

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN « Management par la qualité »**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**Conception, mise en place et pilotage d'un système de  
management de la qualité selon les exigences de la norme ISO  
9001 v.2008  
CAS : Grant Thornton Algérie**

Présenté par : -MANSOURI Siham.  
- OUZANI Fayçal.

Encadré par : - Pr Amina Kadri-Messaïd  
- M. Jean-Jacques BOUCHOT

ANNEE 2013

## **Remerciements**

- *En premier lieu, nous remercions DIEU de nous avoir permis de mener à bien ce modeste travail.*
  
- *Nous ne remercierons jamais assez notre professeur Jean-Jacques BOUCHOT pour sa disponibilité, son extrême patience et sa précieuse aide tout au long de notre travail, et - Pr Amina Kadri-Messaïd qui nous a guidé à bien le mener.*
  
- *Nous témoignons nos remerciements également à notre tutrice, Madame Wahiba BELHAJ pour l'accueil et l'accompagnement qu'elle nous a consacré*
  
- *Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches familles et amis, qui nous ont soutenus et encouragé à tout le staff de l'ENSM.*

## Résumé

Dans un contexte économique très concurrentiel, la qualité s'impose de plus en plus comme terrain pour la compétitivité entre les entreprises et un vecteur d'amélioration de leurs performances. L'objectif de ce travail étant d'accompagner Grant Thornton Algérie au cours de sa démarche qualité, nous avons élaboré et mis en place un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 v.2008 en vue de l'obtention de la certification.

Ce mémoire vise à exposer les différents éléments et étapes de la conception du système ainsi que la méthodologie d'approche que nous avons jugé être la mieux adaptée à notre organisme d'accueil.

## Abstract

In a highly competitive economy context, the quality is increasingly becoming a competitive argument for enterprises and a vector of organization's performance improvement. The purpose of this work is to accompany Grant Thornton Algeria during its quality process, so we elaborated and implemented a system of quality management according to the international standard ISO9001 v.2008, for the company to be certificated.

This dissertation aim to present the different conception's elements and steps of the system, and the approach that we consider fits the best for this work.

## ملخص:

في إطار اقتصادي متميز بتنافسية كبيرة, أصبحت الجودة محل للتنافسية بين المؤسسات و عنصر أساسي لتحسين أدائها. بهدف مرافقة شركة Grant Thornton Algérie خلال مسيرتها للحصول على شهادة التماثل ISO9001 v.2008, قمنا بتصميم و إعداد نظام لتسيير الجودة وفقا لمتطلبات هذا المعيار الدولي. و لذلك تهدف هذه المذكرة إلى عرض مختلف العناصر و المراحل اللازمة لتصميم و إعداد هذا النظام. بالإضافة إلى المنهجية التي نعتبرها الأنسب لهذه المؤسسة.

## Liste des abréviations

<b>DAF</b>	Directeur Administratif et financier.
<b>DG</b>	Direction Générale.
<b>DRH</b>	Directeur ressources humaines.
<b>RH</b>	Ressources Humaines.
<b>RAQ</b>	Responsable assurance qualité.
<b>SMQ</b>	Système de management de la qualité.
<b>SI</b>	Système d'information.

## Key words list :

<b>DAF</b>	Administration and Finance Director.
<b>DG</b>	General Manager.
<b>DRH</b>	Human Resources Director.
<b>RH</b>	Human Resources.
<b>RAQ</b>	Quality Assurance Manager.
<b>SMQ</b>	System of Quality Management.
<b>SI</b>	Information System.

## قائمة المصطلحات الأساسية:

<b>DAF</b>	مدير الادارة و المالية
<b>DG</b>	مدير عام
<b>DRH</b>	مدير الموارد البشرية
<b>RH</b>	الموارد البشرية
<b>RAQ</b>	مسؤول ضمان الجودة
<b>SMQ</b>	نظام تسيير الجودة
<b>SI</b>	نظام المعلومات

## Liste des tableaux

<b>Tableau : N°01.</b> Présentation de Grant Thornton International.....	13
<b>Tableau : N°02.</b> Lignes de services Grant Thornton Algérie.....	13
<b>Tableau : N°03.</b> Cadrage du projet de mise en place du SMQ.....	19
<b>Tableau : N°04.</b> Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001.....	24
<b>Tableau : N°05.</b> Grille de diagnostic selon la norme ISO 9001 v.2008.....	25
<b>Tableau : N°06.</b> Chapitres de la norme non applicables à l'entreprise.....	26
<b>Tableau : N°07.</b> Plan d'action pour la mise en place du SMQ.....	28
<b>Tableau : N°08.</b> Matrice d'interactions des processus de Grant Thornton Algérie.....	31
<b>Tableau : N°09.</b> Tableau récapitulatif des finalités des processus.....	33
<b>Tableau : N°10.</b> Descriptif des éléments constitutifs des fiches d'identités des processus de Grant Thornton Algérie.....	34
<b>Tableau : N°11.</b> Éléments constitutifs de la base documentaire de Grant Thornton Algérie.....	37
<b>Tableau : N°12.</b> Rubriques constitutives d'une fiche de poste chez Grant Thornton Algérie.....	46
<b>Tableau : N°13.</b> Contenus des rubriques de la grille d'audit interne de Grant Thornton Algérie.....	55

## Liste schémas

<b>Schéma : N°01.</b> Historique de Grant Thornton Algérie.....	14
<b>Schéma : N°02 :</b> organigramme Grant Thornton Algérie.....	15
<b>Schéma : N°03.</b> Cadrage du projet selon la méthode PDCA.....	20
<b>Schéma : N°04.</b> Méthodologie développée avec l'entreprise.....	21
<b>Schéma : N°05.</b> Principe de la démarche.....	27
<b>Schéma : N°06 :</b> Cartographie des processus de Grant Thornton Algérie.....	30
<b>Schéma : N°07.</b> Cartographie du processus politique et stratégie de Grant Thornton Algérie.....	32
<b>Schéma : N°08.</b> Fiche d'identité du processus politique & stratégie de Grant Thornton Algérie.....	35
<b>Schéma : N°09.</b> Fiche descriptive du processus politique & stratégie de Grant Thornton Algérie.....	36
<b>Schéma : N°10.</b> Structure hiérarchique de la documentation du SMQ de Grant Thornton Algérie.....	37
<b>Schéma : N°11.</b> Plan qualité de la réalisation des services chez Grant Thornton Algérie.....	41
<b>Schéma : N°12.</b> Logigramme de la procédure "Maîtrise des documents" de Grant Thornton Algérie.....	43
<b>Schéma : N° 13.</b> Référentiel des compétences de Grant Thornton Algérie.....	45
<b>Schéma : N° 14.</b> Tableau de bord de pilotage des processus de Grant Thornton Algérie.....	51
<b>Schéma : N° 15.</b> Typologie d'un audit interne.....	52
<b>Schéma : N° 16.</b> Document d'une revue de direction de Grant Thornton Algérie.....	59

## Sommaire

<b>Résumé.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise et cadre général de la mission.....</b>	<b>12</b>
1.1 Présentation de l'entreprise .....	13
1.1.1 Genèse et historique du groupe .....	13
1.1.2 Grant Thornton international.....	13
1.1.3 Grant Thornton Algérie.....	14
1.1.4 L'organisation et La gouvernance de l'entreprise.....	16
1.1.5 Le cœur métier et la mission de l'entreprise .....	17
1.2 Cadre général de la mission .....	19
1.2.1 Les enjeux de la certification. ....	19
1.2.2 Méthodologie d'approche. ....	19
<b>Chapitre 2 : conception et mise en œuvre du système de management de la qualité..</b>	<b>23</b>
2.1 La démarche qualité .....	24
2.2 Le système de management de la qualité .....	24
2.3 Référentiel et composantes du système.....	25
2.4 Etat des lieux et diagnostic.....	26
2.5 Principe de la démarche et Plan d'action .....	28
2.6 Cartographie des processus .....	29
2.7 La documentation du système de management de la qualité .....	37

<b>Chapitre 3 : Les Outils du pilotage du Système de mangement de la qualité.....</b>	<b>49</b>
3.1 Le Tableau de bord processus .....	50
3.2 L'audit interne .....	53
3.3 La revue de direction .....	57
<b>Conclusion .....</b>	<b>62</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>69</b>

## **Introduction**

Dans la dynamique mondiale de globalisation et un environnement en perpétuelle mutation, marqué par la concurrence et des marchés de plus en plus compétitifs, la qualité est désormais un gage essentiel dans la réussite de chaque entreprise, et s'impose de plus en plus comme argument compétitif par la mise en place d'une démarche qualité ayant pour objectif la satisfaction des clients et axée sur la maîtrise des processus internes de l'entreprise et une amélioration continue des pratiques managériales de celle-ci.

Au cœur de cette démarche : le système de management de la qualité.

Un Système de management de la qualité est un ensemble de directives et d'éléments interactifs, permettant d'établir et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qualité. Nous nous intéressons dans ce travail à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 v.2008, qui est une norme internationale qui spécifie les exigences relatives à ce dernier.

Depuis son apparition en 1887, la série de normes ISO 9000 a suscité beaucoup d'intérêt, et plusieurs entreprises se sont intéressées à elle. L'une de ces entreprises est Grant Thornton Algeria où nous avons effectué notre stage de fin d'études, au cours duquel nous avons été amenés à travailler sur l'élaboration d'un système de management de la qualité selon les exigences de la norme citée ci-dessus.

C'est ainsi que nous avons proposé notre sujet intitulé : « *Conception, mise en place et pilotage d'un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 v.2008* ».

### **Problématique :**

L'importance de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité à travers la certification pour une entreprise qui vise en permanence la satisfaction de ses clients, n'est plus à souligner tant qu'elle relève d'une décision stratégique de la direction et, par ailleurs, elle tient compte des besoins et attentes des parties prenantes.

Cependant, la mise en place d'une telle démarche à travers l'identification des processus et la création de la documentation, reste insuffisante pour mener le projet à sa finalité.

L'adhésion et la participation de l'ensemble du personnel à la démarche d'une part, et le pilotage du SMQ d'autre part, s'avère être capitaux.

Et c'est dans ce contexte que la problématique suivante s'est formulée :

- Quels sont les axes et les éléments sur lesquels repose la mise en place et le pilotage du SMQ, afin d'assurer son efficacité ?

De cette problématique nous avons tiré les sous questions suivantes :

- Quelle est la méthodologie à suivre pour concevoir et mettre en place un système de management de la qualité ?
- Quels sont les outils les mieux adaptés pour le pilotage du système de management de la qualité ?

La réponse à la problématique posée peut être approchée par la vérification des hypothèses que nous fournit une première recherche théorique, à savoir :

- ⊗ La mise en place d'une démarche qualité doit nécessairement passer par l'engagement de la direction et la participation du personnel.
- ⊗ Le suivi et l'évaluation des objectifs sont effectués à travers l'audit qualité, la revue de direction et le tableau de bord processus, par des indicateurs préalablement déterminés.

L'objectif de notre travail consiste donc à mettre en place une démarche qualité visant la certification dans un premier lieu, et la définition des outils nécessaires et les mieux adaptés pour le pilotage, le suivi et l'évaluation dans un second lieu.

### **Présentation du travail**

Un rappel des concepts clés ainsi que des étapes techniques utilisées et les résultats auxquels nous avons abouti, sont présentés et exposés dans les chapitres constituant ce mémoire, et qui se décomposent comme suit :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise et du cadre général du travail ainsi que la méthodologie choisie.

Le second chapitre quant à lui, traitera la conception et l'élaboration du système de management de la qualité.

Et enfin, nous aborderons dans le troisième et dernier chapitre, une proposition des outils de pilotage de ce système.

Finalement, nous présentons une conclusion de notre travail qui reprend notre démarche et synthétise nos résultats.

# **Chapitre 1 :Présentation de l'entreprise et cadre général de la mission**

La première partie de ce chapitre fera l'objet de la présentation de l'entreprise Grant Thornton. Nous présentons successivement un bref passage sur l'histoire et la genèse du groupe, son implémentation en Algérie, les activités de l'entreprise et son organisation ainsi que quelques chiffres clés. Nous aborderons ensuite les aspects que nous avons jugé les plus importants ainsi que la méthodologie d'approche quant à l'objet de notre travail.

## **1.1 Présentation de l'entreprise**

### **1.1.1 Genèse et historique du groupe**

En 1924, Alexander Grant Richardson a fondé Alexander Grant & Co. à Chicago. Grant avait été un comptable senior chez Ernst & Ernst (aujourd'hui Ernst & Young). Il s'est engagé à fournir des services aux entreprises de taille moyenne, un engagement que l'entreprise occupe encore aujourd'hui. Après sa mort, au milieu des années 60, la direction de l'entreprise a décidé de se développer à l'international et Alexander Grant & Co. rejoint des entreprises de l'Australie, du Canada et du Royaume-Uni pour mettre en place une nouvelle entité : Alexander Grant Tansley Witt. Cette organisation a fonctionné avec succès pendant 10 ans.

En 1980, le cabinet s'est joint à 49 autres cabinets comptables, y compris Thornton Baker au Royaume-Uni, une entreprise avec des qualités similaires, afin de former une organisation mondiale, Grant Thornton International (GTI). Il est devenu le neuvième plus grand cabinet d'expertise comptable aux Etats-Unis.

En 1986, Alexander Grant & Co. (le membre qui été établi aux états unis) a changé son nom en « Grant Thornton », reflétant ainsi son affiliation au Royaume-Uni avec Thornton Baker, qui a également changé son nom en Grant Thornton et le groupe fut ainsi fondé.

### **1.1.2 Grant Thornton international<sup>1</sup>**

Grant Thornton International est l'une des principales organisations mondiales d'audit et de conseil, avec un chiffre d'affaires global de près de 4,2 milliards de dollars en 2012.

Elle regroupe plus de 35 000 collaborateurs dont 2 600 associés dans près de 124 pays à travers le monde, et poursuit son expansion géographique dans de nombreux pays au sein desquels elle n'était jusqu'ici pas représentée.

---

<sup>1</sup>[http://www.grant-thornton.fr/Groupe/15-Grant\\_Thornton\\_International](http://www.grant-thornton.fr/Groupe/15-Grant_Thornton_International)

Chaque membre du réseau Grant Thornton International est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

**Tableau : N°01.**Présentation de Grant Thornton International.

<b>Intitulé</b>	<b>Donnée</b>
<b>Chiffre d’affaire (2012)</b>	4,2 M\$ (+3,1%)
<b>Ventilation du CA par métier (%)</b>	
Assurance	45%
Advisory	24%
Tax	22%
Outsourcing and other services	8%
<b>Effectif</b>	35 000 collaborateurs
<b>Siège social</b>	Londres (Royaume-Uni)

**Source :** documents internes à l’entreprise.

### 1.1.3 Grant Thornton Algérie<sup>2</sup>

Grant Thornton Algérie est membre et représentant algérien de Grant Thornton international depuis l’année 2011. C’est un cabinet pluridisciplinaire de prestations de services, intervenant dans les métiers traditionnels du chiffre et dans le conseil aux entreprises, à savoir : l’Audit, le Consulting, l’Outsourcing et le Conseil juridique, fiscal et social.

**Tableau : N° 02.** Lignes de services Grant Thornton Algérie

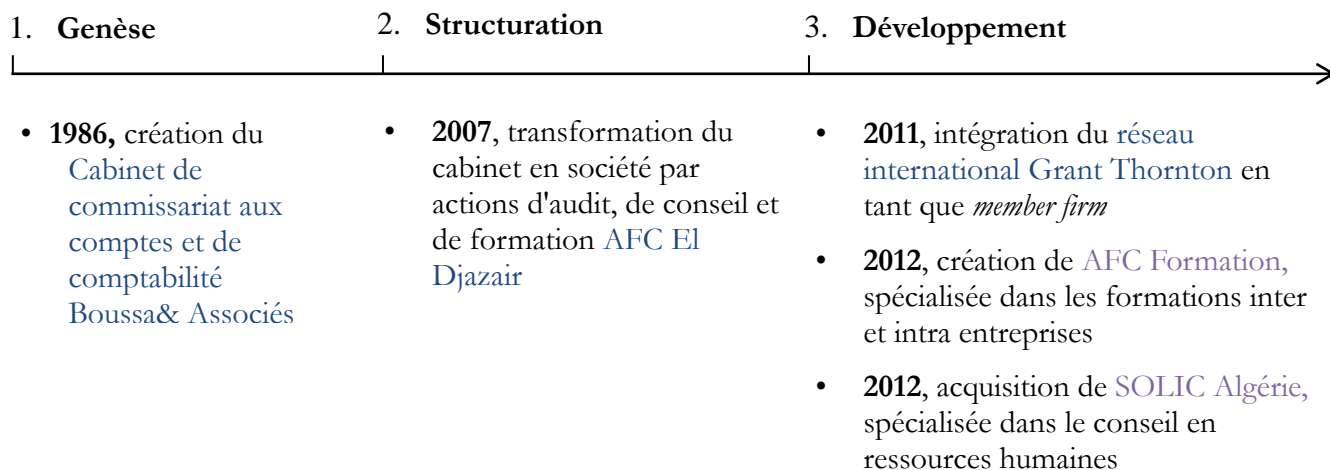
<b>Audit</b>
Audit et Due diligence
Consolidation
IFRS / SCF

<sup>2</sup> Document interne à l’entreprise.

<b>Conseil</b>
Études fiscales, juridiques et sociales
Études sectorielles et Stratégie
Organisation
Système d'Information
Amélioration de la performance
Optimisation des processus de gestion
Gestion des Ressources Humaines
Financial Advisory Services
Business Risk Services

**Source :** documents internes à l'entreprise.

**Schéma : N°01.** Historique de Grant Thornton Algérie.



**Source :** documents internes à l'entreprise.

C'est un cabinet qui se spécialise dans l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches d'amélioration de leurs performances humaines et organisationnelles.

Il intervient aussi bien auprès de TPE, de PME/PMI qu'auprès des grands groupes, associations, ou professions libérales.

Dans une conjoncture où la création d'entreprise est un vrai défi, les objectifs du cabinet sont:

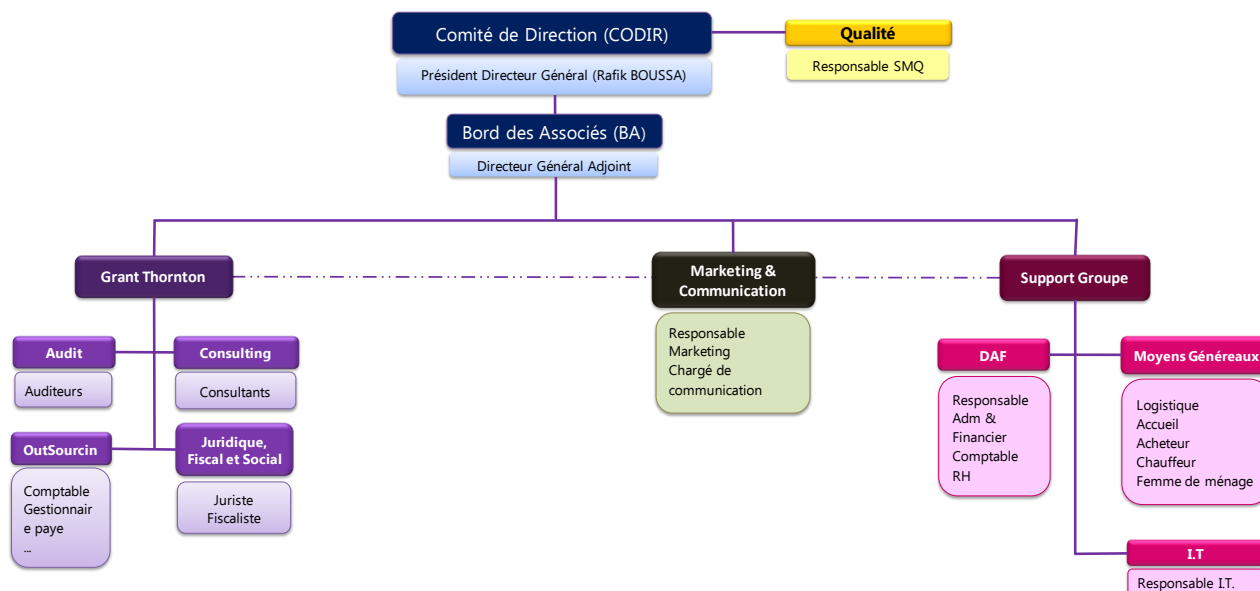
- \_ Proposer aux organisations dynamiques l'offre de services la plus large possible, quelle que soit leur implantation ;
- \_ Savoir intervenir aux quatre coins du monde lorsque la situation le demande ;
- \_ Et s'adapter aux fluctuations macroéconomiques pour être en phase avec les opportunités que la mondialisation offre aujourd'hui aux dirigeants.

### 1.1.4 L'organisation et La gouvernance de l'entreprise<sup>3</sup>

Le cabinet s'organise autour des entités correspondantes aux activités qu'il pratique, à savoir : l'audit, le consulting, l'outsourcing et le conseil juridique, fiscal et social.

La gouvernance et les liens hiérarchiques entre les entités du cabinet sont décrit et illustrés à travers l'organigramme dans le Schéma : N°02.

**Schéma : N°02 .Organigramme Grant Thornton Algérie.**



Source : documents internes à l'entreprise.

<sup>3</sup> Document interne à l'entreprise

### **1.1.5 Le cœur métier et la mission de l'entreprise<sup>4</sup>**

Le cœur métier de l'entreprise se forme autour des quatre activités citées ci-dessus :

#### **a) L'audit**

Dans le cadre de son métier d'audit, Grant Thornton Algérie propose principalement des missions d'opinion, il s'agit notamment d'audit légal ou contractuel et également de Commissariat aux apports et à la fusion.

L'entreprise propose aussi bien une évaluation des comptes et d'autres rapports financiers des entreprises clientes, mais aussi la manière dont ceux-ci ont été préparés et présentés.

La prestation de service dans ce domaine englobe :

- L'audit légal et contractuel ;
- La révision des comptes annuels ;
- La révision des comptes consolidés selon les normes nationales et internationales ;
- La structuration des processus d'entreprise et de contrôle ;
- La mise sur pied d'analyses de due diligence ;
- Et l'audit de fondation, d'augmentation de capitaux et autres contrôles spéciaux.

#### **b) Le consulting**

Dans ce secteur d'activité Grant Thornton Algérie accompagne ses clients nationaux et internationaux, pour l'accomplissement de leurs projets, en leur offrant une gamme de services très variée.

La prestation de service ici englobe les projets de:

- Due diligence ;
- Fusions et Acquisitions ;
- Diagnostic et évaluation des entreprises ;
- Mise à niveau des PME ;
- Structuration d'entreprises ;
- Assainissements et liquidations.

---

<sup>4</sup> Document interne à l'entreprise

**c) L'outsourcing**

Dans le cadre de ce métier, Grant Thornton Algérie prend la responsabilité de la conduite de certaines fonctions des entreprises clientes en proposant des solutions d'Externalisation.

Cette activité est développée dans deux principaux domaines :

La « comptabilité et finance » et la « paie et ressources humaines ».

La prestation de service ici concerne les activités de:

- Comptabilité selon les normes nationales et internationales ;
- Etablissements de comptes consolidés ;
- Gestion de la paie et de l'administration du personnel ;
- Etablissement des déclarations G50 ;
- Gestion de la trésorerie ;
- Gestion de facturation ;
- Constitution de sociétés.

**d) Le conseil juridique, fiscal et social**

Concernant ce métier, Grant Thornton Algérie offre un ensemble de services aidant à la gestion juridique et fiscale de ses entreprises clientes.

Elle intervient sur des problématique de droit des sociétés, de due diligences juridiques, fiscales, sociales et contractuelles, de fusions & acquisitions, de droit fiscal, de mobilité internationale, de droit commercial, droit social, contentieux des affaires et enfin de prévention et traitement d'entreprises en difficultés.

La prestation de service ici intervient au niveau de :

- La planification et l'optimisation fiscale pour les entreprises nationales et internationales
- Le conseil fiscal lors de restructurations, transformations, fusions, divisions, assainissements ou liquidations ;
- La préparation et négociations d'agréments fiscaux ;
- Le conseil lors de la constitution d'entreprises ou de l'établissement de succursales en Algérie ;
- L'administration fiscale et la préparation des déclarations d'impôts ;
- L'établissement de contrats et de conventions ;
- Le droit des affaires ;

- L'audit social et fiscal ;
- La législation du travail.

## **1.2 Cadre général de la mission**

### **1.2.1 Les enjeux de la certification.**

L'économie algérienne bénéficie d'une volonté appuyée des pouvoirs publics et plusieurs programmes de développement et de mise à niveau ont été initiés dans cette perspective.

Dans cette conjoncture, le marché du conseil évolue et se développe, et l'Algérie suit l'évolution du secteur depuis le début des années 2000, avec l'arrivée de plusieurs cabinets, dont KPMG en 2002, suivie par Deloitte, Bernard Krief Consultants, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers... etc.

Pour Grant Thornton Algérie, qui vient de s'installer en Algérie depuis moins de 2ans, la tâche n'est pas aisée et pour gagner des parts de marché et affirmer sa place, il doit doubler les efforts et prendre des sentiers qui n'ont pas encore été pris jusqu'à présent.

En plus du développement tant sur le plan économique qu'organisationnel, des gains considérables sont attendus par la mise en place d'un système de management de la qualité, la démarche vise la satisfaction des clients de l'entreprise et par conséquent le développement de relations durables avec ceux-ci en particuliers, et les différents acteurs de l'entreprise en général.

En effet l'obtention d'un certificat ISO, ouvrira de multiples portes pour le développement et la diversification des activités du cabinet. L'entreprise bénéficiera d'une notoriété ajoutée à celle de sa marque, et aura la possibilité de répondre à un nombre plus large d'appels d'offres, et ainsi faire face aux obstacles pour la conquête de nouveaux marchés.

Pour ce faire le cabinet s'est engagé dans l'élaboration d'un système de management de la qualité, qui représentera sa structure organisationnelle auprès des clients et mettra en avant la qualité de ses services.

### **1.2.2 Méthodologie d'approche.**

Notre mission au sein de cette entreprise a été définie par le responsable qualité et approuvée par le directeur général du cabinet. Il s'agit de participer à l'élaboration d'un

système de management de la qualité et d'aider à sa mise en œuvre, pour accompagner l'entreprise dans sa démarche de certification.

Pour ce faire, nous avons opté pour l'outil « QQQQCP » pour le cadrage du projet :

**Tableau :N°03.** Cadrage du projet de mise en place du SMQ.

<b>Qui ?</b>	Qui sont les acteurs concernés ?
<b>Quoi ?</b>	Quelle est la démarche à suivre et quels sont les moyens et outils mis à disposition ?
<b>Où ?</b>	Où doit se faire le déploiement de chaque outil ? A quel niveau ?
<b>Quand ?</b>	Quand faut-t-il mettre en œuvre ces outils ?
<b>Comment ?</b>	Comment se fait le déploiement de ceux-ci ?
<b>Pourquoi ?</b>	Pourquoi avoir choisis ces outils parmi les autres ? Pourquoi doit-on assurer le bon pilotage du SMQ ?

**Source :**Elaboré par nous-mêmes.

Afin de bien mener ce projet et donc d'accomplir la mission qui nous a été confiée tout au long de ce stage, nous avons suivi une méthode de travail qui a débuté par une recherche théorique sur le domaine, et suivi par une application pratique des notions acquises tout au long de notre formation.

1) La recherche théorique :

Concernant ce volet-là, nous avons suivi les étapes suivantes pour optimiser notre recherche, et dégager une synthèse des informations recueillis :

- Une étude approfondie des exigences de la norme visée par cette démarche de certification, à savoir l'ISO 9001 v.2008.
- Une consultation des ouvrages et guides de mise en place d'un système de management de la qualité selon cette norme ;
- Une recherche sur les outils existants pour la mise en place et pilotage d'un système de management de la qualité ;
- Et une acquisition théorique sur le déploiement des outils choisis.

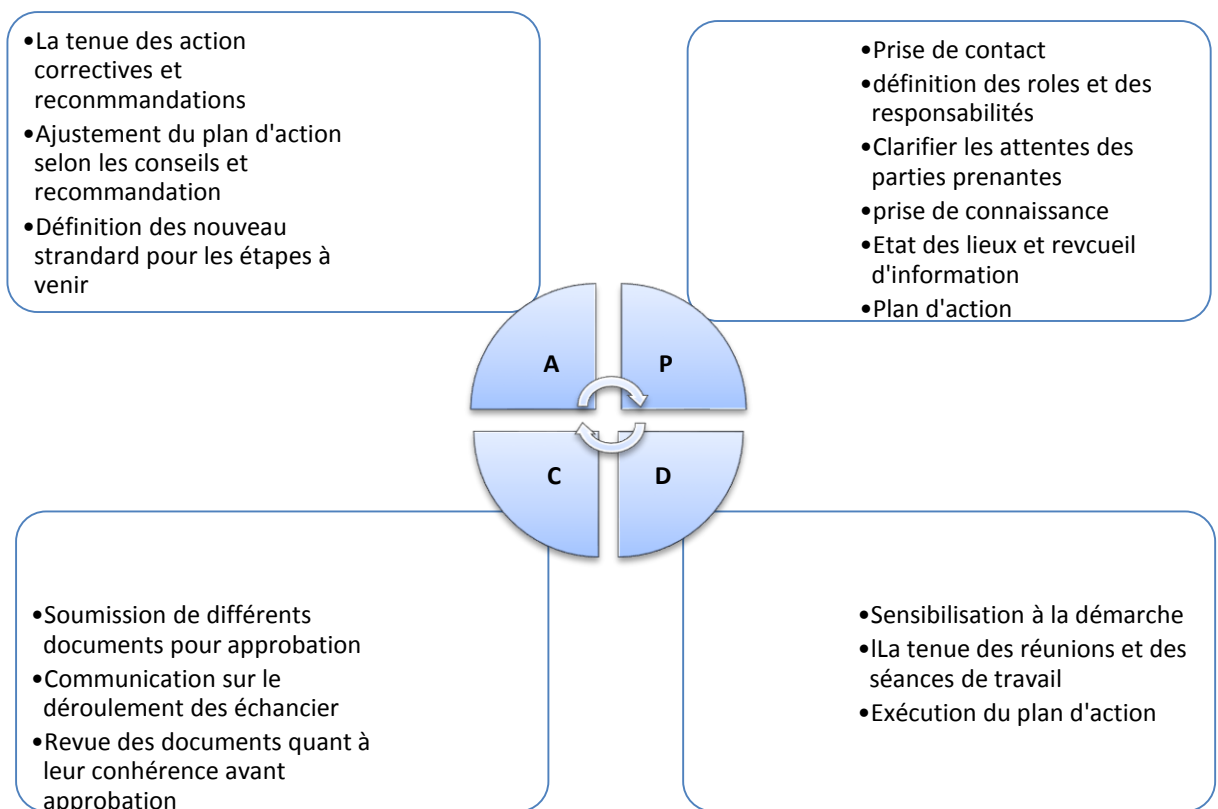
## 2) L'application :

La conduite du projet s'est faite en plusieurs étapes, classées selon un ordre logique et chronologique, permettant d'assurer la cohérence et la pertinence de ce travail :

- Une prise de contact avec les principaux acteurs pour définir les modalités de collaboration ;
- Une prise de connaissances sur les activités de l'entreprise et ses pratiques ;
- Un recueil des données et documents existant au sein de l'entreprise ;
- Une analyse et une synthèse des informations recueillis ;
- Un état des lieux, c'est-à-dire l'écart entre l'existant au sein de l'entreprise et les exigences théoriques ;
- La mise en place d'un plan d'action pour corriger les écarts constatés par l'état des lieux réalisé ;
- La mise en place d'un cadre et la définition des outils pour le pilotage du système.

Ces différentes étapes déclinées et rapportées à L'outil PDCA s'annoncent ainsi :

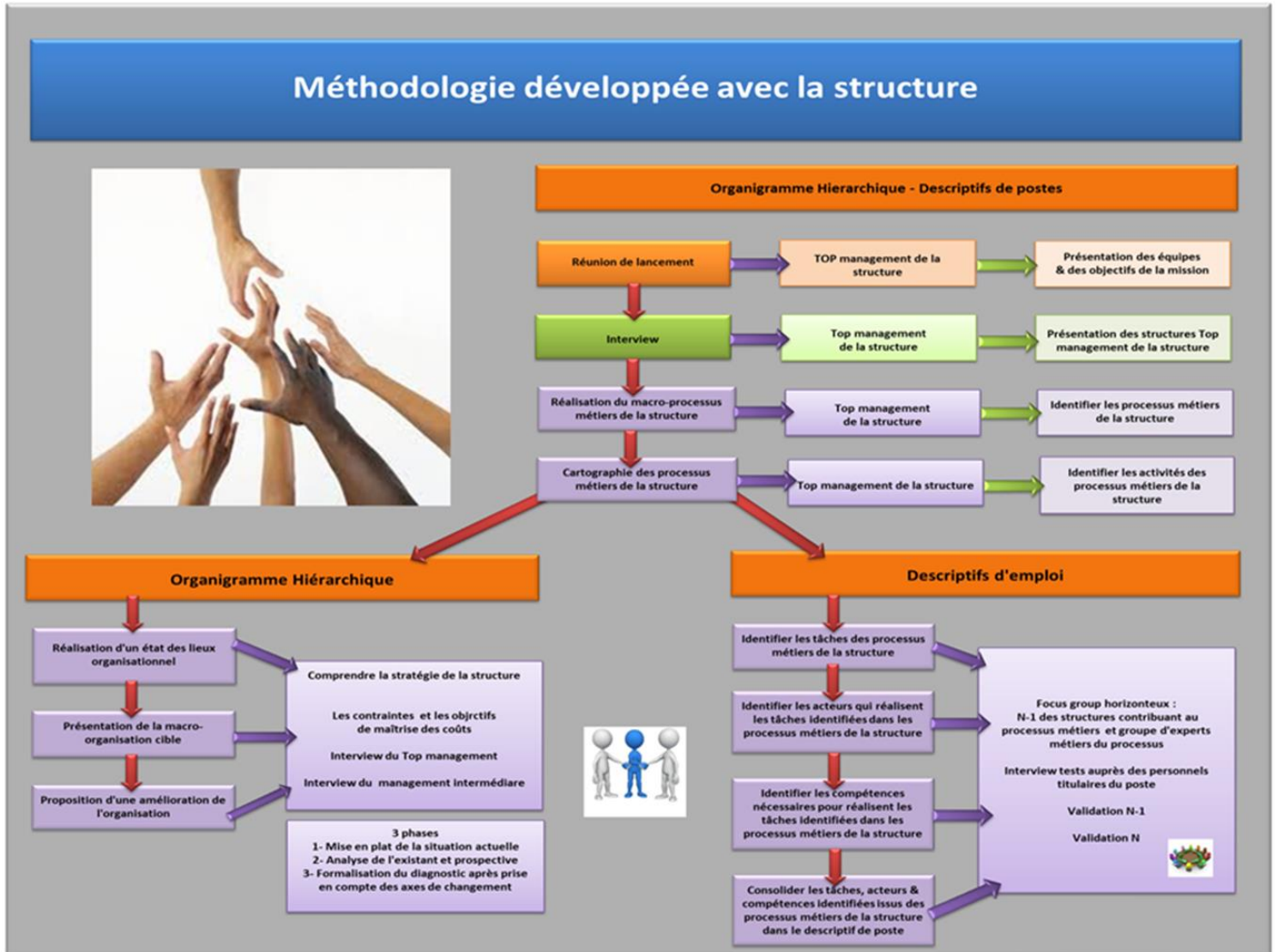
**Schéma : N°03.**Cadrage du projet selon la méthode PDCA.



**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

## Méthodologie développée avec le groupe

### Schéma : N°04. Méthodologie développée avec l'entreprise.



Source : élaborée par nous-même.

Il est à noter qu'une grande partie du travail a été faite sur la présentation et l'ergonomie des documents, afin d'en accentuer leur attractivité, et encourager le personnel à les consulter et en occurrence les utiliser.

Etant donné la nature des activités de l'entreprise, et l'évolution qu'elle vise, nous pouvons constater que l'adoption d'une démarche qualité à travers la certification, est une étape d'une importance capitale à l'évolution de celle-ci.

L'approche et la démarche de la mise en place de cette dernière seront présentées dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 2 : conception et mise en œuvre du système de management de la qualité**

Au cours de ce chapitre nous présenterons, une synthèse de l'état des lieux qui a été réalisé en début de mission, suivi du plan d'action correspondant afin de traiter les écarts constatés, ensuite une présentation des éléments constitutifs du SMQ et la méthode avec laquelle ils ont été élaborés.

## **2.1 La démarche qualité**

Une démarche qualité est un ensemble de méthodes et d'outils mis en œuvre par les organismes, qui à partir d'un état des lieux, d'un diagnostic, permet de mettre en place un système de management de la qualité en vue de l'amélioration de manière continue de l'organisation interne et des processus pour assurer la satisfaction des clients et des parties prenantes.

La démarche qualité élabore pour ce faire, des procédures et la cartographie des processus de l'organisme dans un manuel de management de la qualité qui constitue un document de référence pour tous les partenaires internes et externes.

Il s'agit toutefois d'une démarche participative qui implique tous les acteurs de l'organisme depuis la direction jusqu'au niveau opérationnel.

## **2.2 Le système de management de la qualité**

Un système de management de la qualité est un système permettant de définir la politique qualité de l'entreprise et ses objectifs, et de tracer les voies qui mènent à la réalisation de ceux-ci.

La mise en place d'un SMQ est une démarche volontaire qui relève d'une décision stratégique de la direction. C'est un ensemble de directives et d'éléments interactifs, permettant d'établir et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qualité. Nous nous intéressons dans ce travail, comme mentionné précédemment, à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 v.2008.

C'est une norme internationale qui spécifie les exigences lorsqu'un organisme<sup>5</sup>

a) doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,

---

<sup>5</sup> ISO 9001 v.2008

b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

### 2.3 Référentiel et composante du système

Selon la norme visée par l'entreprise, ISO 9001 :2008, les composantes d'un système de management de la qualité sont :

**Tableau : N°04.**Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001.

<b>4. Système de management de la qualité</b>			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
<b>5. Responsabilité Direction</b>	<b>6. Management des ressources</b>	<b>7. Réalisation du produit/service</b>	<b>8. Mesure, analyse et amélioration</b>
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification de la réalisation du produit	Généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatifs aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maîtrise du produit non conforme
Planification	Environnement de travail	Achats	Analyse des données
Responsabilité autorité et communication		Production et préparation du service	amélioration
Revue de direction		Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	

**Source :** PINET Claude, 2008, page 21, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008, 2ème édition, Afnor édition.

## 2.4 Etat des lieux et diagnostic

Afin de dresser un constat de la situation initiale (avant le lancement de la démarche), une prise de connaissances globale et une évaluation ont été faites, consistant dans un premier temps à mesurer les écarts entre l'existant dans l'entreprise et les exigences de la norme.

Nous entendons par l'« existant » les différentes pratiques au sein de l'entreprise qui concernent les pratiques managériales d'une part, et celles des réalisations des services d'autre part, ainsi que la base de données documentaire (procédures, instructions ...etc)

Une série d'entretiens a été également menée afin de prendre en compte autant que possible les pratiques non formalisées, et en fonction de ces derniers ainsi qu'aux résultats obtenus des exercices précédents, nous avons effectué un diagnostic.

Le tableau ci-dessous **Tableau : N°05.§§** reprend une synthèse des chapitres de la norme et les écarts entre les exigences de celle-ci et la situation initiale avec les actions à entreprendre pour une mise en conformité.

**Tableau : N°05.**Grille de diagnostic selon la norme ISO 9001 : 2008.

Chapitre ISO 9001	Exigences	Actions à entreprendre
<b>Chapitre 4</b> <b>4.1 Exigences générales</b> <b>4.2 Exigences relatives à la documentation</b>	Aspects de l'approche processus : <ul style="list-style-type: none"> <li>détermination des processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans l'organisme</li> <li>la séquence et l'interaction de ces processus;</li> </ul> Aspects liés à La documentation du système de management de la qualité : <ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel qualité</li> <li>La maîtrise des documents (procédures, modes opératoire)</li> <li>La maîtrise des enregistrements</li> </ul>	Identifier et déterminer la cartographie des processus et formaliser les règles de fonctionnement : procédures, mode opératoire et définir leur codifications. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Arborescence documentaire fonctionnelle.</li> <li><input type="checkbox"/> Identifier les enregistrements liés au processus</li> </ul>
<b>Chapitre 5</b> <b>5.3 politique qualité</b> <b>5.4 Planification</b> <b>5.6 Revue de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique et les objectifs qualité.</li> <li>Revue de direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Réunion de lancement, et communication de l'existant au niveau de l'entreprise.</li> </ul>

<b>Chapitre 6</b> <b>6.2 Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel de compétences</li> <li>• Descriptif d'emploi (Les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du service)</li> <li>• Profil d'emploi</li> <li>• Fiches de poste</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Créer une base de données Personnel (fiche de poste, référentiel de compétence...)
<b>Chapitre 7</b> <b>7.1 Planification de la réalisation du service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités requises pour la planification, la réalisation, la vérification et validation ainsi que les critères associés sont déterminés mais pas formalisés.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Formalisation des données d'entrées (Cahier des charges, demandes de devis...) <input type="checkbox"/> Formalisation des données de sorties <input type="checkbox"/> Des revus de réalisation des offres techniques.
<b>Chapitre 8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration ne sont pas établis vu que le système n'a pas encore été mis en place</li> </ul>	Etablir un plan d'amélioration continue (avec les actions correctives et les actions préventives)

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

### Périmètre d'application

La certification concerne l'ensemble des domaines d'activité de Grant Thornton Algérie ainsi que l'intégralité de son personnel.

### Les exclusions sont :

**Tableau : N°06.**Chapitres de la norme non applicables à l'entreprise

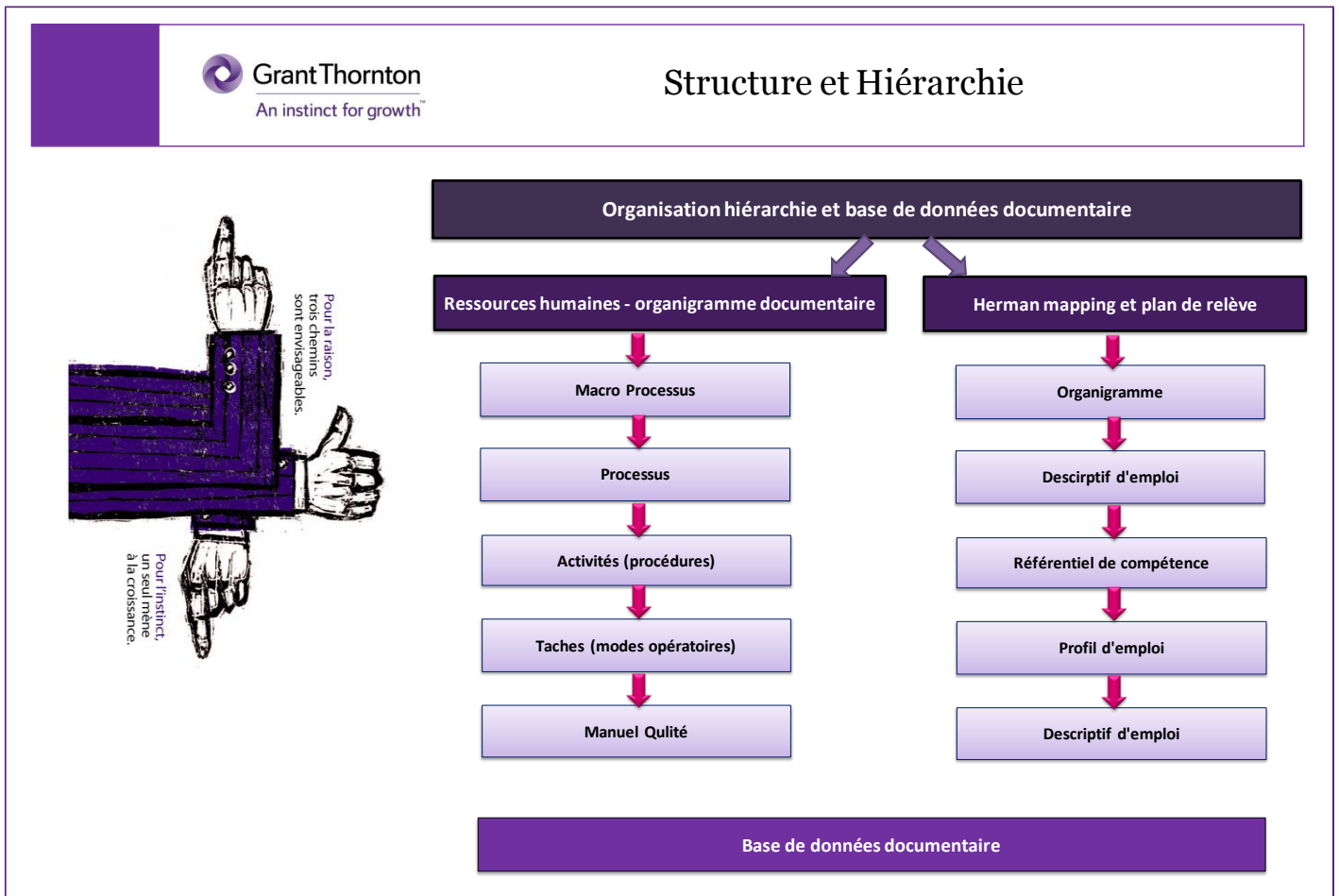
Chapitre de la norme	Justification
Chapitre 7, section 7.6 Maitrise des équipements de surveillance et de mesure.	La société n'utilise pas d'instruments ou d'équipements de surveillance et de mesures.
Chapitre 7, section 7.5, article 7.5.5 Préservation du produit	Il s'agit d'une entreprise de service.

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

## 2.5 Principe de la démarche et Plan d'action

Le principe de la démarche sur lequel nous nous sommes appuyés est le suivant :

Schéma : N°05. Principe de la démarche.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le plan d'action a été fait par rapport aux résultats des états des lieux et en se référant au schéma directeur ci-dessous. Il est présenté sous forme d'un tableau qui se décompose en 5 phases déclinées en étapes avec les objectifs, acteurs, moyens nécessaires et les livrables de chacune d'elles.

**Tableau : N°07. Plan d'action pour la mise en place du SMQ.**

Phases	Etapes	Objectif	Acteurs	Moyen	Livrable
Mise en conformité	1- Définition et élaboration des processus	concevoir et créer la cartographie des activités de l'entreprise	DG / cadres dirigeants / Resp projet	Ateliers / Réunion	Macro-Processus
	2- 1-définir et formaliser les activités et les tâches pour chaque processus et des procédures	la mise en place du mode opératoire	Les cadres dirigeants / Personnel / Resp Projet	Ateliers / Séance de travail	cartographie des processus, d'identité des Processus
	3- Définition et formulation des profils d'emploi et des référentiels de compétence	La capitalisation et le transfert du savoir	Resp Projet / DRH	Réunion / Séance de travail	Référentiel d'emploi et de compétence
	4- Recenser Actualiser et réaliser les Enregistrements et support documentaire	Construction et structuration de la documentation et des enregistrements qualité	Resp et Equipe du projet	Ateliers / Séance de travail	Enregistrements
	5- Mise en Place du Système d'Information documentaire	Assurer la disponibilité, la traçabilité, la diffusion et les mises à jours de la documentation	Responsable Projet / Service IT	Ateliers	S.I Documentaire
	6- Concevoir et élaboré le manuel qualité	Synthétisation et capitalisation des informations et de la démarche qualité	Direction / RAQ	Ateliers	Manuel Qualité
	7-Elaborer un plan de Formation	Acquérir les compétences nécessaires à la réalisation des tâches / Former à l'audit interne	RH	Réunion / Planning	Plan de Formation
	8- Communication Interne	Communiquer la démarche à l'ensemble du personnel	Responsable communication	Diffusion des informations	Plan de communication
Mesure et amélioration du système de qualité	1- Audit à blanc	Mesurer la non-conformité avant la certification	RAQ / Responsable projet / Auditeurs internes	Interviews / Réunion	Rapport d'audit à blanc / Fiche de conformité
	2- Action correctives	Corriger la non-conformité par rapport aux exigences de la norme	le personnel concerné	Ateliers / Séances de travail	Plan d'action et de suivi
	3- Action préventifs	Prévention des pratiques non conformes	Cadres dirigeants	Ateliers	
	4- Revue de direction	Bilan de la démarche qualité	Direction	Supports documentaires	Revue de direction
7- La certification	1- Auditer la certification	Vérifier la conformité du système aux exigences de la norme	L'organisme certificateur	Interviews / Réunion	Rapport de certification Certification ISO

Source : Elaboré par nous-mêmes.

## 2.6 Cartographie des processus

### Approche processus

Selon la norme ISO 9001 v.2008 « un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

L'«approche processus» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification des interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité.

### **Il existe trois types de processus :**

Processus de pilotage ou de management :les processus de pilotage représentent les activités liées à la stratégie et au management de l'entreprise Ils déterminent la politique et la stratégie de l'entreprise ainsi que l'orientation et le déploiement des objectifs dans cette dernière.

Processus opérationnels ou de réalisation: ce sont les processus propre au cœur métier de l'entreprise et qui sont à l'origine de la réalisation des activités génératrices de valeur ajoutée produit ou service.

Processus support :comme leur nom l'indique, ce sont les processus des activités support aux autres processus de l'entreprise qui contribuent au bon déroulement de la réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité préconisée par la norme ISO 9000 version 2008 et étant donné que l'entreprise vise une certification, le choix a été porté sur l'adoption de cette approche.

La cartographie des processus est un schéma qui regroupe tous les processus de l'entreprise, et qui permet d'avoir une vue globale sur le fonctionnement de l'entreprise et de formaliser ses activités de manière synthétique, en distinguant entre les activités de pilotage, de réalisation et de support.

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'efficacité de son système de management de la qualité, les processus suivants ainsi que leur séquence ont été identifiés :

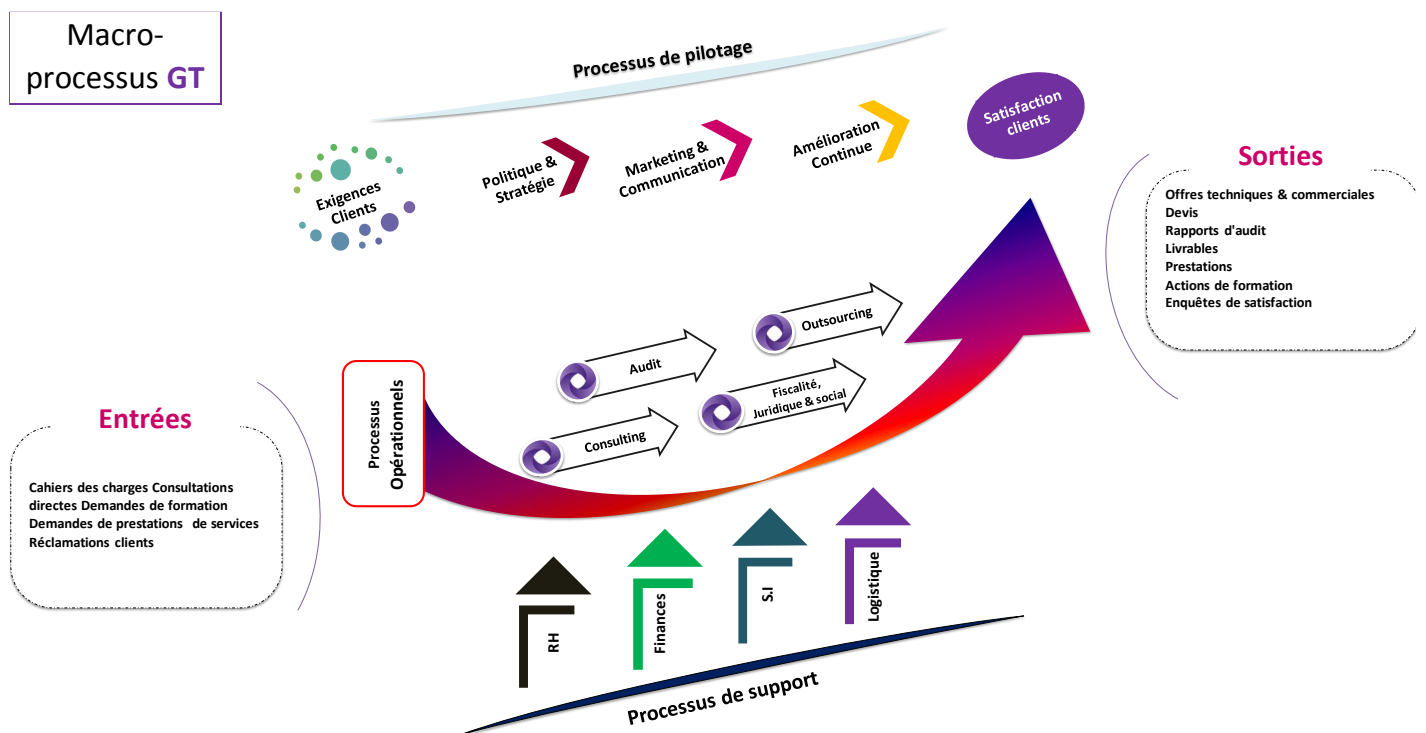
- Les processus de pilotage :
  - ✓ Processus Politique & stratégie ;
  - ✓ Processus Marketing & communication;
  - ✓ Processus Amélioration continue.
- Les processus opérationnels ou de réalisation :
  - ✓ Processus Audit ;
  - ✓ Processus Consulting ;
  - ✓ Processus Outsourcing ;

✓ Processus Conseil juridique, fiscal et social.

- Les processus supports :
  - ✓ Processus Ressources humaines ;
  - ✓ Processus Finances ;
  - ✓ Processus Système d'information ;
  - ✓ Processus Logistique.

Ces processus sont au nombre de 11, et afin de bien assurer leur cadrage et pilotage, et de mettre en évidence leur séquence le macro-processus suivant a été élaboré :

**Schéma : N°06.** Cartographie des processus de Grant Thornton Algérie.



**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

Les interactions de ces processus ont été déterminées et sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau : N° 08.** Matrice d'interactions des processus de Grant Thornton Algérie.

Processus	politique & stratégie	Marketing et commercial	Amélioration continue	Outsourcing	consulting	conseil juridique & fiscal	Audit	RH	Finance	SI	Logistique
<b>Politique &amp; stratégie</b>	Définir la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définir la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Détermination de la politique et des objectifs qualité /niveau de bord	Objectifs stratégiques du pôle	Objectifs stratégiques du pôle	Objectifs stratégiques du pôle	Objectifs stratégiques du pôle	Définition de la politique RH / G.P.E.C	Prévisions budgétaires/ budget de trésorerie	Intelligence économique	Définir les besoins en ressources matériels / Elaboration des budgets des achats
<b>Marketing et commercial</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Budget marketing et commercial	Gestion BDD fournisseurs et clients	Mise à disposition des ressources pour les plans marketing et le plan commercial
<b>Amélioration continue</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>Outsourcing</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>consulting</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>conseil juridique et fiscal</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>Audit</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>RH</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>Finance</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>SI</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions
<b>Logistique</b>	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Définition de la politique commerciale/études de marché/étude concurrentielle/ matrice SWOT/ business plan	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Développement des parts de marché	Identification des besoins en recrutement et de formation / Mise à disposition des compétences nécessaires	Actions correctives / Actions préventives	Actions correctives / Actions préventives	Mise à disposition des ressources pour les missions

Source : Elaboré par nous-mêmes.

## Cartographie, fiche d'identité et description des processus

Décrire les processus a pour but de définir les activités de ceux-ci de façon à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes afin d'optimiser l'obtention des résultats, et de manière à satisfaire les clients de l'entreprise.

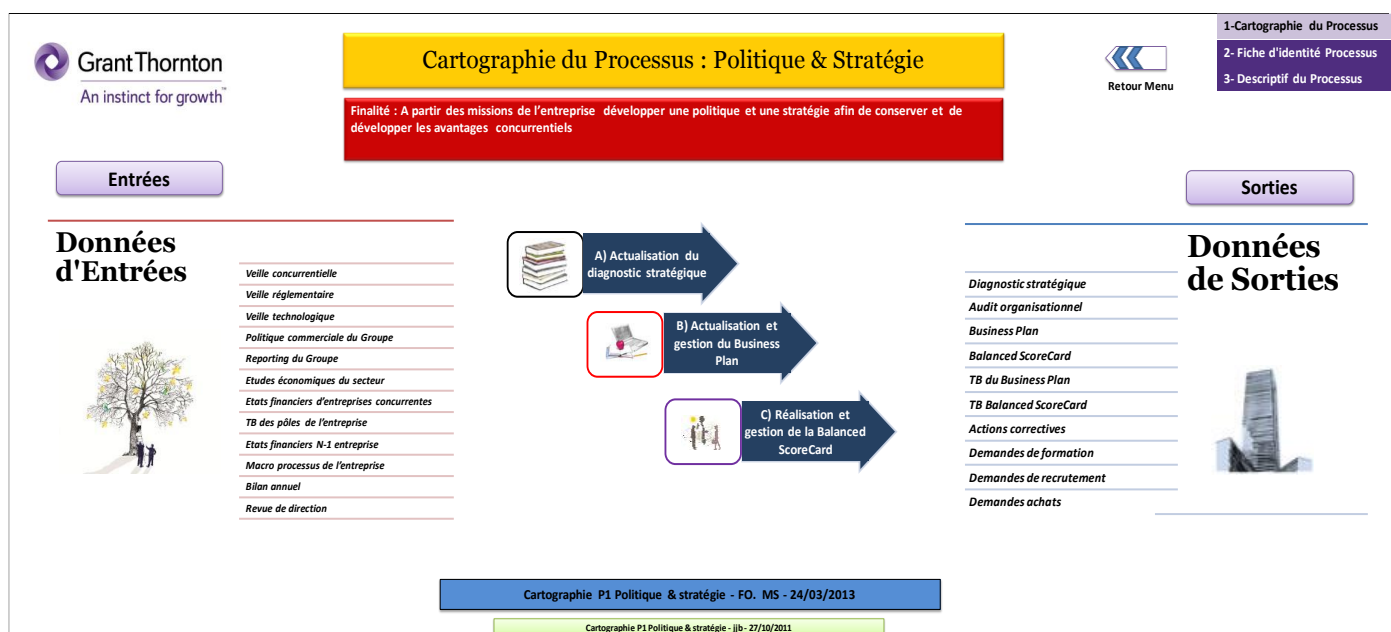
Une fois le macro processus élaboré, nous avons précédé à l'élaboration d'une cartographie pour chaque processus.

Elle reprend la finalité pour chacun d'entre eux avec les données d'entrée et les données de sortie ainsi que leur déclinaison en activités.

- La finalité : sa raison d'être, ou son principal apport à l'entreprise.
- Les activités : les principales activités génératrices de valeur dans le processus.
- Les éléments d'entrée : ceux qui alimentent et déclenchent le processus.
- Et les éléments de sortie : qui sont les résultats et livrables du déroulement des activités du processus.

Un exemple pour la cartographie du processus pilotage et stratégie est présenté dans la figure suivante :

**Schéma : N°07.** Cartographie du processus politique et stratégie de Grant Thornton Algérie.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le tableau récapitulatif ci-dessous, présente la finalité de chaque processus :

**Tableau : N°09.** Tableau récapitulatif des finalités des processus.

<b>Processus de pilotage</b>			
Politique et stratégie	Marketing et communication	Amélioration continue	
Concevoir à partir des missions de l'entreprise une politique et une stratégie afin de conserver et développer les avantages concurrentiels	Tracer les voies de Développement et améliorer les savoirs de l'entreprise en anticipant sur l'évolution des marchés	Mettre en œuvre une politique d'amélioration continue afin de mobiliser le personnel à la fidélisation de la clientèle	
<b>Processus opérationnels</b>			
Audit	Outsourcing	Consulting	Conseil juridique, fiscal et social
Proposer principalement des missions d'opinion, et fournit des informations à partir desquelles l'organisme peut agir pour améliorer ses performances.	Répondre aux besoins et attentes des clients dans le respect des engagements et de la réglementation	Eclairer un groupe ou une organisation sur les avantages et inconvénients des différentes options envisageables pour atteindre un objectif donné	garantir un service de conseil professionnel et prudent.
<b>Processus supports</b>			
Ressources humaines	Finances	Système d'information	Logistique
Mise à disposition des compétences au bon moment et au bon endroit et anticiper les besoins de compétences futures	Mise à disposition des moyens financiers	Mise à disposition des informations au bon moment et au bon endroit	Mise à disposition des moyens matériels au bon moment et au bon endroit

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

### Les fiches d'identités des processus :

Des fiches d'identité ont été établies pour chaque processus. Elles décrivent les différents éléments autour desquels reposent le fonctionnement, le pilotage et le contrôle d'un processus.

En ce qui concerne notre organisme d'accueil, nous avons choisis d'identifier les processus selon les éléments suivants :


**Tableau : N°10.** Descriptif des éléments constitutifs des fiches d'identités des processus de Grant Thornton Algérie.

La finalité	Elle représente la cause finale du processus, sa raison d'être
L'objectif	Situation que l'on veut atteindre avec ce processus
La version	La version en vigueur validée après révision
La codification	Le code du processus qui est utilisé pour son identification
Les données d'entrée et leurs origines	Tous les éléments qui alimentent le fonctionnement du processus, ou qui le déclenchent (informations, documents...)
Les données de sortie et leurs destinations	Tous les éléments résultants du fonctionnement du processus (documents, décisions...)
Le pilote du processus	Personne responsable du fonctionnement du processus, qui veille à la transformation des éléments d'entrées en sorties
Les structures concernées par le processus	Toutes les structures liées au fonctionnement du processus, soit elles y émettent les éléments d'entrées soit elles reçoivent les éléments de sortie
Les ressources nécessaires à son fonctionnement	Ensemble de moyen humain, financiers et matériels nécessaire au fonctionnement du processus
Les exigences	Contraintes pour assurer l'efficacité du processus
Des indicateurs	D'activité et de performance pour mesurer l'efficacité du processus, assurer son contrôle et permettre son amélioration
Le lien avec les autres processus	Documents ou informations, éléments d'interaction avec les autres processus

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

La figure ci-dessous illustre comment ces éléments-là ont été organisés et mis en place :

**Schéma :N°08.** Fiche d'identité du processus politique & stratégie de Grant Thornton Algérie.

Code Processus		Fiche d'identité du processus			Version :
P1		 <b>Politique &amp; Stratégie</b>			Propriétaire
<b>Finalité du processus</b>	A partir des missions de l'entreprise développer une politique et une stratégie afin de conserver les avantages concurrentiels				Date de Création : jj/mm/aaaa
<b>Objectifs du processus</b>	Maintenir et développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise				Rédigée par : Prénom NOM
					Date d'approbation : jj/mm/aaaa
					Approuvée par : Prénom NOM
					Date de modification jj/mm/aaaa
Données					
Entrée	Origine	Activités	Destination	Sorties	
Veille concurrentielle	Marketing & sce Op	A) Actualisation du diagnostic stratégique	Direction & tous sces	Diagnostic stratégique	
Veille réglementaire	Marketing & sce Op		MQ & tous sces	Audit organisationnel	
Veille technologique	Marketing & sce Op		Tous les services	Business Plan	
Politique commerciale du Groupe	Direction	B) Elaboration et gestion du Business Plan	Tous les services	Balanced ScoreCard	
Reporting du Groupe	Direction		Tous les services	TB du Business Plan	
Etudes économiques du secteur	Marketing & SCE Op	C) Réalisation et gestion de la Balanced ScoreCard	Tous les services	TB Balanced ScoreCard	
Etats financiers d'entreprises concurrentes	DAF		Tous les services	Actions correctives	
TB des pôles de l'entreprise	tous services		Tous les services	Demandes de formation	
Etats financiers N-1 entreprise	DAF		Tous les services	Demandes de recrutement	
Macro processus de l'entreprise	MQ		Tous les services	Demandes achats	
Pilote du processus		Structures Concernées			
Directeur Général		En interne		En externe	
		Grant Thornton Algérie, AFC formation, AFC Grant Thorton		Grant Thorton	
Ressources			Exigences		
Humaines :			Respect des décisions des actionnaires		
Financières :			Respect des réglementations		
Matérielles : Système d'information			Respect des spécificités des contrats		
Indicateurs d'activité & de performance				Objectifs	Fréquence
Ind. 1	Taux de collecte des données - Documents collectés / documents à collecter			90%	
Ind. 2	Taux de retour sur investissement - Résultat net / Montant des investissements HT			15%	
Ind. 3	Taux de réalisation des Axes Stratégiques - Objectifs réalisés / Objectifs programmés			85%	
Surveillance		Références documentaires		Observation	
R.M.Q					
Processus amont		Criticité	Notation	Processus aval	
Code	Intitulé			Code	Intitulé

Source : Elaboré par nous-mêmes.

## Les fiches descriptives des processus :

Ce sont des documents qui présentent le déroulement des activités pour chaque processus.

Ici nous avons choisis de décrire le déroulement de chaque activité des processus, en la décomposant en un ensemble de tâches successives, en désignant les acteurs pour chaque tâche, tout en mettant l'accent sur ceux qui réalisent, soutiennent, contrôlent et valident chacune d'entre elles, avec une nomination d'un responsable de l'accomplissement de la tâche, ainsi que les compétences métier et transverses requises, et les documents qui y sont associés, comme présenté dans la figure ci-dessus :

**Schéma :N°09.**Fiche descriptive du processus politique & stratégie de Grant Thornton Algérie.

1-Cartographie du Processus		Processus Politique & Stratégie																			
R Réaliser S Soutenir C Contrôler VA Valider		Grant Thornton Algeria																			
Grant Thornton An instinct for growth		Administration			Support		IT		Marketing		Audit		Consulting		Outsourcing			Juridique, Fiscal & Social		Direction Générale	
A Actuel		Comptable	Chargé RH	Logistique	Responsable	Gestionnaire BDD	Ch. Comm	Resp. Marketing	Auditeur	Responsable	Consultant	Responsable	Comptable	RH	Chargé d'affaires	Responsable	Juriste	Fiscaliste	Responsable	RAQ	D.G
1	Intégrer l'actualisation de prévision de part de marché potentielle de l'Algérie pour N+1							R		S	S					S			S		VA
2	Collecter, actualiser et analyser les données issues des différentes veilles, reporting de l'entreprise, et données fournies par Grant Thornton							R		S	S					S			S		
3	Réaliser le positionnement stratégique de l'entreprise par pôles et métiers							R		S	S					S			S		
4	Actualiser l'étude de marché par métiers							R		S	S					S			S		
5	Actualiser l'étude du marché concurrentielle par métier							R		S	S					S			S		
6	Positionner l'entreprise face aux 5 forces concurrentielles							R		S	S					S			S		
7	Actualiser l'analyse PESTEL							R		S	S					S			S		
8	Actualiser la matrice SWOT							R		S	S					S			S		
9	Actualiser le marché potentiel par métier							R		S	S					S			S		
10	Déterminer les avantages concurrentiels et les axes stratégiques de son développement							R		S	S					S			S		C
11	Finaliser et faire valider le diagnostic stratégique							R		S	S					S			S		C

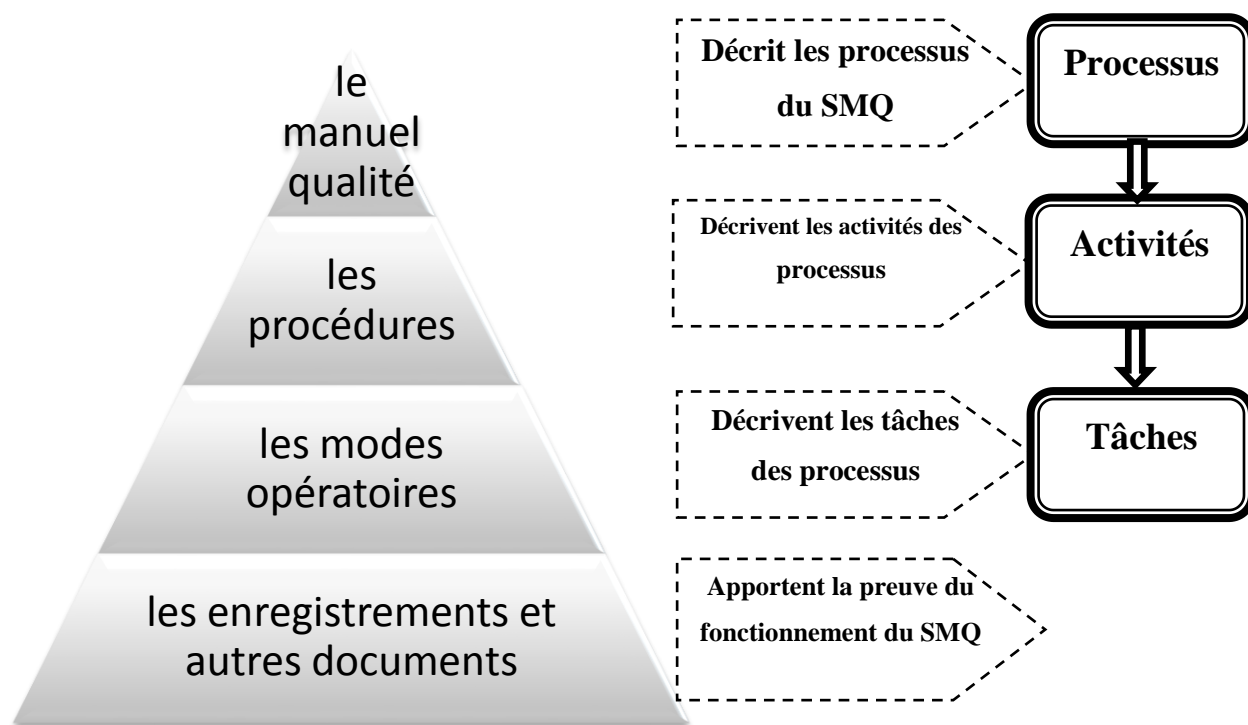
Source : Elaboré par nous-mêmes.

## 2.7 La documentation du système de management de la qualité

La documentation du système est un axe essentiel sur lequel repose la démarche qualité. Elle comprend tous les documents jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus.

Ainsi la structure et la hiérarchie de la documentation telle qu'elle a été retenue au sein de Grant Thornton Algérie est la suivante :

**Schéma : N°10.**Structure hiérarchique de la documentation du SMQ de Grant Thornton Algérie.



**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

La rédaction des différents documents a été faite en se basant sur les éléments détaillés ci-dessous :

**Tableau : N°11.**Éléments constitutifs de la base documentaire de Grant Thornton Algérie.

	<b>Le manuel qualité</b>	<b>Les procédures</b>	<b>Les modes opératoires</b>	<b>Les enregistrements</b>
<b>La question</b>	Pourquoi faire ?	Quoi faire ?	Comment faire ?	Comment prouver l'efficacité du déroulement de l'activité?

<b>Le contenu de la question (Son objectif)</b>	on se pose la question sur quelle est notre politique et quels sont nos objectifs qualité	on se pose la question sur la manière de réaliser nos objectifs qualité	on se pose la question sur comment procéder pour réaliser ces activités	on se pose la question sur l'efficacité du déroulement des activités et donc du fonctionnement du SMQ
<b>La réponse</b>	_ Définition des objectifs qualité _ Encadrement de la démarche	_ Déterminer les activités qui permettront de réaliser les objectifs	_ Décomposer les activités en tâches dans des modes opératoires	_ Elaborer des enregistrements pour suivre le déroulement des activités
<b>Contenu ou éléments du volet</b>	Le manuel qualité comporte les rubriques exigées par la norme. Celles-ci ont été décrites dans la partie description du manuel qualité	Le système documentaire de Grant Thornton Algérie comporte un ensemble de 16 procédures. Une liste des procédures élaborées se trouve à l' <b>annexe I</b>	Le système comporte 25 modes opératoires concernant les 11 processus couvrant les activités des 11 processus de l'entreprise, et dont la liste nominative se trouve en <b>annexe II</b>	Le système comporte un ensemble de 39 enregistrements, couvrant tous les services et toutes les activités de l'entreprise. La liste nominative se trouve en <b>annexe III</b>
<b>codification</b>	Le manuel qualité est codifié selon la date de modification et un numéro de version	Les procédures suivent une codification par date de modification, par numéro de version mais aussi par le numéro du chapitre	Les modes opératoires sont codifiés par date de modification et par numéro de version.	Les enregistrements sont eux aussi codifiés selon la date de modification et un numéro de version mais aussi par le numéro du chapitre de la norme auquel il

		de la norme ISO9001 v.2008 à laquelle elle correspond		correspond.
--	--	--	--	-------------

**Source :** Elaboré par nous même.

Cette documentation est mise à disposition sous format papier et informatique, et l'objectif est d'en assurer la mise à jour ainsi que la disponibilité des versions applicables au moment opportun et aux lieux d'utilisation.

### **Le manuel qualité :**

Le manuel qualité est un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme. Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité d'un organisme particulier.

Le manuel qualité définit le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris les exclusions, il référence les procédures applicables et leurs interactions. Il constitue un document de référence pour tous les partenaires internes et externes.

Concernant notre entreprise le manuel qualité est un document contenant 26 pages.

Nous avons procédé à son élaboration en se référant aux chapitres de la norme de façon à appliquer, décrire et apporter une réponse aux différentes rubriques de celle-ci, au sein de l'entreprise. A savoir :

- Une présentation de l'entreprise : la présentation de l'entreprise comporte
  - ✓ Une identification classique (nom, siège sociale, adresse, et coordonnées) ;
  - ✓ La nature de la prestation ;
  - ✓ Des informations statistiques (chiffre d'affaires, effectif, collaborateurs...)
  - ✓ Et une description de la gouvernance de l'entreprise.
- Le périmètre d'application du manuel, c'est-à-dire toutes les activités concernées par ce manuel.
- La description du système de management de la qualité ;

- Les éléments émanant la responsabilité de la direction, à savoir :
  - ✓ La lettre d'engagement de la Direction et sa politique qualité ;
  - ✓ L'écoute client ;
  - ✓ La planification ;
  - ✓ La détermination des responsabilités, autorités et communication ;
  - ✓ Le déroulement des revues de Direction.
- Le management des ressources (humaines, matériels, infrastructures et l'environnement de travail) et la garantis de leurs mise à disposition, pour tenir les engagements qualité.
- La réalisation du service : toutes les étapes de réalisation du service sont décrites dans le manuel qualité, elles peuvent être référencées à une procédure ou à un mode opératoire qui les décrivent.
 

Les étapes décrites sont celles identifiées par la norme :

  - ✓ La planification de la réalisation du service ;
  - ✓ Les processus relatifs aux clients ;
  - ✓ La conception et développement ;
  - ✓ Les achats ;
  - ✓ La prestation de service.
- La mesure, l'analyse et la réalisation des services.

Concernant la partie réalisation du service qui revêt une importance capitale nous avons réalisé un plan qualité qui constitue une démarche de guidance pour la réalisation de service.

Un plan qualité<sup>6</sup> est un document spécifiant quels processus, procédures, et ressources associées seront appliqués, par qui et quand, pour satisfaire les exigences d'un projet, d'un produit (ou service), d'un processus ou d'un contrat spécifique. Ces procédures comprennent généralement celles faisant référence aux processus de management de la qualité et aux processus de réalisation de produits.

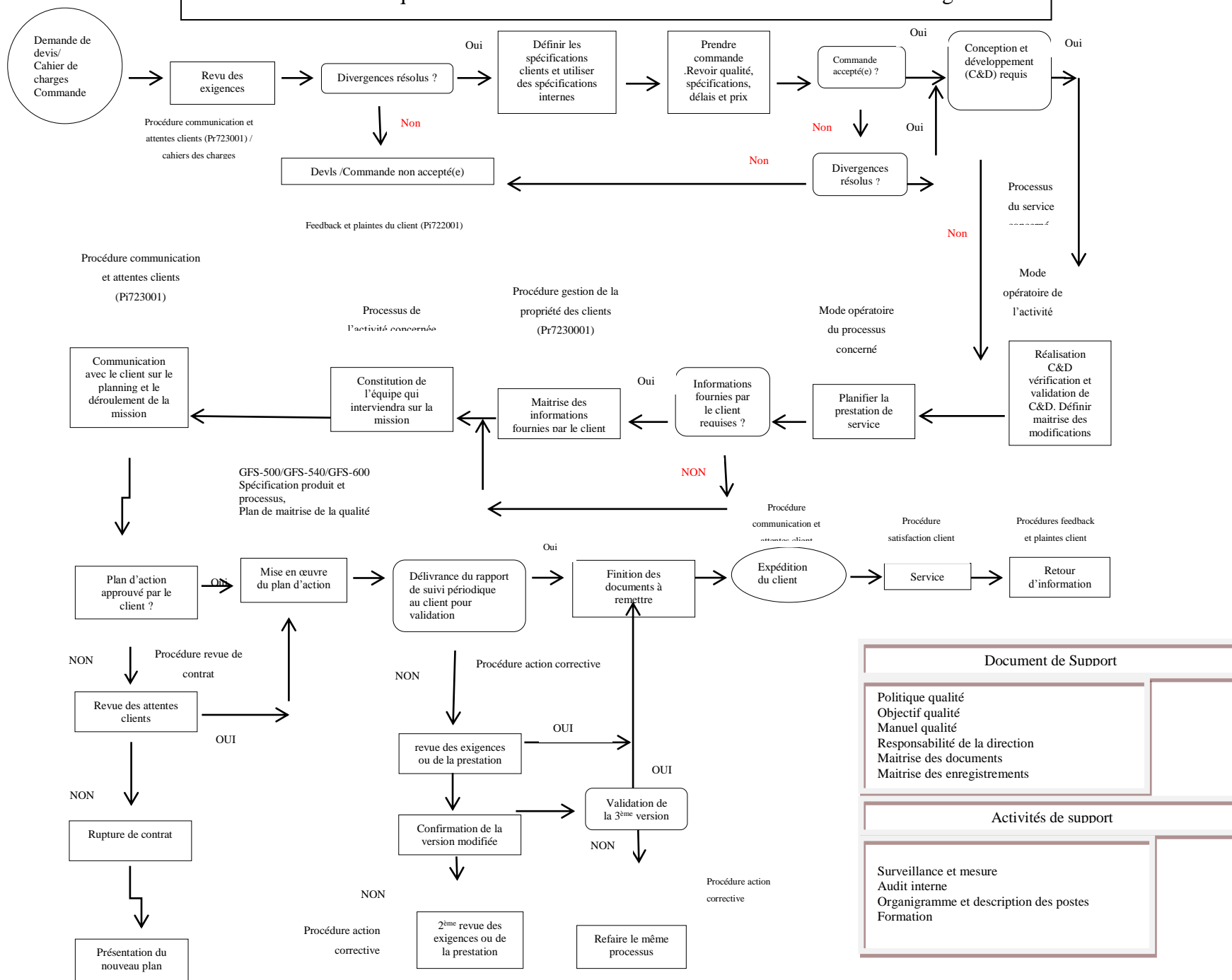
Nous nous sommes basés lors de sa conception sur les recommandations et les conseils de la norme internationale ISO 10005 v.2005<sup>7</sup> en précisant dans chaque partie les documents (procédures, enregistrements, modes opératoires...) auxquels le plan qualité fait référence.

---

<sup>6</sup>ISO 10005 v.2005, page 23.

<sup>7</sup> Systèmes de management de la qualité —Lignes directrices pour les plans qualité

## Schéma : N°11. Plan qualité de la réalisation des services chez Grant Thornton Algérie.



**Source : Elaboré par nous-même.**

## Les procédures documentées :

La procédure<sup>8</sup> est une manière spécifique d'effectuer une activité ou un processus.

*« Une procédure est une description (généralement formalisée au moyen d'un document) qui explicite pour une activité les règles précises d'organisation définies, à savoir : Ce qui doit être fait, qui doit le faire, quand et comment. »<sup>9</sup>*

Les procédures doivent être :

- ✓ Lisibles et identifiables ;
- ✓ Accessibles ;
- ✓ Approuvées ;
- ✓ Et actualisées.

Les documents requis pour le système de management de la qualité sont maîtrisés par le biais de la procédure de « Pi423001 Maîtrise des documents » qui décrit les dispositions pour :

- ✓ Les approuver avant diffusion ;
- ✓ Les revoir, les mettre à jour si nécessaire et les approuver de nouveau ;
- ✓ Assurer que leurs modifications et la version en vigueur sont identifiées ;
- ✓ Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation de leurs versions pertinentes ;
- ✓ Assurer qu'ils restent lisibles et facilement identifiables ;
- ✓ Identifier les documents d'origine extérieure et maîtriser leur diffusion ;
- ✓ Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés et identifier spécifiquement les exemplaires conservés.

Ces documents comprennent les formulaires destinés à supporter les enregistrements qualité.

Dans notre cas, nous avons rédigées les procédures en déterminant pour chacune d'entre elles : l'objectif, le domaine d'application, les documents associés, le déroulement des activités, et le responsable de la gestion de la version.

---

<sup>8</sup> ISO 9000 v.2005 page 12.

<sup>9</sup> 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 V.2005, 2ème édition, page 68.

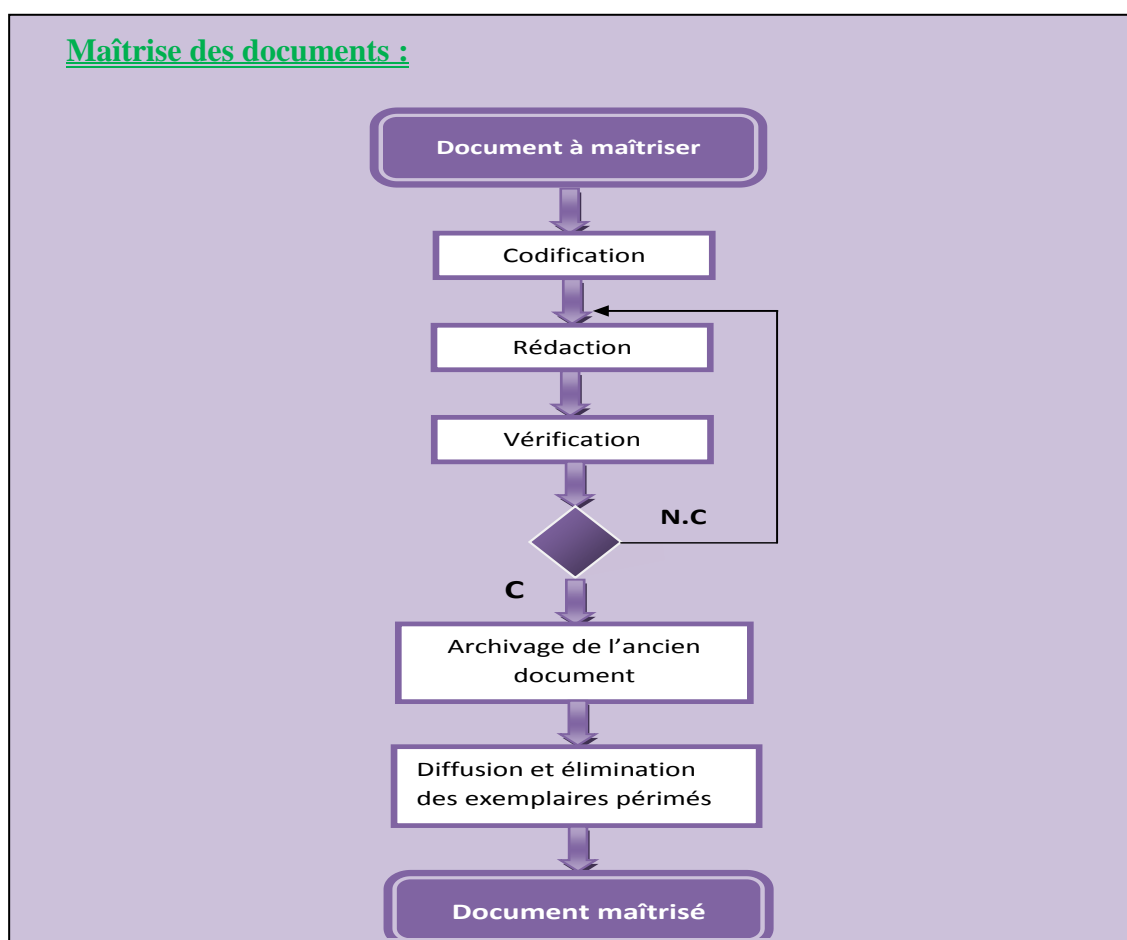
Afin de ne pas alourdir le système documentaire de l'entreprise nous avons suivi le principe qu'une procédure« ne doit concerner que des activités correspondant à des savoir-faire professionnels non maîtrisés couramment par les collaborateurs de l'organisme »<sup>10</sup>

Pour le déroulement des activités, nous avons conçu des logigrammes, qui sont des schémas présentant l'ordre chronologique des principales tâches et étapes de la procédure, démontrant les phases de prise de décision et les points de feedback.

Exemple :

Voici pour exemple le logigramme de déroulement de l'activité pour la procédure maitrise documentaire.

**Schéma : N°12.** Logigramme de la procédure "Maîtrise des documents" de Grant Thornton Algérie.



**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

<sup>10</sup> P. LONGIN & H. DENET, « Construisez votre Qualité », Edition DUNOD, 2ème édition, 2008, page 84.

## **Les enregistrements**

Un enregistrement est un « *document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité* »<sup>11</sup>.

Il est établi pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité.<sup>12</sup>

Une procédure a été faite (La procédure de « Pi424001 Maîtrise des enregistrements qualité») afin de décrire les dispositions pour l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des archives. Les enregistrements au niveau de Grant Thornton Algérie sont de toutes formes, et natures. Ils constituent des preuves des activités effectuées dont ils assurent la traçabilité.

La liste des enregistrements que nous avons jugé nécessaires pour le suivie et la conformité des activités est présenté dans **l'annexe III**.

## **Les modes opératoires des processus**

Un mode opératoire est un document décrivant de manière détaillée, les étapes de déroulement de chaque activité composant un processus.

Pour notre organisme d'accueil, nous avons élaboré les modes opératoires sous forme de tableaux, démontrant à chaque fois un logigramme représentant le cheminement des tâches de l'activité, les acteurs concernés par chaque tâche et le document associé à celle-ci. Si la procédure est générique le mode opératoire est un niveau encore plus détaillé spécifique à une activité précise qui vient en appui à certaines séquences des procédures que nous avons jugé nécessaire de leurs apporter plus de précision quant à leur déroulement.

## **Le référentiel des compétences :**

Le référentiel des compétences permet d'assurer la cohérence entre les métiers et les besoins stratégiques en potentiels de l'organisation, à travers l'étude de l'ajustement optimale entre ces deux-là.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> ISO 9000 v.2005

<sup>12</sup> Norme international, ISO9001:2008

<sup>13</sup><http://www.easy-competences.com/docs/etablir-referentiels-competences.pdf> consulté le 16/04/2013.

Ainsi, le référentiel des compétences facilite les ajustements organisationnels, simplifie l'identification des compétences et oriente l'évaluation de la performance vers une plus grande précision.

Pour notre entreprise, nous avons choisis de classer les compétences pour chaque métier selon quatre niveaux.

- Le niveau 1 : le collaborateur connaît et pratique les bases de sa discipline
- Le niveau 2 : le collaborateur exerce dans les règles de l'art et avec autonomie.
- Le niveau 3 : Maîtrise sa discipline et s'adapte aux situations nouvelles.
- Le niveau 4 : Propose des innovations et améliore les pratiques.

Les compétences faisant objet d'un référentiel au sein de Grant Thornton Algérie :

### Schéma : N° 13 : Référentiel des compétences de Grant Thornton Algérie.



## Référentiel des compétences

Techniques de négociation	Formation professionnelle	Communication
Comptabilité - Finance	Gestion des réseaux	Droit des affaires
Contrôle de gestion	Marketing et stratégie	Droit du travail
Développement RH	Secrétariat et assistantat	Qualité
Achats et approvisionnements	Techniques de vente	Outils bureautiques
Administration des systèmes d'Information	Management	Gestion de projet
Administration du personnel	Fiscalité	Gestion des risques
Audit	Supply chain (logistique)	Maîtrise des langues
Consulting	Juridique	Bureautique

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

### Les fiches de postes :

Une fiche de poste est un document décrivant les responsabilités et les obligations liées à chaque poste, ainsi que le niveau de compétences métier et transverses requises, les tâches à effectuer, et les indicateurs permettant d'évaluer la performance de celui-ci.

Pour notre cas, nous avons élaboré les fiches de postes en démontrant plusieurs rubriques :

**Tableau : N° 12.** Rubriques constitutives d'une fiche de poste chez Grant Thornton  
Algérie.

<b>La rubrique</b>	<b>Les éléments</b>	<b>Le contenu</b>
<b>Identification du poste</b>	La filière	Démontre la nature du poste (administration, conseil ou formation)
	La sous filière	Démontre la branche à laquelle appartient le poste (RH, logistique, audit, conseil, marketing, IT, finance)
	Le rôle	Démontre la catégorie à laquelle appartient le poste (manager général, de pôle ou d'unité, professionnel, relais technique, ouvrier ou employé)
<b>La finalité du poste</b>		Elle représente la raison d'être du poste dans l'entreprise
<b>Profil du poste</b>	Les conditions d'accès au poste	Ici on retrouve le niveau de formation exigé, le type de diplôme, la spécialité, et parfois l'établissement de formation et la certification
	Les compétences métier	Ce sont les compétences d'ordre technique et qui sont indispensable pour occuper le poste, on y retrouve aussi le niveau de compétence exigé et dont la description s'est faite dans le référentiel de compétences
	Les compétences transverses	Ce sont des compétences que l'employé devrait avoir pour améliorer la performance de sa tâche, par exemple la maîtrise des langues ou de l'outil informatique
	Les compétences managériales	Les compétences managériales sont les compétences nécessaires aux postes de responsabilités, par exemple les managers d'équipe d'audit ou de consulting
	Les aptitudes et capacités personnelles	Ce sont l'ensemble de qualités personnelles que l'employé doit avoir pour se démarquer et donner une touche personnelle à son travail, elles concernent beaucoup plus les relations de travail
	L'expérience	C'est le nombre d'années à avoir exercé ce même poste, ou un poste similaire, au sein d'un autre organisme
<b>Missions et activités principales</b>	Liées à l'opérationnel	On énumère ici les principales tâches d'ordre technique (liées à la profession) à effectuer par l'employé
	Liées au	On énumère les principales tâches d'ordre managérial, c'est-à-

<b>liées au poste</b>	management	dire en relation avec la direction générale de l'entreprise.
	Liées aux obligations QHSE	Elles représentent les tâches nécessaires pour assurer la qualité du travail, tout en tenant compte de l'hygiène, et de la sécurité au travail.
	Liées à l'environnement externe	C'est l'ensemble des tâches qui nécessitent une relation avec l'environnement externe, tel que les relations du chargé RH avec les organismes sociaux
<b>KPI liés au poste</b>	Liés à l'activité	Indicateurs qui mesurent le degré d'activité du poste
	Liés à la performance	Indicateurs qui mesurent la performance, c'est-à-dire l'efficacité du travail effectué dans le poste
	Liés à l'amélioration continue	Indicateurs qui mesurent l'évolution de la performance du travail effectué dans le poste d'une période à une autre

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

Chacune des fonctions décrites dans l'organigramme fait l'objet d'une fiche de poste.

L'élaboration et la mise en place d'un SMQ sont basées sur quatre principaux aspects, décrits et exigés par la norme, et qui sont :

- L'engagement de la direction ;
- Le management des ressources ;
- Le cadrage de l'activité de l'entreprise (la réalisation du service) ;
- Et le suivi et l'amélioration.

L'application de ces quatre aspects, inscrit l'entreprise forcement dans une démarche d'amélioration continue.

Et pour faire tourner la roue de cette démarche, il s'avère être un dispensable de bien mener l'opération de pilotage de ce SMQ.

## **Chapitre 3 : Les Outils du pilotage du Système de mangement de la qualité**

Piloter ses processus c'est se donner les moyens de vérifier les conditions de leur mise en œuvre, de mesurer les écarts et dégager des axes d'amélioration en fonction des dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité et des pratiques.

Pour ce faire, une panoplie d'outils est mise à disposition des entreprises, c'est donc à elles de choisir ceux qui sont les mieux adaptés à leur activités mais aussi à leur situation.

### **3.1 Le Tableau de bord processus**

Notre choix de ces outils pour le pilotage du SMQ de notre organisme d'accueil s'est fait en tenant compte de la situation actuelle de l'entreprise, c'est-à-dire de la récente création de celle-ci.

Nous les jugeons donc les mieux adaptés pour faciliter le démarrage de l'activité de pilotage du système jusqu'à la certification.

**Le tableau de bord processus**<sup>14</sup> est une visualisation graphique de l'évolution des indicateurs qui caractérisent la situation et l'évolution de la qualité du processus. C'est un outil d'information et d'aide à la décision.

Il a pour objectifs de :

- Informer les responsables sur l'état de l'amélioration de la qualité ;
- Estimer les écarts par rapport aux objectifs ;
- Démontrer les impacts des décisions prises concernant la qualité des processus ;
- Donner une analyse du présent, pour assurer de bonnes prévisions futures.

Et pour en assurer sa pertinence, on doit faire en sorte que celui-ci soit:

- **précis**, présente un ensemble limité d'informations significatives ;
- **condensé**, présente un ensemble homogène d'informations significatives ;
- **convivial**, une structure simple, un contenu compréhensible, facilitant la communication.

---

<sup>14</sup> Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT ; « Maîtriser les processus de l'entreprise » ; Edition d'organisation, 2009, page 278.

Afin d'assurer ces trois critères, il est conseillé de bien choisir les indicateurs qu'on y met en concertation avec les pilotes des processus et les responsables d'activités qui les concernent.

Pour Grant Thornton Algérie, nous avons conçu un modèle de tableau de bord processus, adapté à ses activités et processus.

Celui-ci couvre plusieurs volets sur plusieurs aspects.

Les volets sont :

- Les onze processus de l'entreprise.

Et les aspects sont :

- L'indicateur ;
- Le pilote (chargé du calcul de l'indicateur)
- La formule de calcul ;
- La fréquence de calcul ;
- L'objectif (valeur de l'indicateur espérée) ;
- La réalisation (valeur calculée de l'indicateur) ;
- L'analyse de l'écart ;
- Et les actions correctives à entreprendre.

## Schéma : N° 14. Tableau de bord de pilotage des processus de Grant Thornton Algérie.

Grant Thornton Tableau de bord de pilotage des processus

Processus	Objectif	pilote	0	objectif de l'indicateur	Réalisation	Calcul des écarts	Cause des écarts	Action corrective
Processus de pilotage	Politique & Stratégie	Maintenir et développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise	Directeur général	Taux de collecte des données - Documents collectés / documents à collecter	90%			
				Taux de retour sur investissement - Résultat net / Montant des investissements HT	15%			
				Taux de réalisation des Axes Stratégiques - Objectifs réalisés / Objectifs programmés	85%			
Processus de pilotage	Marketing & commercial	Développer les parts de marché de l'entreprise	Responsable marketing et communication	Taux de réalisation du plan de communication	90%			
				Taux de satisfaction du client	95%			
				Taux de rentabilité des contrats	15%			
Processus de pilotage	Amélioration continue	Réduire les coûts liés à la non qualité	Responsable SMQ	Opérations de mesures programmées réalisées / Opérations de mesures programmées	100%			
				Taux de réduction des coûts liés à la non qualité	90%			
				Taux de productivité des audits	95%			
Processus opérationnels	Audit	Améliorer la pertinence des audits	Responsable Audit	Taux de mobilisation des moyens	100%			
				Taux de suivi des actions préconisées	98%			
	Engineering	Améliorer le taux de retours des appels d'offres	DG AFC Grant Thornton	Taux de retour des appels d'offres	12%			
				Taux de croissance des réponses aux appels d'offre	25%			
	Conseil	Améliorer la satisfaction des clients	Responsable Conseil	Respect des délais contractuels	100%			
				Productivité	100%			
Fiscalité, juridique et social	Aider les entreprises à bien mener leur gestion juridique et fiscale	Responsable Fiscalité, juridique et social	Conformité des livrables	5%				
Processus supports	Ressources humaines	Optimiser les compétences	DG Grant Thornton	Actualisation des référentiels de compétence	100%			
				Turn-over	5%			
				Dossier des salariés	100%			
	Finances	Améliorer la maîtrise des coûts	Responsable administratif et financier	Taux de réalisation des budgets	100%			
				Durée moyenne de recouvrement des créances	45jrs			
Système d'information	Optimiser la qualité et la disponibilité des informations	Responsable IT	Disponibilité des infrastructures	98%				
			Fiabilité des informations	100%				
Logistique	Optimiser l'utilisation des ressources matérielles	Responsable des finances	Disponibilité des applicatifs	95%				
			Conformité des commandes	90%				
				Délais de livraison	95%			
				Respect du budget	100%			

Source : Elaboré par nous-mêmes.

### 3.2 L'audit interne

Selon la norme ISO 19011, un audit est : « un *Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant 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>15</sup>

Et donc de cette définition on constate qu'un audit interne, est un audit effectué par l'organisme, sur son propre système de management de la qualité

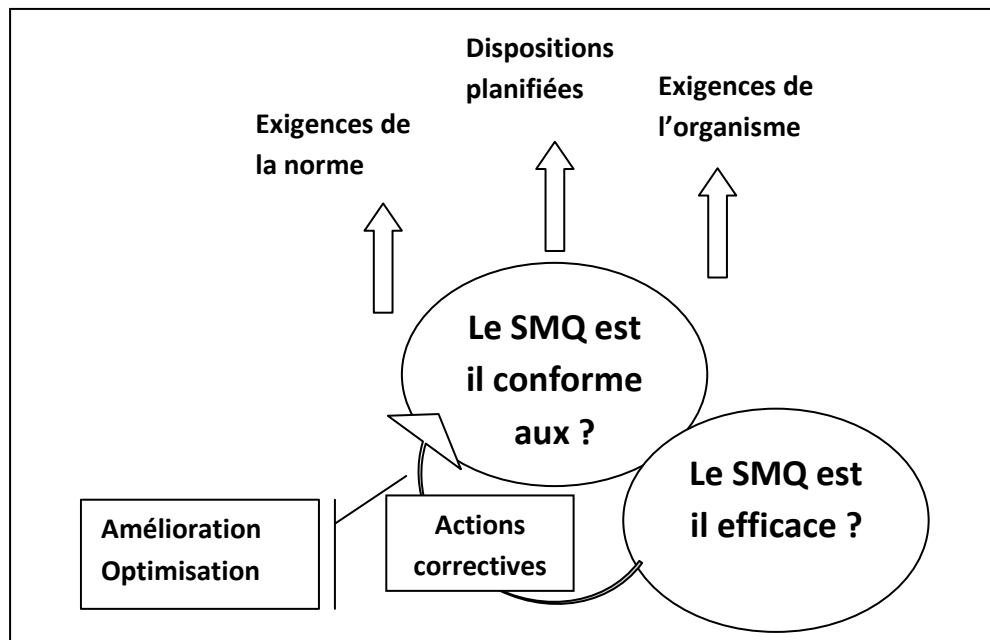
Il permet d'assurer l'entretien, le développement et l'amélioration du système de management de la qualité.

D'après la norme, on distingue deux objectifs à cette démarche, et qui consistent à vérifier si le système de management est :

- **conforme aux dispositions planifiées ;**
- **mis en œuvre et entretenu de manière efficace.**

Le schéma ci-dessous démontre la typologie de l'audit interne :

**Schéma : N° 15.** Typologie d'un audit interne.



**Source :** Mme. CHAHED, 2012, Cours Audit, Ecole Nationale Supérieure de Management.

<sup>15</sup> Norme ISO 19011.

## **Déroulement de l'audit :<sup>16</sup>**

Le déroulement d'un audit interne se fait sur plusieurs étapes, que nous décrirons comme suit :

### 1) programmation des audits :

Le programme d'audit est élaboré et mis à jour régulièrement, par le responsable qualité de l'organisation, et doit être approuvé par les dirigeants lors des revues de direction.

Il peut aussi y ajouter des audits dans des situations extraordinaires, quand cela est demandé par le responsable d'une activité ou d'une procédure...

### 2) Audit sur terrain :

## **A. Préparation de l'audit**

### **Planification concrète de l'audit**

Le responsable qualité convient de la date d'audit effective avec le collaborateur à auditer.

Il assure que l'audit est planifié et figure sur le plan d'audits.

Le RAQ collecte les documents nécessaires.

Ces documents peuvent être demandés pendant l'audit-même :

- ⦿ Les objectifs qualité du service à auditer,
- ⦿ Les fonctions et responsabilités (descriptions de fonction),
- ⦿ Les procédures et instructions applicables (questionnaire d'audit),
- ⦿ Le rapport d'audit précédent,
- ⦿ Les rapports de non-conformités dressés depuis l'audit précédent.

## **B. Exécution de l'audit**

### **Evaluation des documents :**

L'auditeur contrôle si toutes les exigences de la norme ISO 9001 sont observées.

Dans ce sens l'audit est administratif.

---

<sup>16</sup> Procédure interne à l'entreprise ; procédure d'audit.

En particulier l'auditeur vérifie si les éléments du système de qualité :

- ◉ Sont propres aux activités de l'entreprise,
- ◉ Sont actuels concernant la documentation,
- ◉ Peuvent être améliorés.

L'auditeur fixe sur le papier chaque non-conformité remarquée.

### **Evaluation de la situation actuelle**

Le but est de chercher les défaillances du système à l'égard des conventions écrites (procédures, instructions, ...) pour arranger la situation et ainsi améliorer la qualité des activités de l'entreprise.

L'équipement et les moyens matériels sont aussi contrôlés.

En outre les aspects qui pourraient être améliorés dans une certaine division, sont dépistés.

L'auditeur interne vérifie pendant l'audit si les mesures correctives prises et mentionnées sur le rapport d'audit précédent ou sur les rapports de non-conformité sont effectives.

### **C. Rapport d'audit**

Pour chaque audit un rapport d'audit est écrit.

Le rapport mentionne :

- ◉ La partie du système qualité concernée,
- ◉ La date de l'audit et l'auditeur,
- ◉ Les défaillances et les déclinaisons constatées,
- ◉ Des recommandations concernant les mesures correctives à prendre si cela est possible sans recherche additionnelle,
- ◉ Les résultats à l'égard de l'exécution et l'efficacité des mesures correctives qui ont été prises dans le passé.

### **Les résultats de l'audit**

Quand le responsable qualité reçoit le rapport d'audit, il vérifie si le rapport d'audit a été rédigé clairement et s'il est complet.

Lors de la réunion de qualité suivante, les résultats les plus importants de l'audit sont discutés.

En outre les actions à réaliser sont discutées et pour chaque action une date est convenue.

Toutes les actions à réaliser sont insérées dans le plan d'action global qui est discuté par le responsable qualité pendant la réunion qualité.

En suivant ses étapes, nous avons pu élaborer pour notre entreprise d'accueil une procédure d'audit interne, comportant un logigramme qui résume toutes les étapes de cette démarche en y associant les acteurs et les documents concernés.

### **La grille d'audit**

Une grille d'audit est un canevas qui énumère un nombre de questions relatives aux exigences d'une norme, afin de déterminer la conformité du système audité à celles-ci.

Pour notre cas, l'étape d'audit interne n'a pas pu être atteinte par manque de temps, mais nous avons pu réaliser une grille d'audit<sup>17</sup> que nous avons proposé à l'entreprise, et dont la mise en œuvre est prévue pour la fin du mois. Elle couvre un ensemble de questions qui balayaient toutes les rubriques de la norme ISO 9001 :2008, à savoir :

**Tableau : N°13.**Contenus des rubriques de la grille d'audit interne de Grant Thornton Algérie

<b>La rubrique</b>	<b>Le contenu</b>
Exigences générales	Les généralités du système (l'organigramme, le macro processus, les processus ....)
Exigences relatives à la documentation	Le système documentaire( manuel qualité, les procédures, les enregistrements...)
Engagement de la direction	L'engagement de la direction ( lettre et communication interne)
Ecoute client	Les procédures d'écoute client et revue de contrats
Politique qualité	Communication de la politique et conformité de celle-ci aux exigences clients
Planification	La détermination des objectifs qualité (procédure

<sup>17</sup>Un document EXCEL de la grille en format électronique est livré avec le format électronique du mémoire.

	management de la qualité)
Responsabilité, autorités et communication	L'engagement de la direction, la nomination du responsable qualité et la communication interne sur cette démarche
Revue de direction	Le déroulement et l'efficacité des revues de direction
Management des ressources	La mise en disposition des ressources humaines, matérielles, infrastructures et de l'environnement de travail
Planification et réalisation des services	Les procédures de conception des services
Processus relatifs aux clients	Les procédures de suivi, écoute et feedback clients
La conception et le développement	La procédure de conception et développement des activités de l'entreprise
Achats	Le processus d'achat
Production et préparation du service	Les processus cœur du métier
Maîtrise du service non conforme	Les procédures de maîtrise des non conformités
Amélioration continue	Les procédures d'actions correctives et préventives

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

### 3.3 La revue de direction

Selon la norme ISO 9001 v2008, « La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité ».

Pour notre entreprise, nous avons conçu une procédure de revue de direction, qui assure que celle-ci se déroule lors des réunions de qualité en présence de tous les responsables de service et du directeur.

Le responsable qualité dispose d'une planification des réunions de qualité avec l'ordre du jour pour chaque réunion.

L'ordre du jour peut consister en :

- L'approbation du rapport de la réunion précédente,
- Les plans d'actions,
- Les documents du système de qualité,
- Les plaintes de clients,
- Le feedback des clients,
- Les non-conformités internes,
- Les produits non-conformes,
- Les audits internes et externes,
- L'analyse des plaintes de clients,
- L'analyse des non-conformités internes,
- L'analyse des problèmes de fournisseur,
- Les besoins de formation,
- Les propositions d'investissement,
- La revue de direction,
- Les objectifs de qualité de l'année précédente,
- Les prestations des processus,
- La conformité des produits aux exigences,
- L'état des actions préventives et correctives,
- Des modifications planifiées qui peuvent attaquer le système de qualité.

Une évaluation globale du système de management de la qualité est faite au moins annuellement dans le but d'assurer l'aptitude et l'efficacité du système pour satisfaire les exigences de la norme, la politique qualité et les objectifs qualité.

Pour chaque chapitre de la norme ISO 9001 une évaluation est faite de quelle est la situation actuelle, quel progrès est fait et ce qui peut être amélioré.

En particulier l'évolution des plaintes du client et des non-conformités, le fonctionnement du système de mesures correctives et préventives, le fonctionnement du système d'audits et la formation sont observés.

Une décision est prise: comment l'efficacité du système de qualité et des processus peut être améliorée et comment les produits peuvent mieux satisfaire les exigences des clients.

Les objectifs de qualité de l'année prochaine sont discutés.

Les enregistrements concernant ces revues de qualité sont maintenus par le responsable qualité.

A la fin de chaque réunion un rapport devra être dressé et conservé comme enregistrement preuve du déroulement de la procédure.

Nous avons donc proposé un modèle de rapport de revue de direction, qui pourra être appliqué lors du déroulement de chacune d'entre elles.

Schéma : N° 16.Document d'une revue de direction de Grant Thornton Algérie.

Revue Direction									
Directeur/Directrice: Doy/Doie: Certification(s): Date: Participants:									
RESULTATS AUDITS ISO 9001  non conformités récurrentes non conformités récurrentes non conformités récurrentes non conformités récurrentes	Analyse de cause				Actions préventives et/ou correctives		Qui	Quand	Moyens (our homme/financiers)
	Objectif	Résultat N-1	Résultat N	Analyse de cause	Actions préventives et/ou correctives	Qui	Quand	Moyens (our homme/financiers)	
<b>SATISFACTION CLIENTS</b>  % clients très satisfaits % clients insatisfaits Réclamations	Objectif	Résultat N-1	Résultat N	Analyse de cause	Actions préventives et/ou correctives	Qui	Quand	Moyens (our homme/financiers)	
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>  Acteurs mis en oeuvre Plan de Formations Entretien d'évaluation annuelle Présence de fiches de postes	Objectif	Résultat N-1	Résultat N	Analyse de cause	Actions préventives et/ou correctives	Qui	Quand	Moyens (our homme/financiers)	
<b>Actions correctives</b>									
<b>Actions préventives</b>									

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le choix de ses outils a été fait en tenant compte de la situation de l'entreprise et de la récente élaboration du SMQ, et ils serviront de base pour une approche factuelle dans la prise de décision. D'autres outils peuvent être mis en place et utilisés comme la « BalancedScoreCard » (tableau de bord prospectif). C'est un tableau de bord qui fait le lien entre la stratégie et l'opérationnel en se basant sur quatre éléments principaux : Finance, Ressources Humaines, Process et apprentissage et Clients.

## Conclusion

La conception et la mise en place d'un système de management de la qualité est un projet ambitieux. Outre l'obligation d'une connaissance profonde de la norme et la diversité des sources d'information ainsi que la maîtrise documentaire, il doit être élaboré selon une démarche participative à laquelle tout le personnel doit adhérer.

Ce stage a été l'occasion pour nous de mettre en application les connaissances théoriques, acquises tout au long de notre cursus au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, et le projet d'accompagnement à la certification, qui nous a été confié par Grant Thornton Algérie, nous a permis de concrétiser certaines situations étudiées, ainsi que de matérialiser certaines notions théoriques relatives à la qualité.

La problématique posée au début de ce travail, fut de déterminer quels étaient les éléments autour desquels s'appuient la conception, l'élaboration et la mise en place d'un système de management de la qualité, mais aussi de proposer des outils adaptés au pilotage de celui-ci.

Suivre une méthodologie de travail basée sur, une recherche théorique sur les exigences de la norme, et la consultation des guides d'aide à la certification, puis d'une mise en application pratique d'un plan d'action élaboré selon les connaissances acquises auparavant, nous a permis de répondre à notre problématique.

En effet, nous sommes arrivés à élaborer un SMQ complet pour notre organisme d'accueil, composé de :

- Une formulation de la politique qualité, et une définition des objectifs qualité de l'entreprise ;
- Une schématisation de la cartographie des processus, ainsi qu'une description complète de ses processus ;
- Une élaboration d'une base de données documentaire complète, comportant :
  - Un manuel qualité ;
  - Des procédures documentées au nombre de 16 procédures ;
  - Des modes opératoires au nombre de 25 modes opératoires ;
  - Des enregistrements au nombre de 39 enregistrements.
- Et un cadrage des ressources humaines de l'entreprise, à travers l'élaboration :
  - De la structure RH ;
  - Des fiches de postes ;
  - Des référentiels des compétences ;
  - Et des procédures RH.

Nous avons été amenés ensuite dans cette approche à mettre en place des outils de pilotage personnalisés, que nous avons jugé les mieux adaptés à l'entreprise.

Ces outils sont :

- Le tableau de bord processus ;
- L'audit interne ;
- Et la revue de direction.

Pour ce qui est de l'adhésion et de la participation du personnel, nous avons pu constater son importance lors des différentes séances de travail menées avec l'ensemble du personnel.

Cette expérience a été d'un grand avantage pour nous, car elle nous a permis de nous frotter à tous les métiers et activités de l'entreprise, aussi différents les uns des autres, commençant par les activités liées à la stratégie, passant par ses activités cœur du métier et finissant par les activités supports.

Pour conclure, nous pouvons dire que la réussite de la démarche est donc tributaire de l'engagement de la direction, de l'adhésion et la collaboration de l'ensemble du personnel, de l'efficacité de la communication et du choix et déploiement des outils pour le contrôle, le suivi et l'amélioration.

# **ANNEXES**

## Annexes

### Annexe I : Liste des procédures

01	2013 05 12 Pi410001_management de la qualité_V2
02	2013 05 12 Pi421001_documentation système qualité_V2
03	2013 05 12 Pi423001_maîtrise des documents_V2
04	2013 05 12 Pi424001_maîtrise des enregistrements_V2
05	2013 05 12 Pi561001_revue de direction_V2
06	2013 05 12 Pi622001_compétences, sensibilisation et formation_V2
07	2013 05 12 Pi630001_Maintenance_V2
08	2013 05 12 Pi721001_Revue de contrat_V2
09	2013 05 12 Pi722001_Feedback et plaintes client_V2
10	2013 05 12 Pi723001_communication et attentes clients_V2
11	2013 05 12 Pi821001_Satisfaction client_V2
12	2013 05 12 Pi822001_Audit interne_V2
13	2013 05 12 Pi830001_gestion des non-conformités_V2
14	2013 05 12 Pi851001_mesures correctives et préventives_V2
15	2013 05 12 Pi610001_politique & stratégie_V2
16	2013 05 12 Pi560001_revue de processus

### Annexe II : Liste des enregistrements

01	Di560001-v1 2013 05 13compte rendu de revue de contrat
02	Di411002-v1 2013 05 13 Plan de communication v1
03	Di411003-v1 2013 05 13 Objectifs stratégiques v1
04	Di411004-v1 2013 05 13 Plan d'investissement v1
05	Di411005-v1 2013 05 13 Matrice fonctionnelle v1
06	Di413001-v1 2013 05 13 Compte rendu revue de direction v1
07	Di421025-v1 2013 05 13 CATALOGUE DES FORMULAIRES v1
08	Di424001-v1 2013 05 13 Rapport de réunion qualité v1
09	Di630002-v1 2013 05 13 CARTE DE MAINTENANCE
10	Di640001-v1 2013 05 13 DUP v1
11	Di723001-v1 2013 05 13 CARTE CLIENT
12	Ei421001-v1 2013 05 13 Protocole de sauvegarde des archives informatiques v1
13	Ei421002-v1 2013 05 13 Table d'enregistrement et des archives v1
14	Ei421004-v1 2013 05 13 Accusé de réception Document GT v1
15	Ei424001-v1 2013 05 13 Demande de modification d'un document v1
16	Ei424002-v1 2013 05 13 Distribution des dossiers personnel v1
17	Ei424003-v1 2013 05 13 Distribution des manuels qualité v1
18	Ei542001-v1 2013 05 13 Planification des reunions qualité v1
19	Ei622001-v1 2013 05 13 Plan de formation v1
20	Ei622002-v1 2013 05 13 Support entretien individuel v1
21	Ei622003-v1 2013 05 13 Fiche évaluation formation 1 v1
22	Ei622005-v1 2013 05 13 Grille des compétences v1
23	Ei622008-v1 2013 05 13 Attestation de formation interne v1
24	Ei630001-v1 2013 05 13 PLANIFICATION D'ENTRETIEN
25	Ei640001-v1 2013 05 13 Auto évaluation des risques professionnels v1

26	Ei723001-v1 2013 05 13 Registre des plaintes client v1
27	Ei723001-v1 2013 05 13 Registre des plaintes client v1
28	Ei751001-v1 2013 05 13 TABLEAU ANALYSE DES RISQUES
29	Ei821001-v1 2013 05 13 Enquête de satisfaction client v1
30	Ei822001-v1 2013 05 13 Revue exigences ISO 9001 v1
31	Ei822002-v1 2013 05 13 Programme Revue Audit Exigences ISO 9001 v1
32	Ei822003-v2 2013 05 13 Programme audit processus v1
33	Ei822004-v1 2013 05 13 Rapport revue audit exigences ISO9001 v1
34	Ei822005-v1 2013 05 13 Revue audit processus v1
35	Ei824002-v1 2013 05 13 Tableau analyse AMDEC v1
36	Ei851001-v1 2013 05 13 Plan d'action v1
37	Ei851002-v1 2013 05 13 PROJET
38	Ei852001-v1 2013 05 13 fiche de non conformité service
39	Ei754001-v1 2013 05 13 rapport de traitement d'endommagement des propriétés client

### Annexe III : Liste des modes opératoires

01	2013-04-28.MO actions correctives
02	2013-04-28.MO actions préventives
03	2013-04-28.MO activité d'audit sur site
04	2013-04-28.MO actualisation du diagnostic stratégique
05	2013-04-28.MO administration du personnel
06	2013-04-28.MO amélioration continue
07	2013-04-28.MO communication interne et externe
08	2013-04-28.MO conception des services
09	2013-04-28.MO élaboration des états légaux
10	2013-04-28.MO élaboration et développement du plan d'action commercial
11	2013-04-28.MO élaboration et gestion du business plan
12	2013-04-28.MO formation
13	2013-04-28.MO G.P.E.C
14	2013-04-28.MO gestion de la trésorerie
15	2013-04-28.MO gestion de l'intervention
16	2013-04-28.MO gestion des achats
17	2013-04-28.MO gestion des livraisons et règlements fournisseurs
18	2013-04-28.MO gestion des mesures
19	2013-04-28.MO préparation de l'activité d'audit
20	2013-04-28.MO rapport d'audit
21	2013-04-28.MO réalisation et gestion de la balancedscorecard
22	2013-04-28.MO recrutement
23	2013-04-28.MO stratégie des services
24	2013-04-28.MO synthèse de l'intervention
25	2013-04-28.MO transitions des services

## Annexe VI : Liste des fiches de postes

01	2013-04-13 FP agent d'entretien
02	2013-04-13 FP assistante de direction
03	2013-04-13 FP auditeur
04	2013-04-13 FP chargé RH
05	2013-04-13 FP chauffeur
06	2013-04-13 FP comptable
07	2013-04-13 FP consultant
08	2013-04-13 FP directeur administration et finance
09	2013-04-13 FP directeur général
10	2013-04-13 FP gestionnaire BDD
11	2013-04-13 FP responsable commercial
12	2013-04-13 FP responsable qualité
13	2013-04-13 FP chargé accueil
14	2013-04-13 FP chargé paie
15	2013-04-13 FP commissaire aux comptes
16	2013-04-13 FP fiscaliste
17	2013-04-13 FP juriste
18	2013-04-13 FP responsable marketing

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Bibliographie**

- \_CANARD Frédéric, 2009, Management de la qualité, 1<sup>ère</sup> Edition, Lextenso Editions.
- \_CATTAN Michel, 2009, Pour une certification qualité gagnante, 1<sup>ère</sup> Edition, AFNOR éditions.
- \_CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, 2008, Maîtriser les processus de l'entreprise, 6<sup>ème</sup> Edition, Editions d'organisation.
- \_LONGIN Pierre, DENET Henri, 2008, Construisez votre Qualité, 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD.
- \_MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, 2006, Manager la qualité pour la première fois, 1<sup>ère</sup> Edition, Editions d'organisation.
- \_PINET Claude, 2008, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR éditions.
- \_ISO 9000, 2005, Système de Management de la Qualité - Vocabulaire, 4<sup>ème</sup> Edition, ISO.
- \_ISO 9001, 2008, Système de Management de la Qualité - Exigences, 4<sup>ème</sup> Edition, ISO.
- \_ISO 10005, 2005, système de Management de la Qualité - Lignes Directrices pour les Plans Qualité, 2<sup>ème</sup> Edition, ISO.
- \_ISO 19011, 2012, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, 2<sup>ème</sup> Edition, ISO.

## **Webographie**

- \_ [http://www.grant-thornton.fr/Groupe/15-Grant\\_Thornton\\_International](http://www.grant-thornton.fr/Groupe/15-Grant_Thornton_International) consulté le 06/03/2013.
- \_ <http://www.gt.afc-dz.com/> consulté le 14/03/2013
- \_ <http://www.easy-competences.com/docs/etablir-referentiels-competences.pdf> consulté le 20/05/2013