découle d'autres questions secondaires ; qui sont :

- ❖ Quels sont les processus et les méthodologies utilisés dans l'audit qualité interne pour évaluer la conformité aux normes et identifier les opportunités d'amélioration ?

- ❖ Quels sont les principaux domaines ou processus évalués par l'audit qualité interne et comment ces évaluations fournissent-elles des informations pertinentes pour la prise de décisions ?
- ❖ Dans quelle mesure les recommandations de l'audit qualité interne ont-elles été mises en œuvre et ont-elles conduit à des améliorations mesurables dans les processus décisionnels de l'entreprise ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1** : L'audit qualité interne améliore la prise de décisions en identifiant les points faibles des processus et en recommandant des actions correctives appropriées.
- ❖ **H2** : L'audit qualité interne renforce la conformité aux normes et réglementations, ce qui permet de prendre des décisions plus informées et mieux alignées sur les exigences de qualité.
- ❖ **H3** : L'audit qualité interne favorise une culture d'amélioration continue en encourageant l'analyse des données et la réflexion critique, ce qui conduit à des décisions plus éclairées et plus efficaces.

Afin de traiter le sujet, une démarche méthodologique a été établie ; qui s'articule sur une étude analytique qui fait appel aux méthodes de recherche suivantes :

- ➔ Une recherche documentaire afin d'améliorer notre connaissance sur l'audit qualité interne et le processus de prise de décision en évidence les principes et les concepts clés se rapportant à cette thématique.
- ➔ L'exploitation bibliographique nous permettra également de connaître le fonctionnement de l'audit qualité interne et la prise de décision dans l'entreprise.
- ➔ Une collecte de documents propres à l'entreprise COSIDER Travaux publics.
- ➔ Une enquête sur le terrain par le biais d'un questionnaire destiné à un échantillon de personnes concernés
- ➔ Un guide d'entretien destiné aux dirigeants de COSIDER Travaux publics.

Dans le but de mener à bien notre mémoire intitulée : « *l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER Travaux publics– Projet M28* » et en fonction des données disponibles, nous avons structuré notre travail en trois chapitres présentés comme suite :

Le premier chapitre vise à présenter théoriquement l'audit qualité interne comme outil de management de la qualité, il sera subdivisé en trois sections dont la première on expliquera les concepts théoriques et des généralités sur la qualité. La deuxième section sera consacrée à l'audit qualité interne et la troisième section on abordera la démarche de l'audit qualité interne dans sa globalité.

Le deuxième chapitre portera sur la prise de décisions. Ce chapitre sera composé de trois sections ; la première section expliquera les concepts clés, les théories et les enjeux de la prise de décision ; la deuxième section on expliquera le processus de prise de décisions et la troisième section portera sur le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décisions.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de l'impact de l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER Travaux publics – Projet M28, il sera composé en trois sections dont la première on présentera l'organisme d'accueil; la deuxième section sera consacrée pour expliquer le déroulement de la mission de l'audit qualité interne au sein de l'entreprise COSIDER Travaux publics – Projet M28 et la troisième section portera sur la méthodologie de recherche et l'analyse des données recueillis et des résultats obtenus à travers un questionnaire et un guide d'entretien.

*Chapitre 01 : L'audit qualité interne outil de  
management de la qualité*

## **Introduction**

L'audit qualité interne est un processus clé pour la gestion de la qualité dans une entreprise. En effet, il permet d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité et d'identifier les éventuelles non-conformités par rapport aux normes et réglementations en vigueur. En comprenant et en utilisant correctement l'audit qualité interne, les organisations peuvent améliorer leur performance et leur compétitivité sur le marché.

Dans ce chapitre, nous allons explorer les différentes dimensions de l'audit qualité interne en tant qu'outil de management de la qualité. Nous commencerons par présenter les généralités sur le système de management de la qualité (SMQ), en mettant en évidence son importance dans la gestion globale de la qualité au sein des organisations.

Ensuite, nous aborderons les fondamentaux de l'audit qualité interne. Nous définirons les concepts clés et expliquerons son rôle dans l'évaluation et la surveillance du SMQ. Nous mettrons également en évidence les avantages et les bénéfices de l'audit qualité interne pour les entreprises.

Dans la troisième section, nous nous concentrerons sur la démarche de l'audit qualité interne. Nous détaillerons les étapes clés, depuis la planification de l'audit jusqu'à la réalisation des vérifications sur le terrain. Nous aborderons également les techniques et les outils utilisés dans le processus d'audit.

## Section 01 : Généralités sur le système de management de la qualité (SMQ)

### 1 Aspect théorique lié à la qualité :

#### 1.1 Définition de la qualité :

Aujourd'hui, la qualité est devenue un concept clé pour les entreprises afin d'assurer leurs réussites et leurs pérennités dans un marché concurrentiel. Cette dernière désigne la mesure dans laquelle un produit ou un service répond aux exigences du consommateur, tout en respectant les normes et les critères de performance prédéfinis.

Dans ce contexte, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses par plusieurs spécialistes ou par les normes internationales. Parmi ces définitions nous citons :

❖ **Selon la norme (ISO 9000 : 2015)<sup>1</sup> :**

« L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système, d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autre parties intéressées ».

❖ **Selon les experts de la qualité<sup>2</sup> :**

**W.E. DEMING** : « la qualité est le degré de satisfaction ».

**P.B. CROSBY** : « c'est la conformité aux satisfaction ».

**C.HERSAN** : « c'est la conformité aux besoins ».

**P. LYONNET** : « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou utilisateur ».

**J. JURAN** : « c'est l'aptitude à l'emploi ».

**K. ISHIKAWA** : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

De ce fait, La qualité peut être définie comme la capacité d'un produit, d'un service ou d'un processus à satisfaire les besoins et les attentes des clients, tout en répondant aux exigences de performance, de conformité aux normes et aux réglementations.

---

<sup>1</sup>ISO 9000 V 2015 : système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire ,4ème édition, 2015, p.19.

<sup>2</sup> BRAUER, (J) et GERD, (F) : « *Management de la qualité de A à Z* », édition MASSON, Paris, 1994, pp.17-22.

## 1.2 Les formes de la qualité :

En général, la qualité se décline sous 03 formes :

### 1.2.1 La qualité externe :

La qualité externe se réfère à la qualité du produit ou service offert aux clients et qui répondent aux besoins et attentes de ces derniers. Elle a pour but la satisfaction du client pour les fidéliser et accroître la fiabilité d'une organisation ainsi que leur image de marque dans son marché<sup>3</sup>.

### 1.2.2 La qualité interne :

La qualité interne se réfère à la qualité des processus internes d'une organisation. C'est l'amélioration du fonctionnement de l'organisation à travers l'utilisation des moyens de manière efficace, efficiente et optimale afin de corriger et éliminer les dysfonctionnements. Elle est importante aussi car elle a un impact direct sur la qualité externe<sup>4</sup>.

### 1.2.3 La non-qualité :

La non-qualité fait référence à tout ce qui ne répond pas aux exigences de qualité. Elle est divisée en deux types : la non-qualité interne qui est détectée par le contrôle interne tel que les défauts de fabrication où les erreurs de processus et la non-qualité externe qui est détectée par le client tel que les retards de livraison où les erreurs de facturation<sup>5</sup>.

## 1.3 Les dimensions de la qualité :

### 1.3.1 La qualité pour le client :

La qualité pour le client se concentre sur la satisfaction et les attentes du client. Elle implique la fourniture de produits ou de services qui répondent aux besoins et aux exigences du client en termes de fiabilité, de performance, de sécurité, d'efficacité et de valeur. La qualité pour le client est donc orientée vers l'extérieur de l'entreprise et vise à maximiser la satisfaction et la fidélité du client et est déterminée par la comparaison entre ce qu'il espère obtenir (qualité attendue) et ce qu'il constate effectivement (qualité perçue)<sup>6</sup>. Comme le montre la figure ci-dessous :

---

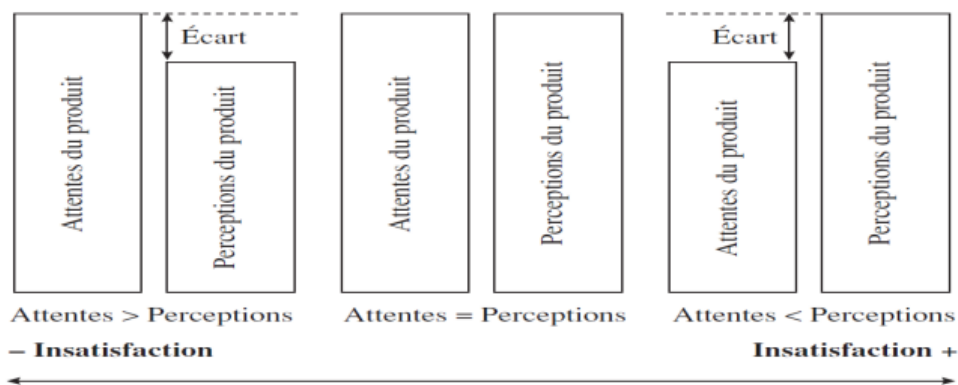
<sup>3</sup> JAMBERT, (C) : « *l'assurance qualité, la norme ISO 9000 en pratique* », Paris, 1997, pp. 11-13.

<sup>4</sup> FREDERIC CANARD, « *Management de la qualité* », édition EXTENSO, Paris, 2009, pp. 15-16.

<sup>5</sup> MARGERAND, (J) et GILLET-GOINARD, (F) : « *Manager la qualité pour la première fois* », édition d'ORGANISATION, Paris, 2006, pp.30-31.

<sup>6</sup> CANARD, (F) « *Management de la qualité* », édition GUALINO, Paris, 2009, p.16.

Figure N°01: La Qualité pour le client.



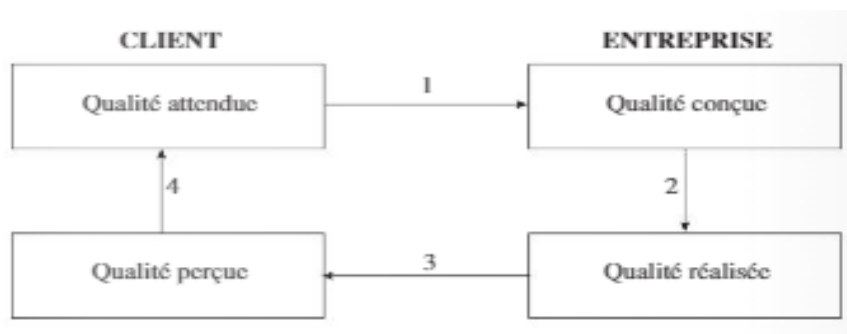
Source: SLACK, (N), CHAMBERS, (S) et JOHNSTON, (R): « *Operations Management, Financial Times/Prentice Hall* », Pearson Education, 2003, P.597.

### 1.3.2 La qualité pour l'entreprise :

La qualité pour l'entreprise, quant à elle, se concentre sur les processus internes et les coûts associés à la production de produits ou de services. Elle implique la mise en place de processus efficaces et efficients pour minimiser les coûts et les erreurs, améliorer la productivité et la rentabilité. La qualité pour l'entreprise est donc orientée vers l'intérieur de l'entreprise et vise à maximiser l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise<sup>7</sup>.

Du point de vue de l'entreprise, la qualité se compose de la qualité conçue qui correspond aux spécifications établies lors de la conception et la qualité réalisée qui se mesure par le respect des spécifications de conception lors de la production du produit ou service.

Figure N°02 : La qualité pour l'entreprise.



Source: CANARD, (F) : Op.cit, p.19.

<sup>7</sup> Ibid., pp.18-19.

D'après ce schéma La qualité d'un produit ou d'un service peut être abordée sous deux dimensions. Tout d'abord, l'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client, puis elle réalise un produit conforme à la conception. Ensuite, le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise et le compare à ses attentes. Pour assurer la qualité, il est donc essentiel de prendre en compte les attentes du client dès la conception et de réaliser le produit conformément aux spécifications établies.

## 2 Le système de management de la qualité

Cette sous-section expliquera ce qu'est le système de management de la qualité et ses principes. Elle abordera également les différents outils de mise en place du système de management de la qualité.

### 2.1 Définition du Système de Management de la Qualité

Au fil du temps, la définition de la qualité a connu une évolution significative, passant du simple **contrôle qualité** et **assurance qualité** à la **qualité totale**, puis à **l'amélioration continue**. Ce changement a été marqué par une réorientation complète de la compréhension de la **qualité**, qui était autrefois principalement liée aux normes internes de l'entreprise, mais qui aujourd'hui met en avant l'importance de répondre aux exigences et aux attentes des clients.

Selon la norme ISO 9000/15 : « Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés »<sup>8</sup>.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est donc un outil indispensable pour contrôler et améliorer les différents processus au sein d'une entreprise et garantir une amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

---

<sup>8</sup> La norme ISO 9000 V 2015 : Op.cit, p.02.

### 2.2 Les principes d'un système de management de la qualité

Les principes énoncés dans la norme ISO 9001 version 2015 reposent sur des valeurs fondamentales qui sont à l'arrière-plan de toute démarche qualité. Il y en a sept :

- 1. Orientation client :** Toutes les actions en matière de qualité doivent être axées sur la satisfaction du client. Par conséquent, il est essentiel que le personnel soit informé des attentes du client et des décisions de la direction visant à le satisfaire<sup>9</sup>.
- 2. Leadership :** Le succès de la démarche qualité dépend en grande partie des qualités et des compétences des dirigeants. Par conséquent, il est crucial d'améliorer constamment les capacités de leadership des dirigeants.
- 3. Implication du personnel :** La démarche qualité ne peut être menée à bien en forçant ou en obligeant le personnel à y participer. Il est donc important d'impliquer le personnel dans la démarche qualité et de tout mettre en œuvre pour cela.
- 4. Approche processus :** La réussite de la démarche qualité dépend de l'identification des processus de l'entreprise, de la contribution du personnel à ces processus et de la compréhension par le personnel de sa place dans ces processus.
- 5. Amélioration continue :** La recherche d'amélioration continue des processus et du système de management de la qualité doit être permanente et doit s'appuyer sur l'implication du personnel.
- 6. Prise de décision fondée sur des preuves :** Les échanges lors des réunions, des projets, etc. doivent être fondés sur des faits vérifiables appelés "preuves" dans une démarche qualité. Les personnes ne doivent pas être mises en cause, et les non-conformités doivent être évaluées avec pondération.
- 7. Gestion des relations avec les parties intéressées :** Il est important d'établir un climat de confiance avec toutes les parties prenantes concernées de près ou de loin (clients, fournisseurs, prescripteurs, etc.) et de chercher à les faire progresser afin qu'ils se sentent impliqués dans la contribution globale à la qualité de l'organisme. En conclusion, si ces sept principes sont intégrés dans une démarche qualité, cela garantit la réussite de cette dernière sur le long terme.

---

<sup>9</sup> NISSAN (D), BAZINET (M) et REILHAC (J.M) : « *Au cœur de l'ISO 9001 :2015 : Une passerelle vers l'excellence* », édition AFNOR, 2015, pp.14-16.

### **2.3 Les outils de la qualité**

Les outils de la qualité sont des techniques et des méthodes utilisées pour améliorer les processus, les produits et les services d'une organisation. Ils visent à aider à déterminer le problème, à analyser les raisons profondes, à déterminer les questions de priorité et à prendre des mesures correctives pour améliorer la qualité des produits et services. Ces outils comprennent des méthodes statistiques, des graphiques, des cartes de contrôle, une matrice d'analyse des données, des outils de gestion de projet, des enquêtes de satisfaction des clients, une résolution de technologies de problème ...

L'utilisation efficace des outils de haute qualité peut déterminer la conformité insatisfaisante, réduire les coûts et les délais, améliorer la satisfaction envers les clients et les parties prenantes, optimiser le processus et utiliser les avantages de l'organisation dans la plus grande mesure.

L'audit qualité utilise ces derniers pour évaluer la conformité du système de management de la qualité (SMQ) d'une organisation et pour identifier les domaines d'amélioration. Les outils les plus couramment utilisés incluent :

#### **2.3.1 Diagramme de Pareto :**

Le diagramme de Pareto est un outil de qualité qui permet de visualiser et de prioriser les problèmes ou les causes à l'origine des problèmes. Il repose sur le principe de la loi de Pareto, également appelée la règle des 80/20, qui stipule que 80% des effets sont le résultat de 20% des causes<sup>10</sup>.

Le diagramme de Pareto permet de visualiser facilement les problèmes ou les causes les plus fréquents et les plus importants. Il permet également de déterminer les causes à traiter en priorité pour obtenir une amélioration significative de la qualité.

Le diagramme de Pareto peut être utilisé dans de nombreux domaines, tels que la production, les services, la gestion de projet, la gestion des stocks, etc. Il est particulièrement utile pour aider à prendre des décisions éclairées et à hiérarchiser les actions à entreprendre pour améliorer la qualité.

---

<sup>10</sup> NASSER, (M) Et TIJANE, (M) :« Les 7 outils de base du système de management de la qualité », in revue contrôle de la comptabilité et de l'audit, Vol 4, N°2, 2020, pp.264 -280.

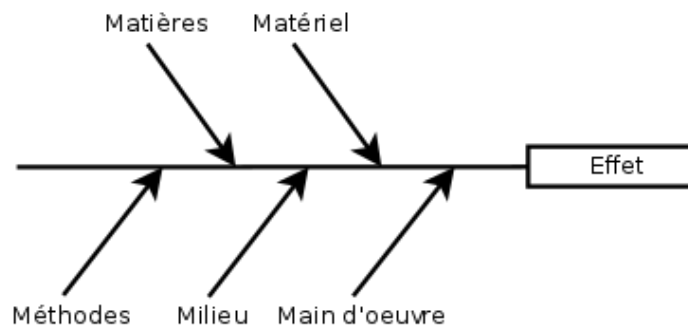
Elles sont utilisées pour identifier les problèmes les plus fréquents ou les plus graves dans le SMQ. Les auditeurs peuvent utiliser les analyses Pareto pour déterminer les domaines prioritaires pour l'amélioration et pour évaluer l'efficacité des actions correctives mises en place.

### **2.3.2 Le diagramme d'ISHIKAWA :**

Le diagramme en arête de poisson, également connu sous le nom de diagramme d'Ishikawa ou diagramme de causes et effets, est un outil de gestion de la qualité utilisé pour identifier les causes d'un problème spécifique. Il est souvent utilisé dans les industries manufacturières, mais peut être appliqué à tout type de processus.

Le diagramme en arête de poisson est représenté sous la forme d'un graphique en forme de poisson, où la tête représente le problème, la colonne vertébrale représente les catégories principales de causes, et les arêtes représentent les causes spécifiques. Les catégories principales de causes comprennent généralement les méthodes, les matériaux, la main-d'œuvre, les machines, et le milieu. Les auditeurs peuvent utiliser les diagrammes d'Ishikawa pour analyser les problèmes identifiés pendant l'audit et pour déterminer les actions correctives appropriées.

**Figure N°03 :** Représentation schématique d'un diagramme causes-effets.



**Source :** NASSER, (M) Et TIJANE, (M) : Op.cit, p.269.

### **2.3.3 La feuille de relevé :**

La feuille de relevés est un document utilisé pour recueillir des données sur une activité ou un processus dans le but de les analyser et de les améliorer. Elle peut être utilisée dans différents contextes, tels que l'industrie, la production, le service client, etc.

Elle permet d'avoir une vision objective et chiffrée des processus et des activités, afin de pouvoir les améliorer de manière efficace et efficiente<sup>11</sup>.

La feuille de relevés peut être conçue pour recueillir différents types de données, comme des temps d'attente, des temps de cycle, des défauts de qualité, des problèmes de sécurité, des coûts, etc. Elle est souvent utilisée dans le cadre de méthodes d'amélioration continue telles que le Lean Six Sigma ou le Kaizen.

La conception de la feuille de relevés doit prendre en compte plusieurs critères, tels que la facilité d'utilisation pour l'opérateur, la facilité de lecture des relevés, la facilité d'archivage et la pertinence des données recueillies. Elle doit être claire et concise pour éviter les erreurs de saisie et permettre une analyse précise des données recueillies.

#### **2.3.4 Graphique, courbe ou diagramme de concentration des défauts :**

Le diagramme de concentration de défauts est un outil qui permet de visualiser rapidement les points faibles d'un produit. Il s'agit d'un graphique qui affiche les défauts les plus fréquents d'un produit, en marquant chaque occurrence de défauts sur un dessin par un point. Cela permet d'identifier les zones critiques du produit et de déterminer les causes des défauts. Il peut également être utilisé pour évaluer l'efficacité des actions correctives mises en place pour réduire les défauts<sup>12</sup>.

L'objectif du diagramme de concentration de défauts est d'identifier les causes sous-jacentes des défauts afin de mettre en place des mesures correctives et préventives pour améliorer la qualité du produit.

En somme, le diagramme de concentration de défauts est un outil efficace pour visualiser rapidement les points faibles d'un produit et pour aider à identifier les causes des défauts. Cela permet ensuite de mettre en place des mesures correctives et préventives pour améliorer la qualité du produit.

#### **2.3.5 L'histogramme :**

L'histogramme est un outil de qualité largement utilisé pour visualiser la distribution des données et comprendre comment elles sont réparties. Il permet de représenter graphiquement les fréquences d'apparition de différentes classes ou catégories de données.

---

<sup>11</sup> DURET, (D) et PILLET, (M) : « *qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma* », 3ème édition d'Organisation, 2005, p.129.

<sup>12</sup> Ibid., p.129.

L'histogramme peut être utilisé dans différents domaines de l'entreprise pour analyser les données de qualité, telles que les défauts, les temps de cycle, les coûts, etc. Il peut également être utilisé pour identifier les causes principales des problèmes de qualité et les domaines qui nécessitent une amélioration.

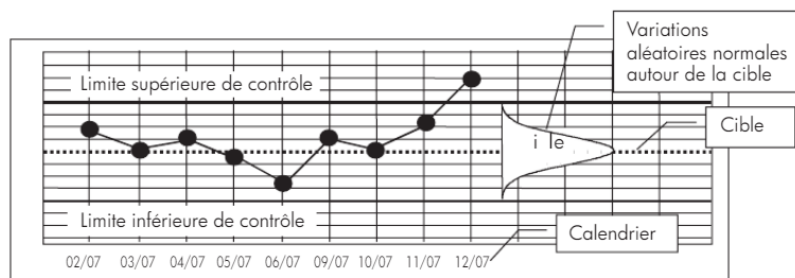
L'utilisation de l'histogramme dans le cadre d'une approche de résolution de problèmes permet aux équipes de qualité de comprendre rapidement les tendances et les problèmes de qualité, de déterminer les zones critiques et de prendre des mesures correctives ou préventives appropriées.

**2.3.6 La carte de contrôle :**

La carte de contrôle est un outil de gestion de la qualité qui permet de surveiller la qualité des processus et des produits en utilisant des données statistiques. Les auditeurs peuvent utiliser les cartes de contrôle pour déterminer si les processus sont en contrôle ou non, et pour identifier les causes de variation ou de non-conformité.

Elle est généralement utilisée pour surveiller des caractéristiques de qualité telles que la taille, le poids, la température, la pression, le taux de production, etc. Elle est constituée d'un graphique sur lequel les données sont représentées sous forme de points ou de lignes. Une ligne centrale représente la moyenne de la distribution des données, et deux limites de contrôle supérieure et inférieure sont tracées pour indiquer les valeurs limites acceptables.

**Figure N°04 : La carte de contrôle.**



**Source :** DURET, (D), PILLET, (M) : Op.cit, p.134.

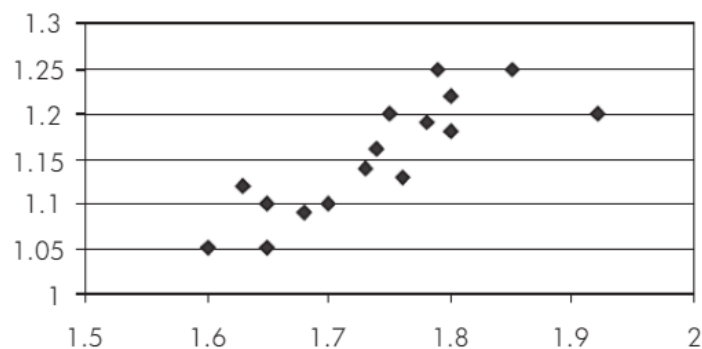
Lorsque les données sont comprises entre les limites de contrôle, le processus est considéré comme stable et sous contrôle. Si les données sortent des limites de contrôle, cela indique une variation anormale du processus et nécessite une enquête pour en déterminer la cause et prendre des mesures correctives pour rétablir la stabilité.

Les cartes de contrôle peuvent être utilisées pour surveiller les processus de production en temps réel, ce qui permet de détecter rapidement les problèmes et d'apporter des corrections immédiates.

### 2.3.7 Le diagramme de corrélation :

Il permet de mettre en évidence la relation entre deux variables quantitatives. Il est utilisé pour déterminer si une relation existe entre deux variables, si elle est positive (les deux variables évoluent dans le même sens), négative (les deux variables évoluent en sens inverse) ou nulle (il n'y a pas de corrélation).

**Figure N°05 :** Le diagramme de corrélation.



**Source :** DURET, (D), PILLET, (M) : Op.cit, p.136.

Ce diagramme consiste à représenter graphiquement les valeurs des deux variables sur un même graphique, en utilisant un nuage de points. Chaque point représente une paire de valeurs pour les deux variables étudiées. La direction et la pente de la droite de régression permettent de déterminer la nature de la corrélation.

Le diagramme de corrélation est souvent utilisé dans l'analyse de données et la recherche de causalité. Il est également utilisé dans la gestion de la qualité pour identifier les relations entre les variables qui influencent la qualité d'un produit ou d'un processus.

**2.3.8 Le QQQQCCP : (Quoi ? qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? pourquoi ?)**

Le QQQQCCP est un outil de base de l'analyse de processus qui permet de décomposer un problème en plusieurs questions fondamentales et d'identifier les informations nécessaires pour y répondre<sup>13</sup>. Il s'agit d'un acronyme pour les questions suivantes :

- Quoi ? : Quel est l'objet de l'étude ou du projet ?
- Qui ? : Qui sont les personnes impliquées ou impactées par le projet ou le problème ?
- Où ? : Où cela se passe-t-il ? Quels sont les lieux et les environnements concernés ?
- Quand ? : Quand cela se produit-il ? Quels sont les délais et les échéances à respecter ?
- Comment ? : Comment les choses se passent-elles ? Quels sont les processus et les méthodes utilisées ?
- Combien ? : Combien cela coûte-t-il ? Combien de temps cela prend-il ?
- Pourquoi ? : Pourquoi cela est-il important ? Quels sont les objectifs à atteindre ?

Le QQQQCCP permet de clarifier les différentes dimensions d'un projet ou d'un problème, d'identifier les acteurs clés, les enjeux et les contraintes, et de structurer la réflexion en vue de trouver des solutions ou de prendre des décisions éclairées.

**2.3.9 Le diagramme forces / faiblesses :**

Le diagramme forces/faiblesses, également connu sous le nom de diagramme SWOT (acronyme anglais pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les forces et les faiblesses internes d'une entreprise ou d'un projet, ainsi que les opportunités et les menaces externes qui peuvent avoir une incidence sur sa réussite.

Le diagramme est divisé en quatre sections : forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes qui sont sous le contrôle direct de l'entreprise ou de l'équipe de projet. Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qui peuvent être influencés mais ne sont pas directement contrôlables. L'objectif du diagramme SWOT est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces qui peuvent avoir une incidence sur sa réussite, afin de développer une stratégie pour améliorer sa position concurrentielle et sa performance.

---

<sup>13</sup> NASSER, (M) et TIJANE, (M) : Op.cit., p.267.

### **3 La démarche qualité**

La démarche qualité est un ensemble d'étapes et de processus qui permettent à une organisation de planifier, mettre en œuvre, évaluer et améliorer la qualité de ses produits ou services, en suivant une approche systématique et documentée.

Cette sous-section expliquera les étapes de la démarche qualité : planification, mise en œuvre, évaluation et amélioration continue. La mise en place d'un système documentaire de management de la qualité : manuel qualité, procédures, instructions de travail, etc.

#### **3.1 L'approche systématique de la démarche qualité**

La mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) nécessite une démarche qualité pour toute entreprise souhaitant améliorer ses performances et garantir la satisfaction de ses clients. Cette démarche implique une planification rigoureuse et une mise en œuvre méthodique, en suivant des étapes clés qui garantissent l'efficacité et la pérennité du système.

Les étapes de la démarche qualité : planification, mise en œuvre, évaluation et amélioration continue

HARRINGTON propose six étapes pour mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ)<sup>14</sup> :

##### **3.1.1 L'évaluation :**

Cette étape consiste à évaluer les besoins et les attentes des parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés, etc.), à comprendre les exigences légales et réglementaires et à évaluer les processus de l'entreprise. Elle permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre conscience de la nécessité d'améliorer la qualité de leurs produits et services et de mettre en place un SMQ. L'évaluation peut être réalisée à partir d'entretiens, de questionnaires ou de visites sur le terrain.

##### **3.1.2 La planification :**

Une fois que les dirigeants de l'entreprise ont décidé de mettre en place un SMQ, il est important de planifier sa mise en œuvre. Cette étape consiste à identifier les ressources nécessaires, à déterminer le calendrier et à établir un plan d'action. La planification inclut

---

<sup>14</sup> DOUIDA (A.R) : « *L'apport de l'audit interne pour l'amélioration continue du système de management de la qualité* », Spécialité Organisation Et Management Des Entreprises, Mémoire de master en Sciences de Gestion, Ecole Supérieure de Commerce, 2018, p.29.

également la formation des personnes qui vont constituer l'équipe du SMQ, la définition des rôles et responsabilités de chaque personne impliquée, ainsi que l'élaboration de la documentation nécessaire.

### **3.1.3 La mise à jour :**

Toute modification apportée au produit ou au processus doit être notée et la documentation développée doit être régulièrement mise à jour. Cette étape permet de suivre l'évolution du processus et de mettre en évidence les dysfonctionnements.

### **3.1.4 L'implantation :**

La quatrième étape est l'implantation. Il s'agit notamment de déterminer qui reçoit et qui contrôle chaque document écrit, de réaliser des projets pilotes pour tester les procédures établies, d'évaluer la performance des nouvelles mesures mises en place et de mettre en place un plan de communication pour le personnel.

Cette étape permet de décrire de manière précise les activités de l'entreprise, de les rendre compréhensibles pour l'ensemble des collaborateurs et de garantir leur bonne exécution.

### **3.1.5 L'audit :**

Cette étape consiste à réaliser un diagnostic de l'ensemble du système de management de la qualité en réalisant des audits internes, en organisant des revues de direction et en mettant en place des actions correctives et préventives. Cette étape permet de garantir la pérennité du SMQ et de maintenir un niveau de performance élevé de l'entreprise. Les résultats de l'audit sont synthétisés dans un rapport qui propose un plan d'action adapté aux besoins de l'organisation ainsi qu'un planning avec des échéances pour chaque action.

### **3.1.6 L'amélioration continue :**

La sixième étape est l'amélioration continue. Le SMQ doit être constamment amélioré pour répondre aux besoins des parties prenantes et aux exigences du marché. Cette étape consiste à définir les moyens alloués au plan d'action d'amélioration, à suivre les actions mises en place et à corriger les écarts constatés pendant l'audit.

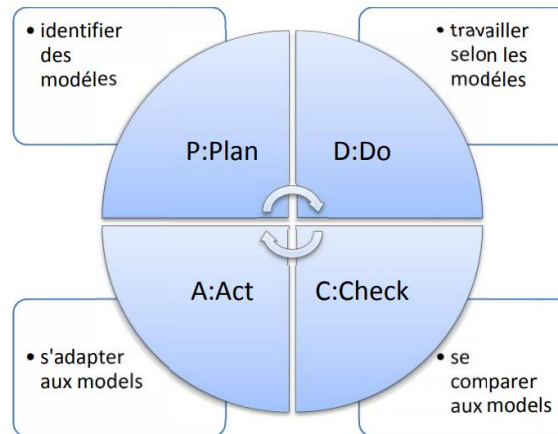
Pour atteindre cet objectif, la roue de Deming (PDCA)<sup>15</sup> qui a été développé par W. Edwards Deming peut être utilisée comme modèle d'amélioration continue, mettant l'accent sur la culture d'entreprise axée sur la qualité et la collaboration étroite entre les employés et les

---

<sup>15</sup> Yvon, (M) : « *les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEP* », édition AFNOR, 2013, pp.44-47.

clients. Les principes de la roue de Deming sont donc en lien étroit avec les objectifs du SMQ, ce qui explique pourquoi les deux peuvent être considérés comme complémentaires.

**Figure N°06 : La roue de Deming.**



**Source :** Yvon, (M) : Op.cit, p.45.

D'après ce modèle, les quatre étapes sont :

- 1 **Planification (Plan)** : Dans cette étape, les objectifs et les processus nécessaires pour atteindre ces objectifs sont définis. Les plans d'action sont développés, des stratégies sont définies, des politiques qualité et des ressources sont allouées pour atteindre les objectifs. Les mesures de performance sont également définies pour mesurer les résultats du plan.
- 2 **Réalisation (Do)** : Dans cette étape, le plan est mis en œuvre. Les processus sont mis en place conformément aux plans établis, les ressources sont utilisées et les mesures de performance sont suivies. Cette étape peut également impliquer la formation des employés sur les nouveaux processus ou l'acquisition de nouveaux outils et équipements.
- 3 **Contrôle (Check)** : Dans cette étape, les résultats du plan sont évalués par rapport aux mesures de performance établies. Les données sont collectées et analysées pour déterminer si les objectifs ont été atteints, ou si des ajustements sont nécessaires pour améliorer les résultats.
- 4 **Amélioration (Act)** : Dans cette étape, des actions sont mises en place pour améliorer les résultats ou corriger les déficiences identifiées dans la phase de contrôle. Les plans sont révisés, les processus sont ajustés, et les mesures de performance sont mises à jour en conséquence.

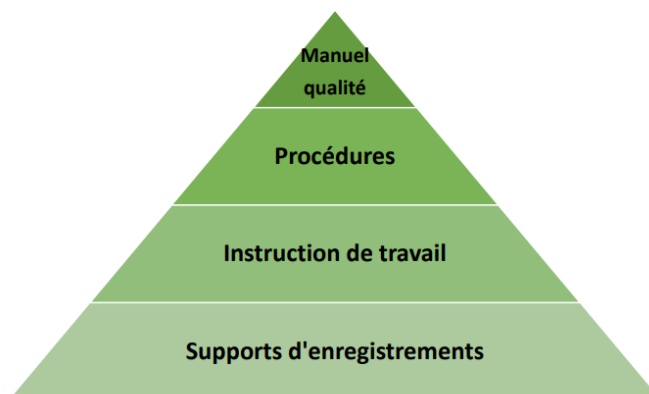
En somme, la mise en place d'un SMQ est un processus continu qui permet d'assurer une amélioration continue de la qualité et de répondre aux exigences du marché.

### **3.2 Le système documentaire de management de la qualité**

Pour assurer une mise en œuvre cohérente et efficace de la démarche qualité, un système documenté de management de la qualité doit être créé. Le système régule et organise les processus et procédures de l'entreprise pour assurer la qualité des produits ou services fournis.

La mise en place d'un système de documentation de management de la qualité nécessite une planification minutieuse et une coordination efficace. Les responsables qualité de l'entreprise doivent travailler en étroite collaboration avec les responsables de différents départements pour s'assurer que les processus et les procédures sont compris et suivis.

**Figure N°07 : La pyramide documentaire d'un SMQ.**



**Source :** LONGIN, (Pierre) et DENET, (Henri) : « construire votre qualité » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2008, p.78.

D'après la figure, le système de documentation de management de la qualité bien conçu et bien organisé permet d'assurer une meilleure efficacité opérationnelle, de réduire les coûts associés aux erreurs et aux défauts, d'augmenter la satisfaction des clients et d'accroître la compétitivité de l'entreprise.

#### **3.2.1 Le manuel qualité :**

Selon la norme ISO 9000/15, un manuel qualité est : « un document qui contient les spécifications relatives au système de management de la qualité d'un organisme »<sup>16</sup>.

Un manuel qualité est un document qui décrit le système de management de la qualité mis en place au sein d'un organisme. Il définit les objectifs qualité de l'entreprise, les

---

<sup>16</sup> ISO 9000 V 2015: Op.cit, p.25

responsabilités de chaque département et individu, ainsi que les processus et procédures mis en place pour assurer la qualité du produit ou du service fourni.

Dans le cas d'une certification ciblée, la conception du manuel qualité doit respecter les exigences de la norme ISO 9001. Par conséquent, il doit contenir des informations précises sur les activités de l'entreprise, les processus de production, les procédures de qualité, les responsabilités et les rôles de chaque individu, les méthodes de mesure de la qualité et d'évaluation des performances et l'amélioration continue des processus.

Il est important que tous les membres de l'organisation aient facilement accès au manuel qualité et qu'il soit régulièrement mis à jour pour tenir compte des évolutions des activités de l'entreprise ou des évolutions des normes et des exigences du marché.

### **3.2.2 Les procédures :**

Les procédures sont des documents qui détaillent les différentes étapes à suivre pour mener à bien une activité spécifique dans une entreprise. Ils ont pour objet de s'assurer que les activités sont conformes aux exigences de qualité et de sécurité et de faciliter la mise en œuvre des démarches qualité.

Les procédures doivent être rédigées de manière claire et précise, en utilisant un langage simple et compréhensible par tous les participants concernés. Elles doivent également être régulièrement mises à jour pour tenir compte des évolutions de l'activité et des nouvelles exigences qualité.

Ces programmes peuvent toucher tous les départements de l'entreprise, de la production à la gestion des ressources humaines, en passant par la gestion des achats, la maintenance, la logistique, etc. Chaque procédure doit être clairement identifiée, datée et signée, et doit être facilement accessible à tous les employés concernés.

En résumé, les procédures sont un outil indispensable pour assurer la qualité des activités d'une entreprise et garantir la satisfaction de ses clients. Ils permettent d'uniformiser les pratiques, de faciliter la formation des collaborateurs et de garantir une meilleure traçabilité des activités<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> LONGIN, (P) et DENET, (H) : Op.cit, p.83.

**3.2.3 Les instructions de travail :**

Une instruction de travail est un document qui décrit les étapes détaillées pour accomplir une tâche spécifique dans une organisation. Ils sont souvent utilisés pour guider les employés dans l'exécution des tâches quotidiennes. Les descriptions de poste peuvent être très spécifiques et détaillées, ou plus générales, selon la complexité de la tâche et le niveau de compétence de l'employé.

Dans le cadre d'une démarche qualité, elles sont souvent utilisées pour décrire les étapes nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise dans le respect des procédures établies. Ils contribuent également à la formation des nouveaux employés et veillent à ce que les tâches soient exécutées de manière cohérente et de qualité.

De plus, elles devraient être régulièrement révisés et mis à jour pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents et efficaces. Les résultats des commentaires des employés et des audits internes peuvent être utilisés pour identifier les domaines à améliorer et apporter les modifications nécessaires aux descriptions de poste.

**3.2.4 Les supports d'enregistrements :**

Les supports d'enregistrement sont des documents qui permettent de collecter et d'archiver les informations nécessaires pour assurer la traçabilité des opérations et le respect des exigences du système de management de la qualité. Ces supports peuvent prendre différentes formes : fiches de suivi, formulaires, tableaux de bord, registres, etc. Ils permettent d'enregistrer des données liées aux différentes activités d'une entreprise telles que la gestion des non-conformités, les actions correctives et préventives, le suivi de la performance des processus, la gestion des ressources humaines, la formation, etc. Les supports d'enregistrement sont également utiles pour suivre l'avancement des projets d'amélioration continue et documenter les résultats obtenus. Elles sont généralement archivées et conservées pendant une durée définie pour répondre aux exigences légales ou réglementaires en vigueur<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> CANARD, (F): Op.cit, p.150.

**Section 02 : Généralités sur l'audit qualité interne**

Au fil de l'évolution des systèmes qualité, l'audit a suivi une progression et s'est adapté aux nouveaux objectifs des organisations. Celles-ci ne cherchent plus seulement à contrôler leur production, mais également à maîtriser l'ensemble de leurs composantes grâce à un système de management de la qualité performant. Toutefois, les principes de l'audit restent les mêmes : indépendance, préparation, entretiens, rapports, etc. Les audits réalisés dans des organismes qui pratiquent le contrôle peuvent être perçus comme des super-contrôles, inquiétants pour les personnes auditées.

Cependant, avec l'évolution des modèles d'organisation, l'autonomie, la compétence et la responsabilité individuelle et collective des personnes sont maintenant des composantes de la performance des organisations. Dans ce contexte, l'audit interne doit s'adapter et ne plus se baser sur des principes dépassés. Il est donc nécessaire de changer l'image peu flatteuse de l'audit, afin de le pratiquer comme un réel outil de progrès et de management. Avec la nouvelle version de la norme ISO, l'occasion est donnée aux organisations de repenser leur démarche d'audit qualité interne et de le considérer comme un moyen d'améliorer leur performance globale.<sup>19</sup> Dans cette section on va détailler la notion d'audit qualité interne, son rôle, ainsi que sa démarche.

**1. Introduction à l'audit**

Le mot latin « audire », qui signifie écouter, est la source du mot anglais « audit », qui est l'abréviation de contrôler, vérifier, superviser et examiner.

C'est dans le domaine de la finance et de la comptabilité que la pratique de l'audit est apparue pour la première fois. Il s'est développé pour englober d'autres fonctions commerciales, conduisant à l'émergence de l'audit opérationnel<sup>20</sup>.

Le métier de l'audit a beaucoup évolué ces dernières années, créant une atmosphère de modernité et d'efficacité autour de l'audit du fait des normes rigoureuses auxquelles les comptables doivent répondre et des compétences étendues qu'ils doivent posséder.

---

<sup>19</sup> GENEVIEVE, (K) et YVON, (M) : « *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne* », édition AFNOR, Saint Denis, 2003, p.08.

<sup>20</sup> RENARD, (J) : « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'organisation, Paris, 2009, p.35.

Nous aborderons la définition, les objectifs et les différents types d'audit pour souligner l'importance des audits.

### **1.1.Définition de l'audit**

Selon la norme ISO 9000/15 : « processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »<sup>21</sup>.

Selon Thiery-Dubuisson Stéphanie : « L'audit est un moyen de contrôle des différentes activités de l'entreprise, et c'est pour ça qu'on retrouve ; l'audit des ventes, l'audit des ressources humaines, ainsi que l'audit des états financiers »<sup>22</sup>.

Donc, un audit peut être défini comme une évaluation d'un système, d'un processus, d'un projet ou des systèmes et enregistrements d'une organisation visant à déterminer dans quelle mesure les exigences spécifiées sont satisfaites, ainsi qu'à identifier les opportunités d'amélioration.

L'audit est une activité importante dans un système de management de la qualité car il aide à évaluer l'efficacité et l'efficience du SMQ et à identifier les opportunités d'amélioration. A ce titre, les audits sont un outil clé pour atteindre les objectifs de qualité et se conformer aux exigences.

### **1.2.Types d'audits**

Il existe différents types d'audit qui peuvent être effectués dans une organisation. Chacun de ces types d'audit est conçu pour aider à évaluer différents aspects et domaines de l'entreprise.

#### **1.2.1. L'audit selon l'appartenance professionnelle ou juridique :**

##### **1.2.1.1.L'audit interne :**

L'audit interne est une activité indépendante et objective, qui vise à fournir à l'organisation l'efficacité de son degré de fonctionnement en évaluant et en améliorant l'efficacité de sa gestion des risques, l'efficacité des processus de contrôle et de gouvernance internes.

Selon l'IIA « l'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion

---

<sup>21</sup>ISO 9000 V 2015: Op.cit, P.31.

<sup>22</sup> THEIRY-DUBUISSON, (S) : « *L'audit* », édition La Découverte, Paris, 2004, p.03.

de plus en plus complexe des entreprises : nouvelle, méthodes de direction (délégation, décentralisation, information... »<sup>23</sup>.

### **1.2.1.2.L'audit externe :**

L'audit externe, quant à lui, est une vérification effectuée par un auditeur indépendant et impartial, généralement un cabinet d'experts-comptables, sur les comptes et les états financiers d'une organisation.

Le but de l'audit externe est d'exprimer des opinions sur la régularité, la sincérité et la loyauté de ces comptes et états financiers. La forme de cette opinion est la forme de discours aux parties prenantes de l'organisation.

### **1.2.2. L'audit selon la nature de la mission :**

#### **1.2.2.1.L'audit comptable et financier :**

Il s'agit d'un examen lié aux états financiers de l'entreprise. Les auditeurs vérifient les registres d'enregistrement comptables, les factures, les états financiers et autres documents financiers pour s'assurer que toutes les transactions ont été enregistrées correctement et que les états financiers sont présentés conformément aux principes comptables généralement reconnus.

#### **1.2.2.2.L'audit opérationnel :**

Ce type d'examen vise à évaluer l'efficacité et l'efficacé des opérations de l'entreprise. Les auditeurs vérifient le processus d'opération, les politiques et les procédures, les systèmes de contrôle interne et les pratiques de gestion pour déterminer les opportunités et les risques potentiels. L'audit opérationnel peut être utilisé pour évaluer les performances de l'entreprise dans différents domaines, tels que la production, la logistique, les ventes, le marketing, les ressources humaines...etc.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> JULIEN, (D) : « *La conduite d'une mission d'Audit Interne* » ,2ème édition, Dunod, paris, 1995, p.03.

<sup>24</sup> BECOUR (J), et BOUQUIN, (H) : « *audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance* »,3ème édition, ECONOMICA, Paris, 2008, p.13.

**1.2.3. L'audit par objectif :****1.2.3.1.L'audit de régularité :**

L'audit de régularité (également connu sous le nom d'audit de conformité) vise à vérifier la conformité aux lois, aux procédures et aux réglementations, faisant référence au référentiel interne. En d'autres termes, l'auditeur vérifie si le contenu spécifié est réellement implémenté.

**1.2.3.2.L'audit d'efficacité :**

L'audit de l'efficacité (également connue sous le nom d'audit des performances) comprend le concept d'efficacité et d'efficience. L'efficacité est l'objectif d'atteindre les objectifs et de satisfaire les attentes, tandis que l'efficience doit faire de son mieux dans les compétences de connaissances, de technologie, de comportement et de communication.

**1.2.3.3.L'audit de management :**

L'audit de management est une fonction d'audit crucial vise à évaluer la qualité du management d'une organisation, en analysant les choix, la prise des décisions et les actions menées par les dirigeants, les mesurer et l'attirer la gestion générale vers des risques potentiels ou une attention incohérente. L'auditeur analyse la politique qui s'est retrouvée pour s'assurer cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Il s'agit toujours, quel que soit la définition retenue, d'observer la forme plutôt que le fond.

L'audit de management est souvent réalisé par des consultants externes pour garantir une certaine neutralité et impartialité.

**1.2.3.4.L'audit stratégique :**

L'audit de stratégie consiste à identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation, et à évaluer la conformité ou la cohérence entre ce qui a été déclaré et ce qui est réellement réalisé afin d'apprécier la performance des réalisations. Il permet de mesurer la qualité de la planification stratégique, l'adéquation entre les ressources allouées et les besoins, et l'efficacité des actions mises en place pour atteindre les résultats escomptés. L'audit de stratégie est souvent réalisé dans un contexte de changement, de fusion ou d'acquisition.

**1.2.4. L'audit selon le domaine concerné :****1.2.4.1.L'audit social :**

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes, ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »<sup>25</sup>.

L'audit social est défini comme un processus ordonné, indépendant et record. Il vise à obtenir des preuves d'audit pour évaluer objectivement les normes d'audit dans la quantité de normes d'audit. Cette définition générale peut causer des problèmes et des preuves.

**1.2.4.2.L'audit qualité :**

D'un autre côté, l'examen de la qualité est une première étape importante dans l'optimisation de la qualité de la fonction donnée. Il permet de déterminer l'aptitude du système de gestion de la qualité mis en œuvre pour atteindre les objectifs de qualité spécifiés, ce qui contribue à améliorer la qualité du système de contrôle interne. Il peut être appliqué à des systèmes qualité, à des éléments de ces systèmes, à des processus, à des produits ou à des services.

Il s'agit d'un audit qui évalue la conformité de l'organisation avec les normes et standards en matière de qualité. Il permet de vérifier l'efficacité des processus de l'organisation et de détecter les points d'amélioration pour garantir la satisfaction des clients.

**1.2.4.3.L'audit-thématique :**

L'audit thématique est un audit qui ne couvre pas les activités, mais qui est un audit qui se concentre sur les aspects spécifiques de l'événement, tels que la micro-informatique, les archives ou le personnel payé. Son objectif est de s'assurer que les risques intrinsèquement inhérents à la révision des problèmes sont bien contrôlés.

---

<sup>25</sup> IGALENS, (J) et PERETTI, (J.M) : « *Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outils* », 2<sup>ème</sup> édition Eyrolles, paris, 2016, p.15.

## 2. Définition et notions clés de l'audit qualité interne.

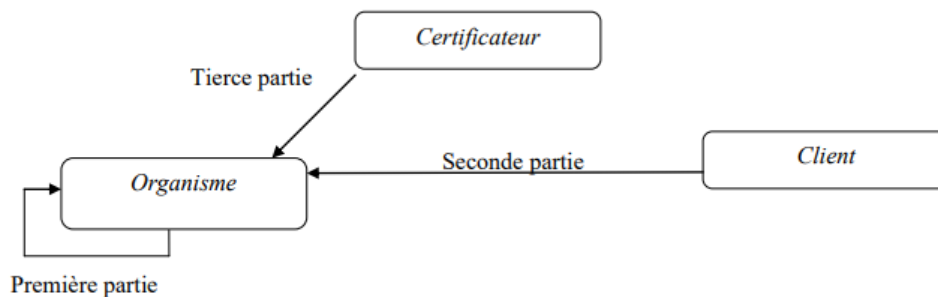
### 2.1. Définition de L'audit qualité interne :

Selon l'ISO 19011 l'audit qualité interne est un processus d'examen systématique et indépendant pour évaluer la qualité du système de management de la qualité d'une organisation et son efficacité pour atteindre les objectifs de qualité fixés<sup>26</sup>.

**CLAUDE PINET** a défini l'audit qualité comme étant : « un outil de suivi qui va permettre à l'entreprise de maintenir, dans la bonne direction, son SMQ et l'utilisation qui en est faite. C'est un outil de pilotage de la qualité, et un outil d'amélioration »<sup>27</sup>.

Selon **FEY et COGUE** : « l'audit qualité est un examen méthodique d'un système en vue d'en vérifier rapidement son degré de conformité ou d'aptitude, puis de réunir, si nécessaire, toutes les données permettant d'élaborer des recommandations pour des actions destinées à prévenir, réduire ou éliminer les causes de non qualité »<sup>28</sup>.

**Figure N°08** : L'audit qualité interne : un audit de première partie.



**Source** : KREBS (G) et MOUGIN (Y) : « *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne* », édition AFNOR, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, p.15.

L'audit qualité interne est essentiel pour tout système de management de la qualité, car il permet de mesurer l'efficacité de l'organisation et garantit ainsi sa pérennité. Cet outil ne peut fonctionner qu'en lien étroit avec un système organisationnel existant : il ne peut fonctionner seul. L'histoire de l'audit qualité interne est étroitement liée à celle des systèmes qualité. Fondé sur l'évaluation, ce concept implique de déterminer la capacité de l'organisme à satisfaire durablement les exigences de ses clients et à leur donner confiance en mettant en place un système de management de la qualité efficace conforme aux exigences de la norme ISO 9001.

<sup>26</sup> ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, afnor, 2012.

<sup>27</sup> PINET, (C) : « *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008* », 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, 2009, p.80.

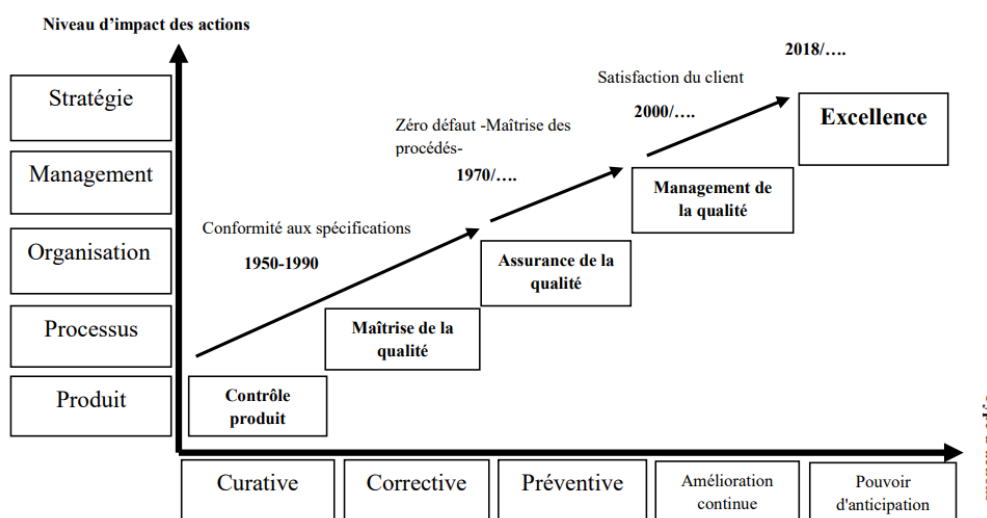
<sup>28</sup> FEY, (R) et COGUE, (J.M) : « *la maîtrise de la qualité* », édition ECONOMMICA, Paris, 1991, p.444.

L'audit qualité interne est donc une activité d'auto-évaluation régulière visant à évaluer en permanence l'aptitude de l'organisation à réaliser sa mission, qui est régulée par l'adoption de la norme ISO 9001.<sup>29</sup>

**2.2.Évolution de la notion de l'audit qualité :**

Au fil du temps, la notion d'audit a connu une évolution remarquable. 04 étapes principales ont marqué cette évolution<sup>30</sup>comme le montre la figure suivante :

**Figure N° 09 : L'évolution de l'objectif des audits qualité.**



**Source :** Terras, (I) Et Laid, (M) : Op.cit. p.178.

La première étape s'est produite dans les années 90 avec l'avènement de l'assurance qualité et l'adoption des normes ISO 9000. À cette époque, l'audit qualité était principalement pratiqué dans des organisations à risque telles que l'aéronautique et le nucléaire, et était basé sur une approche d'assurance qualité en quatre étapes en utilisant la méthode PDCA. L'accent était mis sur la documentation et la formalisation pour garantir la conformité entre l'écrit et la pratique.

La deuxième étape s'est produite entre 1995 et 2000, avec une évolution progressive de l'audit qualité. À cette période, on est passé d'une culture de la documentation à une culture de la réflexion. La qualité de la documentation importait moins que le contenu de l'écrit.

<sup>29</sup> GENEVIEVE, (K) et Yvon, (M): Op.cit., p.01.

<sup>30</sup>Terras, (I) et Laid, (M) : « L'audit Qualité, Un Enjeu De Performance Pour Les Pme », Revue du Al-riyada for Business Economics, Vol 6, N°1, 2020, pp : 170 - 188

La troisième étape s'est produite à partir des années 2000 avec l'arrivée de la norme ISO 9001 et le passage de l'assurance qualité au système de management de la qualité, qui a marqué un tournant dans l'audit qualité. Les entreprises étaient orientées vers le client, la responsabilisation du personnel et la direction en tant que leadership. La mesure est devenue un élément essentiel pour l'analyse et la prise de décisions, et l'audit qualité a subi une révolution dans cet environnement.

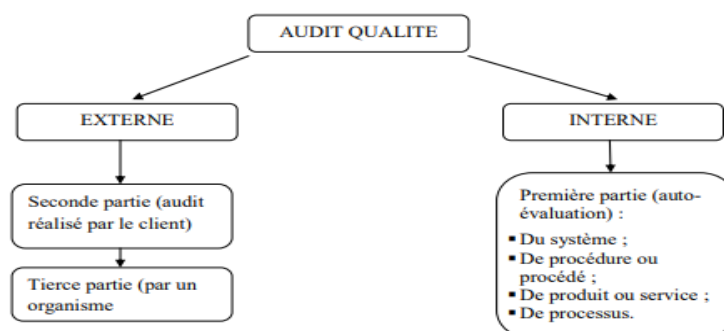
La dernière étape s'est produite à partir de l'année 2015 qui a donné naissance à l'audit qualité contemporain qui est en constante évolution pour répondre aux exigences changeantes des clients. Les référentiels ont progressivement évolué de l'organisation vers le management et la qualité.

En 2015, le système de management de la qualité s'est étendu à toutes les parties prenantes pertinentes de l'organisme. La norme ISO 19011 est la référence en matière d'audit de certification, et sa nouvelle version publiée en juillet 2018 vise à s'adapter aux évolutions récentes des normes de système de management. Aujourd'hui l'audit doit être utilisé comme un outil de progrès et de gestion pour assurer l'efficacité de nos organisations. L'autonomie, la compétence et la responsabilité individuelle et collective sont devenues des composantes de la performance et doivent être prises en compte dans l'audit.

**2.3.Types d'audit qualité interne :**

Il existe différents types d'audit qualité interne qui peuvent être utilisés pour évaluer et améliorer les processus et systèmes de management de la qualité au sein d'une organisation. La figure ci-dessous explique ces types d'audit qualité interne :

**Figure N°10 :** Types d'audit qualité selon le champ d'application.



**Source :** Documents internes de l'entreprise.

**2.3.1. Audit système :**

Ils visent à évaluer la conformité du système de gestion de la qualité par rapport à la norme de référence (comme ISO 9001). Ces examens sont liés à l'ensemble du système, notamment des politiques, des objectifs, des objectifs, des procédures, des processus, des dossiers et des rapports de performance.

**2.3.2. Audit procédure ou procédé :**

Ils se concentrent sur les procédures spécifiques de l'entreprise qui utilisent des exigences de qualité pour fabriquer des biens ou des services dans l'entreprise. Ces examens sont conçus pour assurer la procédure et contrôler le processus afin d'assurer la qualité des produits ou des services<sup>31</sup>.

**2.3.3. Audits de produit ou services :**

Ils se concentrent sur la vérification des produits ou services finis pour déterminer s'ils répondent aux exigences de qualité spécifiées. Ces revues peuvent inclure l'évaluation de la conception des produits ou des services, des tests de performance et des examens de la documentation pour garantir que toutes les normes de qualité sont respectées.

**2.3.4. Audit des processus :**

Ils se concentrent sur la vérification des processus utilisés dans l'entreprise dans la production des biens ou services. Ces revues sont conçues pour évaluer l'efficacité de la qualité, du coût et du temps, et déterminer la possibilité d'amélioration.

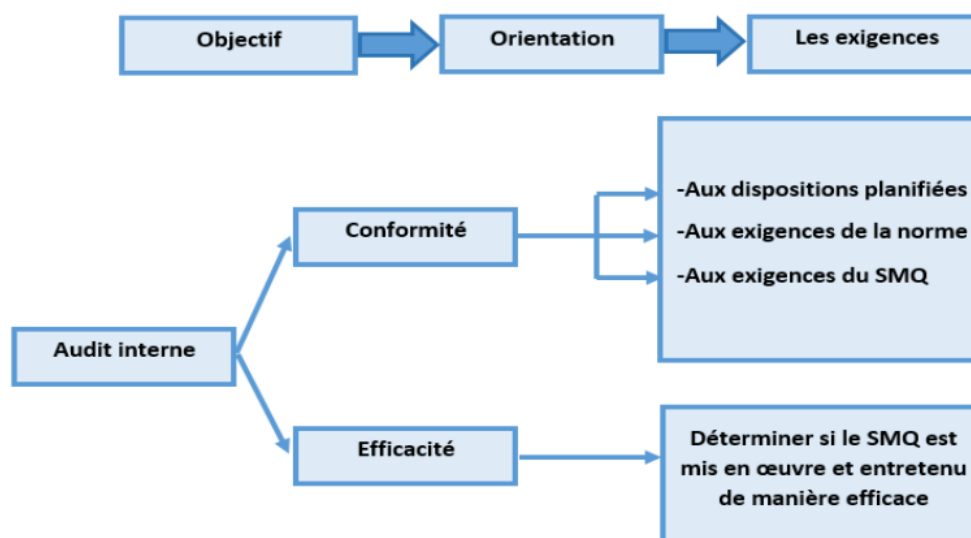
**2.4. Les objectifs de l'audit qualité interne :**

On peut différencier l'audit interne hors qualité de l'audit qualité interne. En effet, l'audit interne hors qualité a tendance à se concentrer sur le contrôle, le diagnostic et la recommandation, notamment dans les aspects financiers, réglementaires et organisationnels. A l'inverse, l'audit qualité interne a pour but principal de servir à l'amélioration et à l'optimisation continue d'un système qualité.

---

<sup>31</sup> KREBS, (G) et MOUGIN, (Y) : Op.cit, p.17.

Figure N°11 : L'objectifs de l'audit qualité interne (selon l'ISO 9001).



Source : VILLALONGA, (C) : « *l'audit qualité interne, une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit* », édition DUNOD, Paris, 2003, p.21.

D'après le schéma en dessus, les objectifs sont multiples et peuvent inclure :

- ❖ L'évaluation de la pertinence des outils, procédures ou processus audités.
- ❖ L'évaluation de l'efficacité et l'efficience de ces outils.
- ❖ L'évaluation du degré d'appropriation de ces outils par les divers acteurs de l'entreprise. En général, la conformité n'est utilisée par l'auditeur qu'en tant qu'élément clé dans l'optimisation et l'amélioration continue.<sup>32</sup>
- ❖ L'évaluation de la conformité : l'objectif de cette évaluation est de déterminer si les activités de l'organisation sont conformes aux exigences de l'organisation et aux exigences réglementaires.<sup>33</sup>
- ❖ L'identification des domaines d'amélioration : l'objectif de cet audit est d'identifier les domaines où il y a des opportunités d'amélioration des processus et des pratiques organisationnelles.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> BELLAICHE, (M) : « *Les 100 Questions pour comprendre et agir* », 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, Saint Denis, 2016, p.19.

<sup>33</sup> <https://www.gethumancall.fr/post/audit-qualite-interne> consulté le 28/04/2023 à 21 :25

<sup>34</sup> JACQUES, (R) : « *Théorie et pratiques de l'audit interne* », 10<sup>ème</sup> édition Eyrolles, 2017, p.93

2.5.La différence entre l'audit interne (contrôle interne) et l'audit qualité interne :

Tableau N°01 : La différence entre l'audit interne (contrôle interne) et l'audit qualité interne.

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit qualité interne</b>
<b>Les acteurs/ les auditeurs</b>	-Métier à part entière	-Activité ponctuelle
<b>Rattachement hiérarchique</b>	-Rattachement au plus haut niveau pour bien garder l'exigence d'indépendance de l'activité d'audit interne.	-La coordination des auditeurs internes qualité (proviennent de différents départements dans l'entreprise) sur les audits et leur champ d'action est effectuée par le responsable du système qualité.
<b>Nature des missions</b>	-Tests de conformité, de fiabilité et d'efficacité des informations. -Le périmètre des audits est illimité. -Les audits ont plutôt une vocation d'un examen plus large ne se limitant pas aux tests de conformité à des référentiels.	-L'auditeur contrôle l'application des règles décidées par l'entreprise. -Evaluation des processus.  -Evaluation du système management de la qualité.
<b>Conformité à des normes</b>	-Normes externes (réglementation comptable, fiscale, juridique...) -Normes internes (manuel de processus, procédures, modes opératoires...)	-Normes internationales ISO 9001. -Autres référentiels (toute documentation interne à la société).
<b>Organisation</b>	-De 1 à plusieurs semaines par mission.	-Concentrée sur plusieurs journées.
<b>Fréquence</b>	-Ponctuelle	-Régulière (la fréquence minimum doit être exprimé

		dans la procédure audit interne qualité).
<b>Synergies</b>	-Des rencontres et des échanges de rapports internes entre les auditeurs internes et les auditeurs qualité permettent de comprendre les objectifs respectifs et d'harmoniser les approches (exemple des plannings d'intervention). -Communication systématique des rapports d'audit à la DQO (+ accès portail 3F).	

**Source :** Yvon, (M) : « *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEP* », édition AFNOR, Saint Denis, 2013, p. 232.

D'après ce tableau, les auditeurs internes sont donc chargés de vérifier si les procédures sont respectées, si les transactions sont correctement enregistrées, si les documents sont complets et si les opérations sont effectuées de manière régulière. Le but de l'audit interne est donc de détecter les éventuelles anomalies, les fraudes, les erreurs ou les lacunes dans les processus et de proposer des actions correctives.

L'audit qualité interne, quant à lui, se concentre sur l'évaluation de la performance et de l'efficacité des processus liés à la qualité. Il s'agit d'évaluer l'efficacité de la politique qualité mise en place par l'entreprise et de vérifier si les objectifs en matière de qualité sont atteints. Les auditeurs qualité internes vont donc vérifier si les processus sont bien définis et documentés, s'ils sont suivis et s'ils permettent d'atteindre les objectifs de qualité fixés.

En résumé, l'audit interne et l'audit qualité interne sont deux types d'audits différents qui ont des objectifs et des périmètres différents. L'audit interne est plus large et porte sur l'ensemble de l'entreprise, y compris la finance, les ressources humaines, la gestion des risques, la conformité réglementaire, etc., tandis que l'audit qualité interne est plus spécifique et se concentre sur le système de management de la qualité pour identifier les faiblesses dans les processus de qualité et proposer des actions d'amélioration continue.

### **3. Les mécanismes de l'audit qualité interne**

#### **3.1. Les responsabilités des auditeurs internes :**

Pour être un bon auditeur, il est essentiel de posséder certaines qualités humaines qui permettent de se familiariser avec le métier et de progresser. Ces qualités incluent notamment :

- ✓ La capacité d'écoute, d'analyse et de synthèse.
- ✓ Une bonne communication orale et écrite.
- ✓ Une grande adaptabilité à l'organisme audité (empathie).
- ✓ Une solide connaissance des systèmes de management.
- ✓ Le respect des autres, et la capacité à formuler avec précision des axes d'amélioration.

La norme ISO 19011 précise également les principales qualités personnelles que doit posséder un auditeur. Selon cette norme, les auditeurs devraient être intègres, c'est-à-dire justes, fidèles à la vérité, sincères, honnêtes et discrets. Ils devraient également faire preuve d'ouverture d'esprit en considérant les idées et les points de vue différents, être diplomates dans les relations avec les autres, être des observateurs attentifs à l'environnement et aux activités, être perspicaces, polyvalents et tenaces pour atteindre les objectifs, et enfin, capables de prendre des décisions fondées sur un raisonnement logique et une analyse rigoureuse.

Pour être un bon auditeur ou responsable d'audit, il est important de faire preuve de persévérance et de ne pas se décourager face à une éventuelle absence de reconnaissance interne de son organisation. Cependant, il est crucial que les commanditaires d'audit adoptent une démarche participative de management pour comprendre la valeur ajoutée de l'audit et les possibilités d'amélioration qu'il peut apporter. Les managers doivent également élaborer des programmes d'amélioration pluriannuels et annuels objectifs qui couvrent l'ensemble des processus de l'organisation.<sup>35</sup>

#### **3.2. Les preuves d'audit :**

Les preuves d'audit désignent toutes les informations collectées par l'auditeur lors de la réalisation de son audit. Ces preuves permettent de justifier la pertinence des conclusions et des

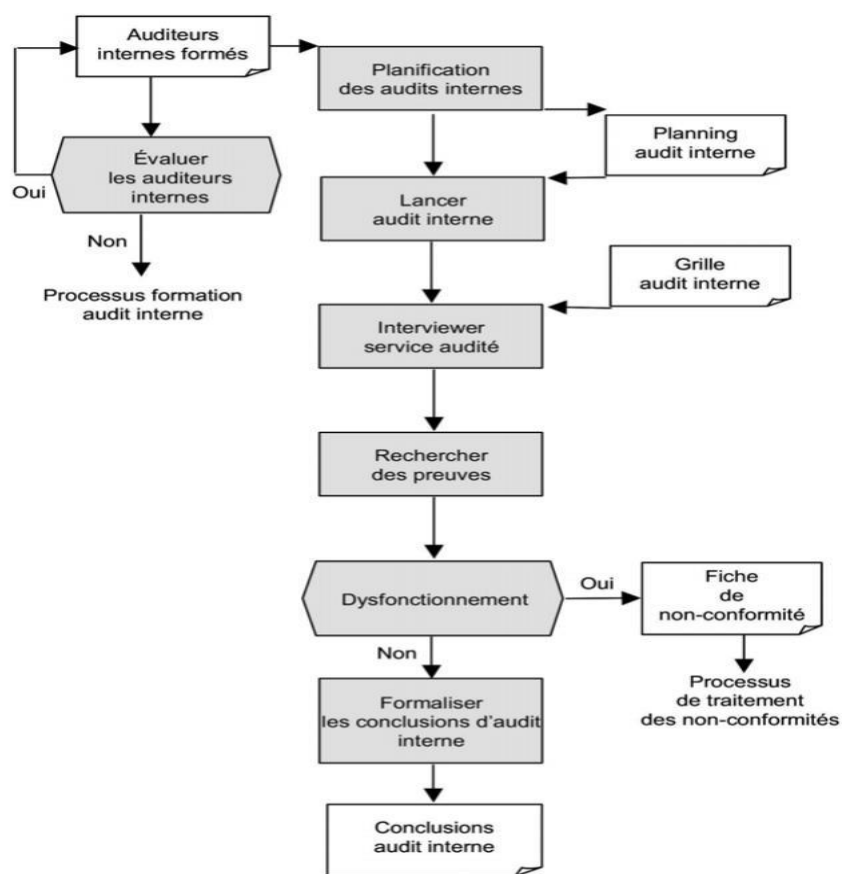
---

<sup>35</sup> JEAN-PIERRE, (M) et LAURENT, (N) : « *Les fondamentaux de l'audit qualité* », édition AFNOR, Saint Denis, 2018, p.49.

recommandations formulées par l'auditeur à l'issue de son travail. Les preuves d'audit peuvent être de différentes natures : documents, enregistrements, témoignages oraux, observations, etc.

Il est important que les preuves d'audit soient suffisamment solides pour appuyer les conclusions de l'auditeur et lui permettre d'exprimer une opinion objective et indépendante. Les preuves doivent être fiables, objectives, pertinentes et vérifiables. Elles doivent être obtenues de manière appropriée et suffisante pour permettre à l'auditeur de conclure sur la qualité du système auditée.

Figure N°12 : L'audit qualité interne.



Source : CLAUDE, (P) : « Découverte de la qualité », édition AFNOR, Saint-Denis, 2017, p.73.

Les preuves d'audit sont collectées tout au long du processus d'audit et doivent être conservées dans un dossier d'audit. Ce dossier doit contenir toutes les informations nécessaires pour justifier les conclusions et les recommandations de l'auditeur, ainsi que les procédures

d'audit effectuées et les résultats obtenus. Il est important que ce dossier soit tenu à jour et conservé pendant une période suffisante pour permettre de répondre à toute demande d'information ultérieure. Cela implique :

- La planification ;
- L'établissement et la mise en œuvre d'un programme d'audit ;
- La définition des critères et du périmètre d'audit ;
- La sélection des auditeurs ;
- La communication des résultats à la direction concernée ;
- La correction et les actions correctives immédiates.

La norme ISO 19011 fournit des exigences supplémentaires sur les principes d'audit, la gestion des programmes d'audit, la réalisation d'audits et les compétences requises pour les auditeurs.<sup>36</sup>

### **3.3. Avantages et limites de l'audit qualité interne :**

L'audit qualité interne présente plusieurs avantages, mais aussi des limites. Parmi eux :

#### **3.3.1. Avantages de l'audit qualité interne :**

- Il permet d'identifier les points forts et les points faibles du système de management de la qualité, afin de prendre des mesures correctives et préventives pour améliorer la performance de l'organisation.
- Il favorise l'amélioration continue en aidant l'organisation à identifier les domaines qui nécessitent des améliorations.
- Il assure la conformité aux normes et réglementations en vigueur.
- Il permet d'identifier les risques liés aux activités de l'organisation et de proposer des actions pour les maîtriser.
- Il assure une évaluation objective et impartiale des activités de l'organisation.

---

<sup>36</sup> Ibid., p.71.

**3.3.2. Limites de l'audit qualité interne :**

- Les auditeurs internes peuvent manquer d'objectivité et d'indépendance, car ils font partie de l'organisation. Cela peut limiter leur capacité à identifier et à rapporter les problèmes et les faiblesses du système de management de la qualité.
- Les auditeurs internes peuvent manquer d'expertise et de compétences nécessaires pour réaliser des audits complexes.
- Les coûts liés à la formation et à la gestion d'une équipe d'audit interne peuvent être élevés.
- Les audits internes peuvent être perçus comme une source de stress pour les employés de l'organisation.
- Les résultats de l'audit interne peuvent ne pas être acceptés par les parties prenantes externes, qui peuvent exiger des audits externes pour garantir une évaluation impartiale et objective du système de management de la qualité.

En résumé, l'audit qualité interne est un outil important pour assurer la qualité et l'amélioration continue des activités d'une organisation. Cependant, il est important de prendre en compte ses limites et de trouver un équilibre entre l'audit interne et l'audit externe pour garantir une évaluation objective et impartiale du système de management de la qualité.

**Section 03 : La démarche d'audit qualité interne**

L'audit qualité interne est une démarche systématique et indépendante qui vise à évaluer la conformité d'un système de management de la qualité par rapport à des normes et des exigences préétablies. Cette démarche est essentielle pour assurer la qualité des produits et services d'une entreprise et pour améliorer continuellement ses performances.

La mission d'audit implique la participation de trois acteurs :

- L'auditeur, chargé de mener la mission d'audit ;
- L'audit, objet de l'audit ;
- Le responsable d'audit, celui qui commande à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.

La démarche d'audit qualité interne peut être divisée en trois étapes :

**1. La préparation de l'audit qualité.**

Cette étape consiste à définir les objectifs de l'audit, à établir les critères d'audit, à sélectionner les membres de l'équipe d'audit et à planifier les activités de l'audit.

Les audits sont généralement programmés annuellement par le responsable du management de la qualité (RMQ) suite à une revue de direction. Le RMQ établit un planning prévisionnel des audits à effectuer en se basant sur les différents processus de l'organisation. Ce planning prévisionnel est appelé « *programme d'audit* », qui est défini par la norme ISO 1901 comme : "un ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés pour une durée spécifique et dirigés dans un but spécifique"<sup>37</sup>.

Le programme d'audit inclut la planification, la mise à disposition des ressources et la détermination des procédures nécessaires pour réaliser les audits. Pour établir le programme d'audit, il est important de prendre en compte l'état et l'importance des processus, les domaines à auditer ainsi que les résultats des audits précédents.

La préparation peut être définie aussi comme la période où tous les travaux préparatoires sont effectués avant le début de la mission. Au cours de cette phase, l'auditeur interne construit son référentiel, qui est le modèle vers lequel le résultat de sa mission doit tendre. Cette étape comprend quatre étapes clés : l'ordre de mission, la prise de connaissance, l'identification des risques et la définition des objectifs de la mission ainsi que le plan d'audit.

### **1.1. L'ordre de mission :**

L'ordre de mission représente le point de départ de la mission d'audit et atteste de l'autorisation donnée par la direction générale à l'auditeur interne pour effectuer une mission d'audit sur une entité spécifique. Il précise l'objet de la mission, ses modalités, son étendue et ses limites, ainsi que les moyens à utiliser. En général, c'est un document d'information qui mentionne le prescripteur, le destinataire et les principaux aspects de la mission<sup>38</sup>.

Le respect de trois principes est essentiel pour établir un ordre de mission efficace. Tout d'abord, le service d'audit ne peut pas initier ses propres missions, mais peut proposer des missions au Comité d'audit ou au Secrétaire général qui prendront la décision finale. Ensuite, l'ordre de mission doit être délivré par une autorité compétente, telle que la direction générale ou le Comité d'audit. Enfin, l'ordre de mission doit être communiqué à tous les responsables concernés, y compris la direction de l'entité auditée.

---

<sup>37</sup> ISO 19011v2011, Op.cit, p.3.

<sup>38</sup> SCHICK, (P) : « *Mémento d'audit interne* », édition Dunod, paris, 2007, p.69.

**1.2.La prise de connaissance :**

Avant de débiter la mission d'audit, l'auditeur doit se familiariser avec l'environnement, le domaine et les risques éventuels qui pourraient impacter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette étape est appelée la prise de connaissance et elle est essentielle pour la réussite de la mission. L'auditeur doit rassembler toutes les informations nécessaires pour acquérir une meilleure compréhension de l'entreprise. Bien qu'il ne soit pas nécessaire pour l'auditeur de posséder une connaissance exhaustive du métier de l'audité, une certaine culture du métier est cependant importante pour poser les bonnes questions et comprendre les explications données<sup>39</sup>.

La durée de cette étape peut varier en fonction de la complexité du sujet, du profil de l'auditeur et de la qualité des dossiers d'audit antérieurs. Selon Renard (2008), la prise de connaissance doit permettre d'avoir une vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité, d'identifier les objectifs de la mission d'audit interne, d'identifier les problèmes essentiels liés au sujet ou à la fonction, d'éviter d'omettre des questions importantes et de permettre l'organisation des opérations d'audit.

Pour mener à bien cette étape, l'auditeur peut utiliser différents outils de collecte d'information tels que des interviews, des « flow charts », des grilles d'analyse des tâches et des fonctions et des questionnaires de prise de connaissance.

**1.3. Identification et évaluation des risques :**

La phase d'identification et d'évaluation des risques consiste à recueillir, exploiter et analyser toutes les informations pertinentes pour identifier les zones à risques et évaluer les forces et faiblesses de l'organisation. Cette étape est cruciale car elle conditionne la suite de la mission de l'auditeur interne et lui permet de construire son programme de façon modulée en fonction des menaces et des mesures mises en place pour y faire face<sup>40</sup>.

Pour ce faire, l'auditeur interne doit découper le domaine audité en tâches élémentaires en suivant l'ordre chronologique des opérations ou en utilisant la technique de l'arborescence lorsque cela est nécessaire. Ensuite, il doit établir le tableau des risques significatifs, également appelé tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA), qui constitue l'outil de référence pour définir le champ et les limites des investigations et structurer la présentation des analyses et conclusions.

---

<sup>39</sup> ERTIN, (E) : « *audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », édition d'organisation, 2007, p.39.

<sup>40</sup> Ibid, p.41.

Le tableau des risques significatifs doit prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature : l'exposition (risques pesant sur les biens), l'environnement (facteurs de risques liés aux opérations) et la menace (risques imprévisibles ou invisibles nécessitant une imagination particulière pour élaborer une parade). En concentrant ses efforts sur les risques significatifs, l'auditeur interne peut élaborer un programme d'audit efficace et ciblé.

#### **1.4.Définition des objectifs de la mission :**

Il est important de fixer des objectifs pour diriger la planification et la mise en œuvre des audits dans le cadre d'un programme d'audit donné. Ces objectifs peuvent être déterminés par la direction ou la fonction qualité et doivent prendre en compte :

- Les attentes du client et la nécessité d'évaluer les fournisseurs.
- Les exigences particulières des réglementations, des lois et des contrats.
- Les exigences relatives au système de gestion de la qualité.
- Des orientations spécifiques, telles que la recherche de possibilités de simplification et d'efficacité<sup>41</sup>.

#### **1.5.Elaboration d'un plan d'audit**

Le plan d'audit est un document qui décrit les activités et les mesures nécessaires pour mener à bien un audit. Ce document doit être adapté à la taille et à la complexité de l'entité à auditer. La création du plan d'audit est une tâche délicate, car elle nécessite une projection solide dans le contexte de l'organisme à auditer, qui est souvent inconnu de l'équipe d'audit.

Le plan d'audit doit comporter une séquence logique pour assurer une maîtrise dans la durée relative de chaque sujet abordé. Il doit inclure les éléments suivants<sup>42</sup> :

- ❖ L'objectif de l'audit et sa place dans le programme des audits.
- ❖ Les domaines à auditer.
- ❖ Les unités à auditer.
- ❖ L'identité du responsable d'audit et des auditeurs.
- ❖ Les documents de référence à utiliser.
- ❖ La planification détaillée de l'audit, y compris la date, la durée et le lieu de l'audit.

---

<sup>41</sup> SCHICK, (P) : Op.cit, p.73.

<sup>42</sup> Documents internes à l'entreprise.

- ❖ Les formulaires d'audit standardisés.
- ❖ Les listes de contrôle personnelles.

## **2. La réalisation de l'audit qualité**

Cette étape consiste à collecter des informations sur le système de management de la qualité en utilisant différents moyens tels que des entretiens, des observations et des examens de documents. Cette étape permet de vérifier la conformité du système aux exigences et aux normes.

### **2.1. La réunion d'ouverture :**

La réunion d'ouverture est une étape importante lors de la réalisation d'un audit qualité interne. Son objectif principal est de présenter les participants et les modalités de déroulement de l'audit selon le plan d'audit établi. Après avoir présenté les acteurs, l'auditeur doit rappeler les objectifs et le champ d'application, présenter le plan d'audit et s'assurer de la disponibilité des participants. Si nécessaire, le plan d'audit peut être ajusté et l'heure et la date de la réunion de clôture doivent être confirmées. Cette réunion comprend également une présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit, la confirmation de la disponibilité des ressources et des installations nécessaires à l'équipe d'audit, ainsi que la confirmation de la confidentialité, des règles déontologiques et des circuits de communication officiels entre l'équipe d'audit et l'audit<sup>43</sup>.

L'examen de l'audit est rigoureux et suit le plan établi en respectant les délais impartis. Il se déroule en suivant deux niveaux : les responsables en premier et les responsables opérationnels ensuite.

Les questions générales qui ouvrent l'audit portent sur la politique qualité et les objectifs. Les questions relatives à la politique qualité portent sur la connaissance de celle-ci, sa présentation, sa documentation, ainsi que sur la manière dont elle est communiquée et suivie. Les questions relatives aux objectifs portent sur les objectifs généraux de l'entreprise, les objectifs propres au service, leur documentation, leur communication à la direction générale, ainsi que sur la manière dont ils sont suivis. Si des preuves sont nécessaires, l'auditeur peut demander à voir des documents ou des enregistrements et demander à l'audité de présenter certaines choses.

---

<sup>43</sup> LACOLARE, (V) : « *Pratiquer l'audit à valeur ajoutée* », édition Afnor, 2010, p.57.

**2.2. La Conduite de l'audit**

La conduite de l'audit se déroule en trois parties distinctes sur le terrain :

**2.2.1. L'analyse documentaire :**

Elle concerne principalement l'examen du manuel de management de la qualité ainsi que, accessoirement, des procédures et des modes opératoires. Les questions initiales posées portent sur la connaissance, la disponibilité et la mise à jour de ces documents, ainsi que sur la clarté des responsabilités et la présence d'enregistrements. Les interrogations ultérieures se concentrent sur plusieurs aspects tels que la logique et la pertinence des descriptions de processus et de modes opératoires, l'analyse des phases et des tâches décrites par rapport à leur contribution au système de qualité, la couverture des risques potentiels par les exigences spécifiées, les ressources disponibles pour répondre à ces exigences et l'identification et la constitution des données et des dossiers. L'enregistrement des informations ainsi que leur signature, leur sauvegarde informatique et leur archivage sont également importants pour garantir la compréhension et la cohérence entre le dit, le fait et le faire, ainsi que pour se prémunir contre tout risque futur.

**2.2.2. L'entretien d'audit :**

Lors d'un audit, il est essentiel de communiquer de manière diplomate et de créer un climat de confiance entre l'auditeur et l'audité. Une mauvaise communication peut conduire à un audit inapproprié. Par conséquent, il est important de rester vigilant sur plusieurs points lors de l'entretien d'audit.

Au début de l'entretien, la phase de présentation générale est cruciale pour établir une relation de confiance entre les deux parties. L'auditeur doit se présenter et rappeler les objectifs de l'audit. Il peut commencer ses investigations en demandant à l'audité de décrire son travail ou en précisant le contexte. Il est recommandé de mener l'entretien sur le lieu de travail habituel pour faciliter les recherches et éviter de commencer l'entretien en posant des questions directes sur les activités traditionnelles de l'audit.

Pendant la phase de questionnement, l'auditeur doit poser des questions pertinentes pour balayer le champ d'audit et approfondir les domaines à risques. Pour réussir cette phase, il est essentiel de respecter certaines règles : poser des questions précises et pertinentes, avouer à l'audité en cas d'incompréhension, encourager l'audité dans ses explications, être à l'écoute active de son interlocuteur en rebondissant sur les réponses données, recueillir des preuves pour étayer ses constats d'audit, positiver en permanence l'audit, être précis dans les questions,

reformuler pour s'assurer de la compréhension, noter et vérifier rapidement. Il est également important de maintenir un rythme dynamique de l'audit en alternant les phases de questionnement et les phases d'observation, d'organiser des entretiens avec des personnes de niveaux différents et de respecter le temps imparti pour l'audit.

Enfin, lors de la phase de conclusion, il est recommandé de résumer les résultats de l'entretien et de remercier les personnes interrogées pour leur participation et leur coopération. Les membres de l'équipe d'audit doivent se concerter pour procéder à une revue des constats d'audit et de toute autre information appropriée recueillie pendant l'audit par rapport aux objectifs d'audit, se mettre d'accord sur les conclusions d'audit en tenant compte de l'incertitude inhérente au processus d'audit et préparer les recommandations relatives aux améliorations, aux relations professionnelles, à la certification/enregistrement ou à de futures activités d'audit, si cela est précisé dans les objectifs de l'audit.

### **2.2.3. L'Observation pendant l'audit :**

Lorsqu'il réalise un audit, l'auditeur doit utiliser tous ses sens pour être connecté en permanence à l'environnement audité. Pour observer les activités, il est important d'être présent sur le terrain pour vivre l'activité pratiquée dans des conditions réelles. De plus, pour garantir la mesure et la surveillance des processus, des informations complémentaires telles que des indicateurs de performance ou des données quantitatives peuvent être présentées aux auditeurs. Ainsi, l'auditeur doit observer attentivement les informations fournies et questionner l'audité pour s'assurer de la maîtrise, de la pertinence et de l'exploitation faite d'un indicateur.

### **2.2.4. Prise de notes :**

Questionner, écouter, observer, assimiler et prendre des notes simultanément est une tâche difficile. Cependant, la prise de notes est essentielle lors d'un audit pour être en mesure de restituer de manière synthétique et pertinente les conclusions de l'audit. La difficulté de cet exercice varie en fonction du nombre d'auditeurs et de l'environnement dans lequel l'audit est réalisé.

### **2.3.Réunion de clôture :**

Avant la réunion de clôture, les membres de l'équipe d'audit se réunissent pour<sup>44</sup> :

- ❖ Examiner les constatations et autres informations pertinentes collectées pendant l'audit ;
- ❖ Établir une liste complète des constatations de l'audit ;

---

<sup>44</sup>Ibid, p.59.

- ❖ Se mettre d'accord sur les conclusions de l'audit ;
- ❖ Définir les rôles et les tâches pour la réunion de clôture ;
- ❖ Préparer des recommandations, si cela est prévu dans le plan d'audit ;
- ❖ Discuter des actions de suivi d'audits ultérieurs si nécessaire.

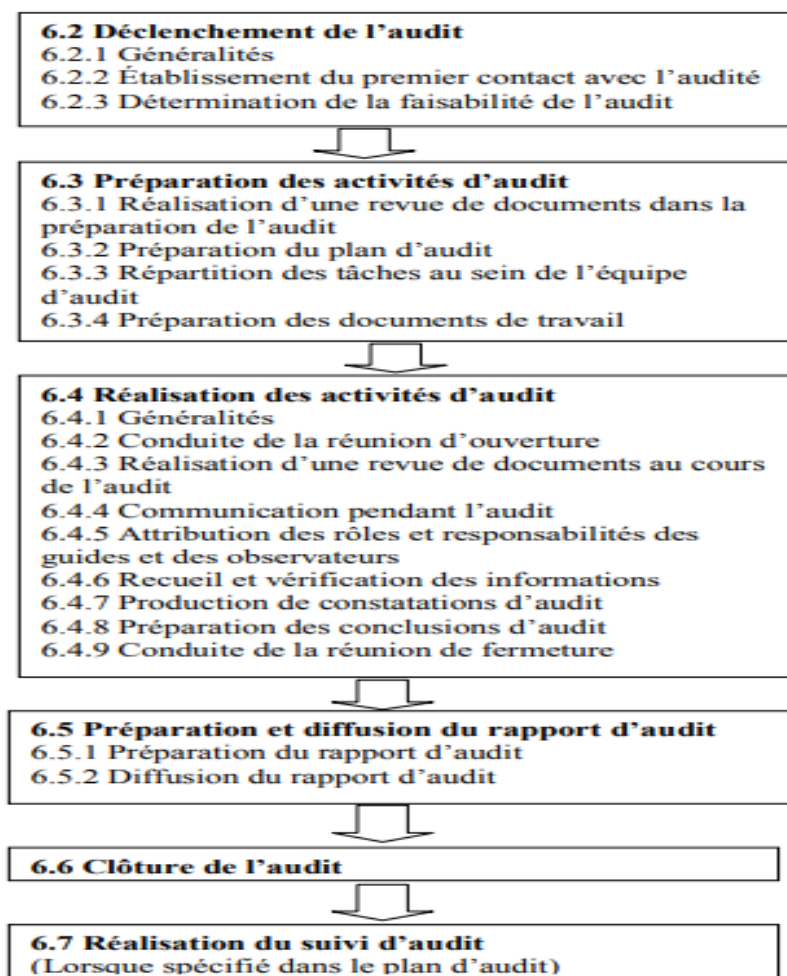
La réunion de clôture, animée par le responsable de l'équipe d'audit et en présence des responsables des fonctions auditées, a pour but :

- ✓ De présenter les constatations et conclusions de l'audit, qui ont été comprises et acceptées par l'audité ;
- ✓ De résoudre toute divergence d'opinion (ou de constater les divergences).

Afin de mieux comprendre les conclusions d'un audit, il convient de définir les termes suivants que nous avons obtenus à partir de documents internes à l'entreprise :

- ❖ **Point positif** : un élément positif identifié lors de l'audit qui mérite d'être souligné comme un effort remarquable pour améliorer l'efficacité et/ou l'efficacité du système.
- ❖ **Non-conformité mineure** : une non-conformité identifiée qui n'affecte pas la capacité du système de management à atteindre ses objectifs.
- ❖ **Opportunité d'amélioration** : une situation dans laquelle il est démontré qu'une exigence a été efficacement mise en œuvre, mais où une approche modifiée pourrait conduire à une efficacité ou une robustesse supplémentaire, selon les connaissances et l'expérience de l'auditeur.
- ❖ **Point sensible (d'attention)** : un constat critique qui mérite d'être signalé, y compris les avertissements (risque de non-conformité future, points faibles du système, remarques). Cela nécessite une action de la part de l'audité ou au moins son attention et un suivi par l'auditeur lors de la prochaine visite.

Figure N°13 : Le processus de l'audit.



**Source :** ISO 19011 v2011 : Op.cit, p.17.

La figure au-dessus synthétise et résume les différentes étapes du processus d'audit qualité interne, depuis l'initiation de l'audit jusqu'au suivi des actions correctives et préventives découlant de ses résultats.

### 3. L'évaluation des résultats de l'audit qualité

Cette étape consiste à analyser les informations collectées, à évaluer la conformité du système de management de la qualité et mettre en œuvre des actions correctives et préventives. Les résultats de l'audit peuvent révéler des non-conformités ou des opportunités d'amélioration.

#### 3.1.Le rapport d'audit :

Le responsable de l'équipe d'audit est chargé d'élaborer un rapport d'audit précis et complet. Ce rapport inclut généralement une page de couverture avec les informations générales, le plan d'audit, une synthèse de l'évaluation, les commentaires de chaque auditeur, le

procès-verbal de la réunion de clôture et, le cas échéant, des fiches de non-conformités et des plans d'action. Ces plans d'action indiquent qui sera chargé de leur mise en œuvre et de leur suivi. Le rapport d'audit doit fournir un compte rendu fidèle de l'audit et doit inclure des conclusions sur la conformité du système de management aux critères d'audit définis dans le champ d'audit, la mise en œuvre efficace du système de management dans le champ de l'audit et la capacité du processus de revue de direction à assurer l'adéquation et l'efficacité continues du système de management<sup>45</sup>.

Selon les circonstances, le rapport d'audit peut également inclure ou faire référence aux éléments suivants : l'identification de l'organisme et du client audités, les objectifs, le champ et le plan convenus, les critères d'audit et la liste des documents de référence utilisés, la date et le lieu de l'audit, la période couverte par l'audit si nécessaire, les constats d'audit, l'identification des représentants de l'audité participant à l'audit, l'identification des membres de l'équipe d'audit, un résumé du processus d'audit, y compris tous les obstacles rencontrés, et la preuve que les objectifs et le champ d'audit ont été respectés conformément au plan d'audit. Le rapport d'audit peut également inclure toute action reconnue.

### **3.2.Le suivi d'audit :**

Une fois l'audit terminé, il est du devoir de l'audité de déterminer et de déclencher toutes les **actions correctrices, actions correctives, préventives ou d'améliorations**<sup>46</sup>. Les actions correctives et les actions de suivi ultérieures doivent être menées dans les délais convenus et conformément à la procédure documentée appropriée. L'audité doit également informer la direction de l'état d'avancement des activités d'action corrective. Enfin, il est important de vérifier que les actions correctives ont été mises en place efficacement.

Un rapport de suivi peut être préparé et diffusé d'une manière similaire à celle du rapport d'audit initial.

Il est à noter que la pratique de l'audit peut être bénéfique ou non en fonction de la manière dont il est mis en œuvre. Lorsqu'il est utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et peut être très utile. Il offre de nombreuses applications, telles qu'un meilleur travail d'équipe entre les services et les sites, un examen périodique des problèmes sur le terrain, une résolution des problèmes d'organisation, une adaptation

---

<sup>45</sup> LONGIN, (P) ET DENET, (H), Op.cit. p.117.

<sup>46</sup> ISO 9000 version 2015: Op.cit, p.47.

permanente des règles et règlements, un retour périodique des managers aux réalités quotidiennes du travail, et l'assainissement des approvisionnements en permettant de sélectionner de véritables fournisseurs partenaires avec lesquels l'entreprise peut travailler en confiance.

Enfin, nous souhaitons clarifier les définitions de chaque action recommandée généralement à être prise en compte et réalisée par l'audit<sup>47</sup> :

- **Action corrective** : « action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter sa réapparition ».
- **Action préventive** : « action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable ».
- **Action correctrice** : « action visant à éliminer une non-conformité détecté ».

---

<sup>47</sup> Ibid, p.47.

### **Conclusion du chapitre**

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons affirmer que l'audit qualité interne est un outil essentiel pour le management de la qualité au sein d'une organisation. En effet, il permet de mesurer l'efficacité des processus et des systèmes en place, d'identifier les faiblesses et les opportunités d'amélioration, et de garantir que les normes et les réglementations sont respectées.

Dans la première section, nous avons examiné les notions générales liées au SMQ, mettant en évidence l'importance de la qualité dans les organisations, les principes fondamentaux du SMQ et les normes internationales telles que l'ISO 9001 ainsi que la démarche qualité.

Dans la deuxième section, nous avons exploré les bases de l'audit qualité interne, en soulignant son rôle essentiel dans l'évaluation de la conformité aux exigences du SMQ et dans l'identification des opportunités d'amélioration. Nous avons également mis en évidence les compétences requises pour mener des audits qualité internes efficaces, ainsi que les principaux avantages de cette pratique.

Enfin, dans la troisième section, nous avons présenté la démarche d'audit qualité interne, en détaillant les étapes clés à suivre pour planifier, réaliser et suivre les audits qualité. Nous avons également abordé les aspects pratiques tels que la préparation des documents, la conduite des entretiens et la rédaction des rapports d'audit.

En combinant ces différentes sections, nous avons développé une compréhension approfondie de l'audit qualité interne en tant qu'outil de gestion de la qualité.

Pour réussir un audit qualité interne, il est important de suivre les meilleures pratiques, telles que la planification soignée de l'audit, la sélection d'une équipe d'audit compétente, la collecte et l'analyse de données objectives et la communication claire des résultats.

En utilisant les résultats de l'audit qualité interne pour améliorer les processus et les systèmes de l'entreprise, les organisations peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, réduire les coûts, accroître la satisfaction des clients et renforcer leur position concurrentielle.

En somme, l'audit qualité interne est un processus continu qui contribue à la gestion efficace de la qualité au sein d'une organisation et qui permet de garantir une amélioration continue des processus et des systèmes.

*Chapitre 02 : La prise de décision.*

### Introduction

La prise de décision est une activité essentielle dans le fonctionnement des entreprises. Elle consiste à choisir une solution parmi plusieurs alternatives possibles en réponse à une problématique donnée. Que ce soit pour lancer un nouveau produit, investir dans un projet, ou encore recruter des collaborateurs, les décisions prises par les dirigeants ont des conséquences majeures sur la performance et la pérennité de l'entreprise. C'est pourquoi la qualité de la prise de décision est un enjeu crucial pour les organisations.

Cependant, la prise de décision n'est pas une tâche aisée. Elle est souvent complexe, incertaine et implique la prise en compte de nombreux facteurs internes et externes à l'entreprise. De plus, les décideurs sont confrontés à des biais cognitifs qui peuvent altérer leur jugement et leur capacité à prendre des décisions optimales.

Dans ce chapitre, nous allons examiner les différents aspects de la prise de décision en entreprise. Nous allons commencer par définir les concepts clés et les enjeux de la prise de décision, avant d'explorer les différentes approches et modèles de prise de décision. Nous aborderons également les facteurs qui influencent la prise de décision, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Enfin, nous étudierons le processus de prise de décision, ses étapes clés et les techniques d'aide à la décision qui peuvent être utilisées pour améliorer la qualité des décisions prises.

### Section 01 : Théories et concepts de la prise de décision

#### 1. Définitions et concepts clés

##### 1.1. Définition de la décision :

Selon le dictionnaire LAROUSSE la décision est définie comme étant : « Acte par lequel quelqu'un opte pour une solution, décide quelque chose ; résolution, choix »<sup>48</sup>.

Le mot décider vient du mot latin « decidere » et qui veut dire : « déterminer - trancher fixer, décréter quelque chose » d'après le dictionnaire.

Plusieurs auteurs essaient de donner la définition de ce concept, nous citerons d'abord :

Selon Pascal CHARPENTIER : « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis »<sup>49</sup>.

Selon Jean-Louis LEMOIGNE : « La prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs »<sup>50</sup>.

Selon Henry MINTZBERG : « Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir »<sup>51</sup>.

Donc, La décision est le choix conscient et délibéré d'une option ou d'une solution parmi plusieurs alternatives possibles, en tenant compte des objectifs à atteindre, des informations disponibles et des contraintes à respecter. Elle peut être prise par une personne seule ou un groupe, et peut concerner différents domaines, tels que la vie personnelle, professionnelle, ou publique.

---

<sup>48</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210> consulté le 18/04/2023 à 15h 20

<sup>49</sup> CHARPENTIER, (P) : « *Management et gestion des organisations* », édition ARMAND COLIN, Paris, 2007, p.123.

<sup>50</sup> LEMOIGNE, (J.L) : « *Les systèmes de décision dans les organisations* », édition PUF, Paris, 1974, p.38.

<sup>51</sup> MINTZBERG, (H) : « *Structure et dynamique des organisations* », édition d'organisation, Paris, 1993, p.26.

La qualité de la décision dépend de la pertinence et de l'efficacité du processus de prise de décision, ainsi que de la qualité de l'information disponible et de la capacité de l'individu ou du groupe à l'analyser et à l'évaluer.

## **1.2. Typologie de la décision :**

Les décisions peuvent être classées en différentes catégories en fonction de plusieurs critères. Dans cette perspective, il est essentiel de comprendre les différents types de décisions afin de pouvoir les prendre efficacement et de manière adaptée aux situations.

### **1.2.1. Selon la nature de décision :**

Les décisions prises au sein d'une entreprise peuvent être classées en 03 catégories en fonction de leur nature, de leur portée et de leur niveau hiérarchique qui sont<sup>52</sup> :

#### **1.2.1.1. Les décisions stratégiques :**

Les décisions stratégiques sont des décisions qui concernent les orientations globales de l'entreprise et qui sont liées à la relation entre l'entreprise et son environnement. Ils sont apportés par la direction générale et ont des conséquences à long terme sur l'ensemble de l'entreprise et portent sur des choix majeurs tels que la diversification, le lancement d'un nouveau produit ou encore la mise en place d'une nouvelle politique.

Les décisions stratégiques sont très difficiles à inverser une fois qu'elles ont été prises, et elles nécessitent une analyse approfondie de l'environnement économique, concurrentiel et réglementaire de l'entreprise.

#### **1.2.1.2. Les décisions tactiques :**

Les décisions tactiques impliquent la gestion et la répartition des ressources fonctionnelles de l'entreprise. Elles concernent la gestion quotidienne de l'entreprise et portent sur des choix plus spécifiques. Elles sont prises au niveau des différentes fonctions de l'entreprise (marketing, production, finance, etc.) et ont un impact à moyen terme sur le développement de l'entreprise.

Les décisions tactiques peuvent inclure la mise en place de politiques de réduction de coûts, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, ou encore la décision de lancer une

---

<sup>52</sup> JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (S) : « *Management des entreprises* », 3<sup>ème</sup> édition Gualino, Paris, 2017, p.226.

campagne publicitaire pour un produit spécifique. Contrairement aux décisions stratégiques, les décisions tactiques sont souvent réversibles et peuvent être corrigées en cas de besoin.

### **1.2.1.3. Les décisions opérationnelles :**

Les décisions opérationnelles sont des décisions courantes et locales, liées à l'exploitation quotidienne de l'entreprise. Elles sont prises au niveau des équipes opérationnelles et ont un impact à court terme sur le fonctionnement de l'entreprise.

Les décisions opérationnelles peuvent inclure la gestion des stocks, la planification des horaires de travail, ou encore la mise en place de procédures de contrôle qualité. Contrairement aux décisions stratégiques et tactiques, les décisions opérationnelles sont souvent programmables, répétitives et relativement simples à corriger en cas d'erreur.

Chacune de ces catégories de décisions implique des niveaux différents d'analyse et de prise de risque, ainsi que des conséquences différentes pour l'entreprise.

### **1.2.2. Selon l'échéance de décision :**

La classification des décisions selon leur échéance permet de distinguer les décisions qui ont des effets immédiats de celles qui ont des effets différés dans le temps. Par conséquent, nous pouvons distinguer trois décisions : décisions à court terme, décisions à moyen terme et prise de décision à long terme<sup>53</sup>.

#### **1.2.2.1. Les décisions à court terme :**

Les décisions à court terme sont des décisions qui doivent être prises rapidement pour répondre à une situation urgente. Elles ont un impact direct sur l'entreprise et la portée du temps est limitée. Elles impliquent généralement des problèmes de fonctionnement et peuvent être résolus par un seul gestionnaire ou une équipe de travail et elles sont souvent prises par des managers de niveaux opérationnels ou tactiques.

#### **1.2.2.2. Les décisions à moyen terme :**

Les décisions à moyen terme sont des décisions qui affectent les opérations de l'entreprise en plusieurs mois ou années. Leurs portées sont plus larges que les décisions à court terme et impliquent généralement des problèmes de gestion des ressources. Elles sont généralement

---

<sup>53</sup>Ibid., p.225.

adoptées par la direction ou le responsable de chaque département de l'entreprise ou par des managers de niveaux tactiques ou stratégiques.

### **1.2.2.3. Les décisions à long terme :**

Les décisions à long terme sont des décisions qui ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise pendant plusieurs années voire décennies. Elles ont une portée stratégique et concernent des choix d'investissement afin d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise et pour se positionner sur le marché, de développement de nouveaux produits ou services, ou encore de diversification de l'activité de l'entreprise. Ces décisions sont prises par la direction générale de l'entreprise c'est-à-dire par des managers de niveaux stratégiques.

### **1.2.3. Selon le contexte de choix de décision :**

Les décisions peuvent être classées selon leur degré de risque. On distingue ainsi les décisions certaines, les décisions aléatoires et les décisions incertaines<sup>54</sup>.

#### **1.2.3.1. Les décisions certaines :**

Elles sont celles pour lesquelles le résultat de la prise de décision est quasiment certain et ne présente donc quasiment aucun risque. Cependant, il reste toujours une petite part de risque résiduel. Les décisions certaines ont des conséquences relativement mineures et sont liées à la gestion courante de l'entreprise.

#### **1.2.3.2. Les décisions aléatoires :**

Elles sont celles dont il est impossible de connaître le résultat à l'avance, mais pour lesquelles on peut affecter une probabilité à chaque résultat possible. Pour prendre ces décisions, différentes techniques peuvent être utilisées, comme l'arbre de décision ou la simulation, afin de rationaliser la décision et de minimiser le risque associé.

#### **1.2.3.3. Les décisions incertaines :**

Elles sont celles qui impliquent des variables qui ne sont pas maîtrisées par l'entreprise, telles que la complexité de l'environnement économique ou politique. Ces décisions ont généralement des conséquences importantes pour l'entreprise et impliquent un niveau de risque plus élevé.

---

<sup>54</sup> Ibid., p.225.

**1.2.4. Selon la structure de décision :**

D'après l'économiste et psychologue américain H. SIMON qui a proposé une classification des décisions en fonction de leur programme, la décision peut être programmable ou non programmable<sup>55</sup>.

**1.2.4.1. Les décisions programmables (Structurées) :**

Les décisions programmables sont celles qui sont structurées et répétitives, avec des règles et des procédures bien définies pour leur prise de décision. Elles sont donc plus faciles à automatiser et à contrôler, car elles sont basées sur des critères objectifs. Les exemples de décisions programmables sont les décisions liées à la gestion des stocks ou les processus de production.

**1.2.4.2. Les décisions non programmables (non structurés) :**

Les décisions non programmables sont celles qui sont complexes et non structurées, avec des incertitudes et des imprévus. Elles nécessitent une analyse plus approfondie et une prise de décision basée sur des jugements et des intuitions, plutôt que sur des règles strictes. Les exemples de décisions non programmables sont les décisions stratégiques liées à l'innovation ou à la diversification de l'entreprise.

**2. Théories classiques et modèles de prise de décision****2.1. Le modèle de la rationalité absolue (parfaite) :**

Le modèle de rationalité absolue ou modèle de l'acteur unique est la première théorie de la décision. Ce modèle suppose que le décideur est doté d'une rationalité absolue, ayant des objectifs et des préférences relativement stables et se base sur plusieurs hypothèses telles que l'existence d'un seul décideur (individuel ou collectif), la présence d'un système de préférences stables et ordonnées dans le temps, la définition claire des objectifs, la connaissance parfaite de toutes les stratégies possibles et de leurs conséquences, et la possibilité d'évaluer toutes ces stratégies en fonction des préférences<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> REIX, (R) et autres : « *Systèmes d'information et management des organisations* », 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, 2011, p.117.

<sup>56</sup> JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (S) : op.cit., pp.228-229.

Selon ce modèle, le processus de prise de décision est considéré comme le résultat d'un processus rationnel, à travers une succession d'étapes logiquement enchaînées, allant de la formulation du problème à l'identification de toutes les actions possibles, en passant par l'évaluation de chaque action en fonction des critères dérivés des objectifs ou des préférences, jusqu'au choix de la solution optimale. Et les décisions prises sont les meilleures possibles, puisque le décideur doit être conscient de toutes les alternatives possibles et de leurs conséquences, et poursuivre les mêmes objectifs que l'entreprise. C'est ce qu'on appelle la maximisation de la satisfaction des objectifs.

Ce modèle de rationalité absolue est considéré comme irréaliste car il ne prend pas en compte les contraintes pratiques de la prise de décision. Les hypothèses du modèle supposent une rationalité objective et universelle, tout en ignorant la subjectivité et la relativité de la rationalité. De plus, les approches récentes insistent sur les aspects psychosociologiques subjectifs des individus et des organisations.

Ainsi, les travaux d'Herbert Alexander SIMON ont progressivement conduit au remplacement du modèle de rationalité absolue par un modèle alternatif appelé rationalité limitée.

### **2.2. Le modèle de la rationalité limitée :**

La théorie de la rationalité limitée d'Herbert-Alexander Simon est une approche de la prise de décision qui reconnaît les limites de la rationalité humaine dans les processus de décision<sup>57</sup>.

Selon cette théorie, les décideurs n'ont pas accès à toutes les informations nécessaires, ne peuvent pas toutes les évaluer en même temps, ont des capacités intellectuelles et physiques limitées, et sont influencés par leur environnement social. Elle s'oppose au modèle de rationalité absolue, qui suppose que les décideurs ont un accès complet à toutes les informations pertinentes et qu'ils peuvent évaluer toutes les options possibles de manière objective pour prendre la meilleure décision possible.

Herbert Alexander SIMON remet en question les postulats de rationalité parfaite qui ont été développés par les chercheurs de Harvard, et propose à la place le concept de rationalité limitée ou procédurale pour étudier la prise de décision et le comportement organisationnel. Selon lui, bien que l'homme soit rationnel, sa rationalité est limitée par plusieurs contraintes

---

<sup>57</sup> Ibid., p.229.

telles que ses capacités intellectuelles et physiques, ses expériences passées, et des contraintes budgétaires et temporelles. En outre, la prise de décision est influencée par l'environnement complexe dans lequel elle se produit, limitant la perception des solutions possibles.

Et pour cela, l'individu doit passer par trois étapes pour prendre ses décisions qui se compose de trois étapes : la phase d'intelligence qui concerne la compréhension des conditions du problème, la phase de conception qui implique la recherche des alternatives possibles, et la phase de sélection qui implique le choix de la solution la plus adaptée.

Enfin, Herbert Alexander SIMON souligne que la décision collective doit être comprise en partant des comportements psychologiques individuels, qui sont influencés par l'organisation à laquelle ils appartiennent. L'organisation façonne l'environnement des individus et leur fournit des rétributions en contrepartie desquelles ils décident de participer, et les individus acceptent de subir l'influence de l'organisation à condition que celle-ci contribue à la réalisation de leurs objectifs personnels.

Dans le cadre de la rationalité limitée, les décideurs s'attachent à trouver une solution satisfaisante plutôt que la meilleure solution possible. Ils utilisent des heuristiques cognitives pour simplifier la réalité, introduisant ainsi des biais et des limites à leur prise de décision.

La théorie de la rationalité limitée est donc une approche plus réaliste pour décrire les processus de décision dans les entreprises et les organisations, car elle prend en compte les limites de la rationalité humaine et les contraintes auxquelles les décideurs sont confrontés.

### **2.3.La théorie comportementale de la firme :**

La théorie comportementale de la firme de R. Cyert et J. March (1963), également connue sous le nom de modèle de la firme politique, est une théorie de la prise de décision dans les organisations qui considère que les entreprises sont des systèmes politiques plutôt que des systèmes économiques. Selon cette théorie, les décisions prises dans les entreprises sont le résultat de négociations et de compromis entre les différents groupes et individus qui composent l'organisation. Les objectifs de l'entreprise sont donc le résultat de ces négociations plutôt que le résultat d'une planification centralisée<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Ibid., p.231.

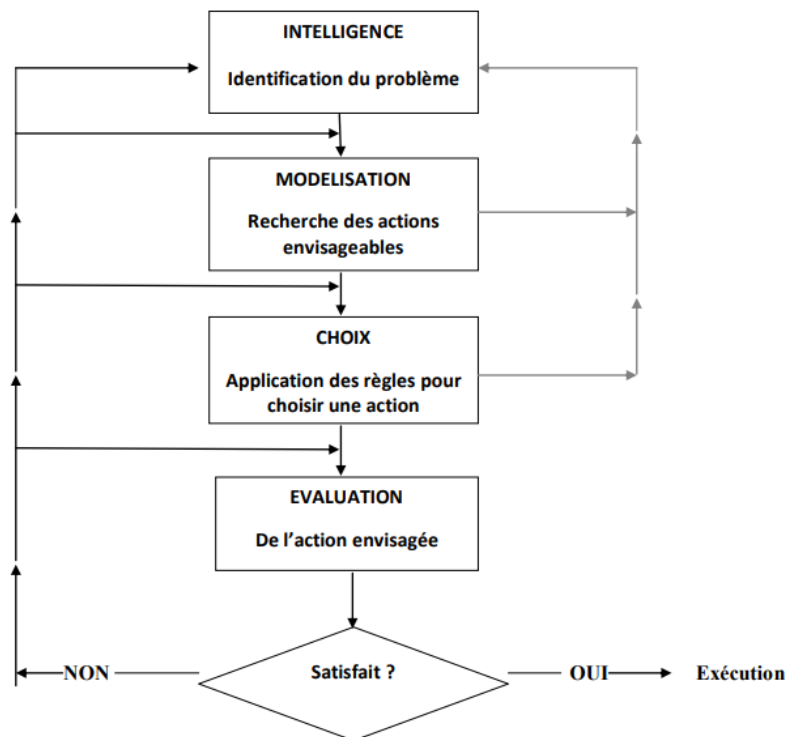
Elle se concentre sur la façon dont les individus et les groupes prennent des décisions dans les organisations, en étudiant les processus de négociation, de compromis et d'apprentissage organisationnel et elle met l'accent sur le rôle de l'incertitude et de l'information incomplète dans la prise de décision, ainsi que sur le rôle de la politique et du pouvoir dans les organisations.

La prise de décision dans les entreprises selon cette théorie repose sur plusieurs principes, notamment la recherche de solutions satisfaisantes à des problèmes locaux, la recherche de solutions proches des symptômes, la limitation de la résolution et de la gestion de l'incertitude par l'établissement de problèmes à court terme, et l'organisation basé sur l'étude de l'expérience passée.

### **2.4.Le modèle « intelligence-modélisation-choix » (IMC) :**

Selon Herbert Simon, la prise de décision est un processus complexe qui peut être décomposé en quatre phases principales. Contrairement à l'approche des économistes classiques qui considèrent que le décideur dispose de toutes les informations pour prendre une décision parfaitement rationnelle, Simon a développé le concept de rationalité limitée. Ce modèle est connu sous le nom de "modèle intelligence-modélisation-choix" (IMC). Chacune de ces phases est essentielle à la prise de décision et peut impliquer des méthodes et des techniques spécifiques pour résoudre un problème donné. Le modèle IMC est devenu un cadre de référence important dans la compréhension de la prise de décision en entreprise et en gestion. Cependant, il a également été critiqué pour sa linéarité et sa limitation dans la prise en compte des facteurs émotionnels et contextuels qui peuvent influencer la prise de décision.

Figure N°14 : Processus de prise de décision (H. Simon).



**Source :** REIX, (R) : « *Systèmes d'information et management des organisations* », 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, 2011, p.114.

Le modèle "intelligence-modélisation-choix" (IMC) <sup>59</sup> se compose de quatre phases distinctes : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation.

La première étape, l'intelligence, consiste à rassembler toutes les informations pertinentes pour comprendre la situation et les problèmes à résoudre. Cela implique la collecte et l'analyse de données, la recherche de solutions possibles, l'identification des parties prenantes et des objectifs.

La deuxième étape, la modélisation, consiste à utiliser les informations recueillies pour construire un modèle de la situation. Ce modèle peut prendre la forme d'un diagramme, d'une représentation graphique, d'une simulation ou d'un autre outil visuel. L'objectif de cette étape est de simplifier la complexité de la situation pour faciliter la prise de décision.

La troisième et dernière étape, le choix, consiste à sélectionner la meilleure solution parmi les options disponibles. Cette étape peut impliquer l'évaluation des avantages et des

<sup>59</sup> REIX, (R) et autres : op.cit., pp.113-116.

inconvenients de chaque solution, la consultation des parties prenantes et la prise en compte des contraintes et des ressources disponibles.

Enfin, la quatrième phase, l'évaluation, consiste à évaluer le choix retenu avant sa mise en œuvre. Ce choix peut être validé ou remis en question, entraînant un retour vers l'une des phases précédentes.

En résumé, le modèle IMC est un processus structuré pour la prise de décision qui permet de collecter et d'analyser des informations, de modéliser la situation et de choisir la meilleure solution possible.

### 2.5. Le modèle de la poubelle :

Le modèle de la poubelle est un modèle de prise de décision développé par Michael D. Cohen, James G. March et Johan P. Olsen<sup>60</sup>. Il diffère des autres modèles en ce sens qu'il considère la prise de décision comme un processus chaotique, caractérisé par des événements imprévisibles et des contraintes temporelles et organisationnelles.

Selon ce modèle, les décisions sont prises dans des contextes complexes et confus où plusieurs problèmes, solutions et acteurs coexistent simultanément. La décision est prise en fonction de ce qui est disponible au moment de la prise de décision, plutôt qu'en fonction d'une évaluation exhaustive de toutes les options disponibles. Les décideurs ne cherchent pas nécessairement la meilleure solution possible, mais plutôt une solution satisfaisante qui répond à certains critères minimaux. Il considère chaque choix à prendre comme une corbeille où différents problèmes et solutions sont jetés au fur et à mesure de leur apparition par les participants. Le contenu de chaque corbeille dépend des papiers qui s'y trouvent, de leur étiquetage, de la nature des papiers qui y sont ajoutés et de la fréquence à laquelle les corbeilles sont vidées.

Le modèle de la poubelle repose sur quatre flux indépendants qui se rejoignent de manière aléatoire pour produire des décisions :

- **Le flux des problèmes :** Les problèmes apparaissent de manière aléatoire et sont définis par les participants. Ces problèmes peuvent être simples ou complexes, nouveaux ou anciens, ou encore urgents ou non urgents.

---

<sup>60</sup> DETRIE, (J.P) : « *Strategor Politique générale de l'entreprise* », 4ème édition, Dunod, Paris, 2005, p.641.

- **Le flux des solutions** : Les solutions sont également proposées de manière aléatoire, sans lien spécifique avec les problèmes. Les solutions peuvent être élaborées par les décideurs eux-mêmes, les experts, les sous-groupes ou les organisations externes.
- **Le flux des participants** : Les décideurs, les experts, les sous-groupes et les organisations externes sont également des acteurs aléatoires qui participent à la prise de décision. Ils apportent avec eux leurs propres objectifs, contraintes et préférences, qui peuvent influencer le processus de décision.
- **Le flux du contexte** : Les contraintes organisationnelles et temporelles sont également des éléments clés qui influencent la prise de décision. Les décideurs doivent travailler dans un environnement complexe et dynamique, où les contraintes peuvent changer à tout moment.

Le modèle de la poubelle montre que la prise de décision est souvent un processus chaotique, où les problèmes, les solutions, les participants et le contexte se rejoignent de manière imprévisible. Les décisions sont souvent prises en fonction de ce qui est disponible à un moment donné, plutôt qu'en fonction d'une évaluation exhaustive de toutes les options disponibles. Cependant, ce modèle reconnaît également que les décideurs peuvent avoir une certaine influence sur le processus de prise de décision, en fonction de leur capacité à rassembler des informations et à mobiliser les ressources nécessaires pour résoudre les problèmes.

### Section 02 : processus de prise de décision

#### 1. Les sources de la prise de décision

Dans cette partie, nous examinerons en profondeur le plan de financement, en commençant par sa définition puis en passant par ses objectifs et son utilité.

Les sources de prise de décision dans le processus de gestion sont multiples et variées. Voici quelques sources couramment utilisées par les managers :

##### 1.1. Expérience :

L'expérience est l'une des sources clés de prise de décision. Les décideurs s'appuient sur leur propre expérience passée pour évaluer les situations actuelles et prendre des décisions informées. Lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes similaires à ceux qu'ils ont déjà rencontrés, ils peuvent utiliser leur expérience pour déterminer quelles actions ont fonctionné dans le passé et quelles erreurs éviter.

L'expérience permet aux décideurs de développer des connaissances pratiques et des compétences spécifiques qui influencent leurs choix. Cependant, l'expérience seule ne suffit

pas à sélectionner la meilleure solution pour les problèmes nouveaux ou complexes. Les décideurs doivent être conscients de la nécessité de s'adapter aux nouvelles réalités et d'explorer d'autres sources d'information pour prendre des décisions plus éclairées.

### **1.2. Standards :**

Les entreprises établissent des politiques et des règles de décision basées sur leurs expériences passées. Ces standards peuvent servir de cadre de référence et permettent aux décideurs de prendre des décisions cohérentes et alignées sur les objectifs organisationnels pour la prise de décision, mais ils peuvent également limiter la créativité et l'exploration de solutions originales.

### **1.3. Données et faits :**

Les données et les faits constituent une autre source essentielle de prise de décision. Les décideurs collectent une grande quantité de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs et l'environnement en général et analysent ces informations pertinentes provenant de diverses sources, telles que les études de marché, les données financières, les rapports d'activité, les indicateurs de performance, etc. Ces données objectives fournissent des éléments concrets pour évaluer la situation, identifier les tendances, les problèmes et les opportunités. Cependant, l'interprétation des données et des faits est tout aussi cruciale que leur collecte.

Les décideurs doivent analyser et comprendre les informations, en tenant compte du contexte et des objectifs de la prise de décision. Parfois, les données peuvent être ambiguës ou contradictoires, ce qui nécessite une évaluation critique pour en tirer des conclusions solides.

### **1.4. Modèles :**

Les modèles sont des représentations simplifiées de la réalité qui permettent aux décideurs de simuler et d'évaluer différentes options avant de prendre une décision. Les managers utilisent de plus en plus des modèles d'aide à la décision. Ces modèles sont utilisés pour l'évaluation des produits, le choix des marques, les prévisions, la gestion de la production, l'évaluation des entreprises, etc. L'utilisation de modèles nécessite une définition précise du problème, des objectifs et des critères de décision.

L'utilisation de modèles dans le processus de prise de décision offre plusieurs avantages. Ils permettent aux décideurs de tester différentes hypothèses, de comprendre les relations de cause à effet, d'identifier les variables clés et d'estimer les résultats probables. Les modèles

fournissent une structure analytique qui aide à évaluer les conséquences potentielles des décisions prises.

### **1.5. Systèmes experts :**

Les systèmes experts, basés sur l'intelligence artificielle, sont utilisés comme des intermédiaires entre les experts humains et les utilisateurs. Ils permettent de résoudre des problèmes et d'acquérir des connaissances spécifiques. Bien que leur utilisation soit encore limitée, les systèmes experts de gestion sont en développement et offrent de nombreuses possibilités d'application dans le domaine du management.

Il est important de noter que ces sources peuvent être utilisées individuellement ou en combinaison, selon la nature du problème et les préférences du manager. La prise de décision efficace implique de tirer parti de ces différentes sources pour obtenir une perspective holistique et prendre des décisions éclairées.

En fin de compte, la prise de décision est un équilibre subtil entre l'utilisation des sources disponibles, l'expérience du décideur et la prise en compte des réalités spécifiques de chaque situation. C'est un processus continu qui nécessite flexibilité, adaptabilité et ouverture à de nouvelles informations et perspectives.<sup>61</sup>

## **2. Le processus de prise de décision**

Le modèle « intelligence-modélisation-choix » (IMC) proposé par Herbert Simon permet d'analyser le processus de prise de décision en distinguant les quatre phases principales précédentes qui sont : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation. Cependant, Mintzberg et ses collaborateurs ont proposé une décomposition plus détaillée du processus de décision en sept procédures principales, mettant notamment l'accent sur la phase finale d'implantation de la solution. Cette approche complète le modèle IMC en fournissant un cadre plus précis pour la prise de décision, en prenant en compte les aspects politiques et organisationnels impliqués dans le processus.

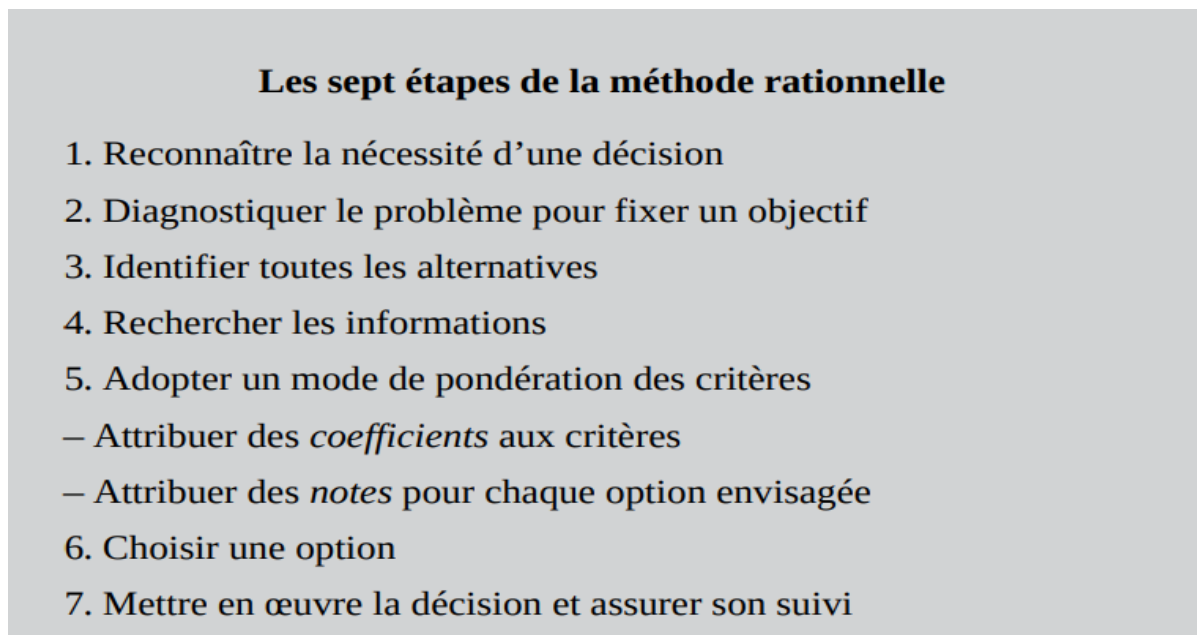
---

<sup>61</sup> MERUNKA, (D) : « *La prise de décision en management* », édition Vuibert, 1987, pp.18-20.

MINTZBERG dit : « La décision est le signal d'une intention explicite d'agir »<sup>62</sup>. De plus, lui et AL. (1976) définissent le processus de décision comme : « un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques qui débutent avec l'identification du stimulus de l'action et prend fin avec un engagement spécifique dans l'action »<sup>63</sup>.

Dans ce contexte, il est intéressant d'approfondir les procédures de la méthode rationnelle pour mieux comprendre les différentes étapes de la prise de décision en entreprise :

**Figure N°15 : Le processus décisionnel.**



Source : FALQUE, (L) et BOUGON, (B) : « *Pratiques de la décision : Développer ses capacités de discernement* », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2013, p.47.

### **2.1.La reconnaissance du problème :**

La première étape du processus de prise de décision est la reconnaissance du problème. Cela implique d'identifier et de comprendre clairement la situation qui nécessite une décision. Il peut s'agir d'un problème, d'une opportunité ou d'un défi à relever.

Lors de cette étape, il est important de définir précisément le problème en question, en identifiant les symptômes, les causes potentielles et les conséquences possibles. Il est également

<sup>62</sup> FERNANDEZ, (A) : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », 4<sup>èmes</sup> éditions d'Organisation, Paris, 2008, p.97.

<sup>63</sup> NMILI, (M) et BOUAOULOU, (M) : « *La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision* », in revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 2, N° 4, 2021, p.404.

crucial de déterminer l'urgence et l'importance du problème afin de déterminer le niveau d'attention et de ressources à y consacrer<sup>64</sup>.

La reconnaissance du problème peut se faire grâce à différentes sources d'information, telles que des rapports, des données, des observations sur le terrain, des retours d'expérience ou des signaux provenant de l'environnement externe. Il est essentiel d'impliquer les parties prenantes concernées pour recueillir leurs perspectives et leurs points de vue sur la situation.

Une fois le problème reconnu, il est possible de passer à l'analyse approfondie afin de mieux comprendre les enjeux et de préparer le terrain pour les étapes suivantes du processus de prise de décision.

### **2.2.Diagnostiquer le problème pour fixer un objectif :**

Diagnostiquer le problème consiste à analyser en détail la situation ou le défi rencontré afin de comprendre sa nature, ses causes profondes et ses impacts. Cela permet de clarifier le problème et d'obtenir une vision claire de ce qui doit être résolu ou amélioré.

Une fois que le problème est bien diagnostiqué, il devient possible de fixer un objectif clair et précis. L'objectif représente l'état souhaité ou la solution idéale que l'on souhaite atteindre grâce à la prise de décision. Il doit être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini (SMART).

Fixer un objectif permet de donner une direction à la prise de décision et de guider les actions ultérieures. Cela aide à concentrer les efforts sur la résolution du problème de manière ciblée et à évaluer plus efficacement les alternatives et les solutions possibles.

### **2.3.La recherche de solutions :**

La troisième étape du processus de prise de décision est la recherche de solutions. Une fois que le problème a été identifié, il est temps d'explorer les différentes options disponibles pour le résoudre ou le traiter de manière appropriée.

Cette étape implique de générer un large éventail de solutions potentielles. Il est important de favoriser la créativité et l'ouverture d'esprit afin d'envisager des alternatives diverses. Les idées peuvent provenir de diverses sources, telles que les membres de l'équipe, les experts du domaine, les recherches antérieures, les bonnes pratiques ou les exemples de cas similaires.

---

<sup>64</sup> FALQUE, (L) et BOUGON, (B) : « *Pratiques de la décision : Développer ses capacités de discernement* », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2013, pp.47-55.

La recherche de solutions peut impliquer des méthodes telles que le brainstorming, les techniques de groupe, les analyses comparatives ou les simulations. L'objectif est de rassembler autant d'options que possible, en évaluant leur faisabilité, leur pertinence et leur adéquation par rapport au problème spécifique.

Il est essentiel de prendre en compte les avantages et les inconvénients de chaque solution potentielle, en évaluant les risques associés, les coûts, les ressources nécessaires et les impacts attendus. Cette étape nécessite une analyse approfondie et une réflexion critique pour évaluer les conséquences à court terme et à long terme de chaque solution envisagée.

À la fin de cette étape, Les membres du groupe vont générer des idées et des solutions potentielles pour résoudre le problème. Il est important de ne pas éliminer les idées qui semblent inhabituelles ou peu pratiques, car elles peuvent souvent être améliorées ou combinées avec d'autres idées pour créer une solution viable.

### **2.4.La collecte de données :**

Les membres du groupe doivent recueillir des informations sur les différentes solutions proposées. Une fois que différentes solutions ont été identifiées, il est essentiel de rassembler des informations pertinentes pour évaluer chaque option de manière objective et éclairée.

La collecte de données implique de rechercher des faits, des statistiques, des informations pertinentes sur le problème, les solutions potentielles et les contextes connexes. Cela peut impliquer la consultation de sources internes et externes telles que des rapports, des bases de données, des études de marché, des analyses financières, des retours d'expérience, des entretiens avec des experts, des enquêtes ou des recherches sur le terrain, des recherches en ligne et des entretiens avec des experts et la collecte de données sur les expériences passées.

Il est important de collecter des données fiables et valides pour éviter les biais et les erreurs de jugement. Cela peut nécessiter des efforts de recherche approfondis et une vérification croisée des informations obtenues. La quantité et la qualité des données collectées dépendront de la nature du problème et des ressources disponibles.

Une fois les données collectées, elles doivent être organisées et analysées de manière à fournir des informations pertinentes pour la prise de décision. Cela peut impliquer l'utilisation de techniques d'analyse des données, de modélisation, de comparaison ou de classement. L'objectif est d'obtenir une compréhension approfondie des différentes implications, des avantages et des inconvénients de chaque option afin de faciliter la prise de décision éclairée.

La collecte de données est une étape cruciale du processus de prise de décision, car elle fournit une base solide pour l'évaluation des options et la sélection de la meilleure solution. Elle aide à réduire l'incertitude, à éclairer les décisions et à minimiser les risques potentiels.

### **2.5.L'analyse des solutions :**

L'analyse des solutions consiste à évaluer les avantages, les inconvénients, les conséquences et les implications de chaque option. Cela implique de prendre en compte différents critères tels que la faisabilité, la rentabilité, l'impact sur les parties prenantes, les risques associés, les ressources nécessaires et les contraintes potentielles.

Pour analyser les solutions, différentes techniques peuvent être utilisées, telles que l'analyse coûts-avantages, l'analyse des risques, l'analyse multicritère ou l'utilisation de modèles mathématiques et les différents outils tels que l'analyse SWOT pour évaluer les solutions. L'objectif est de comparer les options de manière objective et d'identifier celle qui répond le mieux aux besoins, aux objectifs et aux contraintes de la situation donnée.

L'analyse des solutions nécessite une réflexion critique et une évaluation rigoureuse. Il peut être utile d'impliquer des experts ou des parties prenantes concernées pour obtenir différents points de vue. L'objectif est de recueillir toutes les informations nécessaires pour prendre une décision éclairée.

Lors de l'analyse des solutions, il est important de garder à l'esprit les objectifs et les valeurs de l'organisation, ainsi que les impacts à long terme. Il peut être nécessaire de pondérer différents critères en fonction de leur importance relative et de prendre en compte les éventuelles incertitudes ou limites de l'analyse.

En fin de compte, l'analyse des solutions permet de réduire le nombre d'options et de se concentrer sur les solutions les plus prometteuses. Cela facilite la prise de décision en fournissant une base solide pour évaluer les avantages et les inconvénients de chaque option et sélectionner la solution la plus appropriée pour résoudre le problème ou atteindre les objectifs fixés.

### **2.6.La sélection de la solution :**

Cette étape implique de prendre en compte les résultats de l'analyse des solutions, ainsi que les objectifs, les contraintes et les préférences de la personne ou de l'organisme prenant la décision. Il peut être nécessaire de peser les avantages et les inconvénients de chaque option, de considérer les risques associés et de tenir compte des conséquences à court et à long terme.

Pour sélectionner la solution, il peut être utile de comparer les options restantes en fonction de critères préétablis. Ces critères peuvent inclure l'efficacité, la rentabilité, la faisabilité, l'impact sur les parties prenantes, la compatibilité avec les valeurs et la culture de l'organisation, et d'autres considérations spécifiques à la situation.

La sélection de la solution peut être un processus itératif, impliquant des discussions, des délibérations et des négociations entre les parties concernées. Il est important de prendre en compte les différents points de vue et de favoriser la prise de décision collective lorsque cela est approprié.

Une fois que la solution a été choisie, il est essentiel de la communiquer de manière claire et de mettre en place les actions nécessaires pour sa mise en œuvre. Il peut également être nécessaire de développer un plan d'action détaillé, d'affecter des ressources, d'établir des échéanciers et de mettre en place des mécanismes de suivi pour s'assurer que la solution est exécutée de manière efficace.

Il convient de noter que la sélection de la solution peut être influencée par des facteurs tels que l'expérience, les compétences et les préférences individuelles, ainsi que par des considérations organisationnelles et contextuelles. Il est important d'être conscient de ces influences et de prendre des décisions de manière objective et éclairée.

En résumé, la sélection de la solution est une étape clé du processus de prise de décision, qui consiste à choisir la meilleure option parmi celles qui ont été analysées. Cela nécessite une évaluation rigoureuse, la considération des objectifs et des contraintes, ainsi qu'une communication efficace pour mettre en œuvre la solution choisie.

### **2.7. La mise en œuvre de la solution et le suivi :**

La mise en œuvre de la solution implique l'allocation des ressources, la planification des actions et l'exécution des étapes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Cela peut inclure la coordination des équipes, l'affectation des tâches, la mise en place des procédures opérationnelles et la communication des responsabilités.

Il est important de surveiller attentivement la mise en œuvre de la solution pour s'assurer que les actions prévues sont effectivement réalisées et que les résultats attendus sont atteints. Cela peut nécessiter des ajustements et des adaptations en cours de route pour faire face aux défis et aux obstacles éventuels.

Pendant cette étape, il est également important de maintenir une communication claire et ouverte avec toutes les parties prenantes pour les tenir informées de l'avancement et des résultats de la mise en œuvre. Cela favorise la transparence et la confiance, ce qui peut contribuer à la réussite globale de la solution.

La mise en œuvre de la solution peut prendre du temps et nécessiter des efforts continus pour assurer son succès. Il est essentiel de rester engagé, motivé et persévérant tout au long du processus.

Une fois que la solution a été mise en place, il est important d'évaluer son efficacité et son impact afin de déterminer si elle a atteint les objectifs fixés et si elle a résolu le problème initial de manière satisfaisante à travers un suivi régulier et des rapports d'avancement pour évaluer. Il est essentiel d'établir des mécanismes de retour d'information pour recueillir les commentaires des parties concernées et effectuer les ajustements nécessaires si nécessaire.

L'évaluation de la solution peut se faire de différentes manières, notamment par le biais de mesures quantitatives et qualitatives. Cela peut impliquer l'analyse de données, la collecte de retours d'information des parties prenantes concernées, l'examen des résultats obtenus par rapport aux attentes, etc.

L'objectif de l'évaluation est de déterminer si la solution a apporté les résultats escomptés, si elle a généré des améliorations tangibles et si elle a répondu aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Cela permet de tirer des leçons de l'expérience et d'identifier les aspects à améliorer ou à ajuster pour de futures décisions similaires.

En fonction des résultats de l'évaluation, il peut être nécessaire de prendre des mesures correctives ou de mettre en place des ajustements pour optimiser la solution. Cela peut impliquer des modifications dans la mise en œuvre, des changements de stratégie ou des actions supplémentaires pour renforcer les aspects positifs ou corriger les lacunes identifiées.

En conclusion, La prise de décision est un exercice complexe qui nécessite à la fois des compétences analytiques, cognitives et relationnelles. En comprenant les différentes étapes du processus et en les appliquant de manière réfléchie, les décideurs peuvent prendre des décisions plus éclairées et mieux adaptées aux besoins de leur organisation.

Ce processus de prise de décision, bien qu'il suive un cadre logique, n'est pas toujours linéaire et peut impliquer des allers-retours entre les différentes étapes. Il est influencé par des facteurs internes et externes tels que les valeurs personnelles, les contraintes organisationnelles et les dynamiques de l'environnement.

En résumé, ce processus de prise de décision offre une structure et des étapes claires pour guider les décideurs dans leur réflexion et leur action. En comprenant et en appliquant ce processus, les décideurs peuvent prendre des décisions plus éclairées, améliorer la performance organisationnelle et atteindre les objectifs fixés.

### **3. Les éléments clés pour une prise de décision efficace**

#### **3.1. Les méthodes de la prise de décision :**

La prise de décision est une tâche complexe qui exige que le décideur considère plusieurs critères en même temps, comprenne le contexte décisionnel, les options possibles et leurs conséquences à court ou long terme et qui nécessite des outils d'aide à la prise de décision. Ces derniers sont des techniques, des méthodes ou des systèmes utilisés pour faciliter le processus de prise de décision en fournissant des informations pertinentes, des analyses ou des évaluations. Nous allons présenter quelques méthodes d'aide à la prise de décision :

##### **3.1.1. Réfléchir en solo (méthode directive) :**

Le décideur prend la décision de manière autonome en se basant sur ses connaissances et son expérience personnelle.

La réflexion en solo offre plusieurs avantages. Elle permet de prendre en compte ses propres connaissances, expériences et intuitions, sans être influencé par les opinions ou les pressions externes. Elle favorise également la créativité et la génération d'idées nouvelles, car on peut explorer librement différentes possibilités et perspectives.

Cependant, la réflexion en solo ne doit pas être considérée comme un processus isolé. Elle doit être complétée par des échanges avec d'autres personnes, la collecte d'informations supplémentaires et la considération des perspectives externes. La prise de décision optimale est souvent le résultat d'une combinaison de réflexion individuelle et de collaboration.

### 3.1.2. Analyser les chiffres :

Cette méthode consiste à collecter et à analyser des données chiffrées pour aider à prendre une décision objective et rationnelle.

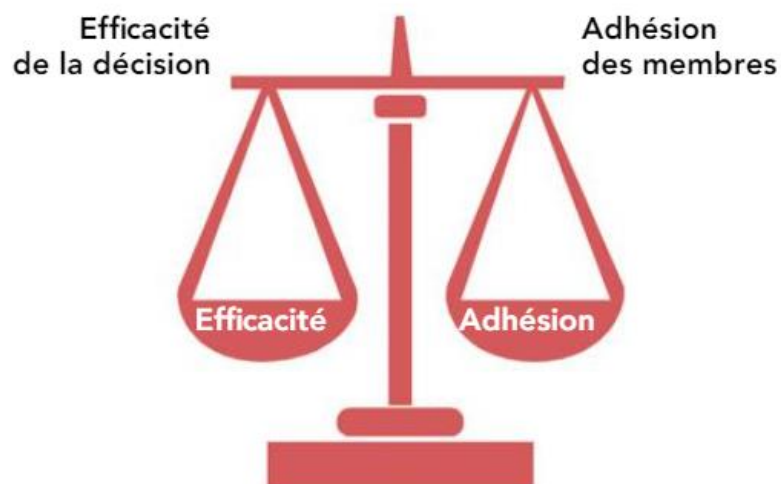
L'analyse des chiffres implique la collecte de données pertinentes, leur organisation et leur interprétation pour obtenir des informations significatives. Cela peut inclure l'examen des données financières, des données de performance, des statistiques de marché, des résultats de recherche et d'autres informations quantitatives pertinentes.

Cette approche basée sur les chiffres offre plusieurs avantages. Elle permet d'éviter les décisions fondées uniquement sur des intuitions ou des opinions personnelles, en s'appuyant plutôt sur des faits tangibles. Elle réduit également les biais cognitifs et émotionnels, car l'analyse des chiffres se concentre sur des données objectives et vérifiables. Cela permet d'identifier des tendances, de quantifier les risques et les avantages, et de faciliter la comparaison des alternatives. Cependant, l'analyse des chiffres doit être utilisée en complément d'autres sources d'information pour une prise de décision équilibrée.

### 3.1.3. Opter pour le collectif (méthode Participative) :

Dans cette méthode, plusieurs personnes travaillent ensemble pour arriver à une décision. Cela peut impliquer une discussion en groupe ou un processus de prise de décision en équipe.

**Figure N°16 :** Une « bonne » décision collective.



**Source :** FERNANDEZ, (A) : « *Les tableaux de bord du manager innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe* », 1<sup>ère</sup> édition Eyrolles, 2018, p.261.

L'équilibre entre l'efficacité supposée de la décision et l'adhésion des participants est un défi important dans de nombreux contextes. Cela implique de prendre en compte divers facteurs et d'utiliser des approches spécifiques pour favoriser la participation et parvenir à un consensus. Voici quelques techniques et principes clés pour atteindre cet objectif :

- ✓ Communication ouverte et transparente entre les participants, en favorisant l'échange d'informations, d'idées et de points de vue ;
- ✓ Participation active de tous les participants en leur donnant l'opportunité de s'exprimer, de partager leurs opinions et de contribuer à la prise de décision ;
- ✓ Collaboration et travail d'équipe en encourageant la coopération, l'écoute active et la recherche de solutions communes ;
- ✓ Méthodes de résolution de conflits telles que la négociation, la recherche de compromis ou la médiation pour trouver des solutions acceptables pour tous les participants et de préserver l'harmonie du groupe ;
- ✓ Processus structuré et bien défini, avec des étapes claires et des délais appropriés. Cela permet d'organiser le flux de travail, de garantir la progression vers une décision finale et d'éviter les retards ou les blocages.

En combinant ces approches et en adaptant les techniques en fonction du contexte spécifique, il est possible de parvenir à une décision collective qui tient compte à la fois de l'efficacité attendue de la décision et de l'adhésion des participants, favorisant ainsi une mise en œuvre réussie et une acceptation plus large.

### **3.1.4. Se tourner vers un tiers (méthode Consultative) :**

Le décideur peut contacter un tiers, par exemple un consultant ou un expert, qui a une expertise ou une connaissance particulière dans le domaine sur lequel porte la décision. Cela permet d'obtenir des idées nouvelles et des points de vue différents, ce qui peut élargir les options et les alternatives considérées. De plus, un tiers peut apporter une expertise spécifique qui peut aider à évaluer les risques, à identifier les opportunités et à fournir des recommandations basées sur des connaissances approfondies du domaine concerné. Ensuite, le fait de discuter avec un tiers peut contribuer à une réflexion critique et à une remise en question des idées préconçues, en favorisant ainsi une prise de décision plus objective.

### 3.1.5. Se fier à son intuition :

Le décideur peut prendre une décision basée sur une impression ou un sentiment, plutôt que sur des faits concrets ou des données. Lorsqu'on se fie à son intuition, on peut ressentir un sentiment de certitude ou une conviction profonde quant à la meilleure décision à prendre, même en l'absence d'informations tangibles ou de preuves concrètes. Cela peut être utile pour saisir des informations subtiles ou prendre des décisions dans des situations ambiguës.

### 3.1.6. Agir, puis réfléchir :

Cela implique de prendre rapidement une décision, d'agir en conséquence, puis de se référer aux résultats de l'action pour évaluer si la décision était la bonne. Cette approche peut être utilisée lorsque le temps est limité, les opportunités doivent être saisies rapidement ou lorsqu'il est nécessaire de se lancer dans l'action pour obtenir des résultats concrets. Elle peut être particulièrement utile dans des situations dynamiques où les circonstances changent rapidement et où il est préférable d'agir avec flexibilité plutôt que de rester dans l'analyse constante.

### 3.1.7. Ne pas se décider :

Dans cette méthode, le décideur choisit de ne pas prendre de décision et de continuer à collecter des informations ou à observer la situation pour prendre une décision ultérieurement.

Le fait de ne pas prendre de décision peut avoir des conséquences négatives, car cela peut entraîner une stagnation, une perte d'opportunités ou une perte de temps. Lorsqu'une décision est nécessaire, l'inaction prolongée peut entraîner des retards, des conflits ou une détérioration de la situation.

### 3.1.8. Utiliser le mind mapping (ou carte heuristique) :

Cette méthode consiste à organiser visuellement les idées, les alternatives et les conséquences d'une décision, afin de mieux comprendre les enjeux et de faciliter la prise de décision.

L'avantage du mind mapping est qu'il favorise la pensée non linéaire et permet de capturer rapidement et facilement les idées qui vous viennent à l'esprit. Il vous aide à explorer différentes options, à établir des connexions et à trouver des solutions innovantes.

De plus, la visualisation graphique facilite la compréhension et la communication des informations, ce qui peut être particulièrement utile lorsqu'il y a plusieurs parties prenantes impliquées dans le processus de décision.

### 3.1.9. Faire comme tout le monde :

Le décideur peut choisir cette méthode lorsqu'il considère que la majorité a déjà pris une décision ou suit une certaine pratique courante. Également connu sous le nom de conformité sociale, est une technique de prise de décision où l'on s'appuie sur les choix et les actions des autres pour orienter sa propre décision. Cela peut se produire lorsqu'une personne préfère suivre la majorité ou se conformer aux normes et aux attentes sociales plutôt que de prendre une décision indépendante<sup>65</sup>.

Les méthodes de prise de décision peuvent varier et être complémentaires en fonction des circonstances. Certaines méthodes sont plus fiables tandis que d'autres sont plus faciles à mettre en œuvre. Il est important de faire preuve de souplesse pour s'adapter au contexte décisionnel. Par exemple, si le temps le permet, il peut être utile de consulter un tiers ou un groupe d'experts, mais dans le cas où il y a une contrainte de temps, il peut être nécessaire d'agir rapidement et de vérifier après coup si la décision était appropriée.

Les méthodes d'aide à la décision sont utilisées par différents acteurs, notamment les dirigeants d'entreprise, les directeurs de programme, les chefs de projets pour atteindre leurs objectifs, les concepteurs pour faire des choix techniques, les acheteurs pour sélectionner les contractants et les fournisseurs, les qualitatifs pour rationaliser les processus de développement, de production, de maintenance et de retrait de service, les ressources humaines pour choisir le meilleur candidat pour un poste, tous les services d'une entreprise qui souhaitent faire entendre leur point de vue dans les choix stratégiques, ainsi que les particuliers dans leur vie quotidienne.<sup>66</sup>

### 3.2. Les acteurs de la prise de décision :

Les décideurs peuvent être des individus isolés, un groupe de travail, une assemblée collégiale dans l'entreprise, une collectivité. En termes de personnalité, le profil d'un décideur peut être classé comme suit :

#### 3.2.1. Le décideur apathique :

Ce type de décideur manque d'enthousiasme et de motivation face aux problèmes nécessitant une décision. Il adopte souvent une attitude indolente et laisse les événements se dérouler sans prendre d'action proactive.

---

<sup>65</sup> FALARDEAU, (I) : « *Sortir de l'indécision* », édition Septembre, 2007, P.68

<sup>66</sup> BELLUT, (S) : « *aider à décider* », AFNOR éd, 2010, Saint-Denis, p.2.

### 3.2.2. Le décideur erratique :

Ce profil se caractérise par une tendance à l'incertitude et à revenir sur ses propres déclarations. Il peut être indécis et avoir du mal à prendre des décisions fermes et définitives.

### 3.2.3. Le décideur conservateur :

Ce type de décideur est avers au risque et préfère des décisions prudentes et basées sur des approches éprouvées. Il privilégie la stabilité et évite les innovations ou les actions risquées.

### 3.2.4. Le décideur idéaliste :

Ce profil a une vision idéalisée des choses et peut négliger les réalités pratiques. Il peut être influencé par des aspirations idéalistes et prendre des décisions qui ne tiennent pas pleinement compte des contraintes ou des limites réelles.

### 3.2.5. Le décideur pragmatique :

Ce type de décideur se concentre sur des faits concrets et cherche des solutions basées sur des éléments tangibles. Il évite d'être influencé par des promesses vides et se tourne vers des données et des informations concrètes pour prendre des décisions.

### 3.2.6. Le décideur politico-stratégique :

Ce profil considère ses propres intérêts et utilise le processus de décision pour atteindre ses objectifs personnels. Il peut manipuler le processus de décision et influencer les autres membres du groupe pour servir ses intérêts, même si cela va à l'encontre des recommandations ou des meilleures pratiques.

Il convient de noter que les décideurs peuvent présenter des traits de plusieurs profils selon les situations. Les profils des décideurs peuvent varier en fonction des contextes et des enjeux spécifiques auxquels ils sont confrontés. Les types d'acteurs impliqués dans le processus de décision peuvent être des médiateurs cherchant des compromis, des experts et des conseillers recherchant la rationalité, ou des prédateurs qui cherchent à manipuler et à critiquer de manière acerbe pour atteindre leurs propres objectifs.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> BELLUT, (S) : Op.cit, pp.09-10.

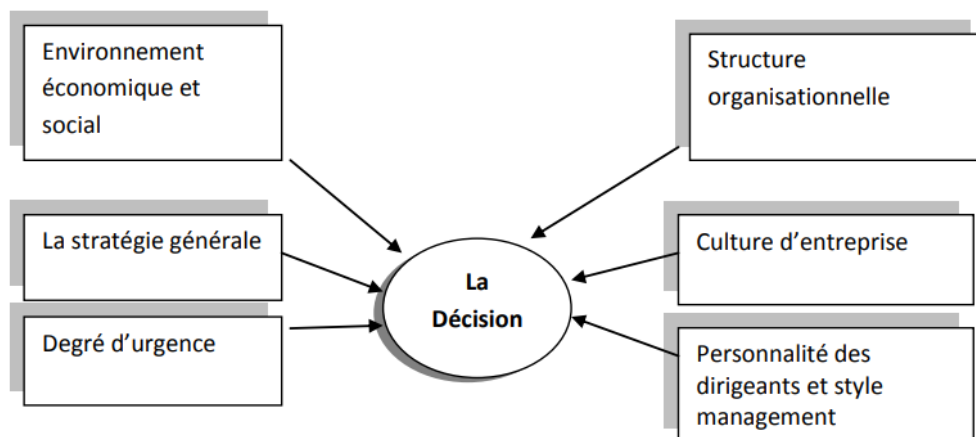
## Section 03 : Le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision

### 1. Facteur influençant la prise de décision

La prise de décision peut être influencée par de nombreux facteurs, tant au niveau individuel que collectif. Selon Schneider et De Meyer (1991) ces facteurs peuvent être classés en 04 catégories<sup>68</sup> :

- ❖ Facteurs individuels ;
- ❖ Le processus de groupe ;
- ❖ Facteurs organisationnels ;
- ❖ Facteurs environnementaux.

**Figure N°17** : Les facteurs influant la décision.



**Source** : JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (S) : Op.cit, p.228.

#### 1.1. Facteurs individuels :

Les facteurs individuels se réfèrent aux caractéristiques, compétences et traits personnels qui influencent la prise de décision d'un individu. Cela peut inclure des éléments tels que l'expérience, les valeurs, les croyances, les émotions et les biais cognitifs d'une personne.

Ces caractéristiques peuvent être regroupées en deux catégories principales : les facteurs démographiques et les prédispositions cognitives.

<sup>68</sup> BERARD, (C) : « *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique* », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine-paris, 2009, p.110.

Les facteurs démographiques<sup>69</sup> incluent des éléments tels que l'âge, le genre, la position dans l'organisation et le niveau d'éducation. Ces caractéristiques démographiques peuvent influencer la façon dont les décideurs perçoivent et traitent l'information, ainsi que leurs préférences et leurs orientations dans le processus décisionnel.

Les prédispositions cognitives font référence aux caractéristiques personnelles des individus, telles que :

- ❖ **Expérience personnelle** : Les expériences passées d'un individu peuvent influencer sa prise de décision en lui fournissant des références et des connaissances sur les situations similaires.
- ❖ **Valeurs et croyances** : Les valeurs personnelles et les croyances d'un individu peuvent orienter ses décisions en fonction de ce qu'il considère comme juste, éthique ou important.
- ❖ **Émotions** : Les émotions ressenties par un individu peuvent influencer sa prise de décision en modifiant sa perception de la situation et en favorisant des réactions impulsives ou rationnelles.
- ❖ **Biais cognitifs** : Les biais cognitifs, tels que la sur-confiance, l'ancrage ou la disponibilité, peuvent déformer la façon dont un individu traite l'information et prend des décisions.

### 1.2. Le processus de groupe :

La prise de décision peut également être influencée par la dynamique et le processus de groupe. Les interactions entre les membres du groupe, la communication, les conflits, la pression sociale et les rôles joués par chaque membre peuvent tous avoir un impact sur la décision finale.

### 1.3. Facteurs organisationnels :

Les facteurs organisationnels se rapportent aux caractéristiques et aux structures de l'organisation elle-même. Cela peut inclure :

- ❖ **Structure organisationnelle** : La structure de l'organisation, y compris les niveaux de hiérarchie et les processus de prise de décision formels, peut influencer la manière dont les décisions sont prises et réparties.
- ❖ **Culture d'entreprise** : La culture d'une organisation, comprenant ses valeurs, ses normes et ses traditions, peut exercer une influence sur la prise de décision en favorisant certaines approches ou en décourageant d'autres.

---

<sup>69</sup> Ibid., p.118.

- ❖ **Ressources disponibles** : Les ressources disponibles, telles que le budget, le temps et le personnel, peuvent limiter les options de décision et influencer les choix qui sont faits.
- ❖ **Pressions externes** : Les pressions externes, telles que la concurrence, les attentes des parties prenantes ou les contraintes réglementaires, peuvent influencer la prise de décision en imposant des contraintes ou en créant des incitations spécifiques.

### 1.4. Facteurs environnementaux :

Les facteurs environnementaux font référence aux influences externes qui peuvent affecter, créer des opportunités ou des contraintes pour la prise de décision<sup>70</sup>. Tels que :

- ❖ **Conditions économiques** : Les conditions économiques, comme la croissance économique, l'inflation ou la demande du marché, peuvent influencer les décisions commerciales en créant des opportunités ou en imposant des contraintes.
- ❖ **Facteurs politiques et légaux** : Les facteurs politiques et légaux, tels que les lois, les réglementations ou les politiques gouvernementales, peuvent façonner les décisions en imposant des obligations ou des restrictions.
- ❖ **Changements technologiques** : Les avancées technologiques peuvent influencer les décisions en offrant de nouvelles possibilités ou en rendant obsolètes certaines pratiques ou produits.

Ces facteurs peuvent interagir et varier en fonction du contexte spécifique de la prise de décision. Chaque décision est unique et peut être influencée par une combinaison de facteurs différents.

## 2. La contribution des outils d'audit dans l'amélioration de la prise de décision

L'audit est un processus décisif pour les entreprises qui souhaitent évaluer leur performance et identifier les points à améliorer. Dans cette optique, les outils d'audit peuvent jouer un rôle important en fournissant des informations précises et fiables pour soutenir la prise de décision. Dans cette sous-section, nous allons étudier la contribution des outils d'audit dans l'amélioration de la prise de décision. Nous examinerons comment ces outils peuvent aider les entreprises à identifier et à évaluer les risques, à améliorer la gestion des processus et à optimiser les performances globales.

---

<sup>70</sup> Ibid., p.122.

### 2.1. Les outils de collecte de données :

#### 2.1.1. L'entretien :

L'objectif de cet outil est la collecte des informations sur les activités du domaine audité, afin de mieux comprendre son fonctionnement et de réunir des éléments de preuve qui permettront d'atteindre les objectifs de l'audit. Cette collecte d'informations joue un rôle crucial dans le processus d'audit et doit être menée avec rigueur et méthodologie pour garantir l'efficacité de la mission d'audit. Il contient 04 phases :

- **Préparation de l'entretien :**

- Définir les objectifs et les thèmes de l'entretien.
- Identifier les interlocuteurs et collecter des informations sur le domaine concerné et sur les interlocuteurs.
- Établir une liste de questions organisées par thèmes et sous forme de QQOCPQ.
- Définir un plan de l'entretien et organiser le rendez-vous.

- **Conduite de l'entretien :**

- Établir une relation de confiance avec les interlocuteurs.
- Passer en revue les objectifs, les thèmes et le plan de l'entretien.
- Poser les questions en utilisant différents types de questions pour recueillir des informations précises et approfondies.
- Écouter attentivement les réponses et s'assurer de la compréhension des termes techniques.
- Reformuler et valider les réponses obtenues.

- **Conclusion de l'entretien :**

- Synthétiser les points clés de l'entretien et valider les documents énumérés.
- Présenter les étapes suivantes et les éventuels futurs échanges.
- Remercier les interlocuteurs.

- **Compte rendu de l'entretien :**

- Le cas échéant, rédiger un compte rendu dans les meilleurs délais après l'entretien et l'enregistrer dans le dossier de la mission d'audit.
- Si nécessaire, obtenir une validation formelle des informations collectées pour les rendre probantes.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> IFACI : « *Les outils de l'audit interne* », édition EYROLLES, Paris, 2013, p.50.

### 2.1.2. Le questionnaire du contrôle interne :

L'objectif principal d'un questionnaire de contrôle interne est d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne au sein d'une organisation ou d'un processus. Les questions posées permettent de mettre en lumière les risques liés aux activités effectuées et d'identifier des mesures pour renforcer la gestion des risques et améliorer la performance de l'organisation.

En répondant au questionnaire de contrôle interne, les responsables de l'audit ou les membres de l'organisation peuvent obtenir une évaluation complète de la position de l'entité face aux normes et pratiques de contrôle interne reconnues.

Les auditeurs internes peuvent utiliser des outils tels que les questionnaires de contrôle interne pour évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle de l'organisation. Avant de construire un tel questionnaire, il faut :

- ✓ Définir un référentiel de contrôle interne, qui peut être élaboré à partir de cadres de contrôle externes et internes.
- ✓ Les questions posées dans le questionnaire doivent être structurées de manière à évaluer les activités de contrôle et doivent permettre une réponse positive ou négative pour chaque question.
- ✓ L'auditeur interne doit se concentrer sur les contrôles clés en se posant la question de savoir quels contrôles sont directement liés aux objectifs du processus et à la réduction des risques associés.

Enfin, il est toujours possible de compléter ou de créer un nouveau questionnaire de contrôle interne si nécessaire.<sup>72</sup>

### 2.1.3. Le Brainstorming :

C'est un outil pour Stimuler l'imagination consiste à permettre la production d'idées à propos d'un problème donné, que ce soit pour trouver des solutions ou découvrir ses causes. Il se déroule en groupe qui encourage la libre expression des idées sans jugement, il permet de générer un grand nombre d'idées en un temps limité, allant de 30 minutes à 2 heures.

Le processus suit cinq règles d'or, notamment ne pas critiquer et laisser libre cours à son imagination, et peut être appliqué dans diverses étapes de la résolution de problèmes, de l'analyse des risques à la recherche de solutions correctives grâce aux informations collectées. Le brainstorming commence par :

---

<sup>72</sup> IFACI, op.cit, p.66.

- La définition claire du problème.
- L’affichage des règles pour créer un environnement sûr et productif.
- Les idées primaires sont ensuite générées avec de fortes pressions pour maintenir la formulation du problème et stimuler les autres idées avec divers verbes-clés.
- La formulation des synthèses rapides pour créer de nouveaux points de départ.
- Les idées sont validées par consensus et formalisées en fonction des objectifs initiaux du brainstorming.<sup>73</sup>

### 2.1.4. L’observation :

Elle consiste à se rendre sur place dans les locaux de l'entité auditée pour examiner l'état des locaux, le contenu des locaux ou pour observer le déroulement de certaines tâches. Pour réaliser une observation efficace, les auditeurs doivent sélectionner les tâches ou les locaux à observer, prendre rendez-vous avec les personnes concernées et s'installer dans un endroit qui ne gêne pas les opérationnels.

Ils doivent également s'assurer que leur présence ne dérange pas le fonctionnement des opérations. Les observations peuvent être documentées par des photographies ou un compte rendu dans les papiers de travail de l'auditeur interne.<sup>74</sup>

### 2.1.5. L’échantillonnage statistique (sondage) :

Dans toute organisation, l'auditeur interne utilise généralement trois niveaux d'informations statistiques pour mener son investigation.

- Le premier niveau : concerne les données élémentaires, telles que les enquêtes et les tris-croisés, qui permettent de tirer des conclusions ou des pistes d'observation.
- Le deuxième niveau concerne les statistiques internes, élaborées par le contrôle de gestion.
- Le troisième niveau concerne l'échantillonnage statistique et nécessite l'utilisation de la technique du sondage, en respectant les règles essentielles.

Il existe plusieurs types de sondage dont :

- **Les sondages de dépistage** : qui permettent de détecter des dysfonctionnements.
- **Les sondages pour acceptation** : qui servent à déterminer dans quelle mesure une procédure est respectée.

---

<sup>73</sup> IFACI, op.cit. p.68.

<sup>74</sup> JACKES, (R) : « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition EYROLLES, 7<sup>ème</sup> édition, Paris,2010, p.351.

- **Les sondages pour estimation des attributs** : qui fournissent des informations purement descriptives. Dans chaque cas, il est important d'avoir une méthode rigoureuse et de respecter certains principes pour mener à bien le sondage statistique.<sup>75</sup>

En conclusion, les outils d'audit permettent de recueillir des informations pertinentes, variées et fiables auprès des parties prenantes concernées. Par exemple, les entretiens offrent la possibilité d'approfondir les connaissances, de comprendre les perspectives individuelles et d'obtenir des informations qualitatives précieuses. Les questionnaires permettent de collecter des données quantitatives à grande échelle, offrant ainsi une vision globale et statistiquement significative de la situation. Les sessions de brainstorming favorisent la créativité et l'émergence d'idées nouvelles, stimulant ainsi l'innovation dans le processus de prise de décision etc.

Ces derniers fournissent aux décideurs des informations objectives et factuelles qui servent de base solide pour évaluer les options, analyser les risques et identifier les opportunités. De plus, ils facilitent également la participation active des parties prenantes, favorisant ainsi une approche plus participative et inclusive de la prise de décision.

En utilisant ces outils d'audit de collecte de données, les organisations peuvent améliorer la qualité de leur prise de décision en s'appuyant sur des informations complètes, objectives et représentatives. Cela permet de réduire les incertitudes, de prendre des décisions plus éclairées et de maximiser les chances de succès.

### **3. L'audit qualité interne et la prise de décision**

L'audit qualité interne joue un rôle majeur dans le processus de prise de décision au sein d'une organisation. En tant que démarche d'évaluation systématique des processus et des activités, l'audit qualité interne vise à identifier les non-conformités, les écarts par rapport aux normes et les opportunités d'amélioration. Cependant, son impact ne se limite pas à une simple évaluation de la conformité. En effet, les audits qualité internes apportent une valeur ajoutée significative en fournissant des informations objectives et fiables pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées.

Les audits qualité internes collectent des données précises sur les performances organisationnelles, les risques et les opportunités. Ces informations sont essentielles pour

---

<sup>75</sup> Ibid, p.334.

comprendre l'état actuel de l'entreprise, identifier les domaines à améliorer et évaluer les options possibles.

Grâce à ces informations, les décideurs disposent d'une base solide de connaissances sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour évaluer les avantages et les inconvénients de différentes options et prendre des décisions en toute confiance.

De plus, l'audit qualité interne favorise la transparence et la responsabilité au sein de l'organisation. En mettant en évidence les lacunes et les points forts, il encourage la responsabilisation des parties prenantes et favorise une culture de l'amélioration continue. Les résultats de l'audit qualité interne fournissent des éléments tangibles sur lesquels les décideurs peuvent se baser pour évaluer l'efficacité des processus, des politiques et des mesures mises en place, et prendre les décisions appropriées pour optimiser les performances de l'entreprise.

### **3.1. Le rôle de l'audit qualité interne dans la prise de décision :**

Le rôle de l'audit qualité interne dans la prise de décision peut être identifié à différents stades : en amont de la prise de décision, après la prise de décision et dans le suivi des conséquences de la prise de décision. Voici comment l'audit qualité interne intervient :

#### **3.1.1. En amont de la prise de décision :**

##### **3.1.1.1. L'audit qualité interne pour évaluer la situation :**

L'audit qualité interne évalue la situation actuelle de l'organisation, en examinant les processus, les systèmes et les performances existants. Cela fournit une base d'informations pour la prise de décision éclairée.

##### **3.1.1.2. L'audit qualité interne pour analyser les risques :**

L'audit qualité interne identifie les risques potentiels liés aux décisions envisagées. Cela permet aux décideurs d'avoir une meilleure compréhension des risques associés à différentes options et de prendre des mesures appropriées pour les atténuer.

##### **3.1.1.3. L'audit qualité interne pour collecter les données :**

L'audit qualité interne collecte des données pertinentes et fiables pour aider à évaluer les différentes alternatives de décision.

Cela peut inclure des informations sur les performances passées, les normes de qualité, les réglementations et les meilleures pratiques du secteur.

### **3.1.2. Après la prise de décision :**

#### **2.1.2.1.L'audit qualité interne pour vérifier la mise en œuvre :**

L'audit qualité interne vérifie que la décision prise est mise en œuvre conformément aux directives établies. Cela permet de s'assurer que les actions prévues sont effectivement mises en place et respectent les critères de qualité définis.

#### **2.1.2.2.L'audit qualité interne pour surveiller les résultats :**

L'audit qualité interne surveille les résultats obtenus après la mise en œuvre de la décision. Cela permet d'évaluer l'efficacité de la décision et d'identifier d'éventuelles déviations par rapport aux objectifs fixés.

#### **2.1.2.3.L'audit qualité interne pour analyser les écarts :**

En cas de résultats non conformes aux attentes, l'audit qualité interne analyse les écarts et identifie les causes sous-jacentes. Cela fournit des informations utiles pour apporter les ajustements nécessaires et prendre des décisions correctives.

### **2.1.3. Dans le suivi des conséquences de la prise de décision :**

#### **2.1.3.1.L'audit qualité interne pour évaluer les effets :**

L'audit qualité interne évalue les effets à long terme de la décision prise. Cela peut inclure l'impact sur les performances globales de l'organisation, la satisfaction des clients, la conformité aux normes de qualité, etc.

#### **2.1.3.2.L'audit qualité interne pour mesurer les améliorations :**

L'audit qualité interne mesure les améliorations réalisées grâce à la décision prise. Cela permet de déterminer si les objectifs ont été atteints et d'identifier les leçons apprises pour les futures prises de décision et de maintenir la compétitivité de l'entreprise.

Enfin, l'audit qualité interne améliore la prise de décision en évaluant la situation, en identifiant les risques, en collectant des données fiables, en vérifiant la mise en œuvre, en surveillant les résultats, en analysant les écarts, en évaluant les effets et en mesurant les améliorations. Grâce à son expertise et à son analyse objective, l'audit qualité interne contribue à prendre des décisions plus informées, à garantir la conformité aux normes de qualité et l'efficacité du processus décisionnel.

### Conclusion du chapitre

En conclusion, le chapitre sur la prise de décision a abordé différents aspects théoriques et pratiques liés à ce processus crucial dans le fonctionnement des organisations. Dans la première section, nous avons exploré les concepts clés de la prise de décision, en mettant en évidence les différentes théories classiques et modèles de prise de décision.

Dans la deuxième section, nous avons examiné de près le processus de prise de décision, en identifiant les différentes étapes et les méthodes couramment utilisées. Nous avons souligné l'importance de diagnostiquer correctement le problème, d'explorer les alternatives, d'analyser les informations pertinentes et de choisir la meilleure option en fonction des critères définis.

Enfin, dans la troisième section, nous avons exploré le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision ainsi que les facteurs influençant la prise de décision. Nous avons souligné le rôle clé de l'audit qualité interne dans l'identification des problèmes, l'évaluation des risques, la collecte d'informations objectives et la promotion de l'amélioration continue. L'audit qualité interne fournit aux décideurs des données fiables et des recommandations pertinentes, ce qui contribue à une prise de décision éclairée et à une gestion efficace.

En combinant ces différentes sections, nous avons développé une compréhension approfondie de la prise de décision et de son importance dans le contexte organisationnel. Nous avons également mis en évidence le rôle essentiel de l'audit qualité interne dans ce processus, en soulignant comment il peut fournir des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées et améliorer la performance globale de l'organisation.

En somme, le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision est étroitement lié. La prise de décision est un processus complexe qui nécessite une analyse approfondie, des informations pertinentes et une évaluation rigoureuse des options. L'audit qualité interne apporte une contribution précieuse en fournissant des données objectives, en identifiant les problèmes et les opportunités, et en favorisant une approche basée sur l'amélioration continue. En intégrant ces connaissances et en utilisant les outils et techniques appropriés, les décideurs peuvent prendre des décisions éclairées qui contribuent au succès et à la croissance de leur organisation.

***Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit  
qualité interne dans la prise de décision  
au sein de l'entreprise COSIDER TP –  
Projet M28***

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **Introduction**

Après avoir examiné les aspects théoriques de notre étude, il est essentiel d'approfondir l'analyse du lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision, en mettant l'accent sur l'amélioration continue. Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une enquête au sein de COSIDER Travaux Publics - Projet M28. Cette section sera divisée en trois parties distinctes, permettant une exploration complète du sujet.

Dans un premier temps, nous présenterons en détail COSIDER TP, l'organisme d'accueil de notre étude. Nous examinerons son historique, sa structure organisationnelle, ainsi que son système de management. Cette présentation nous permettra de mieux appréhender l'environnement dans lequel le processus d'audit qualité interne est mis en œuvre.

Ensuite, dans la deuxième section, nous allons présenter processus d'audit qualité interne spécifique au projet M28. Nous décrirons les différentes étapes de cet audit, depuis la planification jusqu'à la réalisation des audits sur le terrain. Nous soulignerons l'importance de l'audit qualité interne comme outil de contrôle et de mesure de la conformité aux normes et aux procédures établies.

Enfin, dans une troisième étape, nous expliquerons la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour notre enquête. Nous expliquerons les différentes étapes, y compris la conception du questionnaire et le guide d'entretien. Ensuite, nous procéderons à l'analyse des résultats obtenus à partir des réponses des participants, en mettant en évidence les principales conclusions en proposant des suggestions et des recommandations visant à améliorer les performances du processus d'audit qualité interne de COSIDER TP.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette première partie de notre mémoire, nous consacrerons notre attention à la présentation de COSIDER TP, une entreprise spécialisée dans les travaux publics. Nous examinerons en détail différents aspects de l'entreprise, notamment son histoire, sa mission, ses valeurs, ainsi que ses différents projets. Nous étudierons également comment COSIDER TP a évolué au fil des années pour devenir un acteur majeur dans le domaine des travaux publics. Cette exploration approfondie de COSIDER TP jettera les bases nécessaires pour analyser ultérieurement l'audit qualité interne au sein du projet M28 de l'entreprise et son impact sur l'amélioration continue du processus de prise de décision.

#### **1. Le groupe COSIDER**

Le Groupe COSIDER, occupant la première place dans le secteur de la construction et des travaux publics en Algérie, est une Société par Actions (SPA) dont le capital s'élève à 17 800 000 000 DA. Il se compose de 10 filiales détenant la totalité de son capital.

La création de ce groupe remonte au 1er janvier 1979, sous forme de société d'économie mixte, à l'initiative de la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) et du groupe Christiani et Nielsen.

En 1982, COSIDER devient une filiale à part entière de la SNS suite au rachat des actions de son partenaire danois. En 1984, COSIDER est réorganisée et placée sous la tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde, dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes.

En octobre 1989, COSIDER est transformée en SPA grâce à l'application des réformes économiques et de l'autonomie des entreprises publiques, consacrant ainsi son indépendance. Durant la dernière décennie, COSIDER a su saisir diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'étendre son champ d'activité au-delà de la branche traditionnelle de la construction et des travaux publics.


Cette stratégie de diversification a été mise en œuvre avec succès grâce à la stabilité de l'entreprise et à sa volonté d'entreprendre, la distinguant de ses concurrents présents sur le marché local.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### 1.1. La filiale COSIDER Travaux Publics

Figure N° 18 : Fiche technique de Cosider TP.

- *Logo de l'entreprise*



- *Raison sociale : Cosider Travaux Publics*
- *Dirigeant : Mr. Chérif GRIRA*
- *Forme juridique : Société par actions (SPA)*
- *Capital social : 4.000.000.000 DA*
- *Siège social : Cité Clément-ville - Mohammadia Alger*
- *Actionnaires : Fonds national d'investissement (100%)*
- *Tel : (023) 75 11 42*
- *Fax : (023) 75 11 43*
- *E -mail : [tp@cosider-groupe.dz](mailto:tp@cosider-groupe.dz)*

Source : les données internes de l'entreprise.

#### 1.1.1. Historique

La filiale COSIDER TP SPA est une entité importante du groupe COSIDER, avec un capital social de 4 milliards de dinars algériens. Sa mission est de concevoir et réaliser des projets dans les domaines des travaux publics, de l'hydraulique et des infrastructures de transport.

Grâce à sa solide expertise, COSIDER TP est reconnue pour son savoir-faire dans la construction de grands ouvrages d'infrastructures publiques. En 2006, l'entreprise a obtenu la certification ISO 9001 Version 2000, et elle est actuellement certifiée en ISO 9001 versions 2015, ISO 14001 versions 2015, et ISO 45001 versions 2018.

Dans le secteur du BTPH, considéré comme un secteur clé pour le développement du pays, COSIDER TP occupe une position de leader. L'entreprise met également en avant la collaboration avec des partenaires nationaux et étrangers, en formant des groupements d'entreprises pour assurer la réussite de ses projets.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

Selon l'organigramme de la filiale Cosider TP (Voir Annexe N°01), elle est Organisée en quatre divisions qui sont :

- Une Division travaux infrastructures (DTI) : chargée des travaux de réalisation des routes, autoroutes, voies ferrées, pistes d'aérodromes et des ouvrages d'art ;
- Une Division Travaux Ouvrages Spéciaux (DTOS) : chargée de la réalisation des ouvrages souterrains et maritimes ;
- Une Division Travaux Barrages (DTB) : chargée de la réalisation des grands ouvrages hydraulique (barrages et transferts) ;
- Une Division Travaux Ferroviaires (DTF) : chargée de la préparation et de l'exécution des travaux de chantiers ferroviaires.

### **1.2.Choix du site : « Direction du projet M28 - COSIDER TP »**

#### **1.2.1. Présentation du projet M2**

Sise aux quatre Chemin de l'université de Bab-Ezzouar, La direction du Projet M28 est issue de l'entreprise mère « COSIDER TP » et est liée directement à la division des Travaux d'ouvrages spéciaux et se structure comme il l'indique son organigramme (Voir Annexe N°02). Elle est responsable de l'exécution des travaux de l'extension de la ligne 01 du métro d'Alger. Actuellement, le taux de réalisation du projet est à 87% (31 décembre 2022).

Le projet est défini par l'extension de 10 Km de la ligne du métro d'Alger allant d'EL HARRACH CENTRE à L'AEROPORT INTERNATIONAL D'ALGER (nouveau terminal). Il est principalement constitué de 9 stations et 10 puits de ventilation (Voir Annexe N°03).

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **1.2.2. Les objectifs du projet M28**

Les objectifs du projet sont multiples et variés, ils comprennent notamment :

- ✓ Répondre aux besoins de mobilité des habitants de la ville en offrant un service de transport efficace pour les zones à forte densité démographique ;
- ✓ Établir une liaison performante avec les réseaux de transport existants (tramway et transport routier) ;
- ✓ Contribuer au plan de développement de la ville d'Alger ;
- ✓ Réduire l'impact sur l'environnement, en prenant en compte les contraintes géographiques ;
- ✓ Résoudre les problèmes de congestion du trafic urbain et favoriser un développement équilibré des zones urbaines concernées.

### **1.3.La Cellule de Management Intégré (CMI)**

Dans le cadre de la gestion de la qualité, COSIDER Travaux Publics a mis en place un Système de Management intégré (SMI) pour assurer l'efficacité de ses processus. Ce SMI vise à garantir que les processus et les produits de l'entreprise répondent aux normes de qualité et aux référentiels internationaux reconnus, tels que la norme ISO 9001.

L'implantation et la supervision du SMI est assurées par la Cellule de Management de la Qualité (CMI) de COSIDER TP qui joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre et le suivi des activités liées à la qualité au sein de l'entreprise. Elle est composée d'une équipe de professionnels qualifiés et expérimentés dans le domaine de la gestion de la qualité.

La Cellule de Management Intégré (CMI) est une entité organisationnelle chargée de coordonner et de superviser les différentes composantes du système de management au sein d'une organisation. De plus, elle est responsable de la mise en place, du suivi et de l'amélioration continue des systèmes de management, tels que le système de management de la qualité, le système de management environnemental, le système de management de la santé et de la sécurité au travail, et d'autres domaines pertinents.

Son rôle principal est de coordonner les activités liées aux différents systèmes de management, d'harmoniser les pratiques et les processus, de partager les bonnes pratiques et de

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

favoriser la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes de l'organisation.

Elle travaille en étroite collaboration avec les responsables des différents domaines fonctionnels de l'organisation, tels que la qualité, l'environnement, la sécurité, les ressources humaines, etc., afin d'assurer une approche intégrée et cohérente de la gestion.

Elle est également responsable de la collecte et de l'analyse des données relatives aux performances et à la conformité des systèmes de management. Ces informations sont utilisées pour évaluer l'efficacité des systèmes, identifier les opportunités d'amélioration et prendre des décisions éclairées lors des revues de direction.

En résumé, la Cellule de Management Intégré (CMI) est un élément clé de l'organisation chargé de coordonner et de superviser les systèmes de management, de favoriser l'intégration et l'harmonisation des pratiques, et de faciliter la prise de décisions basées sur des données objectives. Elle contribue ainsi à l'efficacité, à la performance et à l'amélioration continue de l'organisation.

### **1.3.1. La revue de direction**

La revue de direction, réalisée par la Cellule de Management Intégré (CMI), est une étape essentielle du processus de management de la qualité. Elle vise à évaluer la performance globale de l'organisation et à prendre des décisions stratégiques basées sur des informations objectives. Cette revue comprend notamment l'utilisation de tableaux de bord qui fournissent des indicateurs clés permettant de mesurer l'efficacité des processus et des activités de l'organisation.

Les tableaux de bord utilisés lors de la revue de direction fournissent une vue d'ensemble des performances de l'organisation. Ils présentent des données quantitatives et qualitatives pertinentes, telles que des mesures de satisfaction des clients, des indicateurs de performance opérationnelle, des résultats d'audits internes, des données sur les non-conformités, les actions correctives et préventives, ainsi que d'autres indicateurs clés de performance.

Ces tableaux de bord permettent aux responsables de la revue de direction d'identifier les tendances, les écarts et les points forts de l'organisation. Ils facilitent la prise de décisions

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

éclairées et la formulation de recommandations pour améliorer la performance et atteindre les objectifs stratégiques.

La CMI, en tant qu'entité chargée de la gestion intégrée des différents systèmes de management (qualité, environnement, santé et sécurité au travail, etc.), joue un rôle central dans la revue de direction. Elle collabore avec les différents responsables des domaines fonctionnels de l'organisation pour collecter les informations nécessaires, analyser les résultats et présenter des rapports clairs et concis lors de la revue de direction.

En conclusion, la revue de direction, soutenue par l'utilisation de tableaux de bord et orchestrée par la CMI, est un outil puissant pour évaluer la performance globale de l'organisation, prendre des décisions stratégiques et orienter les actions d'amélioration continue. Elle permet de s'assurer que l'organisation est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs et maintenir son engagement envers la qualité et l'excellence opérationnelle.

### **Section 02 : Déroulement de la mission d'audit interne au sein de l'entreprise COSIDER TP - Projet M28**

Notre objectif principal consiste à définir le processus d'audit qualité interne de COSIDER TP, à identifier les obstacles potentiels et à proposer des améliorations pour le système de management de la qualité afin d'améliorer le processus décisionnel de l'entreprise. Nous chercherons également à établir une comparaison avec les audits précédents. Nous mettrons en pratique nos connaissances théoriques et respecterons la procédure d'audit qualité interne de COSIDER TP, en utilisant tous les outils nécessaires. Le travail sera divisé en trois phases distinctes :

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Phase de conclusion.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **1. Phase de préparation**

Cette étape initiale de l'audit, également appelée "phase d'étude", commence par la réception de l'ordre de mission, qui vise à définir et orienter l'audit. En collaboration avec le responsable d'audit, qui est également l'auditeur en charge de la mission, nous avons examiné en premier lieu les documents pertinents tels que le Manuel Qualité, les Procédures, les Enregistrements, le Rapport d'audit, l'Organigramme, les Actions Correctives, la cartographie des risques ainsi que les normes ISO 9001 :2015/ISO 19011 :2018. Cette revue préliminaire nous a permis de comprendre l'étendue de l'audit et de mettre en place un plan d'audit.

#### **1.1.Élaboration un programme d'audit**

Nous avons élaboré notre programme d'audit conformément à une méthodologie clairement établie et recommandée par la norme ISO 19011 :2018, en nous appuyant sur les exigences de la norme ISO 9001 :2015 selon les étapes suivantes :

##### **1.1.1. La prise de connaissance du sujet de la mission**

Il est crucial de bien préparer cette étape et de ne pas la faire de manière aléatoire. Pour obtenir une meilleure compréhension de l'activité des services, nous avons réalisé une revue documentaire interne de l'entreprise. Cette revue comprenait des documents tels que des procédures d'audit, des documents relatifs à tous les processus de l'entreprise, un rapport d'audit précédent ainsi que le rapport d'audit de certification. Nous avons également utilisé une liste de contrôle (checklist) pour nous guider.

##### **1.1.2. L'identification et l'évaluation des risques potentiels**

Le but de cette étape est de recenser les facteurs susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs du domaine audités tout en garantissant la présence d'un unique auditeur ainsi que l'objectivité durant la mission d'audit.

##### **1.1.3. Le champ d'audit**

Le champ d'audit se réfère à la portée ou à l'étendue de l'audit, c'est-à-dire aux activités, processus, produits ou services qui seront examinés lors de l'audit au sein du projet M28. Il peut être limité ou étendu en fonction des ressources disponibles, du temps imparti et des besoins du projet audité.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **1.1.4. Déterminations des objectifs d'audit**

Ensuite, nous avons défini les objectifs d'audit afin de garantir la conformité et l'efficacité du SMQ. Cette étape nous a permis de délimiter le périmètre de notre travail sur le terrain et d'élaborer le programme de travail, c'est-à-dire les procédures d'audit qui nous permettront d'atteindre les objectifs d'audit, en répondant notamment à deux points clés :

- ✓ La vérification de la conformité par rapport aux référentiels d'audit ;
- ✓ La vérification de l'efficacité du système qualité, c'est-à-dire l'atteinte des niveaux de réalisation planifiés.

Une fois le groupe, le champ et les objectifs définis, nous avons élaboré le programme d'audit pour l'année 2023 en collaboration avec la responsable d'audit. Nous avons programmé les audits internes à différentes périodes de l'année en prenant en compte les risques potentiels pour chaque audit, tel que : Audit interne 1 : 23/24 mai 2023.

Un audit de surveillance effectué par un auditeur externe est également prévu pour le mois d'octobre, qui couvrira tous les processus.

### **1.2. Déclenchement d'audit**

La décision de lancer l'audit a été prise en se basant sur le programme annuel d'audit et a été approuvée par le responsable de la CMI.

### **1.3. Détermination du groupe d'audit**

Le groupe d'audit pour le projet M28 pour la période du mois de mai était constitué par un responsable d'audit, un auditeur et deux observateurs.

## **2. Phase de réalisation**

Pendant cette étape, l'audit requiert davantage de compétences en observation (savoir détecter les éléments pertinents parmi les éléments superficiels), en dialogue, en communication et en synthèse. C'est à ce stade que les compétences d'analyse et de déduction de l'auditeur sont les plus sollicitées. En effet, c'est lors de cette étape que l'auditeur procède aux observations et aux constatations qui lui permettent de mettre en place des actions pour surmonter les obstacles.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **2.1.Préparation des activités d'audit**

Avant de se lancer dans l'audit, il est important de suivre une démarche structurée afin de mieux s'organiser.

#### **2.1.1. Réalisation d'une revue de documents**

La phase de revue documentaire est essentielle dans le processus d'audit, car elle permet une préparation efficace avant l'audit. Cette préparation vise à :

- Acquérir une connaissance approfondie des différents processus à auditer ;
- Identifier les écarts présumés à partir des documents examinés ;
- Mettre l'accent sur les aspects considérés comme sensibles lors des audits précédents ;
- Identifier les risques (à partir de la matrice des risques de COSIDER TP) ;
- Établir la check-list des vérifications à effectuer.

La revue documentaire a permis de préparer techniquement l'audit de COSIDER TP et d'élaborer le plan d'audit. Une seconde revue pourra être réalisée quelques jours avant l'audit afin de se remémorer les principaux points à auditer et d'affiner les résultats de la première revue.

#### **2.1.2. Les documents nécessaires**

Afin de préparer notre plan d'audit et notre check-list, nous avons eu à notre disposition plusieurs documents nécessaires pour établir nos observations, tels que :

- Les rapports des précédents audits ;
- Le manuel qualité ;
- Les procédures relatives aux processus audités ;
- L'organigramme ;
- La politique qualité de l'entreprise ;
- La matrice des risques ;
- La norme ISO9001 :2015.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **2.1.3. Identifications des risques et leurs impacts sur COSIDER TP**

Une gestion efficace des risques est essentielle pour assurer la maîtrise des activités et atteindre les objectifs d'une organisation. En identifiant les risques potentiels et leurs impacts sur COSIDER TP à partir de la matrice des risques de l'entreprise, nous avons pu évaluer leur importance lors de l'audit, vérifier la compréhension des responsables de processus envers ces risques et confirmer leur prise en compte totale avec des actions mises en place pour réduire les risques, favorisant ainsi l'amélioration continue. Parmi ces risques :

- Non satisfaction aux exigences clients ;
- Révision des données du contrat et de la Commande ;
- Non maîtrise des instruments de mesure ;
- Manque de compétence ou de main d'œuvre qualifiée ;
- Accidents et incidents.

### **2.2. Plan d'audit**

Suite à la réception de la lettre de mandat, en respectant le cycle de Deming, nous avons collaboré avec le responsable d'audit pour élaborer le plan d'audit. Nous avons réparti les processus à auditer en nous basant sur les critères et les objectifs de l'audit, qui découlent des orientations, des priorités de la direction et des exigences de la norme ISO 9001 :2015 en matière de système de management qualité. Le plan d'audit a été communiqué aux auditées avant le début de l'audit pour leur permettre de se préparer adéquatement.

#### **2.2.1. Détermination des exigences de la norme**

Il s'agit de la répartition des exigences pour chaque processus à auditer, qui permettra ensuite de préparer notre check-list.

#### **2.2.2. Composition du plan d'audit**

Le plan d'audit qualité interne numéro 1 de l'année 2023 pour l'entreprise COSIDER TP en mai 2023 comprend les éléments suivants :

- a) Le responsable d'audit, les auditeurs ainsi que les observateurs ;
- b) Le champ d'audit : Projet M28.
- c) La date de l'audit : 23/24 mai 2023.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

d) Les référentiels d'audit : Norme ISO 9001/2015, Documentation SMQ, Exigences légales et réglementaires, Exigences clients.

e) Les objectifs de l'audit : Vérifier la conformité et l'efficacité du SMQ, suivre la levée des réserves de l'audit qualité interne et de l'audit de ré-certification.

Le plan d'audit qualité interne de COSIDER TP commencera par une réunion d'ouverture et se terminera par une réunion de clôture, en présence de tous les responsables de processus audités.

### **2.3.Mandatement des auditeurs**

Après avoir examiné et évalué le plan d'audit par la CMI en prenant en compte la disponibilité de chaque pilote et copilote de processus, le commanditaire, c'est-à-dire le RMQ, rédige des lettres de mandatement qui sont approuvées par le PDG et envoyées aux auditeurs désignés ainsi qu'à nous, les observateurs de la mission d'audit. Ces lettres de mandatement indiquent :

- La date et la durée de l'audit ;
- Le type, l'objectif,
- Le champ et le domaine d'application de l'audit ;
- Une copie du plan d'audit qualité interne.

### **2.4.Préparation des documents de travail**

Nous avons préparé une check-list qui comprend des questions en lien avec les exigences de la norme ISO 9001 :2015. Cette check-list nous a permis d'évaluer l'efficacité du système de management qualité (SMQ) de COSIDER TP en déterminant s'il est conforme ou non-conforme à l'application de ces exigences.

### **2.5.Réalisation de l'activité de l'audit**

La démarche de cette activité débute de la manière suivante :

#### **2.5.1. La réunion d'ouverture**

Pour débiter la réunion, le président a salué l'ensemble des membres présents, tant les auditeurs que les audités. Puis, il a souligné l'importance de la ponctualité et de la participation active des audités durant la mission d'audit, ainsi que la nécessité de préparer les documents

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

requis à l'avance. Ensuite, le RMQ a pris la parole pour rappeler aux audités les objectifs et le plan d'audit, en souhaitant leur pleine coopération.

### **2.5.2. La réalisation de l'audit**

Nous avons effectué l'audit du projet M28 de l'entreprise COSIDER TP sur place en utilisant notre check-list. Nous avons interrogé les audités pour obtenir des réponses qui nous ont permis de vérifier l'efficacité du SMQ de l'entreprise.

### **2.5.3. Interprétation des résultats de l'activité de l'audité**

Après avoir examiné les différents processus du projet, nous avons identifié des dysfonctionnements dans certains processus, à l'exception du processus de planification. Nous avons également identifié les points forts et les points faibles associés à chacun de ces processus.

### **2.5.4. Analyse et synthèse**

Avant la clôture de la réunion, nous avons examiné les résultats obtenus pour chaque processus et procédé à une synthèse des écarts identifiés, qui ont été classés comme suit :

- Remarques
- Non-conformités
- Pistes d'amélioration

De plus, suite à l'audit des divers processus, nous avons identifié des dysfonctionnements dans certains processus. Cette évaluation nous a permis d'identifier à la fois les points forts et les points faibles associés à ces processus.

- **Points faibles :**
  - Absence d'une revue de contexte pour certain processus qui n'étaient pas à jour.
  - Absence de délégation dans certain cas pour prendre des décisions tel que les contrats de sous-traitance
  - Absence de certaines fiches correctives des rapports d'inspection du matériel.
  - Le non-atteint du planning des visites médicales des employés de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

- **Points fort :**

- Une bonne communication et suivi de la satisfaction des clients via des enquêtes de satisfaction.
- L'utilisation d'une nouvelle technologie « le TBM tunnelier » en vue d'accélérer le rythme des travaux d'extension.
- La nouvelle technique de travail « la méthode Top-Down », c'est-à-dire de haut vers le bas pour réduire les délais ainsi que les accidents de travail (12 mois déjà gagné).
- Le recyclage des déchets et l'optimisation de la consommation d'eau à travers des convention avec d'autres entreprises.
- La réduction des couts de recherches (réduire le coût jusqu'à 1%) grâce au bénéfice de l'expertise étranger et la création des bureaux internes au projet.

### **2.5.5. La réunion de clôture**

Pendant la réunion de clôture, les mêmes participants que lors de la réunion d'ouverture étaient présents. À ce stade, le responsable d'audit, devant tous les participants, a présenté les constatations de l'audit et les écarts ont été approuvés par les audités. La réunion de clôture a également suivi plusieurs principes tels que la transparence de la diffusion, le respect de la hiérarchie, la connaissance collective des problèmes et recommandations, et la mise en place des actions correctives.

## **3. Phase de conclusion**

Notre travail sur le terrain est terminé et nous avons pu en tirer de nombreux enseignements. Les écarts actuels et éventuels ont été identifiés, et nous pouvons à présent passer à la phase de conclusion.

### **3.1. La rédaction du rapport d'audit**

Le responsable de l'audit est chargé de rédiger le rapport d'audit qui se basera uniquement sur les constatations exposées et approuvées lors de la réunion de clôture.

### **3.2. Le suivi de l'audit**

Nous avons examiné la procédure de traitement des non-conformités, évalué l'efficacité de l'audit chez COSIDER TP, ainsi que la procédure d'amélioration qui vise à définir les mesures nécessaires pour prendre en charge les non-conformités dans le SMQ de COSIDER

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

TP (problèmes ou opportunités d'amélioration) et gérer les actions correctives, préventives et/ou d'amélioration, de leur identification à leur enregistrement et évaluation.

### **3.2.1. Traitement des non-conformités**

Le traitement des non-conformités suit un processus structuré en plusieurs étapes :

- 1- La constatation de la non-conformité, qu'elle soit réelle ou potentielle.
- 2- La correction immédiate de la situation ou l'isolement de la non-conformité.
- 3- L'analyse des causes principales de la non-conformité, avec l'utilisation d'outils tels que les 5 pourquoi ou le diagramme d'Ishikawa pour développer une approche de résolution de problème.
- 4- La prise de décision sur l'action corrective à engager, en impliquant le responsable QHSE et la structure concernée.
- 5- Le suivi des actions correctives grâce à une fiche de suivi mensuel ou trimestriel, assuré par le responsable QHSE.
- 6- L'évaluation de l'efficacité des actions mises en œuvre.
- 7- La collecte et l'analyse des données pour évaluer les possibilités d'amélioration de l'efficacité, avec un état d'avancement détaillé.
- 8- La mise à jour de l'analyse des opportunités et des risques à travers une analyse SWOT, présentée sous forme de tableau.
- 9- La communication des modifications apportées.

Le traitement des non-conformités suit le principe d'amélioration continue et identifie plusieurs cas possibles : la correction immédiate, l'isolement du produit, la décision de dérogation ou encore l'analyse des causes pour déterminer les actions à entreprendre. Une évaluation de l'impact de la non-conformité est effectuée pour optimiser le processus d'amélioration, en prenant en compte l'incidence potentielle sur la satisfaction des clients/parties intéressées, la conformité du produit, le fonctionnement du SMQ et des processus, ainsi que sur l'image de marque ou la notoriété de COSIDER TP.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **3.2.2. Evaluation de l'impact de la non-conformité**

Dans le but d'optimiser le processus d'amélioration, il est important d'évaluer l'impact des non-conformités afin de choisir les actions les plus appropriées à entreprendre. Ces non-conformités peuvent avoir un impact sur différents aspects tels que la satisfaction des clients et parties intéressées, la conformité des produits, le fonctionnement du SMQ, le fonctionnement des processus, ainsi que l'image de marque et la notoriété de COSIDER TP.

### **3.3. Mesure de l'efficacité de l'audit qualité interne**

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) de COSIDER TP a connu une évolution significative depuis sa certification selon la norme ISO 9001 :2008 jusqu'à sa transition vers la version plus récente de 2015. Cette transition a permis à l'entreprise de revoir l'ensemble de son système en vue de le simplifier et de déterminer les enjeux externes et internes qui lui sont liés.

L'évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne se base sur l'identification des non-conformités et la mise en place d'actions correctives. Le processus d'audit qualité chez COSIDER TP s'est avéré efficace, témoignant d'une évolution notable avec une réduction significative des écarts grâce aux actions correctives mises en œuvre.

Pour procéder à cette évaluation, la revue de direction joue un rôle clé. Elle intègre des tableaux de bord permettant de mesurer l'efficacité de manière régulière et de prendre des décisions stratégiques. Cette revue de direction est réalisée par la Commission de Management Interne (CMI).

En utilisant des indicateurs clés de performance, les tableaux de bord fournissent une vue d'ensemble de l'efficacité de l'audit qualité interne. Ils permettent d'analyser les résultats obtenus, de détecter les écarts par rapport aux objectifs fixés et de mettre en place les actions correctives appropriées. Ces décisions stratégiques prises lors des revues de direction contribuent à l'amélioration continue du SMQ de COSIDER TP et à son alignement sur les enjeux internes et externes de l'entreprise.

En conclusion, la mesure de l'efficacité de l'audit qualité interne chez COSIDER TP s'appuie sur la revue de direction et l'utilisation de tableaux de bord pour évaluer les résultats, prendre des décisions stratégiques et mettre en place des actions correctives. Cette approche favorise l'amélioration continue du système, en assurant sa conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 et en répondant aux enjeux spécifiques de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **Section 03 : La méthodologie de recherche et l'analyse des résultats**

Dans cette troisième section de notre mémoire, nous aborderons la méthodologie de recherche utilisée pour mener notre enquête sur l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de COSIDER Travaux Publics (TP). Cette approche joue un rôle crucial dans la collecte des données nécessaires à notre étude et dans l'analyse des résultats obtenus. Cela nous permettra d'obtenir une vision claire afin de répondre à nos questions de recherche, tester nos hypothèses et formuler des recommandations pertinentes et utiles pour renforcer l'efficacité de ce processus pour son amélioration.

#### **1. Méthodologie de recherche**

Notre objectif principal est de mettre en évidence l'importance de l'audit qualité interne dans le processus de prise de décision et de recueillir des données pertinentes et fiables permettant d'analyser la relation entre l'audit qualité interne et la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP.

Pour cela, nous détaillerons la méthode de collecte des données utilisée, qui repose sur l'utilisation deux méthodes de recherche différentes : une étude quantitative via un questionnaire destiné aux employés de COSIDER TP et une étude qualitative à travers un guide d'entretien.

En combinant ces deux méthodes de collecte de données, nous avons pu obtenir une vision globale et approfondie de la manière dont l'audit qualité interne influence les décisions prises au sein de COSIDER TP. Cette approche mixte nous a permis d'avoir une compréhension plus complète de la dynamique entre l'audit qualité interne et la prise de décision.

##### **1.1.Étude quantitative par questionnaire :**

Pour mener notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire spécifique (voir Annexe N° 04). L'objectif de ce questionnaire est de recueillir les opinions des enquêté(e)s concernant l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision.

Le questionnaire est défini comme : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

---

prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>76</sup>.

Le but de ce questionnaire est de :

- Évaluer la perception des enquêté(e)s sur l'importance de l'audit qualité interne dans la prise de décision.
- Identifier les principaux avantages et bénéfices perçus de l'audit qualité interne dans le processus de prise de décision.
- Comprendre comment l'audit qualité interne contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise.
- Formuler des recommandations et des suggestions pour renforcer l'efficacité de l'audit qualité interne dans le contexte de Cosider TP.
- Sensibiliser les parties prenantes internes et externes à l'importance de l'audit qualité interne dans le processus décisionnel.

Dans ce dernier, il s'agit de 04 axes afin d'explorer les différents aspects liés à l'audit qualité interne et le processus de prise de décision comme suite :

**Axe 01 :** Informations personnelles.

**Axe 02 :** Perception de l'audit qualité interne.

**Axe 03 :** Évaluation des résultats et suivi des audits.

**Axe 04 :** Amélioration continue et prise de décision.

### 1.1.1. Mode d'échantillonnage

Le mode d'échantillonnage utilisé dans notre enquête repose sur plusieurs étapes pour garantir la fiabilité des résultats. Tout d'abord, la population ciblée pour notre étude est constituée des employés de COSIDER TP qui sont directement concernés par le sujet traité. Cela inclut notamment la direction générale ainsi que la direction du projet M28.

---

<sup>76</sup>CHABANI (S) et OUACHRINE (H) : « Guide de méthodologie de la recherche en science sociales », 1ère édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

Afin de sélectionner notre échantillon, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage aléatoire qui nous a permis d'obtenir des données représentatives de l'ensemble de la population.

Nous avons distribué notre questionnaire à l'aide de la plateforme Google Forms, ce qui nous a permis de recueillir les réponses des participants de manière efficace et pratique. Nous avons reçu un total de 45 réponses valides à notre questionnaire, ce qui constitue notre échantillon pour cette étude.

### **1.1.2. La méthode de traitement de questionnaire**

Dans notre enquête nous avons utilisé le logiciel SPSS et EXCEL pour faire l'analyse.

### **1.2. Étude qualitative par un guide d'entretien :**

L'étude qualitative se définit comme : « des études à caractère intensif. Elles utilisent, au niveau de la récolte des données, une approche relativement ouverte, non directive, permissive, indirecte. Elles font appel à des techniques de facilitation pour le questionnement des personnes interrogées. Au niveau du traitement de l'information, elles dépassent la signification explicite des déclarations des répondants au travers de modèles diversifiés de diagnostic (...) Il s'agit donc d'étude en profondeur où la récolte de données à caractère intensif repose sur des contacts peu nombreux, lesquels engendrent une masse d'information peu ou pas structurées. »<sup>77</sup>.

Pour notre enquête qualitative, nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif comprenant des questions ouvertes. Nous avons eu l'occasion de mener des entretiens significatifs avec deux professionnels clés de COSIDER TRAVAUX PUBLICS dans le cadre de notre recherche sur le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision. L'entretien a duré 15 minutes avec un auditeur qualité expérimenté qui était désigné comme responsable d'audit précédent et 23 minutes avec un responsable QSHE compétent. Au total, nous avons posé 16 questions ciblées.

---

<sup>77</sup> PELLEMANS, (P) : « *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique* », édition De Boeck, Paris, 1999, p 40.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

---

### 2. Etude et analyse des résultats :

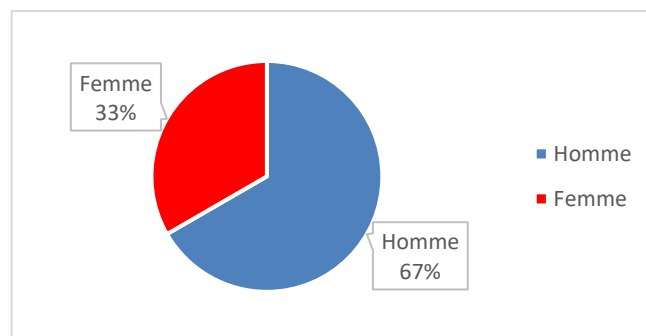
Après avoir défini le cadre de notre recherche et expliqué notre méthodologie d'enquête, nous passons maintenant à la présentation et à l'interprétation des résultats que nous avons obtenus. L'objectif de cette étape est de vérifier la validité de nos hypothèses, ainsi que de répondre à la question centrale de notre étude. Nous analyserons attentivement les données recueillies afin de confirmer ou d'infirmer nos attentes initiales et d'apporter des éclaircissements sur les relations et les tendances observées pour obtenir une vision plus précise de la relation entre l'audit qualité interne et la prise de décision au sein de l'entreprise.

#### 2.1. Analyse des résultats du questionnaire :

##### Axe 01 : Informations personnelles

- Le sexe :

**Figure N° 19** : La répartition de l'échantillon utilisé chez COSIDER TP par genre.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

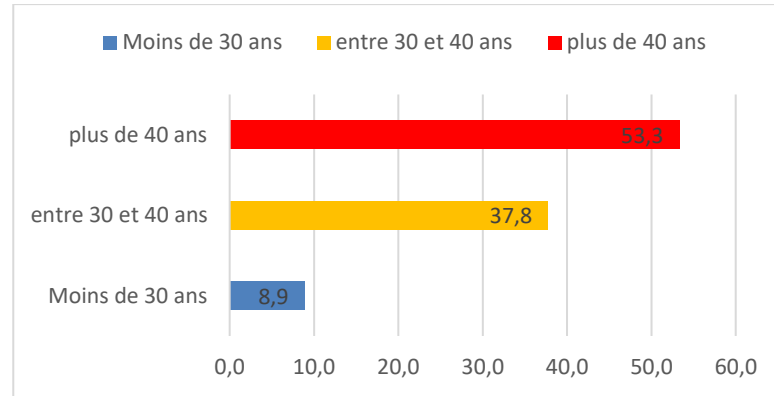
##### ❖ **Commentaire** :

Les résultats du questionnaire révèlent que parmi les participants, 66,7% sont des hommes et 33,3% sont des femmes. Cette répartition de genre dans l'échantillon reflète la diversité au sein de l'entreprise avec une prédominance masculine parmi les participants.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

- **L'Age :**

**Figure N° 20 :** La répartition de l'échantillon par tranche d'âge.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

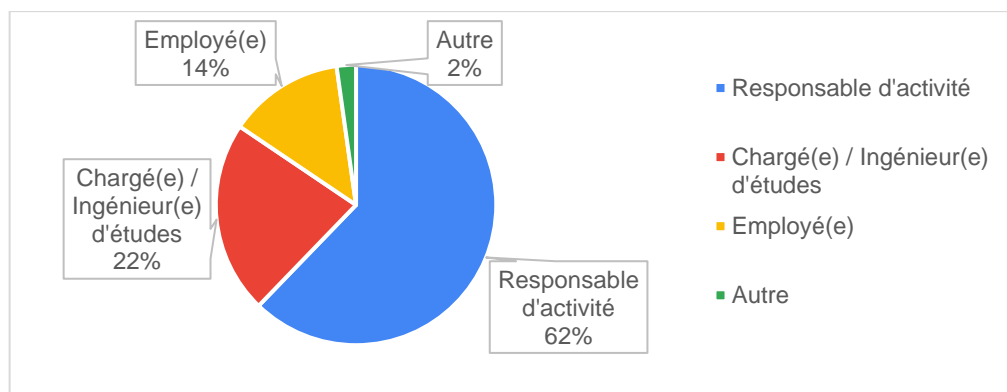
- ❖ **Commentaire :**

L'analyse des réponses concernant la tranche d'âge des participants révèle une répartition non uniforme. Parmi les répondants, 8,9% sont âgés de moins de 30 ans, 37,8% ont entre 30 et 40 ans, et 53,3% sont âgés de plus de 40 ans. Ces résultats suggèrent une prédominance des répondants appartenant à la tranche d'âge supérieure à 40 ans.

Cette diversité d'âge peut jouer un rôle dans la façon dont les employés perçoivent et comprennent l'audit qualité interne, ainsi que dans leur contribution potentielle au processus de prise de décision.

- **Statut au sein de l'entreprise**

**Figure N° 21 :** La répartition de l'effectif par catégorie professionnelle.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

---

### ❖ **Commentaire :**

Selon les données fournies, la répartition des répondants en fonction de leur poste est la suivante :

**Répartition hiérarchique :** La majorité des employés interrogés occupent des postes de responsables d'activité, représentant 62,22% des participants. Cela peut indiquer une structure organisationnelle où les responsables d'activité sont en charge de la supervision et de la gestion des différentes activités de l'entreprise.

**Rôles techniques et spécialisés :** Les chargés/ingénieurs d'étude représentent 22,22% des participants. Cela suggère que Cosider compte une proportion significative de professionnels techniques et spécialisés, chargés d'effectuer des études, des analyses et de résoudre des problèmes complexes.

**Effectif général :** Les employés non spécifiquement identifiés comme responsables d'activité ou chargés/ingénieurs d'étude représentent 13,33% des participants. Il s'agit probablement d'une catégorie plus générale d'employés qui peuvent occuper divers rôles et fonctions au sein de l'entreprise.

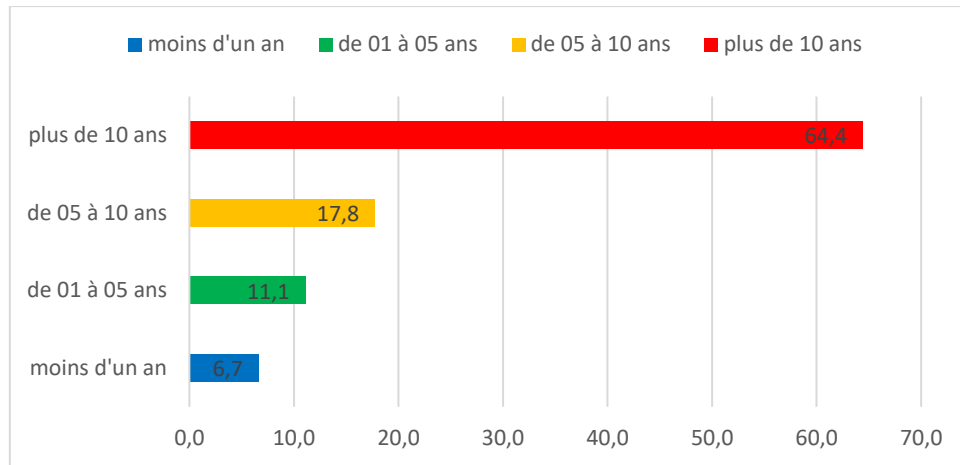
**Autres postes :** Il est important de noter qu'un seul participant a été identifié comme occupant un poste autre que les catégories spécifiées. Cette catégorie représente une faible proportion, soit 2,22% des participants.

Le résultat montre une prédominance des répondants occupant des postes de responsabilité une répartition des postes occupés par les répondants (62,2%). Cela suggère une participation importante des décideurs et des personnes ayant une influence au sein de l'entreprise. Ces individus occupent généralement des postes de supervision et de gestion, ce qui peut avoir un impact sur leurs connaissances et leurs attentes en matière d'audit qualité interne.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### • L'ancienneté

**Figure N° 22** : La répartition de l'effectif par l'ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

#### ❖ **Commentaire :**

Selon les résultats de la répartition des répondants en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise on remarque :

**Stabilité et ancienneté :** La majorité des employés de l'entreprise Cosider (29 sur 45, soit 64,44%) ont une expérience professionnelle de plus de 10 ans au sein de l'entreprise. Cela indique une certaine stabilité et un engagement de longue date des employés envers l'entreprise. Ces employés peuvent apporter une connaissance approfondie de l'entreprise et de ses processus, ainsi qu'une expérience significative dans leur domaine d'activité.

**Renouvellement du personnel :** Les employés ayant moins d'un an d'expérience (3 sur 45, soit 6,67%) représentent une petite proportion de l'échantillon. Cela peut indiquer un faible taux de renouvellement du personnel ou une tendance à recruter des employés ayant déjà une certaine expérience professionnelle.

**Continuité générationnelle et Développement professionnel :** La présence d'un groupe significatif d'employés ayant entre 5 et 10 ans d'expérience (8 sur 45, soit 17,78%) et un autre d'employés ayant une expérience professionnelle comprise entre 1 et 5 ans (5 sur 45, soit 11,11%) suggère une continuité générationnelle au sein de l'entreprise.

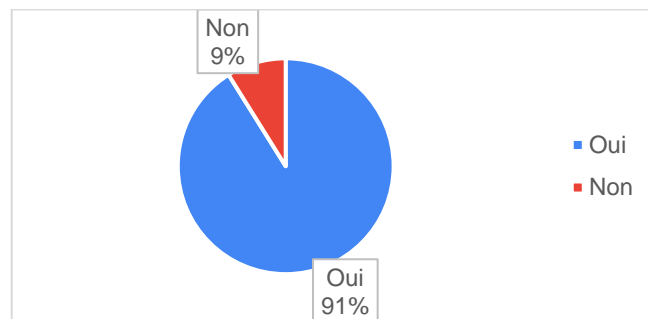
## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

Ces employés peuvent jouer un rôle de lien entre les nouveaux arrivants et les employés plus anciens, favorisant ainsi le transfert des connaissances et la transmission de la culture d'entreprise et peuvent représenter un vivier de talents à fort potentiel pour l'entreprise.

### Axe 02 : Perception de l'audit qualité interne

- **Compréhension du terme "audit qualité interne"**

**Figure N° 23 :** La répartition de l'échantillon selon leurs Connaissance du terme "audit qualité interne".



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

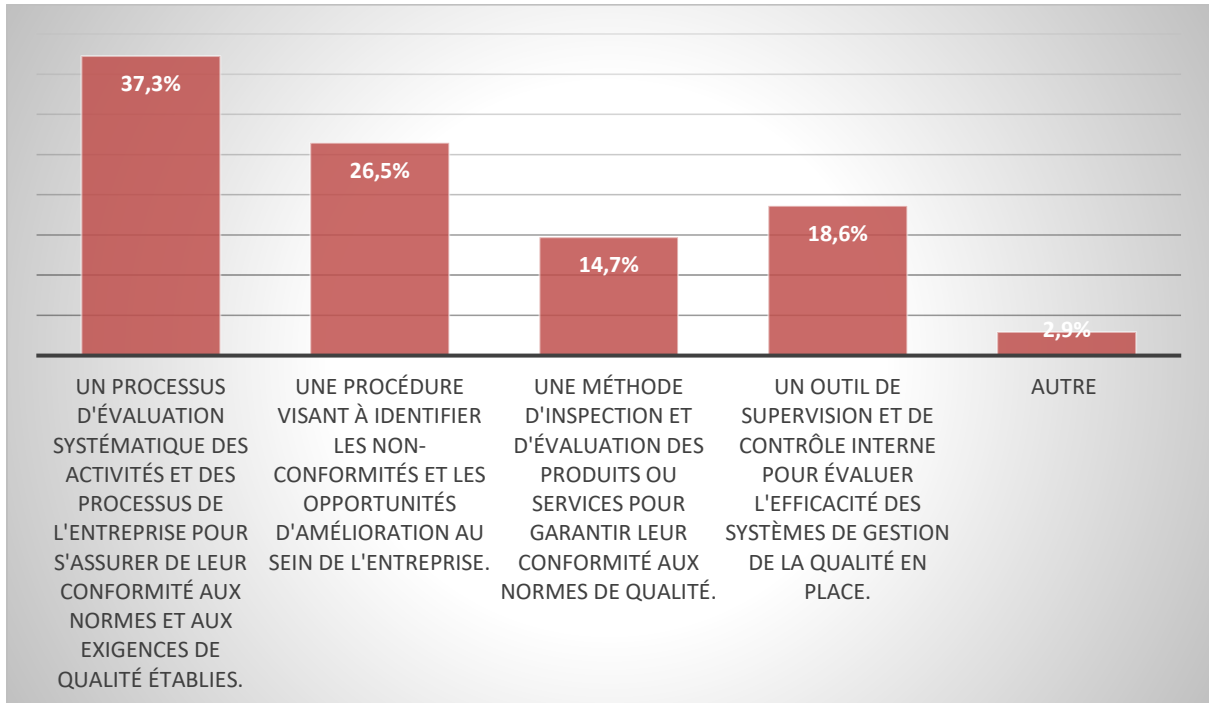
#### ❖ **Commentaire :**

Parmi les 45 employés interrogés, 41 d'entre eux (soit 91,11%) ont déclaré connaître l'audit qualité interne, tandis que 4 employés (soit 8,89%) ont indiqué ne pas le connaître. Cela indique une bonne familiarité de la part des employés avec cette pratique et suggère que l'entreprise COSIDER TP accorde de l'importance à l'audit qualité interne en tant que moyen d'évaluer et d'améliorer ses processus internes et une culture d'entreprise axée sur la qualité et l'amélioration continue.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### • Définition de l'audit qualité interne

**Figure N° 24 :** La vision des employées vit à vis le terme "audit qualité interne".



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

### ❖ **Commentaire :**

Ces résultats montrent que la majorité des employés de COSIDER TP, 38 réponses (soit 37,3% des répondants) ont une compréhension adéquate de l'audit qualité interne en le décrivant comme un processus d'évaluation systématique des activités et des processus de l'entreprise pour s'assurer de leur conformité aux normes et aux exigences de qualité établies. Cela indique une bonne connaissance de l'objectif principal de l'audit qualité interne.

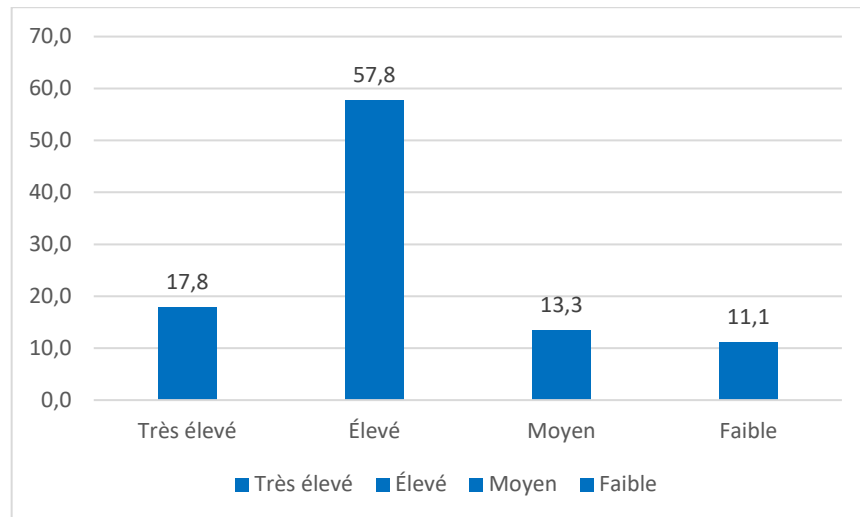
De plus, 27 réponses (soit 26,5% des répondants) ont répondu que l'audit qualité interne est une procédure visant à identifier les non-conformités et les opportunités d'amélioration au sein de l'entreprise, 15 employés (soit 14,7% des répondants) ont répondu que l'audit qualité interne est une méthode d'inspection et d'évaluation des produits ou services pour garantir leur conformité aux normes de qualité, 19 réponses (soit 18,6% des répondants) ont répondu que l'audit qualité interne est un outil de supervision et de contrôle interne pour évaluer l'efficacité des systèmes de gestion de la qualité en place et 03 réponses

### Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

(soit 2,9 % des répondants) ont donné une réponse différente qui ne correspondait pas aux options proposées.

- **Niveau de connaissance du SMQ (Système de Management de la Qualité)**

**Figure N° 25** : La répartition de l'échantillon selon leurs connaissances du SMQ.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

❖ **Commentaire :**

D'après le schéma, on constate que 8 employés ont répondu avoir un niveau de connaissance très élevé (soit 17,8 % des répondants). 26 employés ont répondu avoir un niveau de connaissance élevé (soit 57,8 % des répondants). 6 employés ont répondu avoir un niveau de connaissance moyen (soit 13,3 % des répondants). 5 employés ont répondu avoir un niveau de connaissance faible (soit 11,1 % des répondants).

Ces résultats suggèrent que la majorité des employés (75,6 %) ont un niveau de connaissance élevé ou très élevé en ce qui concerne le Système de Management de la Qualité (SMQ). Cela indique une bonne compréhension globale du SMQ et de ses principes au sein de l'entreprise mais il y a également des opportunités d'amélioration pour assurer une compréhension homogène et approfondie du SMQ parmi tous les employés.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

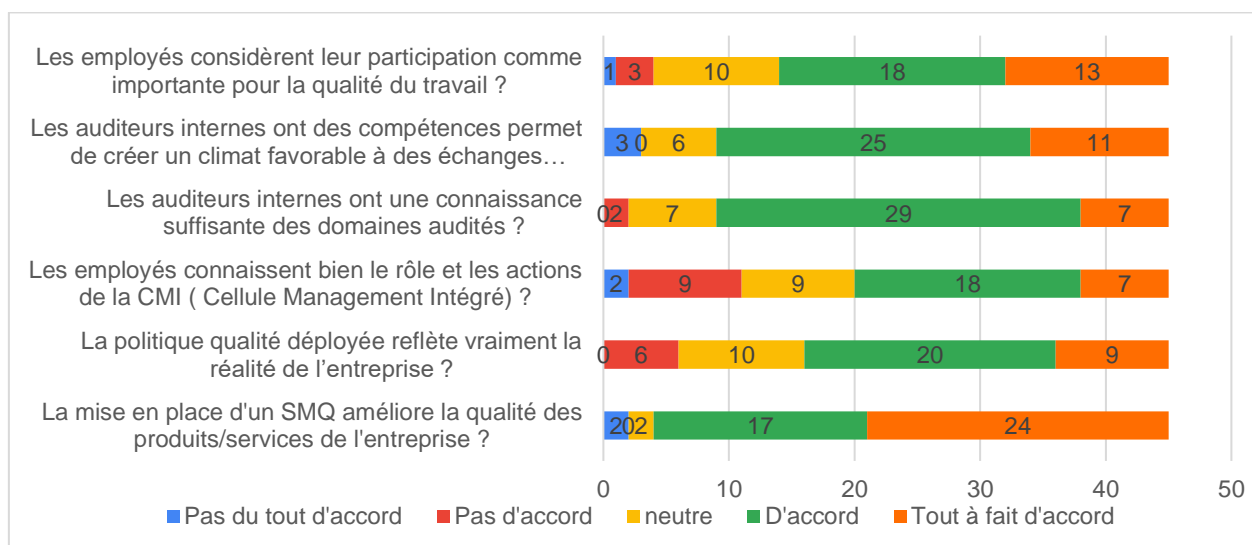
- Évaluation de l'impact du SMQ et de la politique qualité de l'entreprise

**Tableau N° 02** : L'avis des employés sur certains aspects liés au SMQ.

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
La mise en place d'un SMQ améliore la qualité des produits/services de l'entreprise	2	0	2	17	24
La politique qualité déployée reflète vraiment la réalité de l'entreprise	0	6	10	20	9
Les employés connaissent bien le rôle et les actions de la CMI (Cellule Management Intégré)	2	9	9	18	7
Les auditeurs internes ont une connaissance suffisante des domaines audités	0	2	7	29	7
Les auditeurs internes ont des compétences permet de créer un climat favorable à des échanges constructifs	3	0	6	25	11
Les employés considèrent leur participation comme importante pour la qualité du travail	1	3	10	18	13

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

**Figure N° 26** : L'avis des employés sur certains aspects liés au SMQ.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

### ❖ Commentaire :

La grande majorité des employés (86,7 %) considèrent que la mise en place d'un SMQ améliore la qualité des produits/services de l'entreprise. La majorité écrasante des répondants (53,3 %) ont indiqué être "Tout à fait d'accord" avec cette affirmation. Cela suggère que les

### Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

employés ont une perception positive de l'impact du SMQ sur la qualité des produits et services de l'entreprise.

La majorité des employés (46,7 %) aient indiqué être "D'accord" ou "Tout à fait d'accord" par rapport à la politique qualité, un nombre significatif d'employés (26,7 %) ont exprimé leur désaccord ou sont restés neutres. Cela pourrait suggérer que certains employés estiment que la politique qualité ne reflète pas complètement la réalité de l'entreprise et qu'il y a une marge d'amélioration à cet égard.

Une certaine variabilité dans la connaissance du rôle et des actions de la CMI parmi les employés de COSIDER TP. Bien que la majorité des employés (40 %) aient répondu "D'accord" ou "Tout à fait d'accord", un nombre considérable d'employés (40 %) ont exprimé des niveaux de connaissance plus faibles ou sont restés neutres.

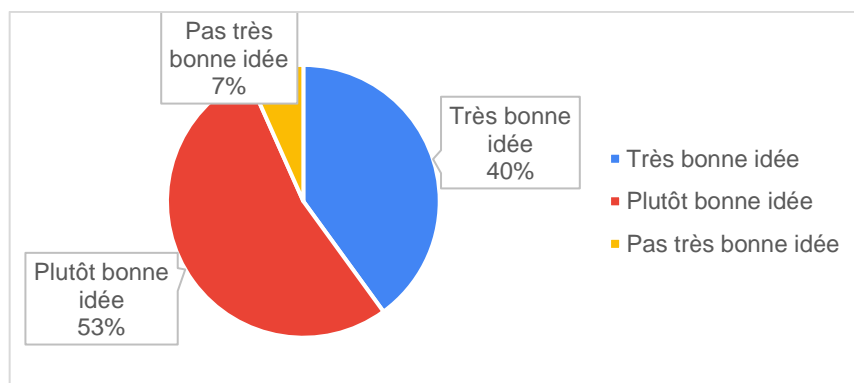
La majorité des employés (71,1 %) ont une perception positive quant à la connaissance suffisante des auditeurs internes des domaines audités.

La majorité des employés (62,2 %) sont d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que les auditeurs internes possèdent les compétences nécessaires pour créer un climat favorable à des échanges constructifs.

La majorité des employés (53,3 %) considèrent leur participation comme importante pour la qualité du travail.

- **Familiarité avec le déroulement des activités de l'audit interne**

**Figure N° 27 :** La répartition de l'échantillon selon la familiarité avec le déroulement des activités de l'audit interne.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

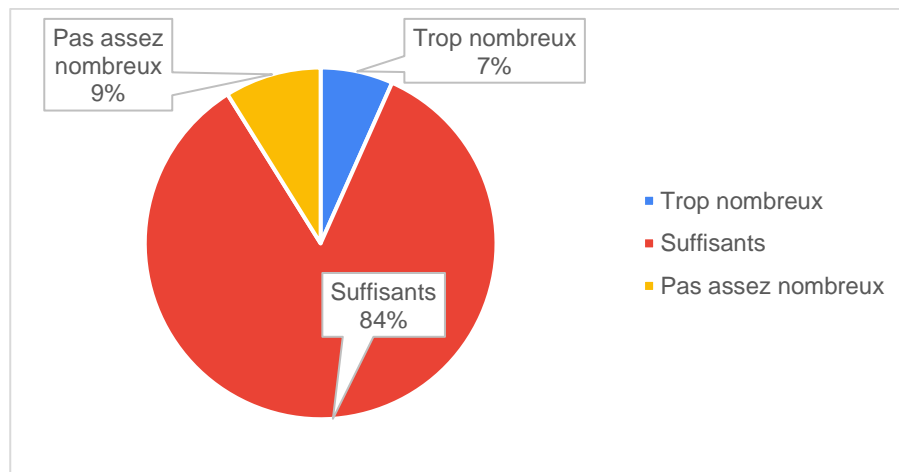
## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### ❖ Commentaire :

D'après les résultats, on constate que la majorité des employés de l'entreprise COSIDER TP (93.3%) ont exprimé une opinion positive quant à leur degré de connaissance sur le déroulement des activités du processus d'audit interne. Parmi eux, 40% ont même qualifié cette connaissance de "très bonne idée". Cependant, un petit nombre d'employés (6,7%) ont exprimé une opinion moins positive en la qualifiant de "pas très bonne idée". Cela suggère que la plupart des employés sont informés et satisfaits du processus d'audit interne, mais qu'il existe encore une minorité qui a des réserves.

### • Évaluation de la fréquence des audits qualité internes

**Figure N° 28 :** Évaluation de la fréquence des audits qualité internes.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

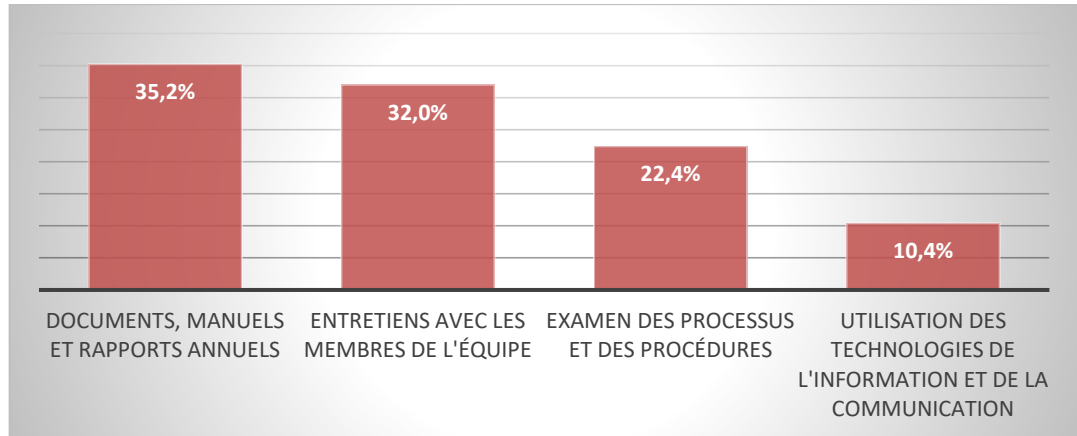
### ❖ Commentaire :

Ces résultats suggèrent que la majorité des employés (84%) considèrent que le nombre d'audits qualité interne subis par leur processus est adéquat. Parmi eux, la grande majorité (84%) ont répondu "Suffisant". Cela indique que ces employés estiment que le processus d'audit qualité interne est effectué dans une mesure appropriée pour évaluer la conformité aux normes et aux exigences de qualité établies.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

- Sources d'information pour les audits qualité internes

**Figure N° 29** : Les sources d'information pour les audits qualité internes.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

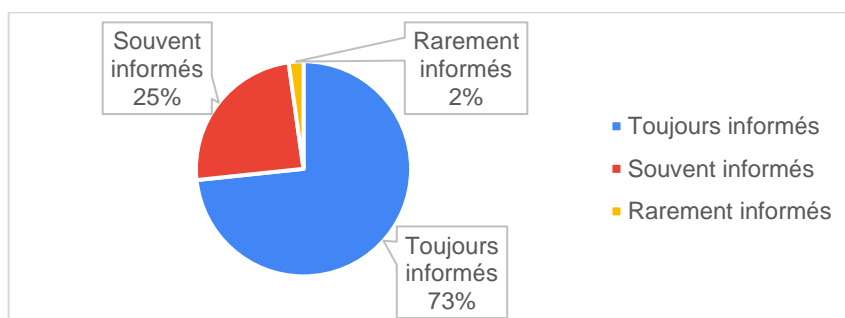
- ❖ **Commentaire** :

Les résultats montrent que les documents, manuels et rapports annuels sont considérés comme la principale source d'informations pour les audits qualité internes par une grande majorité (35.2%). Les entretiens avec les membres de l'équipe (32%) et l'examen des processus et des procédures (22.4%) sont également jugés importants. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (10.4%) est mentionnée par un nombre plus restreint d'employés.

### Axe 03 : Évaluation des résultats et suivi des audits

- Informations des responsables des domaines audités

**Figure N° 30** : La communication des résultats de l'audit qualité interne aux responsables des domaines audités.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

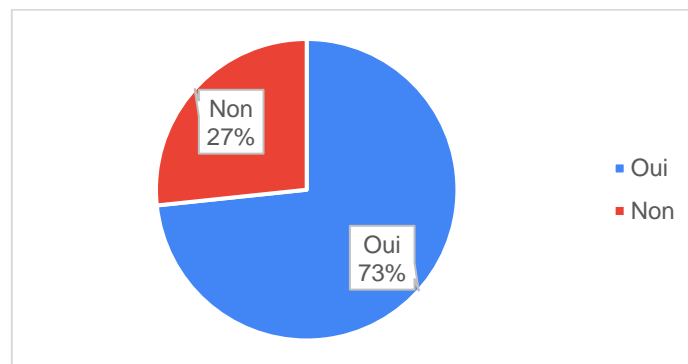
## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### ❖ Commentaire :

La lecture du graphe ci-dessus nous montre que la grande majorité des employés (73%) estiment que les responsables des domaines audités sont toujours informés des résultats des audits qualité interne, 24% des employés ont répondu que les responsables sont souvent informés des résultats des audits. Ces résultats mettent en évidence un niveau de communication globalement positif des résultats d'audit aux responsables concernés au sein de l'entreprise, avec une grande majorité des employés se sentant toujours informés.

### • Feedback des employés sur leur performance

**Figure N° 31** : La répartition selon le feedback des employés sur leur performance.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

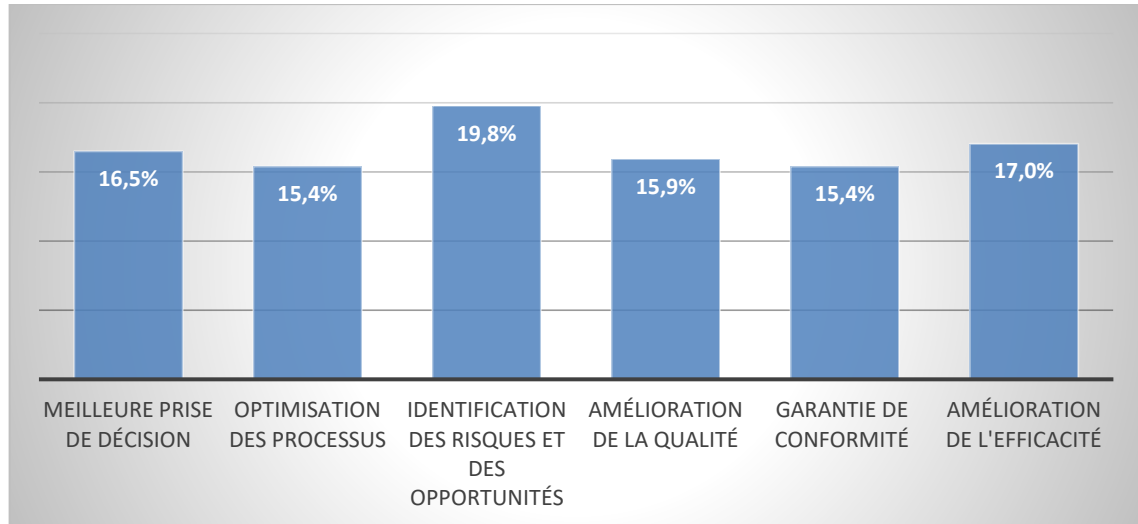
### ❖ Commentaire :

Ces résultats indiquent que la majorité des employés (73.3%) affirment recevoir un feedback sur leur performance en relation avec les résultats de l'audit qualité interne. Cela suggère que dans l'entreprise COSIDER TP, il existe une pratique de communication et de retour d'information après les audits qualité internes, permettant aux employés d'obtenir une évaluation de leur performance liée aux résultats de ces audits. Cette démarche peut contribuer à l'amélioration continue des performances individuelles et globales en matière de qualité.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

- Avantages de l'audit qualité interne

**Figure N° 32 : Les avantages de l'audit qualité interne.**



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

❖ **Commentaire :**

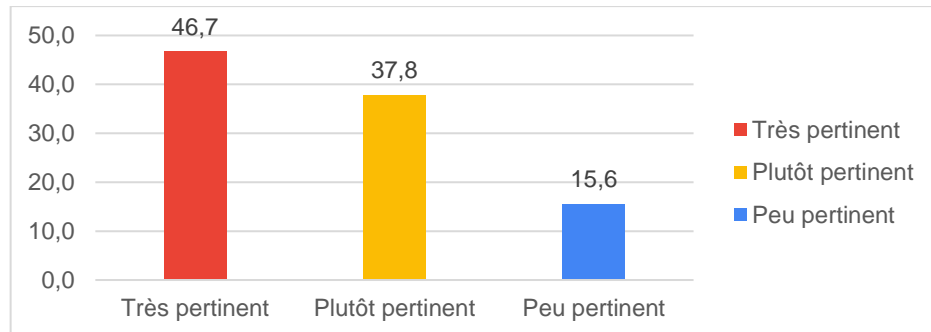
D'après les résultats de notre enquête, 16,5% des répondants considèrent que l'audit qualité interne permet une meilleure prise de décision au sein de l'entreprise, 15,4% des participants soulignent que l'audit qualité interne contribue à l'optimisation des processus de l'entreprise, 19,8% des répondants reconnaissent que l'audit qualité interne permet l'identification des risques et des opportunités auxquels l'entreprise est exposée, 15,9% des participants voient dans l'audit qualité interne un moyen d'améliorer la qualité des produits ou services de l'entreprise, en identifiant les non-conformités et en proposant des actions correctives, 15,4% des répondants considèrent que l'audit qualité interne garantit la conformité aux normes et aux réglementations en vigueur. Enfin, 17,0% des participants estiment que l'audit qualité interne contribue à l'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise.

Ces résultats soulignent l'importance de l'audit qualité interne comme outil clé pour soutenir la prise de décision, optimiser les processus, gérer les risques, améliorer la qualité, garantir la conformité et augmenter l'efficacité dans l'entreprise. Ils mettent en évidence les multiples avantages perçus par les professionnels interrogés, ce qui souligne l'importance stratégique de cette pratique dans le contexte de notre étude.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

- **Pertinence des points forts et des points faibles détectés**

**Figure N° 33** : La Pertinence des points forts et des points faibles détectés.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

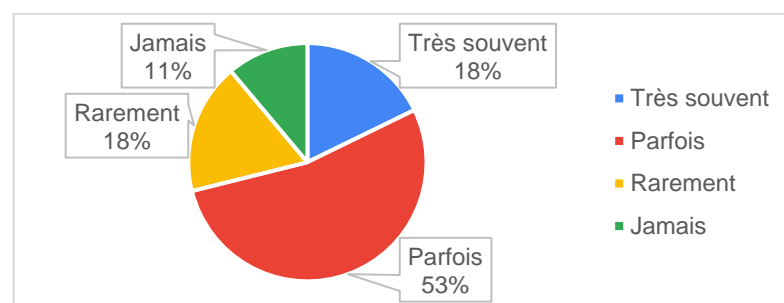
- ❖ **Commentaire :**

La question portait sur l'évaluation de la pertinence des points forts et des points faibles détectés par l'auditeur pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les résultats montrent que :

La plupart des répondants (46,7%) considèrent les points forts et les points faibles détectés par l'auditeur comme très pertinents pour atteindre les objectifs de l'entreprise, mettant en évidence l'importance de l'audit qualité interne comme outil de diagnostic et d'amélioration continue. De plus, 37,8% les jugent plutôt pertinents. Cela démontre une reconnaissance de la valeur ajoutée de l'audit qualité interne dans l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise. Cependant, 15,6% des répondants les trouvent peu pertinents, ce qui suggère une divergence d'opinions.

- **Défis et limites de l'audit qualité interne**

**Figure N° 34** : La répartition selon la perception des défis et des limites de l'audit qualité interne.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

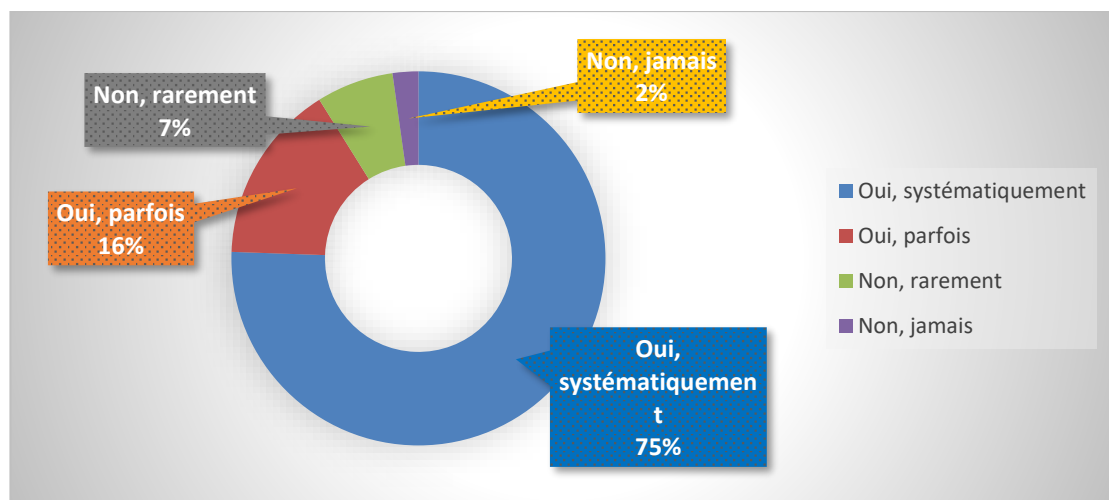
## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### ❖ Commentaire :

Les résultats montrent que la mise en œuvre de l'audit qualité interne peut être perçue comme présentant certains défis ou limites par les employés. Environ 53,3% des répondants indiquent que ces défis surviennent parfois, tandis que 17,8% les identifient très souvent. De plus, 17,8% des employés affirment les rencontrer rarement, tandis que 11,1% affirment ne jamais les rencontrer. Ces résultats mettent en évidence que la mise en œuvre de l'audit qualité interne n'est pas sans difficultés et peut présenter des obstacles selon la perception des employés. Ces défis peuvent provenir de divers facteurs tels que des ressources insuffisantes, des problèmes de communication ou des contraintes de temps.

### • Suivi du plan d'action qualité (PAQ)

**Figure N° 35:** Le suivi du plan d'action qualité (PAQ).



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

### ❖ Commentaire :

La question portait sur le suivi régulier exercé par le processus d'audit interne sur le plan d'action qualité (PAQ) issu des actions d'audits menés. Les résultats montrent que :

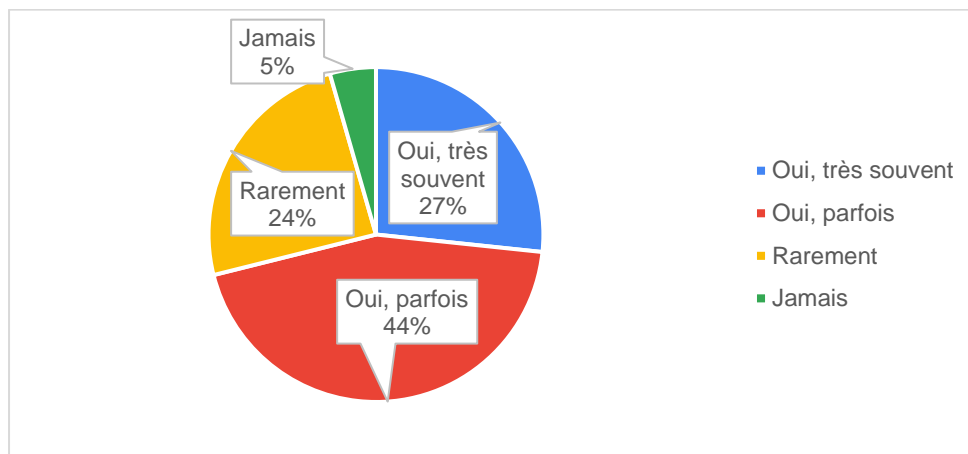
La majorité des répondants (34 sur 45, soit 75,6%) estiment que le processus d'audit interne assure un suivi régulier sur le plan d'action qualité (PAQ) résultant des actions d'audit. Ils déclarent que cela se fait systématiquement. En outre, 15,6% des répondants affirment que cela se fait parfois. Seuls 6,7% indiquent que le suivi se fait rarement, et 2,2% affirment qu'il ne se fait jamais.

### Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

Ces résultats suggèrent que, dans la plupart des cas, le processus d'audit interne est associé à un suivi régulier du plan d'action qualité à travers une prise en compte des recommandations et des actions identifiées lors des audits, contribuant ainsi à l'amélioration continue de la qualité au sein de l'entreprise.

- **Utilisation des résultats de l'audit par les employés**

**Figure N° 36 :** La répartition de l'utilisation des résultats de l'audit par les employés.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

❖ **Commentaire :**

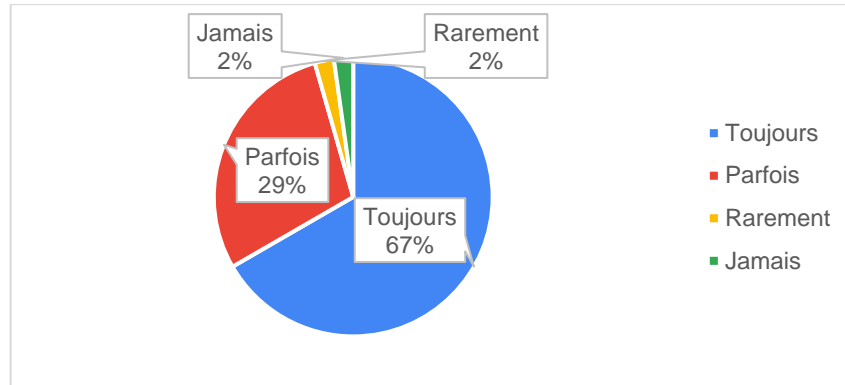
Les résultats montrent que 44,44% des répondants ont déclaré utiliser parfois les résultats de l'audit qualité interne pour évaluer la qualité de leur travail, 26,67% des répondants ont indiqué utiliser très souvent les résultats de l'audit qualité interne pour évaluer la qualité de leur travail, 24,44% des répondants ont mentionné utiliser rarement les résultats de l'audit qualité interne pour évaluer la qualité de leur travail et seulement 4,44% des répondants ont déclaré ne jamais utiliser les résultats de l'audit qualité interne pour évaluer la qualité de leur travail.

En conclusion, la majorité des employés de l'entreprise COSIDER TP utilise les résultats de l'audit qualité interne pour évaluer la qualité de leur travail, que ce soit de manière occasionnelle ou régulière afin de promouvoir une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

- Utilisation d'indicateurs de performance

Figure N° 37 : La répartition de l'utilisation des indicateurs de performance par les employés.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

❖ **Commentaire :**

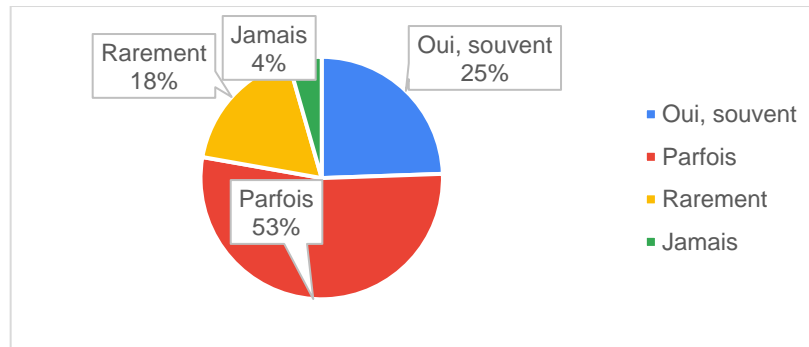
La question portait sur l'utilisation des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité du processus d'élimination des non-conformités. Les résultats montrent que la majorité des employés (66,67% des répondants) de l'entreprise COSIDER TP reconnaissent l'utilisation des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité du processus d'élimination des non-conformités, 28,89% des répondants ont déclaré que l'entreprise utilise parfois des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de son processus d'élimination des non-conformités et seulement 2,22% des répondants ont mentionné que l'entreprise utilise rarement ou jamais des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de son processus d'élimination des non-conformités.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### Axe 04 : Amélioration continue et prise de décision

- **Participation des employés au processus de prise de décision**

**Figure N° 38** : La participation des employés au processus de prise de décision.



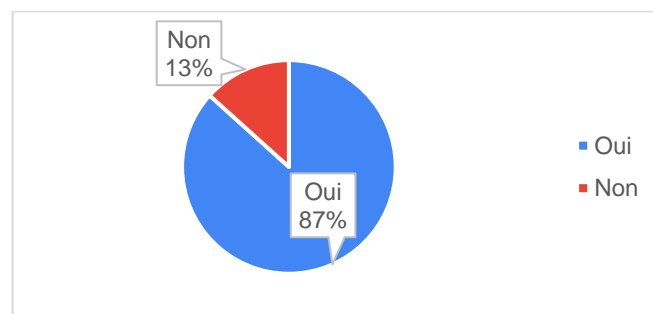
Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

❖ **Commentaire :**

Le graphique met en évidence le fait que la participation des employés au processus de prise de décision dans l'entreprise varie. Environ 24,4% des répondants affirment participer souvent au processus de prise de décision, tandis que 53,3% déclarent y participer parfois. D'autre part, 17,8% des employés affirment y participer rarement, et seulement 4,4% déclarent ne jamais y participer.

- **Prise en compte des résultats de l'audit qualité interne dans le processus de prise de décision**

**Figure N° 39** : L'utilisation des résultats de l'audit qualité interne par les employés dans le processus de prise de décision.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

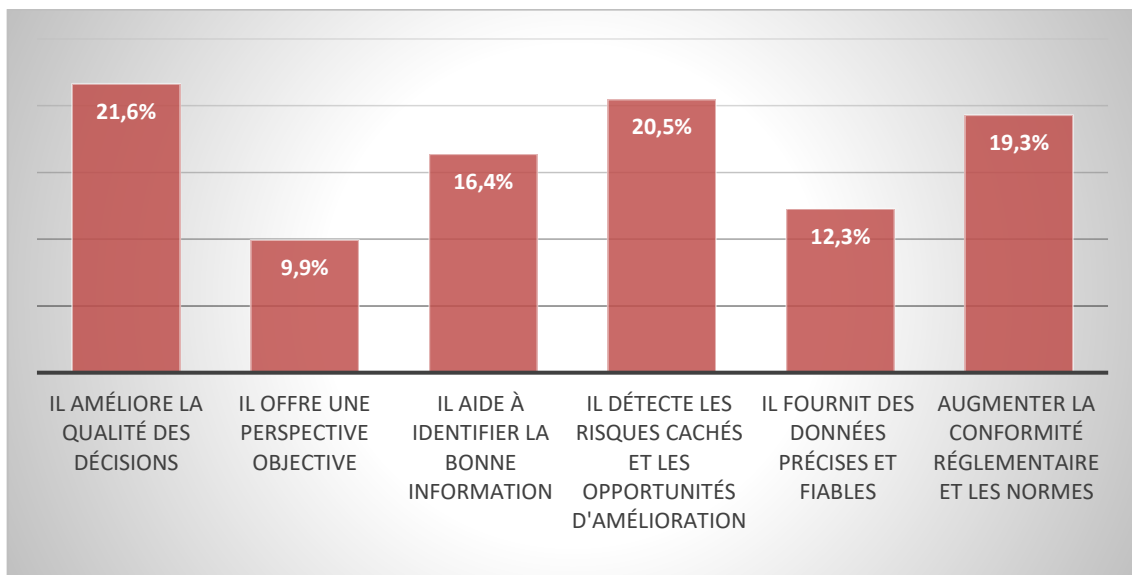
## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

### ❖ Commentaire :

Les résultats obtenus révèlent que la grande majorité des répondants (39 réponses) reconnaissent que les résultats de l'audit qualité interne sont pris en compte dans le processus de prise de décision de l'entreprise, avec un pourcentage de 86,7%. Cela démontre l'importance accordée à ces résultats et leur impact sur les décisions stratégiques de l'organisation. D'autre part, une petite proportion de répondants (13,3%) estime que ces résultats ne sont pas suffisamment pris en compte dans le processus de prise de décision.

### • Impact de l'audit qualité interne sur le processus de prise de décision

**Figure N° 40 :** L'impact de l'audit qualité interne sur le processus de prise de décision.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

### ❖ Commentaire :

D'après les résultats, Nous remarquons que l'ensemble des personnes interrogées connaissent les rôles principaux de que l'audit qualité interne et son impact sur le processus de prise de décision de l'entreprise car les pourcentages sont similaires pour toutes les suggestions.

La majorité des répondants reconnaissent que l'audit qualité interne contribue à l'amélioration de la qualité des décisions (21,6%) en offrant une perspective objective (9,9%) et en aidant à identifier la bonne information (16,4%). De plus, il permet de détecter les

### Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

risques cachés et les opportunités d'amélioration (20,5%) tout en fournissant des données précises et fiables (12,3%). Il est également souligné que l'audit qualité interne contribue à augmenter la conformité réglementaire et les normes (19,3%).

Ces résultats mettent en évidence les différents aspects positifs de l'audit qualité interne et son rôle dans le processus de prise de décision de COSIDER TP.

- **Perception et impact de l'amélioration continue et de l'audit qualité interne**

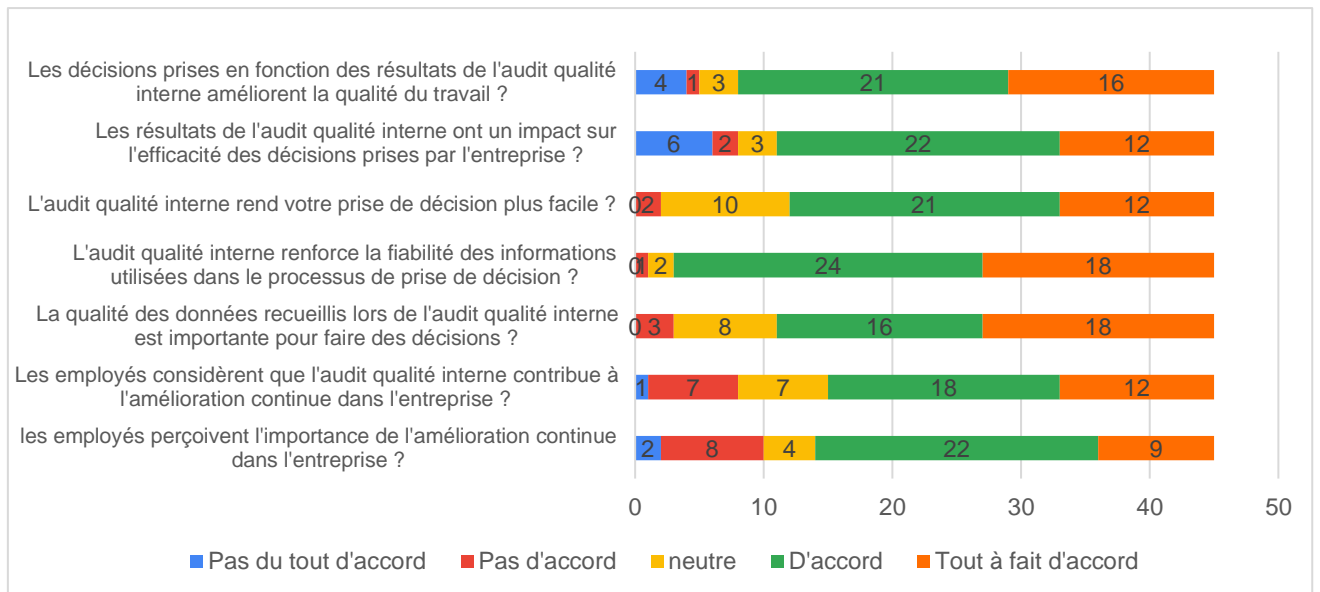
**Tableau N° 03 :** la répartition de la perception de l'impact de l'audit qualité interne sur l'amélioration continue et le processus décisionnel.

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les employés perçoivent l'importance de l'amélioration continue dans l'entreprise	2	8	4	22	9
Les employés considèrent que l'audit qualité interne contribue à l'amélioration continue dans l'entreprise	1	7	7	18	12
La qualité des données recueillis lors de l'audit qualité interne est importante pour faire des décisions	0	3	8	16	18
L'audit qualité interne renforce la fiabilité des informations utilisées dans le processus de prise de décision	0	1	2	24	18
L'audit qualité interne rend votre prise de décision plus facile	0	2	10	21	12
Les résultats de l'audit qualité interne ont un impact sur l'efficacité des décisions prises par l'entreprise	6	2	3	22	12
Les décisions prises en fonction des résultats de l'audit qualité interne améliorent la qualité du travail	4	1	3	21	16

**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

**Figure N° 41** : la répartition de la perception de l'impact de l'audit qualité interne sur l'amélioration continue et le processus décisionnel.



**Source** : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS

### ❖ Commentaire :

Ces résultats fournissent des informations sur la perception des employés de l'entreprise COSIDER TP quant à l'importance de l'amélioration continue, l'impact de l'audit qualité interne et son influence sur la prise de décision. Ils montrent une variété des réponses. Dans la figure on remarque que :

La majorité des employés (63% des répondants) sont d'accord ou tout à fait d'accord sur l'importance de l'amélioration continue dans l'entreprise.

La majorité des employés (62% des répondants) sont d'accord ou tout à fait d'accord et considèrent que l'audit qualité interne contribue à l'amélioration continue dans l'entreprise.

La plupart des répondants (76% des répondants) reconnaissent l'importance de la qualité des données recueillies lors de l'audit qualité interne pour prendre des décisions.

La majorité des répondants (93% des répondants) sont d'accord ou tout à fait d'accord que l'audit qualité interne renforce la fiabilité des informations utilisées dans le processus de prise de décision.

## Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

La plupart des employés (73% des répondants) estiment que l'audit qualité interne facilite leur prise de décision et ils sont d'accord ou tout à fait d'accord avec ça.

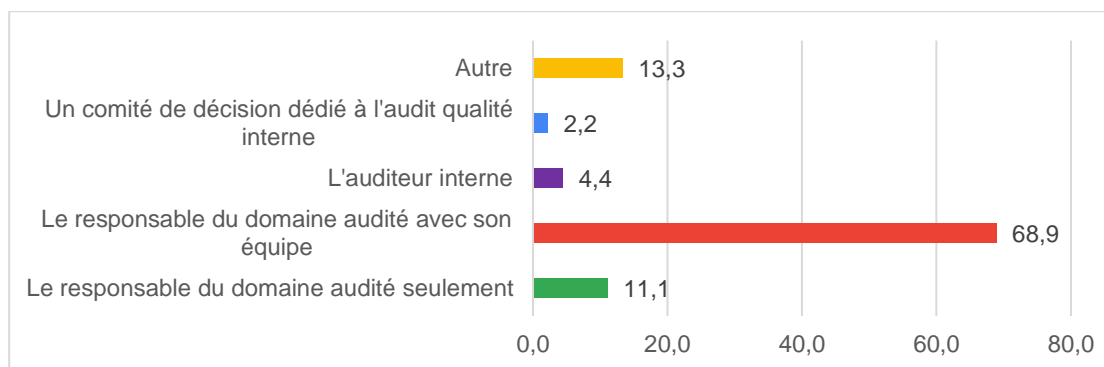
La plupart des répondants (76% des répondants) sont d'accord ou tout à fait d'accord que les résultats de l'audit qualité interne ont un impact sur l'efficacité des décisions prises par l'entreprise.

La majorité des employés (82% des répondants) sont d'accord ou tout à fait d'accord que les décisions prises en fonction des résultats de l'audit qualité interne améliorent la qualité du travail.

Ces résultats suggèrent que l'audit qualité interne joue un rôle important dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP. Les employés reconnaissent son impact sur l'amélioration continue, la fiabilité des informations utilisées et la qualité des décisions prises.

- **Responsabilité des actions d'amélioration suite à l'audit qualité interne**

**Figure N° 42 :** La Répartition des décideurs des actions d'amélioration suite à l'audit qualité interne.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

❖ **Commentaire :**

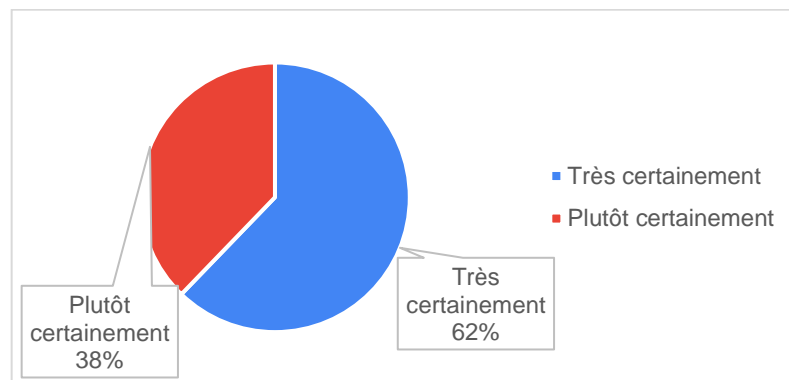
D'après cette figure on constate que la décision des actions d'amélioration suite aux résultats de l'audit qualité interne est principalement prise par le responsable du domaine audité en collaboration avec son équipe, représentant 31 sur 45 soit 68,9% des réponses. Dans certains cas, la décision est prise uniquement par le responsable du domaine audité (11,1%). L'auditeur interne et un comité de décision dédié à l'audit qualité interne sont

### Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28

également impliqués, mais dans une moindre mesure (4,4% et 2,2% respectivement). De plus, il y a des cas où d'autres acteurs non spécifiés sont impliqués dans la décision (13,3%). Cette répartition met en évidence l'importance d'une approche collaborative et participative dans la prise de décision concernant la mise en œuvre des actions d'amélioration.

- **Utilisation future des résultats de l'audit qualité interne pour l'amélioration du processus de prise de décision**

**Figure N° 43 :** Opinions sur la continuité de l'utilisation des résultats de l'audit qualité interne pour améliorer le processus de prise de décision.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS.

#### ❖ **Commentaire :**

D'après cette figure, La majorité des répondants (62,2%) estime que l'entreprise prévoit très certainement de continuer à utiliser les résultats de l'audit qualité interne pour améliorer le processus de prise de décision. De plus, 37,8% des répondants pensent plutôt certainement que l'entreprise continuera à utiliser ces résultats. Ces résultats témoignent de la confiance des participants dans la volonté de l'entreprise de valoriser les informations issues de l'audit qualité interne pour soutenir la prise de décision et favoriser l'amélioration continue.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **2.2. Analyse des résultats de l'entretien :**

Pour notre enquête qualitative, nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif comprenant des questions ouvertes. Nous avons eu l'occasion de mener des entretiens significatifs avec deux professionnels clés de COSIDER TRAVAUX PUBLICS dans le cadre de notre recherche sur le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision. L'entretien a duré 15 minutes avec un auditeur qualité expérimenté qui était désigné comme responsable d'audit précédent et 23 minutes avec un responsable QSHE compétent. Au total, nous avons posé 16 questions ciblées.

**Q1 :** Pouvez-vous nous présenter brièvement votre rôle et vos responsabilités au sein de l'entreprise ?

**Réponse 01 :** « *En tant qu'auditeur qualité chez COSIDER TRAVAUX PUBLICS, ma responsabilité principale est d'évaluer la conformité aux normes, de promouvoir l'amélioration continue et d'assurer la satisfaction clients grâce à des audits internes approfondis et à une collaboration étroite avec les différents départements de l'entreprise.* »

**Réponse 02 :** « *en tant que responsable QHSE chez COSIDER TRAVAUX PUBLICS, ma responsabilité principale est de garantir la conformité aux normes, ainsi que de promouvoir une culture de prévention et d'amélioration continue dans l'ensemble de l'organisation. Je collabore étroitement avec les différents départements pour intégrer les pratiques QHSE dans toutes les activités et pour assurer l'application de la politique qualité de l'entreprise.* »

En comparant les deux réponses, nous pouvons conclure que l'auditeur qualité et le responsable QHSE jouent des rôles complémentaires au sein de COSIDER TRAVAUX PUBLICS. L'auditeur qualité se concentre sur l'évaluation de la conformité aux normes de qualité et l'amélioration continue, tandis que le responsable QHSE est responsable de la coordination et de la supervision des activités liées à la qualité, à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement. Ensemble, ils veillent à ce que l'entreprise respecte les normes de qualité, assure la sécurité des employés, protège l'environnement et se conforme aux réglementations en vigueur. Leur collaboration étroite permet d'assurer une gestion globale de la qualité et de promouvoir une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

**Q2 :** Comment l'entreprise assure-t-elle la qualité de ses services ?

**Réponse 01 :** « *COSIDER TRAVAUX PUBLICS assure la qualité de ses services en mettant en place un système de gestion intégré. »*

**Réponse 02 :** « *L'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS assure la qualité de ses services en mettant en place des normes, des procédures et une politique qualité. Des contrôles stricts sont effectués à chaque étape des travaux pour garantir la conformité aux spécifications techniques. Les employés sont formés régulièrement pour maintenir leurs compétences à jour. »*

En comparant les réponses de l'auditeur qualité et du responsable QHSE chez COSIDER TRAVAUX PUBLICS, on peut conclure que l'entreprise accorde une grande importance à la qualité de ses services. Tant l'auditeur qualité que le responsable QHSE mettent en place des mesures telles que l'adoption de normes, les contrôles rigoureux, la formation du personnel et l'amélioration continue pour garantir la conformité aux normes de qualité et répondre aux attentes des clients.

**Q3 :** Comment le processus de l'audit qualité interne est-il géré au sein de l'entreprise ?

**Réponse 01 :** « *Au sein de l'entreprise, le processus de l'audit qualité interne est géré de manière organisée et structurée. Des audits internes réguliers sont planifiés et réalisés par l'auditeur qualité selon le programme d'audit établi. »*

**Réponse 02 :** « *Le responsable QHSE facilite le processus de l'audit qualité interne en fournissant les informations nécessaires et en analysant les résultats des audits précédents, les recommandations et les actions correctives pour améliorer la qualité des processus et des activités de l'entreprise. »*

En comparant les deux réponses, on peut conclure que tant l'auditeur qualité que le responsable QHSE sont responsables de la gestion du processus d'audit qualité interne au sein de l'entreprise. Ils planifient et réalisent des audits réguliers, analysent les résultats, formulent des recommandations et mettent en place des actions correctives pour améliorer la qualité des opérations.

**Q4 :** Comment les résultats de l'audit qualité interne sont-ils utilisés pour améliorer les processus et les systèmes de l'entreprise ?

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

**Réponse 01 :** « Les résultats de l'audit qualité interne sont utilisés pour identifier les écarts, les opportunités d'amélioration et les processus de l'entreprise qui peuvent être renforcés. Sur la base de ces résultats, des actions correctives sont mises en œuvre pour résoudre les problèmes identifiés, améliorer les processus existants et renforcer les systèmes de management de la qualité. »

**Réponse 02 :** « Les résultats de l'audit qualité interne sont utilisés par le responsable QHSE pour identifier les domaines nécessitant des améliorations, mettre en place des actions correctives et renforcer les processus et les systèmes de l'entreprise afin d'assurer une qualité optimale. »

En comparant les deux réponses, on peut conclure que tant l'auditeur qualité que le responsable QHSE sont responsables de la gestion du processus d'audit qualité interne au sein de l'entreprise. Ils mettent en place des actions correctives en s'appuyant sur les recommandations fournies pour améliorer la qualité des opérations. Leur travail collaboratif permet de maintenir un processus d'audit efficace et contribue à l'amélioration continue de la qualité au sein de l'entreprise.

**Q5 :** Comment les non-conformités identifiées au cours de l'audit sont-elles traitées et suivies ?

**Réponse 01 :** « Les non-conformités identifiées lors de l'audit sont traitées par Le responsable QHSE en mettant en place des fiches de non-conformité et les plans d'action correctives pour éliminer ces derniers. »

**Réponse 02 :** « Le responsable QHSE traite les non-conformités identifiées lors de l'audit en mettant en place un plan d'action structuré. Cela comprend la documentation des non-conformités, l'identification des causes sous-jacentes, la mise en œuvre d'actions correctives appropriées et le suivi de leur efficacité. Le responsable QHSE s'assure que les non-conformités sont résolues de manière satisfaisante et que des mesures préventives sont prises pour éviter leur récurrence. »

En comparant les réponses de l'auditeur qualité et du responsable QHSE, on peut conclure que les non-conformités identifiées lors de l'audit sont prises en charge de manière rigoureuse et suivies de près. Tant l'auditeur qualité que le responsable QHSE s'engagent à documenter les non-conformités, identifier les causes profondes, mettre en œuvre des actions

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

correctives appropriées et assurer leur suivi. Cette approche garantit que les non-conformités sont traitées de manière efficace, résolues de manière satisfaisante et prévenues à l'avenir.

**Q6 :** Comment l'entreprise mesure-t-elle l'efficacité de son système de management de la qualité ?

**Réponse 01 :** « *L'entreprise mesure l'efficacité de son système de management de la qualité en utilisant des indicateurs pertinents, tels que la satisfaction des clients, les résultats des audits et les taux de non-conformité... »*

**Réponse 02 :** « *Le responsable QHSE mesure l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise en analysant les résultats des audits et les taux de non-conformité. »*

En comparant les réponses de l'auditeur qualité et du responsable QHSE, on peut conclure que l'entreprise utilise des indicateurs tels que la satisfaction des clients, les résultats des audits et les taux de non-conformité pour mesurer l'efficacité de son système de management de la qualité.

**Q7 :** Comment l'entreprise utilise-t-elle les indicateurs de performance pour mesurer la qualité de ses services ?

**Réponse 01 :** « *Ces indicateurs fournissent des informations concrètes sur la performance de l'entreprise en matière de qualité, ce qui permet de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des actions correctives pour améliorer la qualité des services fournis. Ils aident à identifier les points forts et les domaines à améliorer, afin de garantir des services de qualité qui répondent aux attentes des clients »*

**Réponse 02 :** « *Les indicateurs de performances peuvent aider à identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et à prendre des mesures pour améliorer la qualité des services fournis. »*

En analysant les deux réponses, on peut conclure que l'entreprise utilise les indicateurs de performance tels que la satisfaction client, les résultats des audits et les taux de non-conformité pour mesurer la qualité de ses services de manière objective. Ces indicateurs fournissent des repères pour évaluer la performance et l'efficacité du processus, identifier les domaines nécessitant des améliorations et prendre des décisions stratégiques.

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

**Q8 :** Comment les objectifs qualité sont-ils fixés et suivis au sein de l'entreprise ?

**Réponse 01 :** « *Les objectifs qualité sont fixés en collaboration avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, en prenant en compte les normes et les exigences du secteur. »*

**Réponse 02 :** « *Les objectifs qualité sont établis en consultation avec les parties prenantes internes et externes, en se basant sur les attentes des clients, les exigences réglementaires et la politique qualité de l'entreprise. Le suivi des objectifs se fait en utilisant des indicateurs de performance définis, afin de mesurer les résultats et de prendre des mesures pour atteindre les objectifs fixés. »*

En comparant les réponses de l'auditeur qualité et du responsable QHSE, on peut conclure que les objectifs qualité sont fixés de manière collaborative au sein de l'entreprise, en prenant en compte les attentes des parties prenantes internes et externes, les normes et les réglementations applicables. Les deux soulignent l'importance de suivre les objectifs en utilisant des indicateurs de performance pour mesurer les progrès réalisés et prendre des mesures correctives si nécessaire.

**Q9 :** Comment l'entreprise encourage-t-elle l'amélioration continue de ses processus et de ses systèmes ?

**Réponse 01 :** « *L'entreprise encourage l'amélioration continue de ses processus et de ses systèmes en mettant en place des programmes de formation et de sensibilisation pour le personnel. »*

**Réponse 02 :** « *par encourager la collaboration entre les différentes équipes et départements pour partager les bonnes pratiques. »*

En comparant les réponses de l'auditeur qualité et du responsable QHSE, on peut conclure que l'entreprise encourage l'amélioration continue de ses processus et de ses systèmes de manière globale. Les deux soulignent l'importance de la formation, de la sensibilisation et de la participation des employés dans ce processus. Cela démontre l'engagement de l'entreprise à favoriser un environnement propice à l'innovation, à l'échange d'idées et à la recherche constante d'améliorations pour assurer l'excellence des processus et des systèmes.

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

**Q10 :** Comment la prise de décisions est-elle gérée au sein de l'entreprise ? Pouvez-vous nous décrire le processus de prise de décision au sein de votre entreprise ?

**Réponse 01 :** « Au sein de l'entreprise, la prise de décisions est gérée de manière collaborative et basée sur des informations factuelles. »

**Réponse 02 :** « Le processus de prise de décision au sein de notre entreprise est participatif. Les décisions sont prises en impliquant les parties prenantes concernées, en évaluant les implications en termes de qualité, de santé-sécurité, d'environnement et en tenant compte des réglementations applicables. Le processus de prise de décision au sein de notre entreprise implique les étapes suivantes : identification du besoin de décision, collecte d'informations pertinentes, analyse des options, consultation et collaboration, prise de décision basée sur des critères spécifiques, mise en œuvre des actions décidées, et suivi régulier pour assurer l'exécution et l'amélioration continue. »

En comparant les réponses de l'auditeur qualité et des deux réponses du responsable QHSE, on peut conclure que la prise de décision au sein de l'entreprise est gérée de manière collaborative et bien structurée, tout en tenant compte de différents aspects et en utilisant des informations factuelles.

**Q11 :** Comment l'audit qualité interne contribue-t-il à la prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise ?

**Réponse 01 :** « L'audit qualité interne fournit des informations objectives et des évaluations sur la conformité et l'efficacité des processus de l'entreprise. Ces informations permettent aux décideurs de disposer d'une vision claire de la performance de l'entreprise en matière de qualité. »

**Réponse 02 :** « Il fournit une évaluation objective de la conformité des processus et des systèmes aux normes et aux exigences internes et externes. Les résultats de l'audit offrent une base solide pour l'identification des opportunités d'amélioration, l'allocation des ressources et la mise en place de mesures correctives. Les informations obtenues lors de l'audit contribuent à une meilleure compréhension de la performance de l'entreprise, ce qui permet de prendre des décisions. »

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

En comparant les réponses, on peut conclure que l'audit qualité interne joue un rôle important dans la prise de décisions au sein de l'entreprise. Cela montre la bonne maîtrise de l'audit qualité interne au sein de l'entreprise COSIDER.

**Q12 :** Pouvez-vous décrire Comment les résultats de l'audit qualité interne sont-ils utilisés pour informer les décisions stratégiques de l'entreprise ?

**Réponse 01 :** « Les résultats de l'audit qualité interne sont utilisés pour informer les décisions stratégiques de l'entreprise en fournissant des informations objectives et des évaluations sur la performance des processus et des systèmes. Ces résultats permettent d'identifier les domaines à améliorer, les opportunités d'optimisation et les risques potentiels. Les décideurs peuvent ainsi prendre des décisions éclairées en se basant sur des données tangibles et en mettant l'accent sur l'amélioration continue de la qualité et la réalisation des objectifs fixés. »

**Réponse 02 :** « En identifiant les forces et les faiblesses, l'audit qualité interne aide à éclairer les décisions stratégiques en fournissant des éléments tangibles pour l'amélioration des processus. Ces résultats aident les décideurs à évaluer l'impact des décisions sur la qualité globale de l'entreprise et prendre des décisions éclairées pour aligner les objectifs stratégiques sur l'amélioration continue de la qualité et la satisfaction des clients. »

En analysant les deux réponses, on peut conclure que les résultats de l'audit qualité interne sont utilisés de manière stratégique pour informer les décisions prises au sein de l'entreprise. Les réponses mettent toutes deux en évidence l'importance des résultats de l'audit pour identifier les domaines à améliorer, évaluer la conformité et évaluer l'impact des décisions sur la qualité globale de l'entreprise.

**Q13 :** Comment l'entreprise s'assure-t-elle que les recommandations issues des audits qualité internes sont mises en œuvre de manière efficace pour améliorer la prise de décision ?

**Réponse 01 :** « L'entreprise s'assure que les recommandations issues des audits qualité internes sont mises en œuvre de manière efficace en suivant un processus de suivi et de validation. Un suivi régulier est effectué pour s'assurer que les actions sont mises en place dans les délais impartis et que les résultats sont mesurés. »

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

*Réponse 02 : « L'entreprise assure l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations issues des audits qualité internes en adoptant une approche structurée. Les recommandations sont analysées, priorisées et intégrées dans un plan d'action. Les responsabilités et les délais sont clairement définis, et un suivi régulier est effectué pour évaluer la progression. »*

En résumé, les deux réponses montrent que l'entreprise met en place des mécanismes de suivi et de mesure des résultats pour s'assurer que les recommandations issues des audits qualité internes sont mises en œuvre de manière efficace. Ces processus aident les décideurs à prendre des décisions informées et à améliorer continuellement la prise de décision au sein de l'entreprise.

**Q14 :** Comment les parties prenantes sont-elles impliquées dans le processus l'audit qualité interne et de prise de décisions ?

*Réponse 01 : « les parties prenantes internes, telles que les responsables de chaque département, sont activement impliquées dans la préparation et la réalisation de l'audit. De plus, les résultats de l'audit sont communiqués aux parties prenantes concernées, permettant une transparence et une compréhension mutuelle des enjeux de qualité. Les décisions prises à la suite de l'audit sont également partagées avec les parties prenantes internes pour assurer leur mise en œuvre efficace. »*

*Réponse 02 : « Les parties prenantes sont activement impliquées dans le processus d'audit qualité interne et de prise de décisions. Leur participation est sollicitée lors de la collecte des données, de l'identification des enjeux de qualité et de la définition des critères d'évaluation. »*

On peut conclure que les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans le processus d'audit qualité interne et de prise de décisions au sein de l'entreprise. Les deux réponses mettent en évidence l'importance de l'implication active des parties prenantes dans différentes étapes, telles que la collecte des données, l'identification des enjeux de qualité, l'analyse des résultats et la formulation des recommandations.

### **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

**Q15 :** Pouvez-vous partager des exemples concrets de décisions qui ont été influencées positivement par les résultats de l'audit qualité interne ?

**Réponse 01 :** « *Renforcement de la formation et du développement des compétences : L'audit qualité interne a mis en évidence des besoins en termes de compétences et de connaissances du personnel. En réponse, l'entreprise a décidé d'investir dans des programmes de formation et de développement du personnel pour améliorer leurs compétences techniques et leur compréhension des exigences de qualité. »*

**Réponse 02 :** « *Amélioration des procédures de sécurité : Suite à la découverte de lacunes dans les protocoles de sécurité lors de l'audit qualité interne, l'entreprise a pris la décision de mettre en place des mesures de sécurité renforcées pour réduire les risques d'accidents sur les chantiers. »*

On peut conclure que les résultats de l'audit qualité interne ont un impact significatif sur les décisions prises par l'entreprise. Les exemples donnés démontrent que les constatations de l'audit ont conduit à des actions concrètes visant à améliorer la sécurité, les processus opérationnels, les normes de qualité et le développement des compétences. Ces décisions témoignent de l'engagement de l'entreprise à utiliser les résultats de l'audit comme un outil pour identifier les lacunes, mettre en œuvre des améliorations et atteindre des objectifs plus élevés en matière de qualité. De telles mesures renforcent la culture de l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

**Q16 :** Avez-vous des suggestions pour améliorer le processus de gestion de la qualité et l'audit qualité interne au sein de l'entreprise ?

**Réponse 01 :** « *Mettre en place des revues périodiques de la performance qualité avec la direction et les parties prenantes afin d'identifier les opportunités d'amélioration et de prendre des décisions stratégiques basées sur les résultats de l'audit. »*

**Réponse 02 :** « *Promouvoir la culture de l'auto-évaluation et de l'amélioration continue en encourageant les employés à signaler les non-conformités et les opportunités d'amélioration, et en mettant en place des mécanismes de rétroaction efficaces. Intégrer les résultats de l'audit qualité interne dans le processus de planification stratégique de l'entreprise, en utilisant les informations pour définir des objectifs de qualité clairs et mesurables. »*

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

Les suggestions formulées par l'auditeur qualité et le responsable QHSE visent toutes deux à renforcer le processus de l'audit qualité interne au sein de l'entreprise. Dans l'ensemble, ces suggestions soulignent l'importance d'une approche systématique et participative pour améliorer la qualité des services. Elles montrent l'engagement de l'entreprise à adopter une démarche d'amélioration continue, à impliquer les parties prenantes et à prendre des décisions basées sur les résultats de l'audit qualité interne.

### **3. Synthèse générale de l'enquête :**

Les résultats obtenus à partir du questionnaire et de l'entretien mettent en évidence plusieurs conclusions importantes :

- 1. Rôles complémentaires :** L'auditeur qualité et le responsable QHSE jouent des rôles complémentaires au sein de l'organisation. L'auditeur qualité se concentre sur l'évaluation de la conformité aux normes et l'amélioration continue, tandis que le responsable QHSE est responsable de la coordination et de la supervision des activités liées à la qualité, à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement.
- 2. Système de management intégré :** COSIDER TRAVAUX PUBLICS met en place un système de management intégré pour assurer la qualité de ses services. Cela implique l'évaluation des risques, des formations régulières, des contrôles stricts à chaque étape des travaux et une sélection rigoureuse des fournisseurs.
- 3. Normes, procédures et politique qualité :** L'entreprise établit des normes, des procédures et une politique qualité pour garantir la conformité aux spécifications techniques. Des contrôles réguliers sont effectués pour s'assurer de la conformité.
- 4. Suivi des indicateurs de performance :** COSIDER TRAVAUX PUBLICS utilise des indicateurs de performance pour mesurer et suivre la qualité de ses services. Cela permet d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et d'évaluer l'efficacité des actions entreprises.
- 5. Intégration de la qualité dans tous les processus :** La qualité est intégrée dans tous les processus de COSIDER TRAVAUX PUBLICS, depuis la planification initiale jusqu'à l'exécution et la livraison des projets. Cela garantit que les normes de qualité sont respectées à chaque étape du cycle de vie des projets.
- 6. Collaboration avec les parties prenantes :** L'entreprise entretient des relations étroites avec ses parties prenantes, y compris les clients, les fournisseurs et les autorités

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

réglementaires. Cette collaboration permet de garantir la satisfaction des clients, la conformité aux exigences légales et une gestion efficace des risques. Les retours clients sont considérés comme une opportunité d'apprentissage et d'amélioration continue.

- 7. Documentation et traçabilité :** COSIDER TRAVAUX PUBLICS accorde une attention particulière à la documentation et à la traçabilité des activités liées à la qualité. Cela facilite la gestion des non-conformités, des réclamations et des audits, ainsi que la possibilité de retracer les actions correctives entreprises pour améliorer la qualité.
- 8. Formation et développement du personnel :** COSIDER TRAVAUX PUBLICS accorde une importance particulière à la formation et au développement de son personnel. Des programmes de formation sont mis en place pour améliorer les compétences techniques et professionnelles des employés, ce qui contribue à renforcer la qualité des services fournis.
- 9. Utilisation de technologies innovantes :** L'entreprise adopte des technologies innovantes dans ses processus et activités, ce qui améliore l'efficacité et la précision des travaux. Cela permet également de réduire les erreurs et les défauts, tout en accélérant les délais de livraison.
- 10. Gestion des risques :** COSIDER TRAVAUX PUBLICS met en place des processus de gestion des risques pour identifier, évaluer et atténuer les risques liés à la qualité. Ces informations aident les décideurs à prendre des mesures proactives pour atténuer les risques identifiés et à mettre en place des plans d'action pour assurer la conformité réglementaire et la satisfaction des clients.
- 11. Meilleure prise de décision :** La prise de décision est une responsabilité collective. L'audit fournit des informations précieuses sur les processus internes, ce qui permet aux décideurs de prendre des décisions plus éclairées et basées sur des données.
- 12. Utilisation des résultats de l'audit qualité interne :** Les employés utilisent généralement les résultats de l'audit pour évaluer la qualité de leur travail et comme outil d'amélioration continue. De plus, les résultats de l'audit sont pris en compte dans le processus de prise de décision de l'entreprise, ce qui démontre leur impact sur les décisions stratégiques.

Dans l'ensemble, COSIDER TRAVAUX PUBLICS démontre un engagement fort envers la qualité à travers une combinaison de facteurs tels que la formation du personnel, l'utilisation de technologies innovantes, l'évaluation des fournisseurs, la veille technologique

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

et réglementaire, ainsi que la gestion des risques. Ces efforts continus lui permettent de maintenir sa position en tant qu'acteur de confiance dans le secteur des travaux publics.

### **4. Recommandations :**

1. **Allouer des ressources adéquates :** COSIDER TP devrait investir dans des ressources appropriées, notamment en termes de personnel qualifié en termes de management et d'outils d'audit, pour garantir la réalisation d'audits complets et efficaces.
2. **Renforcer la communication :** Il est essentiel d'améliorer la communication entre les équipes auditées et l'auditeur. Cela peut être réalisé en organisant des réunions régulières, en fournissant des clarifications sur les objectifs de l'audit et en encourageant un dialogue ouvert.
3. **Accorder plus de temps :** COSIDER TP devrait envisager d'allouer plus de temps pour réaliser des audits plus approfondis. Cela permettra d'identifier davantage d'opportunités d'amélioration et de résoudre les problèmes de manière plus complète.
4. **Impliquer les parties prenantes :** Il est important d'impliquer toutes les parties prenantes pertinentes dans le processus d'audit qualité interne. Cela inclut les employés, les gestionnaires et les clients, qui peuvent apporter des perspectives précieuses et contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise.
5. **Suivi des recommandations :** COSIDER TP devrait mettre en place un système de suivi des recommandations formulées lors des audits précédents. Cela permettra de s'assurer que les actions d'amélioration sont mises en œuvre de manière appropriée et que les résultats des audits sont pris en compte.
6. **Digitalisation des processus d'audit :** Intégrer les technologies numériques dans le processus d'audit interne pour améliorer son efficacité. De plus, il faut utiliser des outils de collecte de données en ligne, des logiciels d'analyse de données, des plateformes de collaboration et de gestion de projets, etc. La digitalisation permet d'automatiser certaines tâches, d'accélérer la collecte et l'analyse des données, de faciliter la communication et la collaboration au sein de l'équipe d'audit, et d'améliorer la traçabilité et l'intégrité des informations.

## **Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP – Projet M28**

---

### **Conclusion du chapitre**

Tout au long de ce chapitre, Dans le cadre de ce chapitre, nous avons examiné de près la méthodologie de recherche utilisée pour notre étude sur l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision dans l'entreprise. Nous avons recueilli des données à la fois quantitatives et qualitatives, pour répondre à nos questions de recherche et tester nos hypothèses.

Les résultats de notre enquête ont fourni des informations précieuses sur la perception des employés quant à l'importance de l'amélioration continue, le rôle de l'audit qualité interne dans cette amélioration, l'apport des résultats de l'audit dans la prise de décision et la confiance accordée à l'utilisation continue des résultats de l'audit qualité interne pour améliorer le processus de prise de décision.

En conclusion, cette étude a souligné l'importance de l'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise. De plus, Les résultats obtenus fournissent des indications précieuses pour guider les décideurs de l'entreprise dans l'utilisation optimale des résultats de l'audit qualité interne pour améliorer leurs décisions et favoriser une culture d'amélioration continue.

*Conclusion générale*

## **Conclusion générale**

---

L'audit qualité interne occupe une place importante dans la gestion des entreprises modernes. En tant qu'un processus d'évaluation systématique des activités, il permet de garantir la conformité aux normes de qualité et de veiller à l'amélioration continue des processus. Cependant, son rôle va bien au-delà de ces aspects opérationnels. L'audit qualité interne joue également un rôle essentiel dans la prise de décision stratégique des entreprises.

La prise de décision est un processus complexe qui implique l'évaluation de multiples variables, la prise en compte des objectifs organisationnels et la recherche de solutions optimales. Dans ce contexte, l'audit qualité interne apporte une valeur ajoutée en fournissant des informations objectives, des analyses approfondies et des recommandations pour éclairer les décideurs dans leurs choix.

L'objectif de cette recherche était de mettre en évidence l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision des entreprises. Nous avons cherché à explorer en profondeur les relations entre ces deux domaines et à évaluer dans quelle mesure l'audit qualité interne peut influencer et améliorer le processus décisionnel.

À travers une étude approfondie du sujet, nous avons cherché à répondre à plusieurs questions clés et pour atteindre ces objectifs, nous avons utilisé une approche mixte en combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Nous avons mené une enquête auprès des employés de l'entreprise COSIDER TP et nous avons également réalisé des entretiens avec des professionnels du domaine de l'audit qualité interne.

Les résultats de notre recherche ont confirmé l'importance de l'audit qualité interne dans la prise de décision des entreprises. Nous avons constaté que les employés perçoivent son rôle crucial dans l'amélioration continue, et que les décisions prises en fonction des résultats de l'audit qualité interne ont un impact positif sur la qualité du travail.

Ensuite, notre étude a révélé que l'audit qualité interne renforce la fiabilité des informations utilisées dans le processus décisionnel, ce qui contribue à une prise de décision plus éclairée et efficace. Les répondants ont également exprimé leur confiance quant à la poursuite de l'utilisation des résultats de l'audit qualité interne pour améliorer le processus de prise de décision au sein de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

---

Sur la base de nos résultats, nous formulons plusieurs recommandations pour renforcer l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision des entreprises. Il est essentiel de promouvoir une culture de qualité et d'amélioration continue au sein de l'organisation, en mettant l'accent sur la sensibilisation et la formation des employés. De plus, il convient de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation des actions d'amélioration découlant des résultats de l'audit qualité interne.

De plus, Au cours de notre mission d'audit qualité interne au sein de COSIDER TP, nous avons pu observer l'importance de l'audit qualité interne pour assurer la pérennité et la compétitivité d'une organisation sur le marché économique. En tant qu'outil d'évaluation, il permet d'analyser le fonctionnement et l'efficacité du système de management de l'entreprise par rapport aux exigences du référentiel.

Tout au long de notre stage et en se basant sur les résultats obtenus, nous avons constaté l'implication réelle des responsables et collaborateurs de divers services de COSIDER TP dans l'efficacité et l'amélioration du système de management de la qualité. Ils ont clairement compris que l'audit qualité interne est un outil de contrôle et non de sanction, et ont démontré une bonne connaissance des exigences de la norme ISO 9001 :2015.

Cette dernière renforce l'importance de l'audit qualité interne en tant qu'outil précieux dans la prise de décision et la gestion de la qualité au sein de COSIDER TP. En identifiant les dysfonctionnements et les faiblesses grâce à l'audit, l'entreprise peut prendre des mesures correctives et préventives pour améliorer ses performances et répondre aux attentes des parties intéressées. Ces constatations soulignent l'engagement de COSIDER TP envers l'amélioration continue de la qualité et sa volonté de maintenir sa position sur le marché.

En vue de mieux orienter et organiser notre réflexion nous avons émis plusieurs hypothèses dans le cadre de notre recherche sur l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision. Nous avons analysé nos résultats pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, ce qui nous permet de tirer des conclusions clés.

## **Conclusion générale**

---

Notre première hypothèse portait sur l'audit qualité interne améliore la prise de décisions en identifiant les points faibles des processus et en recommandant des actions correctives appropriées. À la lumière de nos résultats, nous pouvons confirmer cette hypothèse. L'audit qualité interne effectué au sein de l'entreprise COSIDER TP a permis d'identifier des points faibles dans les processus et de formuler des recommandations spécifiques pour les corriger. Ces recommandations ont contribué à une amélioration de la prise de décisions en permettant de remédier aux lacunes identifiées.

Notre deuxième hypothèse concernait l'audit qualité interne renforce la conformité aux normes et réglementations, ce qui permet de prendre des décisions plus informées et mieux alignées sur les exigences de qualité. Nos résultats ont confirmé cette hypothèse. L'audit qualité interne réalisé dans l'entreprise COSIDER TP a permis de vérifier la conformité aux normes et réglementations en vigueur. Cette conformité renforcée a conduit à une prise de décisions plus informées, car les décisions étaient alignées sur les exigences de qualité définies par les normes et réglementations.

En ce qui concerne notre troisième hypothèse sur l'audit qualité interne favorise une culture d'amélioration continue en encourageant l'analyse des données et la réflexion critique, ce qui conduit à des décisions plus éclairées et plus efficaces., nous avons constaté que cette hypothèse était confirmée aussi. L'audit qualité interne a encouragé une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise COSIDER TP en incitant à l'analyse des données et à la réflexion critique. Cette culture a permis de prendre des décisions plus éclairées et plus efficaces, car elles reposaient sur une évaluation approfondie des informations disponibles.

Enfin, nos résultats de recherche confirment nos hypothèses concernant l'audit qualité interne et la prise de décision au sein de l'entreprise COSIDER TP. Cela témoigne de l'importance de l'audit qualité interne dans la prise de décision et met en évidence la rigueur du processus d'audit, l'établissement d'un plan d'audit de qualité et la nécessité d'une mise en œuvre effective des recommandations des auditeurs. Ces constatations renforcent l'importance de promouvoir et de soutenir les pratiques d'audit qualité interne dans les entreprises pour favoriser l'amélioration continue et la prise de décision éclairée.

## **Conclusion générale**

---

Pendant la rédaction de ce mémoire, nous avons rencontré des difficultés à la fois sur le plan théorique et pratique. Sur le plan théorique, nous avons constaté une insuffisance de documentation concernant la relation entre l'audit qualité interne et la prise de décision. Sur le plan pratique, la vaste nature du sujet et le manque de temps disponible ont limité notre capacité à approfondir notre étude. Malgré ces contraintes, notre recherche a apporté des éclairages significatifs et confirmé nos hypothèses.

En conclusion, il est essentiel de souligner l'importance d'apporter un soutien continu à l'entreprise étudiée, en particulier en ce qui concerne la sensibilisation à l'audit qualité interne. Les entreprises doivent comprendre que le processus de l'audit qualité interne est un élément essentiel à prendre en compte, au même titre que les autres aspects de la gestion. Cela nécessite une approche bien définie et une gestion proactive de l'audit qualité interne, soutenue par les chercheurs, et les organismes de soutien aux entreprises.

De plus, il est important de souligner que notre recherche met en évidence des aspects encore obscurs qui nécessitent une attention continue de la part des chercheurs. Les futurs travaux de recherche devraient donc s'attacher à explorer en profondeur les différents aspects de l'audit qualité interne et de son rôle dans la prise de décision et la performance des entreprises. Une approche plus large et intégrée, englobant non seulement le processus d'audit qualité interne, mais aussi d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle, le traitement des non-conformités, etc., permettrait d'accumuler davantage de connaissances et de générer des résultats plus approfondis.

En somme, notre étude met en évidence la nécessité d'une prise de conscience accrue de l'importance de l'audit qualité interne dans la gestion des entreprises. Cela devrait être une préoccupation majeure pour les chercheurs, afin de favoriser une meilleure gestion de l'audit qualité interne et de contribuer au développement, à l'amélioration continue et à la performance des entreprises.

## *Bibliographie*

## Bibliographie

### ❖ Les ouvrages :

- BECOUR (J), et BOUQUIN, (H) : « *audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance* », 3<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 2008.
- BELLAICHE, (M) : « *Les 100 Questions pour comprendre et agir* », 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, Saint Denis, 2016.
- BELLUT, (S) : « *aider à décider* », AFNOR éd, Saint-Denis, 2010.
- BRAUER, (J) et GERD, (F) : « *Management de la qualité de A à Z* », édition MASSON, Paris, 1994.
- CANARD, (F) « *Management de la qualité* », édition GUALINO, Paris, 2009.
- CHABANI (S) et OUACHRINE (H) : « *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales* », 1<sup>ère</sup> édition, EHEC Alger, 2013.
- CHARPENTIER, (P) : « *Management et gestion des organisations* », édition ARMAND COLIN, Paris, 2007.
- DETRIE, (J.P) : « *Strategor Politique générale de l'entreprise* », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.
- DURET, (D) et PILLET, (M) : « *qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma* », 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, 2005.
- ERTIN, (E) : « *audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », édition d'organisation, 2007.
- FALARDEAU, (I) : « *Sortir de l'indécision* », édition Septembre, 2007.
- FALQUE, (L) et BOUGON, (B) : « *Pratiques de la décision : Développer ses capacités de discernement* », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2013.
- FERNANDEZ, (A) : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », 4<sup>èmes</sup> éditions d'Organisation, Paris, 2008.
- FEY, (R) et COGUE, (J.M) : « *la maitrise de la qualité* », édition ECONOMMICA, Paris, 1991.
- FREDERIC CANARD, « *Management de la qualité* », édition EXTENSO, Paris, 2009.

- GENEVIEVE, (K) et YVON, (M) : « *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne* », édition AFNOR, Saint Denis, 2003.
- IFACI : « *Les outils de l'audit interne* », édition EYROLLES, Paris, 2013.
- IGALENS, (J) et PERETTI, (J.M) : « *Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outils* », 2<sup>ème</sup> édition Eyrolles, paris, 2016.
- JACKES, (R) : « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition EYROLLES, 7<sup>ème</sup> édition, Paris,2010.
- JACQUES, (R) : « *Théorie et pratiques de l'audit interne* »,10<sup>ème</sup> édition Eyrolles, 2017
- JAMBERT, (C) : « *l'assurance qualité, la norme ISO 9000 en pratique* », Paris, 1997.
- JEAN-PIERRE, (M) et LAURENT, (N) : « *Les fondamentaux de l'audit qualité* », édition AFNOR, Saint Denis, 2018.
- JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (S) : « *Management des entreprises* », 3<sup>ème</sup> édition Gualino, Paris, 2017.
- JULIEN, (D) : « *La conduite d'une mission d'Audit Interne* » ,2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 1995.
- KREBS, (G) et MOUGIN, (Y) : « *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne* », édition AFNOR, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.
- LACOLARE, (V) : « *Pratiquer l'audit à valeur ajoutée* », édition Afnor, 2010.
- LEMOIGNE, (J.L) : « *Les systèmes de décision dans les organisations* », édition PUF, Paris, 1974.
- LONGIN, (P) et DENET, (H) : « *construire votre qualité* » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2008.
- MARGERAND, (J) et GILLET-GOINARD, (F) : « *Manager la qualité pour la première fois* », édition d'ORGANISATION, Paris, 2006.
- MERUNKA, (D) : « *La prise de décision en management* », édition Vuibert, 1987.
- MINTZBERG, (H) : « *Structure et dynamique des organisations* », édition d'organisation, Paris, 1993.
- NISSAN (D), BAZINET (M) et REILHAC (J.M) : « *Au cœur de l'ISO 9001 :2015 : Une passerelle vers l'excellence* », édition AFNOR, 2015.
- PELLEMANS, (P) : « *Recherche qualitative en marketing : perspective psycho scopique* », édition De Boeck, Paris, 1999.
- PINET, (C) : « *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008* »,2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, 2009.

- REIX, (R) et autres : « *Systèmes d'information et management des organisations* », 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, 2011.
- RENARD, (J) : « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'organisation, Paris, 2009.
- SCHICK, (P) : « *Mémento d'audit interne* », édition Dunod, paris, 2007.
- THEIRY-DUBUISSON, (S) : « *L'audit* », édition La Découverte, Paris, 2004.
- Yvon, (M) : « *les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEP* », édition AFNOR, 2013.

❖ **Revues :**

- NMILI, (M) et BOUAOULOU, (M) : « *La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision* », in revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 2, N° 4, 2021.
- Terras, (I) et Laid, (M) : « *L'audit Qualité, Un Enjeu De Performance Pour Les Pme* », Revue du Al-riyada for Business Economics, Vol 6, N°1, 2020.
- NASSER, (M) Et TIJANE, (M) : « *Les 7 outils de base du système de management de la qualité* », in revue contrôle de la comptabilité et de l'audit, Vol 4, N°2, 2020.

❖ **Travaux universitaires :**

- BERARD, (C) : « *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique* », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine-paris, 2009.
- DOUIDA (A.R) : « *L'apport de l'audit interne pour l'amélioration continue du système de management de la qualité* », Spécialité Organisation Et Management Des Entreprises, Mémoire de master en Sciences de Gestion, Ecole Supérieure de Commerce, 2018.

❖ **Références normatives :**

- ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, afnor, 2012.
- ISO 9000 V 2015 : système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire ,4ème édition, 2015.

**❖ Sites Web :**

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210> consulté le 18/04/2023 à 15h 20

<https://www.gethumancall.fr/post/audit-qualite-interne> consulté le 28/04/2023 à 21 :25

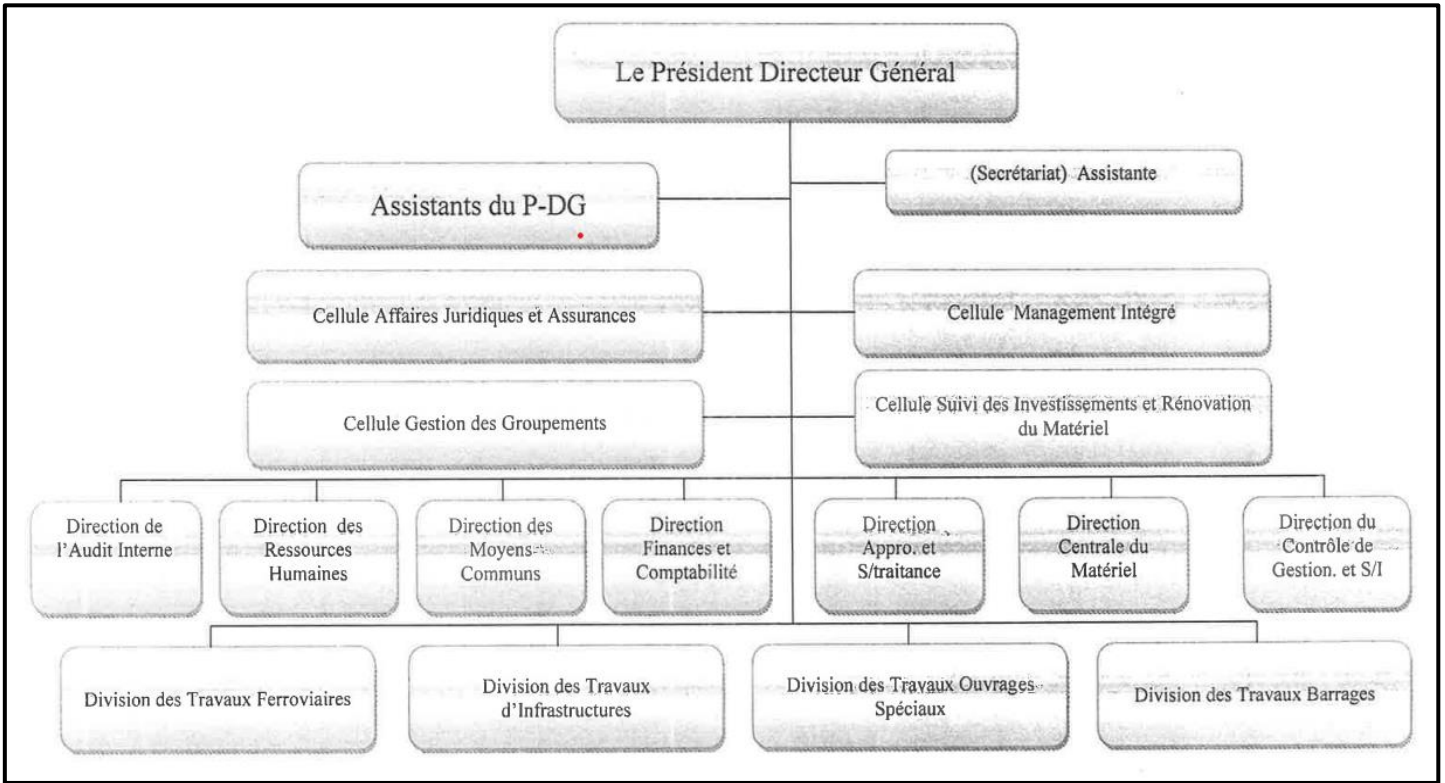
**❖ Documents administratifs :**

Documents internes à l'entreprise.

*Annexes*

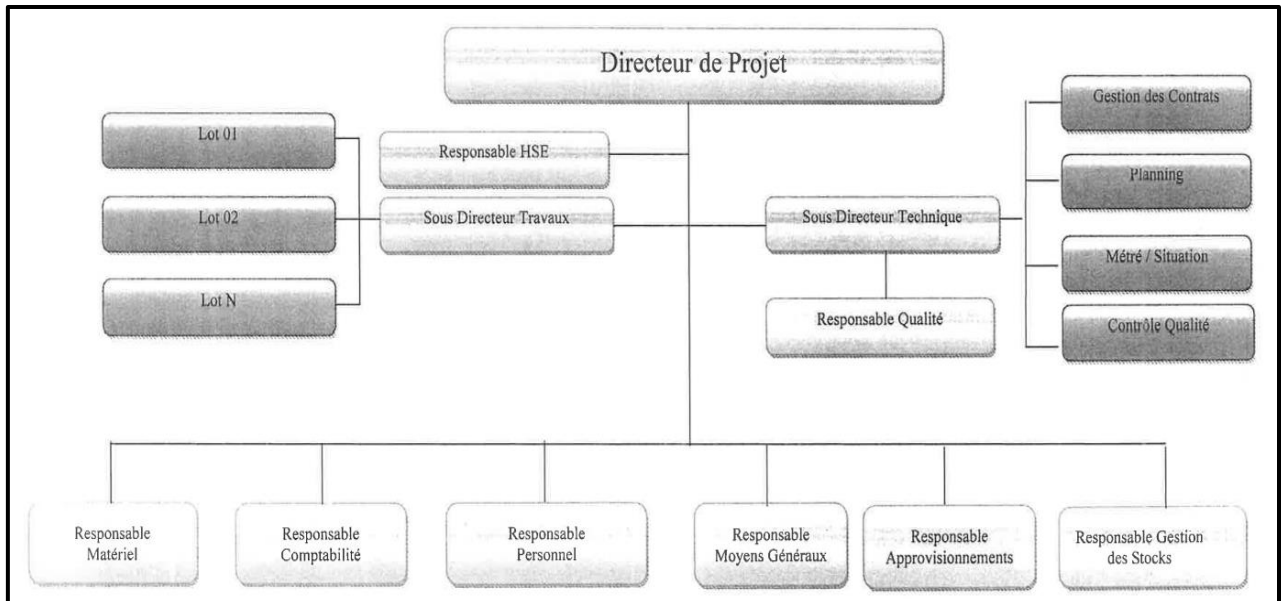
## Les Annexes

Annexe N°01 : Organigramme de la filiale Cosider TP



Source : documents internes à l'entreprise

Annexe N°02 : Organigramme de la direction du projet M28



**Source :** documents internes à l'entreprise

**Annexe N°03 :** Description du projet M28

Le projet est défini par l'extension de 10 Km de la ligne du métro d'Alger allant d'EL HARRACH CENTRE à L'AEROPORT INTERNATIONAL D'ALGER, il se compose de :

➤ **Tunnels :**

**Tableau N°01 : Longueurs des tunnels**

Ouvrage souterrain N°	Longueur en mètres
01	843.13
02	642.52
03	692.52
04	1095
05	708.96
06	843.13
07	642.52
08	642.52
09	2044

Source : documents internes à l'entreprise

Ce tableau présente les longueurs des tunnels, qui sont des données cruciales pour évaluer l'ampleur des travaux de construction réalisés par l'entreprise. En examinant ces données, nous pouvons apprécier la diversité des longueurs des tunnels, ce qui indique que les travaux de construction ont été réalisés sur des sites variés.

➤ **Stations :**

Sur un linéaire de 9.5 km et 9 stations, cette ligne desservira des quartiers denses en population tel que : Beaulieu, Oued smar, Cite 5 juillet, Bab Ezzouar, le Pôle Universitaire d'El Harrach, le Centre des Affaires de Bab Ezzouar et l'Université Houari Boumediene. Elle reliera le Tramway au carrefour de l'université Houari Boumediene et offrira une multimodalité au niveau de cette station.

Les neuf stations de cette extension sont :

- Station Hassan Badi : installé à l'avenue Boualem Ghiboub non loin de l'école nationale polytechnique et de l'Institut National Agronomique.
- Station pôle universitaire : installée dans les emplacements destinés au parking de l'EPAU, aux alentours de l'Institut national agronomique, l'école polytechnique d'architecture et d'urbanisme, école vétérinaire ainsi que la résidence universitaire BOURAOUI.
- Station Beaulieu : installée entre l'avenue AHMED HAMIDOUCHE et boulevard Sidi OKBA. Au nord de la station se trouve la zone d'habitation Beaulieu à forte concentration résidentielle.
- Station Oued Semar : se trouvant entre la route de Bab Ezzouar et la cité universitaire Houari Boumediene. L'institut National de formation en informatique est localisé au sud de la station à une distance de 260 mètres.
- Station université Houari Boumediene : aux alentours de la station se situe l'université des sciences et techniques Houari Boumediene, la cité universitaire d'AL ALIA et le quartier résidentiel populaire « HAI AL JORF » à forte concentration démographique.
- Station Bab Ezzouar Université : installée aux environs de la station du tramway d'Alger ainsi que l'arrêt de Bus. La station est à proximité des zones à forte concentration résidentielle : cité 1080 logts, cité Rabia Tahar.
- Station Bab-Ezzouar : installée sur une voie de 26 mètres de large ayant aux alentours : les îlots résidentiels composés d'immeubles tours tels que la cité 5 juillet et la cité Ismaïl Yefsah.
- Station Centre des affaires : la station centre des affaires est localisée dans le centre d'affaires de Bab Ezzouar où sont concentrés plusieurs commerces à savoir le centre commercial et de nombreux Hôtels.
- Station Aéroport : en correspondance avec l'extension de l'aéroport d'Alger, la station Aéroport sera localisée entre l'actuel bâtiment administratif de l'aéroport et le bâtiment administratif international dont la construction est prévue dans un futur proche.

➤ **Ouvrages annexes :**

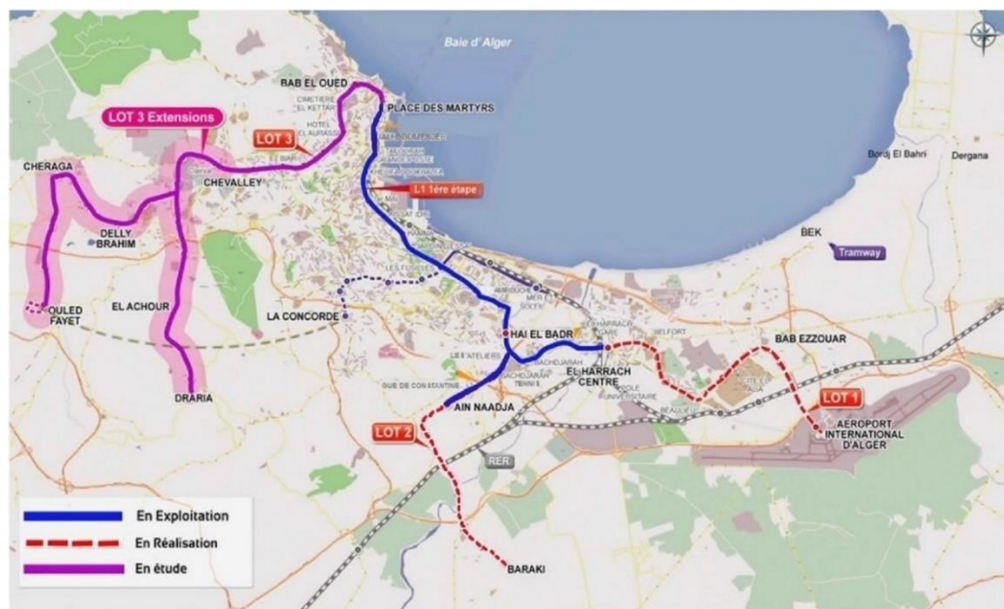
Les ouvrages annexes représentent 9 puits de ventilation installés entre stations suivant les localisations fixées pour l'évacuation de l'air.

Le choix du placement des stations revient à la forte concentration démographique (zones à forte densité démographique) des lieux et citées choisies. L'objectif de ce dernier est de fluidifier la circulation urbaine pour un développement des transports dans une région surpeuplée de la capitale

Ce projet représente l'un des plus grands projets d'Algérie financé par l'Etat Via le ministère des transports pour un budget valant les 60 milliards de DA. La réalisation des travaux va suivre une consolidation des Sols par Jet-Grouting différente de la méthode classique de réalisation des métros. L'exception du projet réside dans la méthode d'élaboration des tunnels appelé méthode TBM où sera utilisera un tunnelier. Une première pour une entreprise algérienne et sur le territoire national.

Le mode de passation du marché est encadré et a été établi par contrat « gré à gré » du fait que COSIDER soit privilégiée vu son statut d'entreprise publique, suite à l'expérience acquise auprès du partenaire allemand lors de l'élaboration de la première ligne du métro désormais fonctionnelle et sa position de leader sur le marché des réalisations des ouvrages souterrains.

**Figure N°20 :** Représentation du tracé de l'extension de la ligne n° 1 du métro d'ALGER



**Source :** Documents internes de l'entreprise

Afin de répondre aux besoins de transport des citoyens en leur offrant un moyen de transport confortable et sûr, l'Entreprise Métro d'Alger a initié la réalisation de l'extension de la

ligne 1 du métro d'Alger en direction de l'Aéroport International d'Alger "Houari Boumediene" et de la commune de Baraki.

Les travaux de construction des éléments clés de cette extension, à savoir la liaison entre le Centre-ville d'El Harrach et l'Aéroport International Houari Boumediene, ont été confiés à Cosider TP et ont commencé en juin 2015.

#### **Annexe N°04 : Le questionnaire**

#### **Questionnaire sur l'audit qualité interne et la prise de décision au sien de la COSIDER Travaux Publics :**

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'un mémoire de fin d'études en vue d'obtenir un diplôme de Master en Sciences Commerciales option Management et Entrepreneuriat à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC) d'Alger et qui se concentre sur " l'apport de l'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de Cosider TP ".

Dans ce questionnaire il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes ; nous voulons connaître votre opinion personnelle. Il est donc essentiel que vous répondiez honnêtement à toutes les questions en fonction de votre point de vue. Il vous faudra quelques minutes pour répondre à toutes les questions.

Vos réponses seront confidentielles et ne seront utilisées que pour les fins de cette étude.

Je serais très reconnaissant si vous pouviez prendre un moment pour répondre à ce questionnaire.

#### **Questions :**

#### **Axe 01 : Informations personnelles**

1/Etes-vous ?

- Homme
- Femme

2/ Quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Plus de 40 ans

3/ Quel poste occupez-vous ?

- Cadre dirigeant(e)
- Responsable d'activité
- Chargé(e) / Ingénieur(e) d'études
- Employé(e)
- Autre :

4/ Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?

- Moins d'un an
- De 01 à 05 ans
- De 05 à 10 ans

- Plus de 10 ans

### Axe 02 : Perception de l'audit qualité interne

5/ Connaissez-vous ce que signifie le terme "audit qualité interne" ?

- Oui
- Non

6/ Selon vous, qu'est-ce que l'audit qualité interne ? (Vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Un processus d'évaluation systématique des activités et des processus de l'entreprise pour s'assurer de leur conformité aux normes et aux exigences de qualité établies.
- Une procédure visant à identifier les non-conformités et les opportunités d'amélioration au sein de l'entreprise.
- Une méthode d'inspection et d'évaluation des produits ou services pour garantir leur conformité aux normes de qualité.
- Un outil de supervision et de contrôle interne pour évaluer l'efficacité des systèmes de gestion de la qualité en place.
- Autre :

7/ Quel est votre degré de connaissance pour le SMQ ?

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible
- Très faible

8/ Pensez-vous que :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
La mise en place d'un SMQ améliore la qualité des produits/services de l'entreprise					
La politique qualité déployée reflète vraiment la réalité de l'entreprise					
Les employés connaissent bien le rôle et les actions de la CMI (Cellule Management Intégré)					
Les auditeurs internes ont une connaissance suffisante des domaines audités					
Les auditeurs internes ont des compétences permet de créer un climat favorable à des échanges constructifs					
Les employés considèrent leur participation comme importante pour la qualité du travail					

9/ Dans quelle mesure avez-vous une idée sur le déroulement des activités du processus d'audit interne ?

- Très bonne idée
- Plutôt bonne idée
- Pas très bonne idée
- Pas du tout bonne idée

10/ Comment évaluez-vous le nombre d'audits qualité interne que subit votre processus ?

- Trop nombreux
- Suffisants
- Pas assez nombreux
- Aucun audit n'a été réalisé

11/ Quelles sont les principales sources pour l'obtention des informations nécessaires pour les audits qualité internes ? (Vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Documents, manuels et rapports annuels
- Entretiens avec les membres de l'équipe
- Examen des processus et des procédures
- Utilisation des technologies de l'information et de la communication

Axe 03 : Évaluation des résultats et suivi des audits

12/ Dans quelle mesure les responsables des domaines audités sont-ils informés des résultats des audits qualité interne ?

- Toujours informés
- Souvent informés
- Rarement informés
- Jamais informés

13/ Les employés reçoivent-ils un feedback sur leur performance en relation avec les résultats de l'audit qualité interne ?

- Oui
- Non

14/ Quels sont les principaux avantages du recours à l'audit qualité interne ?

- Meilleure prise de décision
- Optimisation des processus
- Identification des risques et des opportunités
- Amélioration de la qualité
- Garantie de conformité
- Amélioration de l'efficacité

15/ Comment évaluez-vous la pertinence des points forts et des points faibles détectés par l'auditeur pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?

- Très pertinent
- Plutôt pertinent

- Peu pertinent
- Pas du tout pertinent

16/ les employés identifient-ils des défis ou des limites dans la mise en œuvre de l'audit qualité interne ?

- Très souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

17/ Considérez-vous que le processus d'audit interne exerce un suivi régulier sur le plan d'action qualité (PAQ) issus des actions d'audits menés ?

- Oui, systématiquement
- Oui, parfois
- Non, rarement
- Non, jamais

18/ Pensez-vous que Les employés utilisent les résultats de l'audit qualité interne pour évaluer la qualité de leur travail ?

- Oui, très souvent
- Oui, parfois
- Rarement
- Jamais

19/ l'entreprise utilise-t-elle les indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de son processus d'élimination des non-conformités ?

- Toujours
- Parfois
- Rarement
- Jamais

#### **Axe 04 : Amélioration continue et prise de décision**

20/ Les employés participent-ils au processus de prise de décision dans l'entreprise ?

- Oui, souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

21/ Considérez-vous que les résultats de l'audit qualité interne sont pris en compte dans le processus de prise de décision de l'entreprise ?

- Oui
- Non

22/ Si oui, comment l'audit qualité interne affecte-t-il le processus de prise de décision ?  
(Vous pouvez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Il améliore la qualité des décisions

- Il offre une perspective objective
- Il aide à identifier la bonne information
- Il détecte les risques cachés et les opportunités d'amélioration
- Il fournit des données précises et fiables
- Augmenter la conformité réglementaire et les normes

23/ Pensez-vous que :

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les employés perçoivent l'importance de l'amélioration continue dans l'entreprise					
Les employés considèrent que l'audit qualité interne contribue à l'amélioration continue dans l'entreprise					
La qualité des données recueillis lors de l'audit qualité interne est importante pour faire des décisions					
L'audit qualité interne renforce la fiabilité des informations utilisées dans le processus de prise de décision					
L'audit qualité interne rend votre prise de décision plus facile					
Les résultats de l'audit qualité interne ont un impact sur l'efficacité des décisions prises par l'entreprise					
Les décisions prises en fonction des résultats de l'audit qualité interne améliorent la qualité du travail					

24/ Qui décide des actions d'amélioration suite aux résultats de l'audit qualité interne ?

- Le responsable du domaine audité seulement
- Le responsable du domaine audité avec son équipe
- L'auditeur interne
- Un comité de décision dédié à l'audit qualité interne
- Autre :

25/ Pensez-vous que l'entreprise prévoit de continuer à utiliser les résultats de l'audit qualité interne pour améliorer le processus de prise des décisions ?

- Très certainement
- Plutôt certainement
- Peu certainement
- Pas du tout certainement

## Table des matières

Résumé.....	.....
Abstract .....	.....
ملخص.....	.....
Dédicaces .....	.....
<i>Remerciements</i> .....	.....
Liste des tableaux.....	.....
Liste des figures.....	.....
Liste des abréviations.....	.....
Sommaire .....	.....
<i>Introduction générale</i> .....	A
<i>Chapitre 01 : L’audit qualité interne outil de management de la qualité</i> .....	1
Introduction .....	2
Section 01 : Généralités sur le système de management de la qualité (SMQ) .....	3
1 Aspect théorique lié à la qualité :.....	3
1.1 Définition de la qualité : .....	3
1.2 Les formes de la qualité : .....	4
1.2.1 La qualité externe :.....	4
1.2.2 La qualité interne : .....	4
1.2.3 La non-qualité :.....	4
1.3 Les dimensions de la qualité : .....	4
1.3.1 La qualité pour le client :.....	4
1.3.2 La qualité pour l’entreprise : .....	5
2 Le système de management de la qualité.....	6
2.1 Définition du Système de Management de la Qualité .....	6
2.2 Les principes d’un système de management de la qualité .....	7
2.3 Les outils de la qualité.....	8
2.3.1 Diagramme de Pareto : .....	8
2.3.2 Le diagramme d’ISHIKAWA : .....	9
2.3.3 La feuille de relevé : .....	9
2.3.4 Graphique, courbe ou diagramme de concentration des défauts :.....	10
2.3.5 L’histogramme :.....	10
2.3.6 La carte de contrôle :.....	11
2.3.7 Le diagramme de corrélation : .....	12

2.3.8	Le QQQQCCP : (Quoi ? qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? pourquoi ?) .....	13
2.3.9	Le diagramme forces / faiblesses : .....	13
3	La démarche qualité .....	14
3.1	L'approche systématique de la démarche qualité .....	14
3.1.1	L'évaluation : .....	14
3.1.2	La planification : .....	14
3.1.3	La mise à jour : .....	15
3.1.4	L'implantation : .....	15
3.1.5	L'audit : .....	15
3.1.6	L'amélioration continue : .....	15
3.2	Le système documentaire de management de la qualité .....	17
3.2.1	Le manuel qualité : .....	17
3.2.2	Les procédures : .....	18
3.2.3	Les instructions de travail : .....	19
3.2.4	Les supports d'enregistrements : .....	19
	Section 02 : Généralités sur l'audit qualité interne .....	20
1.	Introduction à l'audit .....	20
1.1.	Définition de l'audit .....	21
1.2.	Types d'audits .....	21
1.2.1.	L'audit selon l'appartenance professionnelle ou juridique : .....	21
1.2.2.	L'audit selon la nature de la mission : .....	22
1.2.3.	L'audit par objectif : .....	23
1.2.4.	L'audit selon le domaine concerné : .....	24
2.	Définition et notions clés de l'audit qualité interne. ....	25
2.1.	Définition de L'audit qualité interne : .....	25
2.2.	Évolution de la notion de l'audit qualité : .....	26
2.3.	Types d'audit qualité interne : .....	27
2.3.1.	Audit système : .....	28
2.3.2.	Audit procédure ou procédé : .....	28
2.3.3.	Audits de produit ou services : .....	28
2.3.4.	Audit des processus : .....	28
2.4.	Les objectifs de l'audit qualité interne : .....	28
2.5.	La différence entre l'audit interne (contrôle interne) et l'audit qualité interne : .....	30
3.	Les mécanismes de l'audit qualité interne .....	32

3.1.	Les responsabilités des auditeurs internes : .....	32
3.2.	Les preuves d'audit : .....	32
3.3.	Avantages et limites de l'audit qualité interne : .....	34
3.3.1.	Avantages de l'audit qualité interne : .....	34
3.3.2.	Limites de l'audit qualité interne : .....	35
Section 03 : La démarche d'audit qualité interne .....		35
1.	La préparation de l'audit qualité .....	35
1.1.	L'ordre de mission : .....	36
1.2.	La prise de connaissance : .....	37
1.3.	Identification et évaluation des risques : .....	37
1.4.	Définition des objectifs de la mission : .....	38
1.5.	Elaboration d'un plan d'audit .....	38
2.	La réalisation de l'audit qualité .....	39
2.1.	La réunion d'ouverture : .....	39
2.2.	La Conduit de l'audit .....	40
2.2.1.	L'analyse documentaire : .....	40
2.2.2.	L'entretien d'audit : .....	40
2.2.3.	L'Observation pendant l'audit : .....	41
2.2.4.	Prise de notes : .....	41
2.3.	Réunion de clôture : .....	41
3.	L'évaluation des résultats de l'audit qualité .....	43
3.1.	Le rapport d'audit : .....	43
3.2.	Le suivi d'audit : .....	44
<i>Chapitre 02 : La prise de décision</i> .....		47
Section 01 : Théories et concepts de la prise de décision .....		49
1.	Définitions et concepts clés .....	49
1.1.	Définition de la décision : .....	49
1.2.	Typologie de la décision : .....	50
1.2.1.	Selon la nature de décision : .....	50
1.2.2.	Selon l'échéance de décision : .....	51
1.2.3.	Selon le contexte de choix de décision : .....	52
1.2.4.	Selon la structure de décision : .....	53
2.	Théories classiques et modèles de prise de décision .....	53
2.1.	Le modèle de la rationalité absolue (parfaite) : .....	53

2.2.	Le modèle de la rationalité limitée : .....	54
2.3.	La théorie comportementale de la firme : .....	55
2.4.	Le modèle « intelligence-modélisation-choix » (IMC) : .....	56
2.5.	Le modèle de la poubelle : .....	58
Section 02 : processus de prise de décision .....		59
1.	Les sources de la prise de décision .....	59
1.1.	Expérience : .....	59
1.2.	Standards : .....	60
1.3.	Données et faits : .....	60
1.4.	Modèles : .....	60
1.5.	Systèmes experts : .....	61
2.	Le processus de prise de décision .....	61
2.1.	La reconnaissance du problème : .....	62
2.2.	Diagnostiquer le problème pour fixer un objectif : .....	63
2.3.	La recherche de solutions : .....	63
2.4.	La collecte de données : .....	64
2.5.	L'analyse des solutions : .....	65
2.6.	La sélection de la solution : .....	65
2.7.	La mise en œuvre de la solution et le suivi : .....	66
3.	Les éléments clés pour une prise de décision efficace .....	68
3.1.	Les méthodes de la prise de décision : .....	68
3.1.1.	Réfléchir en solo (méthode directive) : .....	68
3.1.2.	Analyser les chiffres : .....	69
3.1.3.	Opter pour le collectif (méthode Participative) : .....	69
3.1.4.	Se tourner vers un tiers (méthode Consultative) : .....	70
3.1.5.	Se fier à son intuition : .....	71
3.1.6.	Agir, puis réfléchir : .....	71
3.1.7.	Ne pas se décider : .....	71
3.1.8.	Utiliser le mind mapping (ou carte heuristique) : .....	71
3.1.9.	Faire comme tout le monde : .....	72
3.2.	Les acteurs de la prise de décision : .....	72
3.2.1.	Le décideur apathique : .....	72
3.2.2.	Le décideur erratique : .....	73
3.2.3.	Le décideur conservateur : .....	73

3.2.4.	Le décideur idéaliste : .....	73
3.2.5.	Le décideur pragmatique : .....	73
3.2.6.	Le décideur politico-stratégique : .....	73
Section 03 : Le lien entre l'audit qualité interne et la prise de décision.....		74
1.	Facteur influençant la prise de décision .....	74
1.1.	Facteurs individuels : .....	74
1.2.	Le processus de groupe : .....	75
1.3.	Facteurs organisationnels : .....	75
1.4.	Facteurs environnementaux : .....	76
2.	La contribution des outils d'audit dans l'amélioration de la prise de décision .....	76
2.1.	Les outils de collecte de données : .....	77
2.1.1.	L'entretien : .....	77
2.1.2.	Le questionnaire du contrôle interne : .....	78
2.1.3.	Le Brainstorming : .....	78
2.1.4.	L'observation : .....	79
2.1.5.	L'échantillonnage statistique (sondage) : .....	79
3.	L'audit qualité interne et la prise de décision .....	80
3.1.	Le rôle de l'audit qualité interne dans la prise de décision : .....	81
3.1.1.	En amont de la prise de décision : .....	81
3.1.2.	Après la prise de décision : .....	82
2.1.3.	Dans le suivi des conséquences de la prise de décision : .....	82
Conclusion du chapitre.....		83
<i>Chapitre 03 : Etude de l'apport d'audit qualité interne dans la prise de décision au sein de l'entreprise</i>		
<i>COSIDER TP – Projet M28</i> .....		84
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....		86
1.	Le groupe COSIDER.....	86
1.1.	La filiale COSIDER Travaux Publics.....	87
1.1.1.	Historique.....	87
1.2.	Choix du site : « Direction du projet M28 - COSIDER TP » .....	88
1.2.1.	Présentation du projet M2.....	88
1.2.2.	Les objectifs du projet M28.....	89
1.3.	La Cellule de Management Intégré (CMI) .....	89
1.3.1.	La revue de direction.....	90
Section 02 : Déroulement de la mission d'audit interne au sein de l'entreprise COSIDER TP - Projet		
M28 .....		91

1. Phase de préparation .....	92
1.1. Élaboration un programme d'audit.....	92
1.1.1. La prise de connaissance du sujet de la mission .....	92
1.1.2. L'identification et l'évaluation des risques potentiels.....	92
1.1.3. Le champ d'audit.....	92
1.1.4. Déterminations des objectifs d'audit.....	93
1.2. Déclenchement d'audit.....	93
1.3. Détermination du groupe d'audit .....	93
2. Phase de réalisation .....	93
2.1. Préparation des activités d'audit .....	94
2.1.1. Réalisation d'une revue de documents.....	94
2.1.2. Les documents nécessaires .....	94
2.1.3. Identifications des risques et leurs impacts sur COSIDER TP .....	95
2.2. Plan d'audit .....	95
2.2.1. Détermination des exigences de la norme .....	95
2.2.2. Composition du plan d'audit.....	95
2.3. Mandatement des auditeurs.....	96
2.4. Préparation des documents de travail.....	96
2.5. Réalisation de l'activité de l'audit .....	96
2.5.1. La réunion d'ouverture .....	96
2.5.2. La réalisation de l'audit .....	97
2.5.3. Interprétation des résultats de l'activité de l'audit.....	97
2.5.4. Analyse et synthèse.....	97
2.5.5. La réunion de clôture .....	98
3. Phase de conclusion .....	98
3.1. La rédaction du rapport d'audit .....	98
3.2. Le suivi de l'audit.....	98
3.2.1. Traitement des non-conformités .....	99
3.2.2. Evaluation de l'impact de la non-conformité.....	100
3.3. Mesure de l'efficacité de l'audit qualité interne.....	100
Section 03 : La méthodologie de recherche et l'analyse des résultats .....	101
1. Méthodologie de recherche.....	101
1.1. Étude quantitative par questionnaire : .....	101
1.1.1. Mode d'échantillonnage .....	102

1.1.2. La méthode de traitement de questionnaire.....	103
1.2. Étude qualitative par un guide d'entretien :.....	103
2. Etude et analyse des résultats :.....	104
2.1. Analyse des résultats du questionnaire : .....	104
2.2. Analyse des résultats de l'entretien :.....	127
3. Synthèse générale de l'enquête :.....	136
4. Recommandations :.....	138
<i>Conclusion générale</i> .....	140
<i>Bibliographie</i> .....	145
<i>Annexes</i> .....	150