



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DESS AUDIT & CONTROLE DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE 3EME CYCLE

15^{eme} promotion

THEME

*Proposition d'une démarche qualité
appliquée au service d'audit interne de la
Banque Sénégalo-tunisienne*

Bibliothèque du CESAG



101065

Présenté par:

Estelle Egnonnoumi AGBOHOU

Sous la direction de:

Moussa YAZI

Liste des abréviations et sigles

AI	:	Audit Interne
BCEAO	:	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BST	:	Banque Sénégal-Tunisienne
CAFIN	:	Compagnie Africaine d'Investissements
CESAG	:	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
DESS	:	Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
GACQ	:	Groupe d'Amélioration continue de la Qualité
ISO	:	International Organization for Standardization
PDCA	:	Plan-Do-Check-Act
SAI	:	Service d'Audit Interne
SMQT	:	Système de Management par la Qualité Totale
UEMOA	:	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

Liste des tableaux et figures

	<u>Tableaux</u>	Pages
Tableau N°1 :	Récapitulatif des principes	15
Tableau N°2 :	La différence entre l'organisation traditionnelle et l'organisation relative à la qualité totale	38
Tableau N°3 :	Les indicateurs des variables et leurs mesures	47
Tableau N°4 :	La population de l'étude	48
Tableau N°5 :	Les indicateurs d'activités	57
Tableau N°6 :	La fiche explicative de la relation fournisseurs-clients	69
Tableau N°7 :	Le tableau récapitulatif des actions à mener (plan stratégique)	73
Tableau N°8 :	Le plan d'action	76
Tableau N°9 :	Le diagramme de <i>Gantt</i>	77
Tableau N°10 :	Le plan de formation	79
Tableau N°11:	Hiérarchisation des priorités pour l'amélioration du processus d'audit	88
Tableau N°12:	La notation	89
Tableau N°13:	La grille d'évaluation de l'auditeur	90
Tableau N°14:	Le questionnaire d'évaluation renseigné par l'audité	91

Tableau N°15:	Le questionnaire d'évaluation renseigné par les clients externes	91
Tableau N°16:	Le récapitulatif du contenu du manuel de qualité	93
Tableau N°17:	Le canevas des procédures	94

Figures

Figure N°1 :	La relation clients-fournisseurs	28
Figure N°2 :	Le modèle de synthèse	45
Figure N°3 :	Le modèle d'analyse	46
Figure N°4 :	La méthodologie de résolution des problèmes détectés	74
Figure N°5 :	Le processus décisionnel	80
Figure N°6 :	Organigramme du service d'audit interne de la BST	82
Figure N°7 :	Le processus d'audit qualité	83

Annexes

	Pages	
Annexe N°1 :	le questionnaire	b
Annexe N°2 :	le guide d'entretien	j
Annexe N°3 :	le protocole d'observation	k
Annexe N°4 :	la grille d'auto-évaluation de la performance de l'auditeur	l
Annexe N°5 :	l'organigramme de la BST	n

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

<i>Dédicace</i>	i
<i>Remerciements</i>	ii
<i>Liste des abréviations et Sigles</i>	iii
<i>Liste des tableaux et figures</i>	iv
<i>Annexes</i>	vi
<i>Table des matières</i>	vii
<i>Avant-propos</i>	xi

Introduction générale

Objet de l'étude	5
Objectif de l'étude	5
Objectifs spécifiques	6
Intérêt de l'étude	6
Délimitation du champ de l'étude	7

Première partie: Cadre théorique

Introduction	9
---------------------	---

<i>Chapitre-I: fondements du système de management par la qualité totale</i>	10
---	----

I-1 Définitions et objectifs du SMQT	11
---	----

I-1.1 Définition	11
------------------	----

I-1.2 Objectifs	12
-----------------	----

1- La satisfaction du client	12
------------------------------	----

2- L' amélioration continue	13
-----------------------------	----

3- La conquête du marché	13
--------------------------	----

4- La motivation du personnel	14
-------------------------------	----

I-2 Les principes du système de management par la qualité totale	14
---	----

I-3 Les préalables et les prédispositions à l'implantation du SMQT	17
---	----

I-3.1 Les préalables	
----------------------	--

1- La mission et la vision	17
----------------------------	----

2- La culture et le climat organisationnels	18
---	----

3- Le leadership	20
------------------	----

4- La formation	21
5- La communication	22
6- La relation employeurs-employés	23
I-3.2 Les prédispositions	
1- Le changement	23
2- L'engagement	24
3- Le travail en équipe	25
Conclusion	25
Chapitre-II: La démarche théorique du processus de conception du SMQT	26
II-1 Les composantes du SMQT	27
II-1.1 Le client	27
II-1.2 La stratégie	28
II-1.3 Le service	29
II-1.4 Les processus	30
II-1.5 Les individus	31
II-2 La planification du système	33
II-2.1 Première phase: identification des éléments de base	33
II-2.2 Deuxième phase: l'élaboration de la stratégie qualité	36
II-2.3 Troisième phase: le développement de plans tactiques	36
II-3 L'organisation du système	37
II-3.1 L'organisation structurelle du système	38
II-3.2 L'organisation du travail	39
II-4 La mise en œuvre du système	40
II-5 Le contrôle du système	41
I-5.1 Le contrôle interne	42
I-5.2 Le contrôle externe	42
Conclusion	43
Chapitre-III: La méthodologie de recherche	44
III-1 Le modèle de synthèse, le modèle d'analyse et leurs indicateurs	44
III-1.1 Le modèle de synthèse	45
III-1.2 Le modèle d'analyse	46
III-1.3 Les indicateurs des variables et leurs mesures	47

III-2 La population de l'étude, les outils et méthodes d'analyse	48
III-2.1 La population de l'étude	48
III-2.2 Les outils utilisés	49
1- Les données primaires	49
2- Les données secondaires	50
III-3 La méthode d'analyse des données	51
<i>Conclusion</i>	51
Conclusion	52
<i>Deuxième partie: Cadre pratique</i>	53
Introduction	54
<i>Chapitre-I: Présentation de la Banque Sénégalo-Tunisienne</i>	55
I-1 Organes de la BST	55
I-1.1- Le conseil d'administration	55
I-1.2- Le comité de crédit	56
I-1.3- Le comité de direction	56
I-2 Indicateurs d'activités	56
I-3 Présentation du service d'audit interne	59
I-3.1 Les activités	59
I-3.2 L'organisation du service	60
I-3.3 L'organisation des dossiers	61
I-4 Présentation du système qualité du service d'audit interne	61
<i>Conclusion</i>	65
<i>Chapitre-II: Démarche pratique du processus de conception du système</i>	66
II-1 La planification	66
II-1.1 L'identification des éléments de base du système	66
1- Identification de la vision	67
2- Identification des croyances et valeurs	67
3- Identification de la mission du SMQT	68
4- Identification des besoins et attentes du client	69

5- <i>Identification de la stratégie</i>	70
6- <i>Identification et planification des solutions pour l'amélioration des processus</i>	71
7- <i>Identification des missions d'audit du service</i>	71
II-1.2 <i>Etablissement du plan stratégique</i>	72
II-1.3 <i>Le développement de plan tactique</i>	78
II-2 L'organisation du système	80
II-2.1 <i>L'organisation structurelle</i>	80
II-2.2 <i>L'organisation du travail</i>	81
1- <i>La conception d'organigramme</i>	81
2- <i>L'introduction de la qualité dans le plan d'audit interne et dans le processus</i>	82
3- <i>La conduite des missions d'audit interne</i>	83
4- <i>L'évaluation de la performance</i>	89
II-2.3 <i>La rédaction des documents qualité</i>	92
1- <i>Le manuel qualité</i>	92
2- <i>Les procédures</i>	94
II-2.4 <i>La mise en œuvre du système</i>	95
II-3 Le contrôle du système	95
<i>Conclusion</i>	96
Chapitre-III: Recommandations	97
<i>Conclusion</i>	98
Conclusion	99
Conclusion générale	100
Annexes	
<i>Annexe 1: le questionnaire</i>	a
<i>Annexe 2: le guide d'entretien</i>	b
<i>Annexe 3: le protocole d'observation</i>	j
<i>Annexe 4: la grille d'auto-évaluation de la performance</i>	k
<i>Annexe 5: l'organigramme de la BST</i>	l
	n

Avant-propos

Pour renforcer la formation reçue en *DESS Audit & Contrôle de gestion*, au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), tout étudiant en fin de cycle doit présenter un mémoire de fin de formation.

Je n'ai pas dérogé à cette exigence. Pour ce faire, j'ai effectué mon stage à la **Banque Sénégal-Tunisienne** où l'occasion m'a été donnée de concilier mes connaissances acquises aux réalités concrètes de la vie professionnelle.

Ce stage a été un grand rendez-vous du "donner et du recevoir", au cours duquel, j'ai appris, une fois encore, à m'accommoder avec les contraintes de la vie professionnelle et à découvrir certaines aptitudes et carences qui sommeillent en moi.

En effet, le nouveau contexte, dans lequel je me trouve, veut que les institutions, les entreprises...etc, insèrent dans le fonctionnement de leurs activités la notion de qualité.

C'est dans le but d'encourager cet effort de la **Banque Sénégal-Tunisienne** que j'ai choisi ce thème. Mais je n'ai pas pu aller complètement au bout de mon ambition, car sa complexité exigerait une grande disponibilité et une bonne connaissance de la banque.

INTRODUCTION GENERALE

L'internationalisation des échanges, les interdépendances monétaires, les difficultés économiques vécues aussi bien par les pays les plus développés que par les pays les moins avancés, tendent à rendre de plus en plus comparables, les contraintes d'environnement industriel dans la plupart des pays du monde.

Or, dans ce contexte, des entreprises s'effondrent, alors que leurs concurrents étrangers sont en plein essor; parfois, dans un même pays, quelques entreprises parviennent à un niveau international de compétitivité tout en renforçant leurs activités dans des secteurs dits en déclin alors que d'autres perdent la maîtrise totale de leurs activités.

Ainsi, la crise a pour effet de creuser les écarts. Elle favorise les entreprises les plus performantes, et accélère la disparition de celles qui se laissent distancer. Ces dernières ont peine à comprendre ce qui leur arrive; même en appliquant avec une plus grande rigueur les principes de gestion sur lesquels elles ont fondé leur développement passé, elles constatent un décalage de plus en plus grand avec leurs concurrents nationaux et internationaux.

Voilà donc les modèles traditionnels de gestion remis en cause aujourd'hui : la stratégie d'économies d'échelle la plus poussée, l'organisation du travail la plus structurée, les investissements techniques les plus coûteux, ne se traduisent pas forcément par les effets que l'on pouvait en attendre il y a quelques années.

Dans l'approche conventionnelle de la direction d'une entreprise, l'accent est mis sur le flux vertical des ordres, des rapports, des informations, du pouvoir...etc. Ce flux vertical est généralement représenté par un organigramme qui absente le client est absent. Le chef d'entreprise n'a souvent qu'un seul objectif: assurer le développement de son entreprise. C'est en général à travers une vision strictement économique qu'il la dirige. Et même s'il accorde une importance particulière à la qualité du produit et du service qu'il offre, mettre en place un système de management par la qualité n'est pas au centre de ses préoccupations.

Une telle approche ne convient plus aujourd'hui car, l'environnement des entreprises a beaucoup changé. L'offre devenue supérieure à la demande, et l'exigence accrue des clients sur la performance des produits a modifié le fonctionnement des organisations.

La gestion de la qualité est devenue essentielle pour la survie des entreprises. Ces dernières cherchent plus d'innovation, d'efficacité et de réactivité. Pour ce faire, il est nécessaire de décloisonner cette organisation en intégrant le facteur qualité dans les objectifs pour apporter plus de valeur ajoutée à leurs clients.

A l'heure actuelle, ce concept mis en avant par les entreprises japonaises, n'est plus à considérer comme une mode. La qualité est une nécessité pour toutes les entreprises, et en particulier pour les banques, qui l'intègre parfaitement dans les outils de pilotage.

La banque est en relation directe avec sa clientèle. Aucun intermédiaire de type grossiste, concessionnaire ou détaillant ne s'intercale entre le banquier et ses clients. Les liens se nouent directement dans les agences et, le client identifie totalement l'agence et la banque. La non qualité constatée dans une agence est donc imputée immédiatement à la banque. De surcroît, ces produits impliquent la mise en oeuvre de procédures, de traitements administratifs longs et complexes. Toute erreur, tout retard, toute interruption de la chaîne des traitements détériorent la qualité du service rendu et comme l'activité bancaire est particulièrement répétitive, chaque prestation de service engendre un nouveau risque de non qualité.

La qualité constitue alors un des enjeux de la gestion d'une banque car:

- la concurrence est très vive dans ce secteur;
- la clientèle est de plus en plus exigeante;
- le mode de rémunération du personnel et les investissements informatiques de plus en plus lourds accroissent les coûts.

Ainsi, les banques ont désormais de nombreux défis à relever; il s'agit de:

- développer des marchés stratégiques pour pérenniser et développer le business de l'entreprise;
- obtenir des retours d'expériences de l'encadrement pour participer et réagir aux problèmes internes et externes;
- piloter un système de management réellement adapté aux niveaux de performance à atteindre;
- renforcer le leadership;
- chasser les sources de gaspillage à tous les niveaux;
- avoir des hommes motivés et des produits de qualité supérieure.

Dans ces conditions, la qualité est une réponse à ces défis, puisque commercialement, elle devient un élément de différenciation. Sur le plan de contrôle de gestion elle réduit les coûts et sur le plan des ressources humaines, elle est source de motivation et de dynamisme.

Les banques n'ont plus qu'une issue, pour être compétitives et répondre aux attentes élevées des clients mieux informés et plus sophistiqués, elles doivent démontrer un engagement sérieux envers la qualité. Elles doivent pouvoir et savoir répondre en même temps aux exigences de ces clients, aux exigences d'une bonne gestion interne et aux exigences externes des banques.

Or, ces dernières sont en proie à de sérieux problèmes de management que sont l'insuffisance d'outils adéquats, l'incapacité de répondre efficacement aux exigences de tous les acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise, l'absence d'indicateurs de mesure de la satisfaction interne et externe des différentes parties prenantes que sont les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs...etc. Toutes ces insuffisances conduisent à la non maîtrise de l'activité et l'exposition à divers risques qui influencent négativement la performance de la banque.

Disposer d'un service capable d'exercer une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour l'améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée devient indispensable.

La mise en place d'un service d'audit interne se présente comme une des réponses à ces besoins car, elle permet de maîtriser l'activité et constitue donc un élément important qui s'impose à tous. Les banques commencent à reconnaître alors que la maîtrise du risque conditionne la réussite d'une organisation et constitue ainsi un facteur clé de succès pouvant assurer la survie à long terme.

Mais la mission assignée à l'audit interne ne s'accomplit pas aussi facilement qu'on pouvait le croire car, il rencontre d'énormes obstacles en raison de la mauvaise orientation qu'on donne à sa pratique. De ce fait, nous pensons qu'il est d'une nécessité impérieuse qu'un département d'audit interne se dote d'outils adéquats, une organisation interne performante pouvant lui permettre de jouer pleinement son rôle d'assistance à la maîtrise de l'entreprise.

La banque exerçant une activité diversifiée, faisant intervenir différents secteurs et pour des objectifs nombreux et d'importance non identique, le problème devient manifestement plus difficile et plus complexe. C'est en effet, un secteur très sensible qui a déjà connu par le passé d'énormes difficultés, dues aux mauvaises pratiques de gestion, qui a conduit à son effondrement total dans la plupart des pays Subsahariens.

Pendant cette période, plusieurs banques se sont retrouvées en difficultés et, la plupart ont fait faillite. Les principales causes de la crise sont entre autres, le non respect des dispositifs réglementaires en matière de risque, la dépendance étatique, l'inexistence d'investissement à la pointe de la technologie, l'absence d'une politique marketing, l'inexistence d'une politique de management par la qualité totale... etc.

Après la floraison de nouvelles banques, les responsables financiers ont essayé d'apporter des solutions à certaines difficultés. Ainsi, la commission bancaire de l'UEMOA a précisé les responsabilités des banques en matière de risque. Nous constatons que ces circulaires sont dans la droite ligne du respect de leur application au regard des informations de la BCEAO sur les activités de ces dernières¹. En ce qui concerne la dépendance étatique, nous voyons aisément que le privé, a repris en main ce secteur en déclin, et lui assure une évolution incroyable dans tous les pays africains.

Nous remarquons aussi d'énormes dépenses en investissements effectués par les banques et l'évolution technologique la plus poussée dans laquelle elles se sont engagées. De même, on voit aussi que les banques ont changé de stratégie marketing; elles viennent vers les clients et développent toutes sortes de communications pour les attirer et les fidéliser. Mais le dernier aspect, le management par la qualité totale, a été de plus en plus ignoré ou est souvent mal pratiqué par toutes les unités de ces organisations y compris l'audit interne. Or ce dernier a un rôle stratégique à jouer dans la banque et sa performance influence fortement celle-ci.

Le service d'audit interne de la **Banque Sénégal - Tunisienne** n'échappe pas à cette règle, car malgré sa volonté de faire de la qualité son ultime arme, en mettant déjà en place un comité de qualité, il n'a pas pu s'orienter vers un véritable système de management par la qualité totale.

¹ Bulletin officiel 2001-2004

L'équipe de pilotage ne s'est pas munie d'objectifs stratégiques spécifiques en matière de qualité pour le département. Elle ne possède alors aucun indice formel pour constater d'une part, l'écart entre la qualité de service rendu et celle désirée par les clients, et d'autre part, préserver ou assouvir les intérêts de toutes les parties prenantes.

Le Management par la Qualité Totale est le meilleur compromis pour concilier les intérêts de tous les acteurs de l'entreprise sachant que le client est au centre du dispositif.

Une interrogation se pose cependant à nous: **comment concevoir un système de management par la qualité totale qui participe à la maîtrise de l'activité et au renforcement de la performance du service d'audit interne ?**

Pour mieux cerner les contours de cette interrogation, il est nécessaire de savoir :

- quel est le bien fondé du système de management par la qualité totale?
- pourquoi la mise en place d'un tel système est opportune dans un service d'audit interne?
- comment le mettre en place au service d'audit interne de la BST pour répondre avec efficacité et efficience aux objectifs assignés à ce dernier?

Notre étude allant dans ce sens, il s'agit dans le cadre de ce mémoire, **de proposer une démarche qualité, appliquée au service d'audit interne de la Banque Sénégal-Tunisienne.**

❖ **Objet de l'étude.**

L'objet de notre étude est d'intégrer dans le fonctionnement du service d'audit interne de la BST une dimension qualité en vue de le rendre pertinent et efficace dans la résolution des différents problèmes liés à la qualité que le service rencontre dans l'exercice de ses activités.

❖ **Objectif de l'étude:**

L'objectif de cette étude est de proposer une démarche qualité qui sera appliquée au SAI département d'audit interne de la BST.

❖ **Objectifs spécifiques :**

Pour atteindre cet objectif, il nous faudra:

- identifier les composantes du système de management par la qualité totale;
- diagnostiquer le système en place;
- proposer la démarche;
- formuler des recommandations;

❖ **Intérêt de l'étude:**

Le système de management par la qualité totale est un concept nouveau pour les entreprises africaines et présentant ainsi un intérêt certain qui doit être développé.

Aujourd'hui, le management par la qualité totale est le moteur, facteur de performance, de dynamique et de progrès pour améliorer en permanence le travail effectué et le service rendu aux clients.

Au regard de l'importance que revêt ce thème, nous pensons:

- répondre aux besoins d'accompagner dans de meilleures conditions le développement économique et social du Sénégal, car les entreprises trouveront des solutions adaptées pour concevoir et mettre en place leur système de management par la qualité totale;
- appuyer les personnes responsables de la politique qualité à la **BST**;
- donner au département d'audit interne de la *Banque Sénégal-Tunisienne* une nouvelle dimension pour le rendre plus apte à mener à bien sa mission. Ce dernier pourra, nous l'espérons, puiser dans ce document d'utiles outils de progrès;
- aider toute personne souhaitant concevoir ou mettre en place un système, une démarche, des outils ou des méthodes qualité dans son unité ou tout simplement améliorer ses pratiques professionnelles;

- concilier les connaissances théoriques et pratiques acquises dans le cadre de la formation en **DESS Audit et Contrôle de Gestion** et nous permettre ainsi de mettre en valeur un bon outil de gestion à la portée de la fonction d'auditeur et de contrôleur de gestion que nous incarnons.

❖ **Délimitation du champ de l'étude:**

La conception d'un système de management par la qualité totale est une opération de longue haleine et nécessitant une grande disponibilité. Ainsi, la présente étude se limite uniquement à l'élaboration de la démarche de conception du système.

Aussi, compte tenu du temps qui nous est imparti, nous limiterons notre étude au service d'audit interne qui après, investigations, nous apparaît comme étant celui qui a le plus besoin de cette nouvelle dimension.

Elle sera structurée en deux parties:

- la première partie concerne le cadre théorique qui englobera la revue de littérature, le cadre méthodologique et le modèle d'analyse;
- la seconde partie portera sur le cadre pratique avec une brève présentation de la banque, de la démarche conçue et les diverses orientations données pour la conception et la mise en place.

Première partie: Cadre théorique

Introduction

Le système de management par la qualité totale est un thème d'actualité. Tous, nous exigeons de plus en plus que les produits que nous achetons et que les services que nous recevons soient de bonne qualité. Les médias et la publicité ont repris ce terme "qualité" à leur compte. La qualité est dorénavant introduite dans tous les secteurs d'activités. Mais pour que cette qualité qu'exige tout le monde soit effective, il faut mettre en place un dispositif performant pouvant permettre de l'obtenir.

La mise en place d'un système de management par la qualité totale est la solution retenue par notre étude. Elle constitue le meilleur outil pour atteindre efficacement cet objectif. L'objectif de cette partie est de donner des indications nécessaires pour l'élaboration de la démarche de conception du système.

Elle sera entièrement consacrée à la revue des écrits des différents gourous, professeurs et praticiens de la gestion de la qualité totale. Cette revue concernera spécifiquement les fondements du système, les composantes du système et la méthodologie de recherche.

CHAPITRE - I

FONDEMENTS DU SYSTEME DE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE

Les fondements du système de management par la qualité totale ont pour objectif de dégager ses éléments clés. Ils constituent la base nécessaire pour la conception de cette démarche. Ce chapitre nous permettra d'avoir une idée claire de ce concept, des objectifs qu'ils visent, des principes qui le déterminent, des préalables et des prédispositions nécessaires avant le démarrage du système et du savoir-faire qui doit l'accompagner.

La définition du système de management par la qualité totale est primordiale et permet de mieux comprendre le sens que nous donnons à ce concept et l'orientation globale que prendra notre étude. Elle permet de fixer, dès le début, les idées de toutes les personnes impliquées ou qui utiliseraient le travail d'une manière ou d'une autre. Connaître ses objectifs est tout aussi important que sa définition car ils permettent de démontrer le bien-fondé du système et la finalité de son utilisation.

En ce qui concerne les principes, ils ne sont rien d'autres dans ce cas, que des règles de fonctionnement mises au point et qui permettent de conduire le système. Ils sont multiples et proviennent de la vision de plusieurs gourous.

Les préalables et les prédispositions exposent quant à eux, les conditions et les aptitudes nécessaires à l'introduction du système afin de faciliter son implantation et avoir au moins des chances d'aboutir, à un résultat satisfaisant. Ils intègrent le savoir-faire, qui doit l'accompagner c'est-à-dire, le rôle que les gestionnaires d'une telle organisation sont appelés à jouer pour conduire ce projet.

Ainsi, ce chapitre, présentera dans un premier temps, la définition et les objectifs, dans un autre les principes, et enfin, les préalables et les prédispositions du système de management par la qualité totale.

I-1 Définitions et objectifs du SMQT

Le système de management par la qualité totale a fait l'objet de plusieurs définitions. Mais dans le cadre de notre étude, nous retiendrons principalement, celle proposée par la compagnie de consultation, "*On Purpose Associates*", de **Lansing** car elle offre une excellente vue d'ensemble de ce que nous devons entendre par l'expression «système de management par la qualité totale».

I-1.1 Définitions

« Le système de management par la qualité totale est basé sur une philosophie et une série de principes qui font appel à un leadership fort, à des méthodes quantitatives, à une pensée systémique et à un pouvoir accru des employés, dans le but d'améliorer continuellement la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins actuels et futurs des clients» (SIEGEL ET BYRNE, 1994 : 23).

Qui dit philosophie, dit «un ensemble de croyances et d'idées qui forment la pensée et qui mènent éventuellement à l'action²». L'élément principal qui se dégage de cette définition et qui différencie le système de management par la qualité totale des autres mouvements dans le domaine des sciences de gestion est qu'il repose d'abord et avant tout sur une croyance.

A cette définition s'ajoute celle proposée par **Chové**. Selon lui, « le système de management par la qualité totale est une mise en œuvre de politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement» (CLERMONT, 1997 : 46).

Cette dernière vient nous éclairer sur l'application du système de management par la qualité totale en entreprise.

Enfin, **Kélada** nous donne une définition qui intègre l'ensemble des acteurs concernés et constitue la finalité du système de management par la qualité totale. Il le définit comme suit:

² Deming, 1988 :2

«le SMQT consiste à satisfaire simultanément les besoins de l'actionnaire, du client et de l'employé en collaboration avec les partenaires externes» (KELADA , 1992 : 12).

A titre de synthèse, nous pouvons définir le SMQT comme étant «la philosophie partagée par l'ensemble des acteurs concernés et qui maintient le désir constant de satisfaire le client en utilisant un système intégré d'outils, de techniques et de formation ».

A ces définitions du SMQT s'ajoutent nécessairement les objectifs qu'il vise afin de bien appréhender son utilité.

I-1.2 Objectifs

Le système de management par la qualité totale vise en général quatre objectifs qui sont: *la satisfaction du client, l'amélioration continue, la conquête du marché et la motivation du personnel*. Ils constituent la finalité de toute action entreprise dans ce sens même si la satisfaction du client semble être le plus important.

1- La satisfaction du client

«Il n'existe plus une chose plus logique et plus cruciale pour la progression et pour la survie d'une organisation que la satisfaction du client» (FEIGENBAUM, 1983 : 15). Nous vivons à une époque où les gens réclament des produits et des services de qualité. Cette tendance semble être sans retour. Une entreprise qui réussit à satisfaire ses clients, et surtout à maintenir ce degré de satisfaction, grâce à des produits ou à des services de qualité voit sa croissance et sa viabilité économique assurées.

Il n'est donc pas surprenant de voir affirmer qu'il y a deux thèmes qui reviennent constamment lorsqu'on parle du système de management par la qualité totale³. Le premier consiste à affirmer que la personne la mieux placée pour juger de la qualité d'un produit ou d'un service est le client. Le second soutien que le but de toute production ou de tout service dispensé est d'abord et avant tout de satisfaire ce client.

³ Clermont, 1997: 139

Une fois qu'on connaît les besoins et les attentes des clients, il faut passer à l'action. Il faut alors une amélioration jour après jour c'est-à-dire une amélioration continue du service.

2- L'amélioration continue

«L'amélioration continue de la qualité veut que l'ensemble du personnel de l'entreprise soit obsédé par la recherche de la qualité de manière à ce qu'elle devienne une sorte de religion, une façon de vivre pour tout le personnel de l'organisation » (DEMING, 1990 : 2).

L'amélioration continue constitue le moyen par excellence que privilégie la qualité totale pour espérer satisfaire le client. C'est ce que les Japonais appellent *Kaizen*. Il s'agit d'une amélioration discrète, régulière, permanente, pas à pas, qui implique l'ensemble de l'organisation, de la direction générale au balayeur⁴. Il est maintenant reconnu que la poursuite de la qualité totale est une course à obstacles qui ne comporte aucune ligne d'arrivée. Cette amélioration continue permettra sans doute de conquérir une importante part du marché.

3- La conquête du marché

Les entreprises évoluent désormais dans un environnement de plus en plus concurrentiel; conséquences de l'évolution simultanée des données politiques, économiques et sociologiques. Il s'agit de la mondialisation des échanges, la redistribution internationale des activités industrielles, la persistance des difficultés économiques, la diversification de la demande, la mutation des technologies et des conditions de travail, la décentralisation des pouvoirs, la propagation des exigences de qualité. (FALL, 2003 : 3)

Les entreprises soucieuses de se positionner recherchent des voies et moyens pour relever ces défis de la concurrence. La seule possibilité qui s'offre à elles, est la mise en place d'un système de management par la qualité totale. Ce dernier permettra de fidéliser la clientèle et en attirer d'autres.

⁴ Bettignies in Imai, 1989 : 35

La motivation occupe une place privilégiée dans la mise en place d'un tel système car le personnel constitue le moteur de l'entreprise.

4- La motivation du personnel

«La motivation du personnel, dans une perspective de mise en place de système de management par la qualité totale, consiste à établir clairement la relation existante entre la démarche de la qualité totale et la satisfaction des besoins individuels » (CLERMONT, 1997 : 201). La motivation est souvent considérée comme la cause principale du manque d'efficacité et de rendement dans les organisations. Elle est alors l'élément de succès de toute organisation.

La motivation est complexe par le fait qu'elle est avant tout un phénomène individuel. Une personne ne désirera pas travailler à la réalisation de la qualité totale simplement pour satisfaire le client. Une personne le fera avant tout pour sa satisfaction personnelle.

Les recherches effectuées sur la motivation par les étudiants de **Harvard**, nous enseignent que les individus sont intrinsèquement motivés au travail à cause du contenu même du travail. Leurs recherches nous disent également que pour accroître cette motivation intrinsèque, le travail devrait être motivé. L'implantation d'un projet de qualité totale va justement modifier la façon de travailler. Pour atteindre ces objectifs, la mise en place du système doit être accompagnée de principes. (COUPET, 1999 : 15)

I-2 Les principes du système de management par la qualité totale

Les principes sont des règles générales qui guident l'action. En qualité totale, les principes sont des règles à suivre; sans eux la mise en place d'un SMQT devient quasiment impossible.

Nous retenons les principes les plus significatifs. Il s'agit des principes de **Deming**, de **Crosby** et de **Juran**. Dans le but de faire une présentation synoptique, nous les présentons dans le tableau suivant:

Tableau N°1: Récapitulatif des principes :

Ordre	Deming	Crosby	Juran
1	Créer des ressources permanentes pour l'amélioration de la qualité des produits et des services	Engagement de la direction	Percées dans les attitudes
2	Adopter une nouvelle philosophie	Les équipes d'amélioration de la qualité	Identifier quelques projets vitaux
3	Écarter le contrôle à 100%	La mesure de la qualité	Organiser la percée de la connaissance de l'entreprise
4	Arrêter les pratiques de choix de fournisseurs sur de simples critères de prix	Évaluation du coût de la non-qualité	Conduire l'analyse
5	Développer d'une manière constante la qualité des produits et des services	Prise de conscience des nécessités de la qualité	Comment vaincre la résistance au changement ?
6	Mettre en place des méthodes modernes de formation	Actions correctives	Instituer le changement
7	Mettre en place des méthodes modernes d'encadrement	Planification du Zéro défaut	Instituer le contrôle
8	Éliminer le management par la crainte	Formation des responsables	-
9	Abattre les cloisonnements entre services	La journée "zéro défaut"	-
10	Éliminer quotas et objectifs numériques pour les postes de travail	Définition des objectifs	-
11	Éliminer les quotas numériques et objectifs standards	Éliminer les causes d'erreurs	-
12	Supprimer les obstacles à la fierté du travail	Reconnaissance	-
13	Mettre en place un programme de formation énergétique	Comité qualité	-
14	Agir pour accomplir la transformation	Recommencer et toujours progresser	-

Source: [www. Brasnah.com](http://www.Brasnah.com), 2004 : 2, 4 et 8

Nous retenons alors de **Deming** que la direction doit mettre en priorité ses préoccupations à long terme et investir dans une démarche innovante pour satisfaire au mieux les besoins de sa clientèle. Les maux tels que l'absence de politique formation, un service client laxiste, le choix de fournisseurs sur de simples critères... etc. doivent être éliminés. Nous devons désormais, opter pour la prévention en écartant les rebuts et les gaspillages.

Il faudrait adapter la formation au poste de travail et redonner la fierté de travail aux employés. Selon **Deming**⁵, ils doivent être libérés de toutes craintes pour questionner, proposer et rapporter des difficultés. Il faut alors encourager la mise en place d'un système de communication.

L'entreprise doit viser alors, un seul objectif qui est celui de l'amélioration permanente de la qualité et des performances.

Crosby⁶ quant à lui propose que l'ensemble de la direction de l'entreprise doive être convaincu du besoin de l'amélioration de la qualité et exprimer clairement son engagement à toute la société; que des équipes d'amélioration soient constituées pour évaluer les activités, estimer le coût de la non-qualité et mettre en place des indicateurs de manière à identifier les besoins d'amélioration. Il ne faut pas hésiter à sortir du cadre du groupe de résolution pour un traitement de plus grande ampleur. Un accent particulier doit être mis aussi sur la formation.

Selon **Crosby**⁷, un programme "**zéro défaut**" approprié aux besoins de l'entreprise et à sa culture doit être planifié et une journée doit l'accompagner pour la sensibilisation aux nouveaux standards de travail.

Les échanges doivent se multiplier pour définir les objectifs et échanger idées et expériences. Ceux qui obtiendront des résultats satisfaisants auront droit à une reconnaissance publique et non-financière. Enfin, tous les points précédents doivent être repris régulièrement.

Juran⁸ a lui énoncé ses principes en sept points qui se traduisent essentiellement par le fait que le besoin de changement doit être démontré par une collecte de données afin de situer le problème. Les données doivent être significatives en terme de coût de la qualité et les opérations proposées doivent être évaluées en terme de retour sur investissement. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place deux groupes de travail, un groupe pilote et un groupe de diagnostic.

Le besoin de changement doit être compris par toutes les personnes clé des processus à mettre en œuvre. La logique, seule ne suffit pas, une participation active est requise tant pour les aspects techniques que sociaux du changement. Un temps pour la réflexion préalable avec

⁵ **www. Brasnah.com, 2004**

⁶ **www. Brasnah.com, 2004**

⁷ **www. Brasnah.com, 2004**

les managers du département, accompagné d'une solide formation, est nécessaire. Un système de suivi est enfin mis en place pour piloter le système et permettre l'amélioration continue.

Mais nos organisations ne sont pas toujours dans des conditions favorables pour accueillir ses principes. Il est nécessaire que des préalables et des prédispositions soient mis en place pour pouvoir agir et mener le projet de la meilleure façon possible.

I-3 Les préalables et les prédispositions à l'implantation du système de management par la qualité totale

L'implantation du système de management par la qualité totale ne peut se faire au sein d'une organisation sans que les conditions soient favorables à cette implantation. Le système amène un changement de fonctionnement nécessitant certains préalables, c'est-à-dire des qualités nécessaires et certaines prédispositions, à savoir des aptitudes naturelles qui sont indispensables pour que la mise en place d'un tel système ait des chances de réussir.

I-3.1 Les préalables

Ce sont ici les conditions *sine qua non* pour la mise en place du SMQT. Les principaux préalables retenus ici sont : *la mission et la vision, la culture et le climat organisationnel, le leadership, la formation, la communication, et les relations employeurs employés.*

1- La mission et la vision

La mission d'une organisation consiste dans l'expression de la stratégie que l'on entend suivre pour atteindre le but que l'on s'est fixé (CLERMONT, 1997 : 193). Avec le SMQT, la mission permet au personnel d'une organisation de connaître la raison de ses efforts. Elle sert à garder fermement à l'esprit l'objectif d'améliorer constamment les produits et services. Elle donne

⁸ [www. Brasnah.com](http://www.Brasnah.com), 2004

l'occasion de se demander si chaque action, chaque activité et chaque comportement contribuent à atteindre les buts fixés par la qualité totale.

«La vision en matière de SMQT est une force dans le cœur des gens, une force d'un pouvoir incroyable qui les unit et les lie par une aspiration commune» (CLERMONT, 1997 : 194). La vision d'une organisation en qualité totale répond aux questions suivantes:

- comment voit-on la qualité du management de l'organisation dans cinq à dix ans?
- à quoi ressemblera-t-elle à ce moment?
- que fera-t-on de différents en matière de qualité?

Lorsqu'elle est totalement partagée et qu'elle pénètre toutes les activités de l'organisation; alors elle est perçue comme réalisable. Le système de management par la qualité totale, en conciliant les intérêts de toutes les parties prenantes, permet d'amener l'ensemble du personnel vers cette vision commune.

La mission et la vision permettent au personnel de voir l'organisation comme un tout et de conjuguer leurs efforts pour que l'implantation d'un système tel que la qualité totale aboutisse. La mission et la vision sans action sont un rêve. Les deux accompagnant l'action peuvent changer le monde.

Pour faire adhérer, en qualité totale, l'ensemble du personnel à la mission et la vision de l'organisation, les dirigeants doivent exercer leur leadership.

2- La culture et le climat organisationnels

La culture organisationnelle est une configuration plus ou moins homogène ou cohérente de représentations et de significations ou de postulats qui ont cours à un moment donné dans une organisation de travail, qui sont partagés par les diverses catégories professionnelles et qui orientent et donnent un sens à leur action dans un contexte socioculturel donné (BELANGER, 1986 : 377).

Le climat organisationnel quant à lui est utilisé par les théoriciens comme un moyen de saisir l'atmosphère générale qui anime l'organisation (HOY ET MISKEL, 1991 : 220). Il renvoie aux perceptions que les personnes se font de leur environnement physique et social de travail.

L'application de la philosophie de la qualité totale et de ses principes au sein d'une organisation demande impérieusement un changement de culture et de climat organisationnels. Il est donc important que les dirigeants comprennent avant tout la culture et le climat actuel de leur organisation afin de savoir où elle a besoin d'être modifiée.

En matière de culture organisationnelle, il existe une manière informelle et formelle d'y aboutir. De manière informelle, on peut reconstruire l'histoire de l'entreprise ou du service en écoutant, en observant les gens autour de soi ou en se faisant raconter par les membres les plus âgés ou ayant une solide ancienneté. D'une façon formelle, on peut se servir tout simplement d'un questionnaire pour recueillir les informations.

Quant au climat organisationnel, il se détermine à travers la conceptualisation et la mesure du travail mises au point par *Halpin et Croft*; leurs recherches les ont conduits à développer un profil adapté en huit dimensions situées sur un continuum allant d'un climat ouvert à un climat fermé.

Les quatre dimensions portant sur le comportement du personnel:

- **entrave:** cette dimension fait référence à la perception qu'a le personnel d'être surchargé par les tâches routinières et inutiles de la part du directeur ou du chef de service;
- **intimité:** il s'agit de la perception ressentie par le personnel concernant leurs relations amicales avec leurs collègues;
- **désengagement:** cette dimension mesure le degré d'implication personnelle du personnel dans leur travail;
- **esprit:** cette dimension mesure le moral du personnel découlant de la satisfaction qu'il éprouve à accomplir leur travail et la satisfaction de leurs besoins sociaux.

Les quatre dimensions portant sur le comportement du chef de service ou du directeur:

- **accent mis sur la production:** il s'agit de la perception qu'a le personnel du fait que le directeur exerce une supervision étroite de leur travail;
- **attitude distante:** cette dimension mesure les comportements formels et impersonnels du directeur ou du chef service qui se limite à suivre aveuglément les règles et qui se distancie du personnel;

- **considération:** cette dimension se réfère aux comportements chaleureux et amicaux que le directeur ou le chef de service manifeste à l'égard du personnel;
- **confiance:** cette dimension mesure le comportement du directeur qui contribue à motiver le personnel.

(HALPIN ET CROFT, 1986 : 71)

Une fois que les dirigeants ont pris conscience de la culture et du climat organisationnels de leur entreprise, il faut graduellement les façonner. C'est-à-dire en ce qui concerne la culture, une organisation qui constamment développe sa capacité de créer son futur en y intégrant des facteurs culturels favorables à l'implantation du SMQT. Quant au climat, il faut le rendre vraiment ouvert afin de faire accepter un changement aussi brutal que celui que propose le système de management par la qualité totale.

Après avoir adapté la culture et le climat organisationnels de l'entreprise, il est nécessaire aux dirigeants d'exercer leur leadership afin de faire adhérer l'ensemble du personnel à cette nouvelle orientation.

3- Le leadership

Le concept du leadership est insaisissable car il dépend à la fois de la position, du comportement, des caractéristiques personnelles du leader, du caractère de la situation et du personnel à diriger.

L'approche du leadership la plus prometteuse pour l'implantation du système de management par la qualité totale est le concept du leadership transformationnel mise au point par *Burns*⁹. Car ce type de leader prend sur lui la responsabilité de revitaliser l'organisation, définit le besoin de changement et d'adopter la nouvelle vision. Il mobilise l'engagement à l'égard de la qualité totale et entraîne rapidement l'ensemble du personnel dans cette direction.

Les recherches de *Leithwood*¹⁰ révèlent que les leaders transformationnels poursuivent plus ou moins constamment trois buts:

⁹ Burns, 1978: 75

¹⁰ Leithwood, cité par Burns, 1978: 75

- aider le personnel à développer et à maintenir une culture professionnelle qui repose sur la coopération;
- favoriser le développement professionnel du personnel;
- aider le personnel à résoudre ensemble plus efficacement les problèmes.

Ces actions du leader permettent à l'organisation de faire rapidement face aux contraintes ou difficultés qu'entraîne la qualité totale. Les gestionnaires doivent jouer le rôle de coordonnateur plutôt que celui de chef hiérarchique dominant.

Aucun résultat satisfaisant ne serait possible même si les dirigeants exercent leur leadership pour faire adhérer l'ensemble du personnel à la mission et à la vision de l'entreprise, si on ne l'accompagne pas d'une formation adéquate.

4- La formation

Ishikawa et *Imai* affirment tous deux que l'implantation du SMQT commence par la formation et finit par la formation. *Ishikawa*¹¹, pour sa part, soutient que la formation à la qualité totale « doit continuer éternellement » et *Imai*¹² soutient que « la pratique de la qualité totale par tous exige la formation pour tous ».

*Deming*¹³, de son côté, insiste sur l'établissement d'un système de formation et l'instauration d'un programme vigoureux d'amélioration personnelle.

L'introduction de la qualité totale dans le système de management requiert un changement dans la façon de penser et de faire. Il est clair que ce changement ne peut se réaliser sans formation.

Le plan de formation peut-être établi en fonction des aptitudes du personnel mais il comprend généralement trois étapes à savoir:

- **la première étape** consiste à présenter le système de management par la qualité totale et son impact sur toute ou partie de l'organisation concernée;

¹¹ Ishikawa, 1981: 43

¹² Imai, 1992: 42

¹³ Deming, cité par Ishikawa, 1981: 43

- *la seconde étape* introduit les principaux outils d'implantation du système et la façon de s'en servir dans les activités quotidiennes;
- *la troisième* étape est surtout réservée aux cadres. Le sujet abordé alors est surtout celui de la gestion du système et de l'exercice du leadership.

(BROWN, HITCHCOCK, WILLIARD, 1994 : 41).

L'implantation de la qualité est impensable et impossible sans d'abord cette formation de base et un développement professionnel continu.

Pour véhiculer les informations dans un tel système, il faut nécessairement que des dispositions efficaces en matière de communication soient prises.

5- La communication

Dans les organisations, c'est la communication qui fait le lien entre les personnes et leur permet de travailler ensemble. Si c'est vrai, en général, c'est encore plus vrai dans une organisation qui s'apprête à instaurer un SMQT. En effet, au moment d'ébaucher un projet qui demande l'implication de tout le personnel, la communication devient encore essentielle .

Le succès de la qualité repose en grande partie sur la cohérence et la crédibilité des communications qui ont lieu au sein de l'organisation. Ainsi, avant de déclencher tout projet de qualité totale, les gestionnaires doivent s'assurer que leur organisation possède un réseau de communication propice à un tel projet.

Pour réussir la communication dans un SMQT, les communications verticales et horizontales sont importantes. Les communications interpersonnelles le sont encore plus pour la qualité totale.

La communication la plus efficace est celle dans laquelle les membres de la haute direction descendent de leur piédestal et interagissent avec les employés dans les ateliers (POIRIER ET TOKARZ, 1996 :189). Elle pourrait être rendue encore plus facile si la relation entre employeurs-employés se passe dans de meilleures conditions.

6- La relation employeurs-employés

Une organisation qui a l'intention de se lancer en qualité totale doit, au préalable, s'assurer des bonnes relations entre la direction ou le responsable de service et le personnel (CLERMONT, 1997 : 200).

Pour implanter la qualité totale, il faut tout faire pour que le personnel puisse mettre à profit leur talent et leurs créativité. Ceci exige un système qui traite le personnel comme des professionnels; des relations de collaboration entre employés et employeurs doivent s'établir.

Cet idéal peut être réalisé en encourageant tous les employés à se consacrer à l'amélioration constante de leur organisation c'est-à-dire en les motivant.

Les préalables seuls ne suffisent pas pour mener à bien le système. Il faut y ajouter des prédispositions pour garantir son succès.

I-3.2 Les prédispositions

En plus des préalables, le personnel, à commencer par ses dirigeants, doit afficher certaines prédispositions pour une implantation du SMQT. Il sera question *du changement, de l'engagement et du travail en équipe*.

1- Le changement

La mise en place du SMQT est un changement de philosophie de gestion, mais elle est aussi un changement de paradigme, c'est-à-dire un changement dans la façon de percevoir, de penser, de faire les choses et de se comporter (BARKER, 1992 : 45). Son implantation requiert alors un changement d'esprit, de mentalité.

En général, les gens ont tendance à adapter les informations qu'ils reçoivent pour qu'elles correspondent à leur paradigme actuel. Il est alors difficile pour eux d'accepter un changement radical de ce dernier.

La prédisposition qui est absolument nécessaire à l'implantation de la qualité totale est donc, finalement, un esprit d'ouverture à l'égard du changement en général d'abord, et à la qualité totale ensuite.

Un leader transformationnel qui a l'intention d'implanter la qualité totale dans son organisation doit se rappeler le conseil de *Deming*¹⁴. Selon ce dernier, lorsque le système de la qualité totale est construit de façon à ce que chaque employé trouve satisfaction dans son travail, qu'un engagement à l'égard d'une vision collective et un sentiment de fidélité envers l'organisation existent, alors la scène est prête pour un changement réel.

L'aboutissement d'un vrai changement demande sans aucun doute l'engagement du personnel.

2- L'engagement

L'engagement du dirigeant est ce qui le pousse à chercher inlassablement l'amélioration continue et à apporter un support constant à tout le personnel impliqué dans le changement (**SCHUTER, 1990 : 95**). Le dirigeant ou le chef de service doit manifester son engagement personnel à l'endroit de la qualité totale.

Il doit, en tout premier lieu, connaître le mieux possible les concepts et les habilités requises à son implantation. Il doit en outre prêcher par l'exemple en instaurant la qualité dans toutes les activités dont il a la responsabilité. Enfin, il doit transmettre la passion qui l'anime à tout le personnel (**CLERMONT, 1991 : 23**).

En résumé, un dirigeant engagé dans la qualité totale, doit se donner une charte personnelle de la qualité qui sert constamment à guider son action. Elle transparaît dans son travail journalier, dans son discours et dans ses relations avec le personnel. La mise en pratique de sa charte personnelle montre qu'il est engagé envers le client, la qualité, l'amélioration continue, le travail en équipe et la gestion totale de la qualité.

Pour transmettre cet engagement à tout le personnel, le travail en équipe doit être privilégié.

¹⁴ Deming, cité par Clermont, 1997 : 204

3- Le travail en équipe

La qualité totale demande que les employés appartenant à différentes catégories de personnel travaillent davantage en équipes, surtout comme membres de groupes d'amélioration de la qualité. Dans le cas de l'assurance et du soutien d'un esprit d'équipe, le personnel doit d'abord reconnaître la force du travail en équipe avant de pouvoir y recourir. Elle requiert l'interdépendance des personnes plutôt que leur indépendance.

Un des objectifs de l'implantation du système de management par la qualité totale est de voir chaque membre d'une organisation s'engager à rechercher l'amélioration continue de la qualité. «Il ne faut cependant jamais obliger qui que ce soit à faire partie d'un groupe qualité ni à s'engager dans la qualité totale contre son gré » (CLERMONT, 1997 : 208). Ces personnes finissent souvent par rejoindre le groupe.

Les préalables et les prédispositions communes à l'ensemble du personnel étant connus, il est maintenant possible d'élaborer la démarche de conception du système.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de servir d'introduction à l'implantation du système de management par la qualité totale. Nous avons voulu rendre le lecteur ou les utilisateurs de ce document conscient que le lancement d'un système de management par la qualité totale ne peut être fait simplement parce qu'on le désire ou parce qu'il est à la mode.

En débutant le chapitre par la définition et les objectifs, nous avons voulu amener le lecteur progressivement à adhérer entièrement à notre démarche en comprenant la pensée et la finalité de notre action. Nous avons ensuite développé les principes de trois principaux gourous (*Deming, Crosby et Juran*) parce que ces derniers constituent une véritable philosophie de gestion qui doit accompagner la qualité totale. Enfin, nous avons présenté les préalables et prédispositions qui touchent l'ensemble du personnel de l'entreprise ou du service considéré.

Les fondements sur lesquels repose le système de management par la qualité totale étant connus, nous pouvons énoncer la méthodologie d'élaboration de la démarche.

CHAPITRE - II

LA DEMARCHE THEORIQUE DU PROCESSUS DE CONCEPTION DU SMQT

La méthodologie de conception du système de management par la qualité totale repose essentiellement sur la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle de l'ensemble de ses composantes (le client, la stratégie, le processus ou le système et les individus).

Le processus de planification est essentiel à toute gestion. Il l'est probablement davantage à la conception d'une démarche. Ce dernier doit être intégré surtout à la planification stratégique. La planification ainsi définie débouche sur un plan d'action pour la mise en œuvre d'un projet qualité. Afin de permettre à ce dernier d'être exécuté, la planification doit faire l'objet d'une bonne organisation.

L'organisation consistera à établir un mode de fonctionnement qui facilite la réalisation efficace des objectifs de qualité mise de l'avant par la planification. Elle comprend surtout l'agencement des tâches, des rôles, des responsabilités nécessaires à la mise en œuvre.

Après avoir planifié et organisé le projet, on peut penser maintenant à la mise en œuvre. Cette dernière marque le point de départ effectif du système. Elle n'est rien d'autre que la réalisation des objectifs assignés au système.

Enfin, il faut mettre en place un moyen de contrôle du système. Il doit être fait simultanément avec la mise en œuvre du SMQT car son rôle est de permettre à l'entreprise d'avoir une bonne maîtrise de l'évolution du système. Cette maîtrise doit permettre d'assurer une amélioration continue.

Ainsi, dans ce chapitre nous allons dans un premier temps faire une brève présentation de chacune des composantes du SMQT, et dans un autre élaborer la démarche de conception du système.

II-1 Les composantes du système de management par la qualité totale

Les composantes du système sont les éléments qui lui permettent de fonctionner. Chacun de ces éléments a un rôle important à jouer dans la bonne marche du système. Ainsi, il est nécessaire de les coordonner pour éviter des blocages dans le processus de fonctionnement.

Ces éléments que nous allons aborder sont au nombre de quatre à savoir : le client, la stratégie, les processus ou système et enfin, les individus.

II-1.1 Le client

Les clients sont toutes les personnes susceptibles d'être affectées par les procédés, les produits et les services d'une organisation. Ils sont considérés comme le point de départ dans la mise en place d'un système de management par la qualité totale (CLERMONT, 1997 : 119). Pour cela, il est nécessaire de se demander: qui sont-ils?

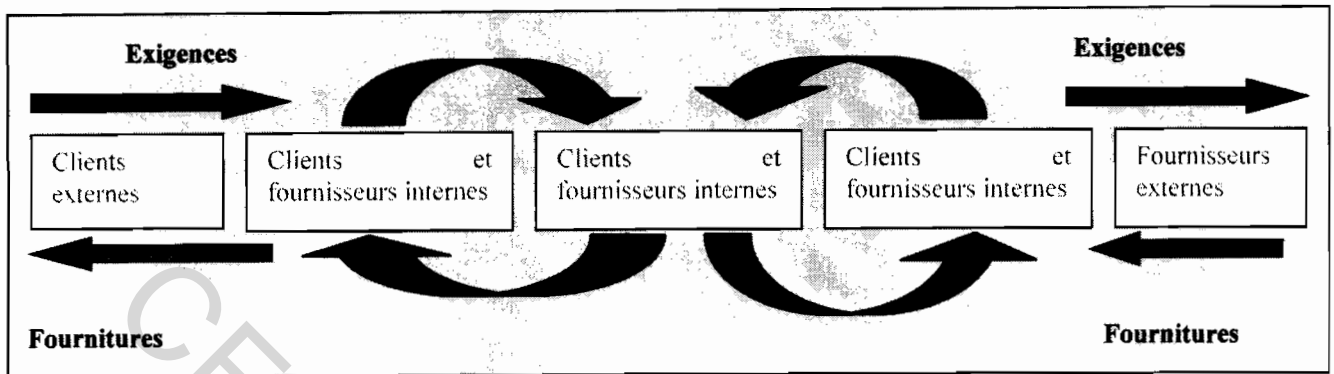
C'est une étape souvent négligée par les organisations qui ont tendance à tenir pour acquis qu'elles connaissent qui sont leurs clients. Une des difficultés, surtout pour le SMQT, est cependant de bien identifier les clients et bien appréhender, de ce fait, ses attentes et besoins. Dans une perspective de qualité totale, il existe deux sortes de clients: *les clients internes et les clients externes*.

Les clients internes se situent à l'intérieur de l'organisation. Ce sont toutes les personnes, tous les départements ou toutes les unités administratives qui contribuent à la fabrication d'un produit ou à la fourniture d'un service (BARLOSKY ET LAWTON 1994 : 52). Ces clients internes deviennent des fournisseurs pour d'autres clients internes à qui, ils procurent le nécessaire pour que ces derniers accomplissent plus efficacement leur travail.

Les clients externes, quant à eux, sont situés à l'extérieur de l'organisation. C'est ceux à qui l'entreprise fournit ses produits et services. Leur avis sur la qualité est très important car, il oriente la direction lors de la prise de décision. La satisfaction de ce type de client doit être la finalité de toute action menée au sein de l'entreprise.

Dans une approche systémique, la relation qui existe entre les fournisseurs, les clients internes et externes est la suivante:

Figure n°1: La relation clients-fournisseurs



Source: YAZI, 2004

Après cette composante qui constitue comme nous l'avons mentionné précédemment le point de départ du système, nous allons développer la seconde composante qui est la stratégie. C'est à partir d'elle que se développent toutes les actions qui doivent être entreprises.

II-1.2 La stratégie

«La stratégie est un processus allant de la conception des activités à leur mise en œuvre» (GERVAIS, 1995 : 20). En qualité totale, il existe trois types de stratégies: *la stratégie correctrice et défensive*, *la stratégie d'assurance* et *la stratégie offensive*¹⁵.

- **la stratégie correctrice et défensive:** selon cette stratégie, la qualité est perçue comme un problème au niveau de l'entreprise. Il faut alors mettre en place un contrôle qualité;
- **la stratégie d'assurance:** la stratégie utilisée ici est une solution économique et sociale, c'est l'assurance qualité;
- **la stratégie offensive :** dans ce type de stratégie, la qualité est perçue comme une arme compétitive. Elle est à la recherche permanente d'avantage concurrentiel.

¹⁵ YAZI, , 2004

Le plus souvent c'est en combinant plusieurs de ces stratégies que l'on réussit à mettre en place un système de management par la qualité totale performant. La stratégie de l'entreprise étant déterminée, il est nécessaire de valoriser le service afin qu'il soit en accord avec les exigences des clients.

II-1.3 Le service

Le service est fondamentalement intangible, hétérogène, périssable; il exige que le client participe au processus de production (LEBLANC, 1997 : 60). Contrairement aux entreprises industrielles, les entreprises de service ne peuvent contrôler la qualité de leur offre de services avant de fournir celui-ci au client, puisque la présence de ce dernier est souvent indispensable à la fabrication même du service.

Pour assurer alors la satisfaction du client, le gestionnaire doit privilégier les éléments comme le support physique du service, le personnel en contact et l'image de son entreprise dans la gestion de la qualité du service.

Le service devient alors, le véritable avantage différentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents et constitue un terrain nouveau sur lequel le concept qualité totale peut et doit s'implanter. Le service doit tenir compte de toutes les exigences du client, de ses nouveaux besoins et de ses multiples différences. Il doit se fonder sur une connaissance précise des caractéristiques et du niveau de satisfaction du consommateur. Le sondage sous toutes ses différentes formes est utilisé à cette fin.

La stratégie de service doit comporter au départ, un engagement, une promesse correspondant au concept de service que l'entreprise élabore (LEBLANC, 1997 : 60). Ce service doit s'appuyer, au départ, sur une distinction claire entre le cœur du service ou la prestation de base d'une part, et les services périphériques d'autre part, ou il s'agira davantage d'éléments qualitatifs tels que l'ambiance, l'attitude du personnel et la précision (COUPET, 1999 : 15). Il faut pour ce faire des systèmes adéquats: des lignes téléphoniques accessibles, des salles d'accueil...etc. Ces systèmes doivent se caractériser par une convivialité maximum.

Le service s'appuie surtout sur une relation employé-client de grande qualité, c'est-à-dire une relation ou l'on retrouvera, systématiquement, trois ingrédients: la compétence, le respect

mutuel et la confiance (LOUIS, 2000 : 29). La mise en œuvre du service se fait à travers la réalisation de petites tâches conduisant à la réalisation de l'objet social.

C'est à cette dernière appelée processus ou système que nous allons nous intéresser maintenant.

II-1.4 Les processus

Le processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures (PERIGORD, 1987 : 143). Il n'existe pas de produit sans processus ni de processus sans produit. Penser en matière de processus est peut-être le changement le plus profond qui puisse se produire lorsqu'on désire améliorer une certaine chose.

Une personne ou un groupe de travail se trouve généralement impliquer dans plusieurs processus de fonctionnement. Si l'on veut améliorer la qualité de travail à accomplir, il faut donc s'attaquer à l'amélioration de chacun des processus dans lequel la personne ou le groupe de travail est impliqué.

Mais pour mieux améliorer un processus, il convient de concevoir ce dernier comme un système¹⁶. Il y a donc, pour chaque processus, un ou plusieurs produits entrants et au moins un ou plusieurs produits sortants. Les étapes du processus sont les tâches qui, comme dans tout système, se trouvent en interaction

L'amélioration d'un processus consiste d'abord à surveiller et à identifier les variations qui peuvent survenir au cours d'une certaine période de temps, et ensuite à stabiliser le processus (LEGAUL, 2000 : 56). L'objectif de l'amélioration d'un processus est de pouvoir prédire qu'il se déroulera constamment, tel que prévu. Plus on peut prédire son déroulement, plus on peut prédire qu'il produira des résultats de qualité. L'accent est donc mis sur le déroulement du processus plutôt que sur les résultats obtenus, ou à obtenir.

¹⁶ Clermont, 1997:143

Mais, avant de pouvoir améliorer un processus, il faut avant tout bien le comprendre. A cette fin, on doit connaître les activités que contient le processus et la séquence avec laquelle elles sont accomplies pour produire le résultat désiré.

Pour bien comprendre ce qui fait défaut dans un processus, on doit se poser trois questions¹⁷:

- comment le processus fonctionne-t-il couramment?
- qu'est-ce que le processus est supposé produire?
- quelle est la meilleure façon d'exécuter le processus?

Une des meilleures façons de décrire un processus consiste à représenter visuellement l'enchaînement séquentiel de toutes les étapes qu'il contient. Il s'agit d'une représentation visuelle, étape par étape, du déroulement d'un processus. Il faut ensuite l'analyser par le biais d'un diagnostic pour déceler des dysfonctionnements (LEBLANC, 1997 : 75).

Cette composante qui est le moteur du fonctionnement de toute l'entreprise est mise au point et guidée par des individus.

II-1.5 Les individus

Avec la qualité totale, le processus de gestion des ressources humaines ne peut plus être le même qu'auparavant. Ils doivent plus que jamais être intégrés ou afficher une consistance interne. Une organisation qui emprunte la voie de la qualité totale requiert des employés possédant une plus grande variété et une plus grande complexité d'habiletés que dans les organisations traditionnelles (SAGET, 1992 : 19). Elle doit dorénavant intégrer cette vision dès la phase de sélection du personnel. Il faut sélectionner le personnel en fonction d'une vision future de l'organisation.

Ensuite, il est important de mettre en place un système de motivation interne. **Kélada**¹⁸ allègue, avec raison, que personne ne désirera travailler à la réalisation de la qualité totale simplement pour satisfaire le client. Une personne le fera avant tout pour sa satisfaction personnelle.

¹⁷ Mintzberg, 1987: 16

¹⁸ Kélada, 1996 : 123

La motivation du personnel dans une perspective de qualité totale, consiste alors à établir clairement la relation existant entre la démarche de la qualité totale et la satisfaction des besoins individuels. Il s'agit de ranimer le brasier intérieur que chaque personne possède en elle, en remettant cette dernière en contact avec sa propre motivation intrinsèque.

Dans cette même perspective, la direction des organisations doit changer de paradigme concernant le processus d'évaluation. Puisque la qualité totale est l'affaire de tous, elle est une responsabilité collective plutôt qu'une responsabilité individuelle. **Deming** propose alors d'abandonner toute forme d'évaluation individuelle du rendement¹⁹. Il convient pour avoir des résultats objectifs de faire le feed-back à 360° c'est-à-dire une évaluation par le supérieur hiérarchique, une évaluation par les collaborateurs, une évaluation par les subalternes et l'auto-évaluation²⁰.

Enfin, il est nécessaire d'établir un plan de développement du personnel. Il est un ensemble d'activités planifiées destinées à accroître les capacités des individus et des groupes d'employés, leur permettant ainsi de mieux contribuer à la poursuite de la qualité totale mise de l'avant par l'organisation (CLERMONT, 1997 : 422). Ce dernier favorise le développement des ressources humaines à travers les formations et le perfectionnement. Le développement des ressources humaines est donc un processus important en qualité totale.

Dans le domaine du développement des ressources humaines, il est normalement nécessaire de procéder à une analyse des besoins. Cette analyse tente de déterminer qui en a besoin et quelle sorte de développement est requis. Le besoin de développement personnel et de formation sera normalement ressenti individuellement au fur et à mesure que les travaux avanceront. Ces derniers doivent être continuellement améliorés.

Les composantes du système ainsi analysées constituent la base de fonctionnement de tout le système. Pour conduire celui-ci, des dispositions doivent être prises en matière de planification, d'organisation, de mise en œuvre et de contrôle.

¹⁹ www. Brasnah.com, 2004

²⁰ YAZI, 2004

II-2 La planification du système

La planification est une activité qui consiste à établir des objectifs et à déterminer les meilleurs moyens de les atteindre (KELADA, 1991 : 165). Il existe deux types de planification: la planification stratégique et la planification opérationnelle. Mais la planification du système de management par la qualité totale est avant tout une planification stratégique.

La planification stratégique est un processus dynamique et actif. Elle scrute les réalités actuelles et les possibilités offertes de façon à élaborer des stratégies et des tactiques en vue de lendemains meilleurs. Quant à la planification opérationnelle, elle est un processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées d'une façon efficace et efficiente dans l'accomplissement des objectifs stratégiques (KELADA, 1991 : 167).

La planification du SMQT se résume en trois phases: *l'identification des éléments de base du système, l'élaboration du plan stratégique et le développement de plans tactiques* (HERMAN ET HERMAN, 1994 : 98; KAUFMAN ET HERMAN, 1991 : 60).

II-2.1 Première phase: identification des éléments de base du système

L'identification se fait en six étapes: il s'agit de *l'identification de la vision, des croyances et des valeurs, de la mission, des besoins et attentes, de la stratégie et des dysfonctionnements au niveau du processus.*

La première étape de cette phase de la planification consiste à se doter d'une vision qui définit ce qui devrait être, et ce qui pourrait être. C'est imaginer un idéal pour l'organisation. Pour aider à accomplir cette identification, il est utile d'utiliser le *remue-méninge* ou "**brainstorming**" comme outil principal. Il a pour objectif de susciter le plus grand nombre d'idées possibles sur un sujet d'intérêt commun d'un groupe de personnes.

La seconde étape consiste à l'identification des croyances et des valeurs. Il est important d'en faire l'examen d'abord afin d'être capable d'arriver éventuellement à un certain consensus à leur sujet, de les consigner par écrit et de les faire connaître à tous ceux qui s'intéressent à la chose.

La troisième étape consiste à identifier la mission actuelle de l'organisme ou du service. Il s'agit de se donner une mission s'il en n'existe pas encore ou de revoir celle que l'on a afin de s'assurer qu'elle convient toujours à l'organisme ou au service.

La planification du SMQT est une planification à long terme en vue d'atteindre la vision que l'on a pour l'organisme ou le service.

La quatrième étape et la plus importante est l'identification des besoins et des attentes des clients. Elle se fait au niveau de l'entreprise en identifiant dans un premier temps toutes les personnes qui interviennent dans chacun des processus en ce qui concerne les clients internes et toutes les personnes qui achètent les produits ou ont recours aux services de l'entreprise pour les clients externes.

Pour les clients internes, il faut représenter de façon séquentielle chacun des processus et identifier ainsi les personnes qui interviennent à chaque niveau. Se servir d'une enquête ou de la base de données clients pour les clients externes.

Après cette identification des clients eux-mêmes, on peut passer à l'identification de leurs besoins et attentes. Cette identification est effectuée sur la base d'une enquête. Elle sera utilisée pour recueillir les données sur les connaissances et les opinions des personnes concernées. Les principaux types d'enquêtes utilisés en qualité totale sont: le questionnaire écrit, les entrevues face à face ou au téléphone et les groupes cibles.

La procédure à suivre pour mener une enquête est la suivante²¹:

- **préparer l'enquête.** Pour cela, les buts de collecte de données doivent être clarifiés. Pourquoi veut-on utiliser une enquête? Quelles sont les données dont on a vraiment besoin? Sous quelles formes les veut-on? A quoi serviront ces données? .
- **décider de la forme des questions:** Est-ce que les réponses se feront sous une forme numérique, de choix multiples, de oui ou non, ou seront-elles ouvertes?
- **décider de la forme de l'enquête:** Il s'agit de dire le type d'enquête: *questionnaire, entrevues ou rencontres de discussions*, de dire si les réponses se feront sous une forme numérique, de oui ou non, ou seront-elles ouvertes et enfin de décider de l'échelle de mesure qu'il est préférable de choisir ;

²¹ Barnabé Clermont, la gestion totale de la qualité, 1997 :p260

- **former l'échantillon:** choisir les personnes qui feront partir de l'échantillonnage.
- **former les questions :** mener une remue-méninges conduisant à la formulation des questions possibles à poser. Procéder à la réduction du nombre de question. Pour ce faire, il faut bien garder à l'esprit ce que l'on veut savoir par cette enquête et comment les résultats seront utilisés.
- **faire un contrôle :** contrôler ou vérifier auprès d'un groupe pilote le contenu des questions. Il s'agit de trouver les réponses aux questions qui prêtent à confusion. Quelles sont les questions redondantes? Quelles sont les questions qui ne semblent pas donner les résultats recherchés? Y a-t-il des erreurs typographiques ou des fautes de français ? est-ce que l'échelle de mesure est appropriée ? le questionnaire est-il trop long?
- **Exécuter l'enquête :** administration du questionnaire, séance d'entretien ou de discussion.

(TAGUE, 1995: 41)

Une liste des exigences et attentes peut-être établie. Elles se rapportent la plupart du temps en ce qui concerne :

- **les clients internes:** au cadre de travail, au salaire, à la charge du travail, au style de management, à la formation, à la motivation...etc;
- **les clients externes:** à la qualité du service elle-même, au prix, au délai, aux services accessoires tel que le transport, le service après vente, l'accueil, les réclamations, l'accessibilité...etc.

La cinquième étape consiste à identifier et à analyser la stratégie d'action développée par l'entreprise. Il s'agit en ce qui concerne l'analyse de voir si elle correspond à la vision de l'entreprise et les insuffisances qui l'accompagnent. L'entretien est l'outil le mieux indiqué pour y aboutir.

La sixième étape consiste enfin à identifier les dysfonctionnements au niveau des processus ou du système. Pour ce faire, il faut d'abord identifier les processus et procéder ensuite au diagnostic de ces derniers. Il suffit de faire un audit du système afin de dégager les forces et les faiblesses du système.

Du résultat issu de ces différentes étapes, des buts sont fixés afin d'élaborer un plan d'action stratégique.

II-2.2 Deuxième phase: l'élaboration de la stratégie qualité

Cette seconde phase est la planification proprement dite du système de management par la qualité totale. Muni de toutes les données et informations de la première phase, on peut élaborer la stratégie qualité du système. Mais comme ce plan en matière de qualité est particulier à chaque entreprise, il est impossible de décrire exactement ce qu'il devrait être. Il est quand même important d'ajouter que ce plan doit contenir:

- *les buts du système qualité*: ce sont des méga-buts, c'est-à-dire affectés à l'ensemble de l'entreprise, des macro-buts qui sont destinés à chaque service, et enfin, des micro-buts, qui s'adressent à chaque employé (HERMAN ET HERMAN, 1994 : 99).
- *les moyens*: il s'agit des moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour l'aboutissement des objectifs fixés.

II-2.3 Troisième phase: le développement de plans tactiques

Le développement de plans tactiques, c'est-à-dire la détermination des responsabilités, des moyens à prendre ou méthodes à suivre, des échéanciers à respecter, des ressources à allouer et enfin des points de contrôle en vue de la mise en place du SMQT (HERMAN ET HERMAN, 1994 : 99).

Le diagramme en forme d'arbre est l'outil le plus adapté en qualité totale. Il sert à identifier les actions à entreprendre pour résoudre un problème de non-qualité et pour implanter une solution (CLERMONT, 1997 : 254). L'élaboration d'un tel diagramme oblige les dirigeants à passer de buts qualité très généraux à des activités spécifiques.

Le diagramme en forme d'arbre s'établit selon TAGUE de la manière suivante:

- se mettre d'accord sur l'énoncé d'un problème, d'un but, d'un événement ou de toute autre question qualité;
- placer le problème sur un tableau à l'extrême gauche;
- identifier, lors d'un remue-méninges, toutes les tâches, les méthodes ou les causes reliées à la non-qualité. La question posée pour le remue-méninges est: «afin de régler ce problème, que doit-on faire en premier?» ou «quelles sont les causes du

problème? ». Des feuillets autoadhésifs amovibles peuvent être utiles pour cet exercice;

- placer chaque idée exprimée à droite de l'énoncé du problème, chacune devenant un nouveau problème. Les mêmes questions mentionnées précédemment sont à nouveau posées pour chacune des idées exprimées. De plus, il est bon de poser la question suivante à chacune des idées exprimées: «cette idée peut-elle aider à atteindre l'objectif original qui est l'implantation du SMQT ou à solutionner le problème de non-qualité? » puisque le diagramme est de nature à fournir toutes les actions nécessaires à un projet ou à la solution d'un problème, chaque étape doit être bien vérifiée;
- concentrer l'attention sur l'extrême droite afin de déterminer une priorité.

On trouvera alors pour chaque problème à partir de l'extrême droite, une solution. C'est l'ensemble des solutions trouvées qui devront être intégrées dans le plan tactique. Le plan tactique doit être orienté sur les moyens à mettre en place pour chaque action.

La planification ainsi achevée, il faut passer à l'organisation du système avant d'amorcer la mise en œuvre. L'organisation du système est généralement perçue comme marquant le début de la mise en œuvre car, c'est à cette étape que l'ensemble du personnel commence à s'impliquer réellement dans le projet.

II-3 l'organisation du système

L'organisation du système de management par la qualité totale est faite d'abord selon la structure et ensuite selon l'organisation du travail. L'organisation structurelle permettra de voir le processus décisionnel alors que l'organisation du travail guidera le fonctionnement des activités.

Le tableau suivant met en relief les différences entre l'organisation traditionnelle et l'organisation relative à la qualité totale.

Tableau n°2: la différence entre l'organisation traditionnelle et l'organisation relative à la qualité totale.

<i>Cibles de l'organisation traditionnelle</i>	<i>Cibles de la qualité totale</i>
<i>les employés sont le problème</i>	<i>le processus est le problème</i>
<i>accomplir ma tâche</i>	<i>aider à ce que tout se fasse</i>
<i>comprendre ma tâche</i>	<i>Savoir comment ma tâche s'intègre dans le processus</i>
<i>mesurer les individus</i>	<i>mesurer le processus</i>
<i>changer la personne</i>	<i>changer le processus</i>
<i>pouvoir toujours trouver une meilleure personne</i>	<i>pouvoir toujours améliorer la personne</i>
<i>motiver les gens</i>	<i>éliminer les barrières</i>
<i>contrôler les employés</i>	<i>former les gens</i>
<i>confiance en personne</i>	<i>on est tous dans le même bain</i>
<i>qui a fait l'erreur ?</i>	<i>quelle est la cause de l'erreur ?</i>
<i>corriger les erreurs</i>	<i>réduire la variation</i>
<i>mener par une ligne de fond</i>	<i>mener par le client</i>

Source: Petrick et Furr, 1998

On le voit bien, l'organisation traditionnelle ne peut plus répondre aux exigences de la qualité totale énumérées ci-dessus. Cette dernière remet en cause à peu près tout ce qui a été dit sur l'organisation traditionnelle.

L'organisation en matière de SMQT se conçoit d'abord par rapport à la structure et ensuite par rapport à l'organisation du travail.

II-3.1 L'organisation structurelle du SMQT

La qualité totale est une nouvelle approche et nécessite donc une nouvelle façon d'organiser. L'organisation, en devenant axée sur le client et sur les processus, sa structure doit être aussi conçue de façon à favoriser cette orientation.

L'organisation structurelle de la qualité totale exige que le directeur général ou le chef de département travaille avec une équipe de gestionnaires qui doivent être en même temps leaders, catalyseurs et animateurs²². Elle doit pouvoir éliminer certaines unités administratives existant dans les organisations traditionnelles.

En qualité totale, les décisions sont prises de moins en moins par des individus et de plus en plus par des groupes, en particulier, par des GACQ. Elle suppose donc plus de gestion par consensus et présuppose une organisation par équipes.

L'organisation structurelle de la qualité totale doit s'inspirer de la conception participative de la prise de décision dans les entreprises japonaises. «Quand il importe de prendre une décision importante dans une entreprise japonaise, tous ceux qui se trouveront impliqués sont invités à participer» (KELADA, 1996 : 72).

L'organisation du système ne se limite pas seulement à l'organisation structurelle, il faut aussi penser à l'organisation du travail.

II-3.2 L'organisation du travail

L'organisation relative à la qualité totale suppose, en plus d'un changement de structure, que l'organisation habituelle du travail soit révisée. La structure de l'organisation affecte la nature du travail de multiples façons et certains de ses éléments peuvent constituer un obstacle de taille à toute expérience de réorganisation du travail.

L'organisation structurelle décrite dans la section précédente est donc susceptible d'avoir un effet sur l'organisation du travail. Par conséquent, l'organisation relative à la qualité totale doit donc considérer la réorganisation du travail du personnel.

L'organisation relative à la qualité totale doit procéder à certains changements qui peuvent sembler impossibles au départ, mais qui n'en demeurent pas moins essentiels à sa réussite. On peut:

- songer à combiner ou à dissocier des tâches chez certaines catégories du personnel ;

²² Kélada, 1996: 72

- laisser souvent la latitude au personnel dans la planification de leur travail. Il pourrait ainsi fixer les conditions et les délais d'exécution.

(SIEGEL ET BYRNE, 1994 : 58)

Ces suggestions, supposent que des changements soient apportés à l'organisation actuelle du travail. Le personnel pourrait décider de concert des procédures de travail, du matériel et la forme adéquate pour l'utilisation, le mode de règlement des conflits...etc.

On ne peut énoncer ici une méthodologie type d'organisation du travail dans une perspective de qualité totale. Il appartient à chaque organisation de faire le diagnostic de sa situation et de décider de la forme d'organisation qui lui convienne.

Cette organisation conçue, le moment est propice pour entamer la mise en œuvre proprement dite du système.

II-4 La mise en œuvre du système

Cette partie est la plus fondamentale et la plus attendue car elle marque le début de l'implantation proprement dite du système. «Il n'existe pas à proprement parler, une seule et unique façon d'implanter la qualité totale » (MARTIN, 1993a : 97). Il est cependant possible de suggérer certaines étapes chronologiques et standardisées.

La qualité totale connaît toujours du succès là où on a trouvé les bonnes méthodes ou stratégies d'implantation. La mise en œuvre du système se fait généralement en trois étapes fondamentales: il s'agit de *la mise en place des préalables et prédispositions, de l'exécution du plan de formation et du plan stratégique à travers de plan tactique.*

✓ La mise en place des préalables et des prédispositions

La mise en place des préalables et des prédispositions de la qualité totale est la première action à effectuer si l'on veut avoir des chances de réussir l'implantation (KELADA, 1996 : 72). Il s'agit de créer pour chacun d'eux des conditions favorables à l'introduction du SMQT.

✓ *exécution du plan de formation*

Il est inutile d'entrer dans la mise en œuvre sans avoir au préalable formé les personnes concernées (CLERMONT, 1997 : 308). Ainsi on peut faire appel à un service étranger, mais il est plus intéressant au cas où il existe une personne indiquée à l'intérieur de l'organisation d'y faire appel pour que la vision et la mission de l'organisme ne soient pas laissées de côté.

✓ *exécuter le plan stratégique à travers le plan tactique*

C'est la concrétisation de toutes les actions à court terme pour atteindre les objectifs stratégiques. Ces plans tactiques consistent à démarrer les actions d'amélioration sur chaque processus. Il permet à chaque personne dans l'entreprise de commencer à insérer dans son travail quotidien les actions qualité lui permettant d'atteindre les objectifs stratégiques qualité qui lui sont assignés.

Le système mise en route doit faire l'objet de divers contrôles pour lui permettre d'évoluer dans de très bonnes conditions.

II-5 Le contrôle du système

Le contrôle est l'étape du processus de gestion de la qualité la plus délicate et la plus controversée. Le contrôle dont il sera question n'est pas synonyme de supervision ni même d'inspection. Il s'agit plutôt des différentes façons de vérifier si une organisation ou service progresse vers cette course sans ligne d'arrivée que constitue la qualité totale.

Le contrôle qualité consiste à mesurer les résultats d'une activité ou d'un ensemble d'activités et les comparer à un objectif visé, en vue de déterminer s'il existe un écart entre les deux (KELADA, 1991 : 197).

Le contrôle de la qualité se fait dans un véritable esprit d'amélioration continue de la qualité. Il ne s'agit pas d'un processus qui a lieu à la fin d'une activité; il prend place au cours du processus de planification alors que les critères d'évaluation ou de contrôle sont déterminés.

II-5.1 Le contrôle interne

Le contrôle interne de la qualité totale consiste à vérifier périodiquement tout ce qui contribue ou ne contribue pas à la qualité, qu'il s'agisse des systèmes et procédures en place, des processus administratifs, des équipements, du service rendu et finalement, de la satisfaction du personnel et des clients (CRUCHANT, 1993 : 70). Il appartient à la direction générale de s'assurer que ce contrôle interne se fasse.

Il faut examiner, *par exemple*, si le plan d'action développé par la planification de la qualité totale suit bien son cours. Il faut également s'assurer que la forme d'organisation mise en place pour la qualité totale convient toujours. Le contrôle interne de la qualité totale s'intéresse aussi au fonctionnement des groupes d'amélioration continue de la qualité (GACQ) en assurant qu'ils progressent selon les prévisions.

Ce contrôle interne de la qualité totale peut se faire par des activités d'observations susceptibles de faire apparaître des éléments de non-qualité (KELADA, 1991 : 177). Elle peut utiliser des questionnaires d'opinions, surtout dans le cas de la vérification du niveau de satisfaction des clients, de celui du personnel et de la motivation de ce dernier. De plus certains rapports provenant de différents services contiennent des informations de nature à fournir des indicateurs sur l'état de la situation de la qualité au sein de l'organisation.

Le contrôle de la qualité peut se faire de deux autres façons (CRUCHANT, 1993 : 75) : *par attributs ou par mesures*. Le contrôle par attributs consiste à choisir un attribut ou une caractéristique et de simplement constater sa présence ou son absence, sa conformité ou non. Le contrôle par mesures fait appel à une mesure des attributs ou caractéristiques que l'on veut vérifier.

II-5.2 Le contrôle externe

Le contrôle externe est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs (CRUCHANT, 1993 : 78).

Il existe plusieurs systèmes de contrôle externe de la qualité totale connus sous le nom général de norme *ISO*, ensuite le diagnostic *Malcom Baldrige*, et enfin le prix *Deming*. Chacun d'eux dispose des critères qui peuvent constituer de modèle à l'évaluation du système.

Conclusion

En vue de présenter clairement les séquences de la démarche, le chapitre est divisé en cinq sections. La première nous a présenté les différentes composantes du système afin de nous permettre de comprendre le fonctionnement du système. La seconde traite de la planification, surtout stratégique, elle constitue la pierre angulaire sur laquelle repose tout plan d'action. La troisième parle de l'organisation du système, car elle est appelée à changer radicalement avec l'introduction de la qualité totale. La quatrième explique la mise en œuvre qui permet de mettre en action le plan et enfin la cinquième qui exige un contrôle tout au long du processus.

La démarche de conception ainsi élaborée est prête à être appliquée au cadre de notre étude. Mais avant, nous allons concevoir la méthodologie de recherche à suivre.

CHAPITRE - III

LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La revue de littérature nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique ainsi dressé servira de levier pour l'élaboration de la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs de l'étude.

La méthodologie de recherche constitue la dernière partie de notre cadre théorique. Elle est d'abord un résumé de la revue de littérature et ensuite la démarche de collecte et d'analyse des données nécessaires à la finalisation de l'objectif visé.

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons élaborer le modèle de synthèse des développements théoriques faits précédemment pour avoir une vision globale de toutes les variables qui influent sur le système. Nous retiendrons, sur la base du champ de notre étude, le modèle d'analyse qui en découle et les indicateurs de mesure y afférents.

Pour finir, nous présenterons la population de l'étude qui est l'ensemble des personnes prises en compte pour recueillir notre information ou valider certaines données, les outils de collecte des données que nous utiliserons pour la collecte de l'information et enfin, la méthode d'analyse des données.

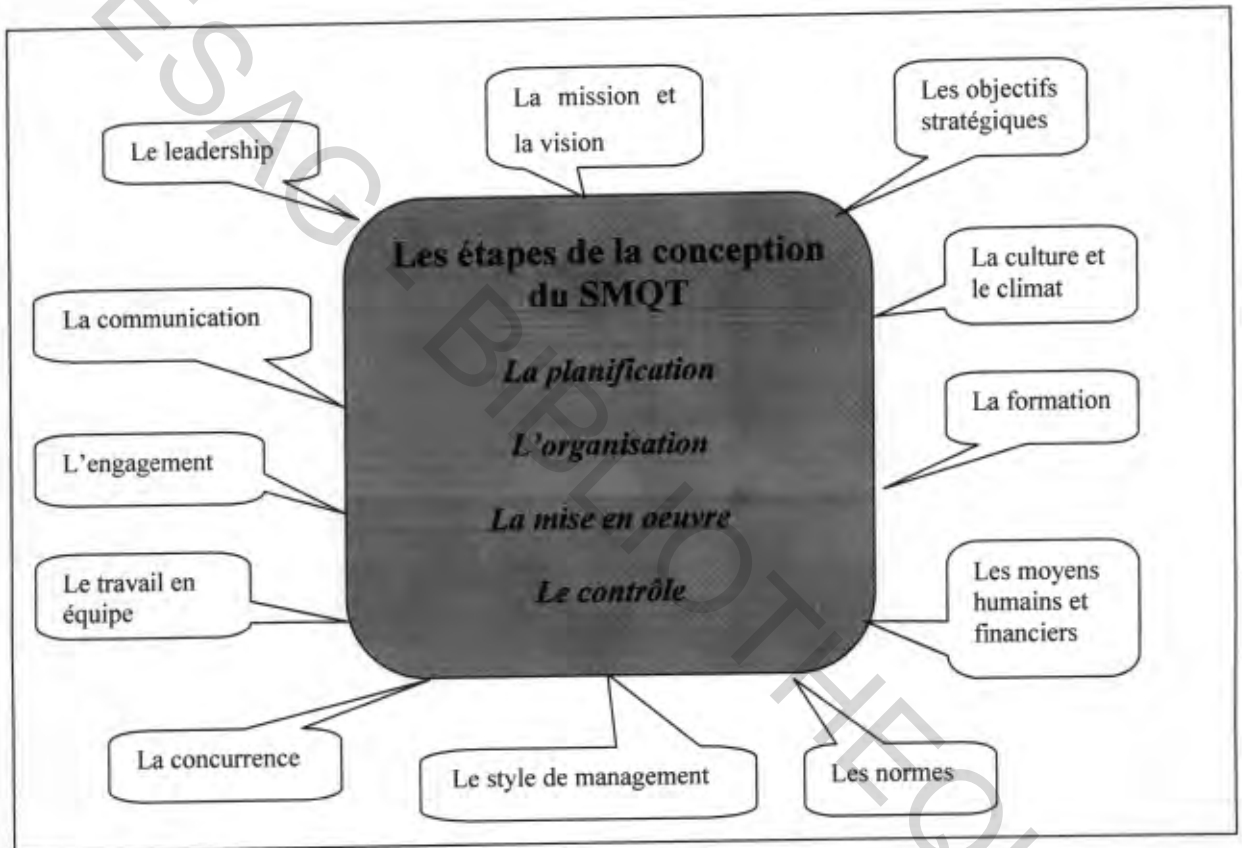
III-1 Le modèle de synthèse, le modèle d'analyse et leurs indicateurs

Le modèle de synthèse et le modèle d'analyse que nous avons retenus se présentent sous formes de figures. Ils reprennent schématiquement les points saillants de notre revue de littérature qui influent sur le système.

III-1.1 Le modèle de synthèse

L'analyse de la qualité totale nous a conduit à présenter une revue de littérature qui nous donne une vision globale des variables qui peuvent influencer le système. Il s'agit des variables dépendantes (les composantes du système de management par la qualité totale) et des variables indépendantes.

Figure N°2 : Le modèle de synthèse



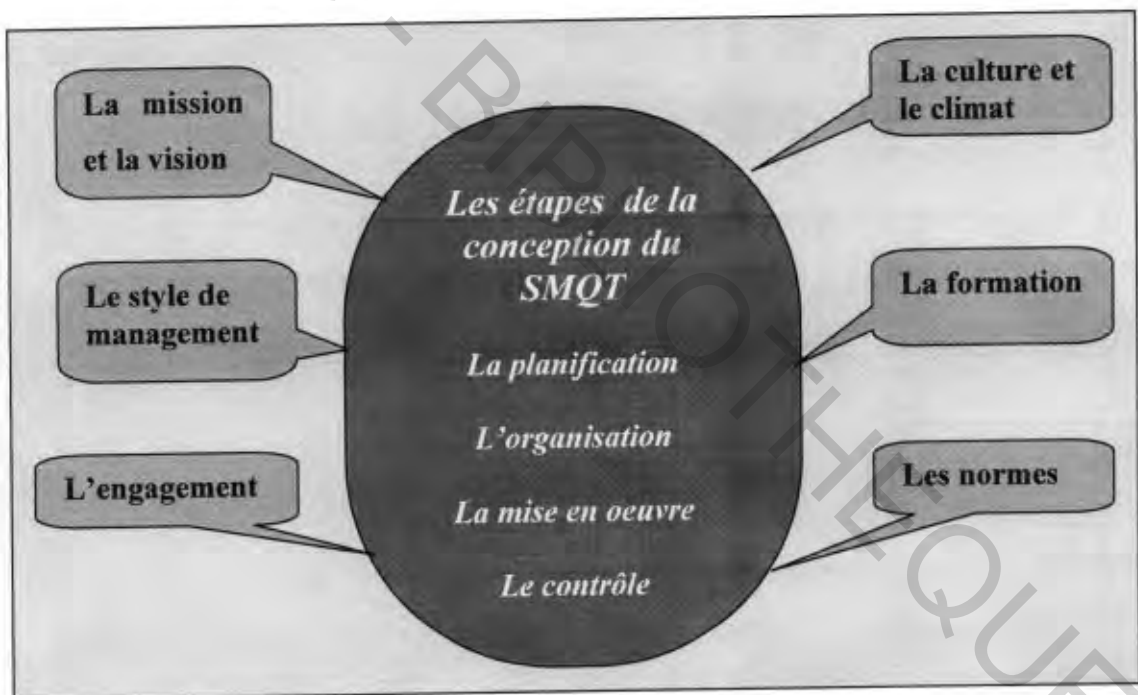
Source: Nous-même à partir de la revue de littérature.

Du modèle précédent, nous allons présenter notre modèle d'analyse. C'est sur ce dernier que se reposera notre étude.

III-1.2 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous allons présenter découle du modèle de synthèse ci-dessus et constitue, comme nous l'avons dit précédemment, le périmètre de notre étude. Toutes les variables indépendantes précitées n'ont pas été retenues, il s'agit du leadership, des objectifs stratégiques, de la communication, du travail en équipe, des moyens humains et financiers et enfin des normes. Ces dernières n'ont pas pu être intégrées dans le champ de notre étude à cause de la rétention d'informations dont les responsables de la BST en général et de l'audit en particulier font preuve, de la difficulté à appréhender rapidement certaines variables et enfin de la délimitation que nous avons voulu apporter à notre étude.

Figure N°3: le modèle d'analyse



Source: Nous-même à partir du modèle de synthèse.

Le modèle d'analyse ainsi présenté, nous allons définir les indicateurs qui serviront de base à la mesure des variables et qui pourront nous permettre de faire notre analyse.

III-1.3 Les indicateurs des variables et leurs mesures

L'analyse des variables se fera à partir d'indicateurs définis dans le tableau ci-dessous. Par les mesures de ces indicateurs, nous porterons un jugement sur ces variables.

Tableau N°3: Les indicateurs des variables et leurs mesures

	Éléments	Indicateurs	Mesures
Variable dépendante	Le SMQT	<ul style="list-style-type: none"> - identification des préalables et composantes; - élaboration du plan stratégique et du développement de plans tactiques. - organisation structurelle du travail - exécution des plans - contrôle interne - contrôle externe 	<ul style="list-style-type: none"> - les actions de mise en oeuvre - le rapport d'audit
Variables indépendantes	La mission et la vision	<ul style="list-style-type: none"> - objectivité - clarté - réalisable 	<ul style="list-style-type: none"> - le fonctionnement du service - les ordres et les décisions
	Le style de management	<ul style="list-style-type: none"> - efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> - rencontres - ordres - décisions
	L'engagement	<ul style="list-style-type: none"> - visible - réel 	<ul style="list-style-type: none"> - rencontres -ordres - décisions
	La culture et le climat	<ul style="list-style-type: none"> - favorable 	Historique, pratiques
	La formation	<ul style="list-style-type: none"> - adéquation - rigueur 	<ul style="list-style-type: none"> - plan d'actions - feed-back des formations
	Les normes	<ul style="list-style-type: none"> - clarté - pertinence - fiabilité - efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> - documents qualité - le respect - l'adaptabilité - les résultats

Source: Nous-même à partir de la revue de littérature.

III-2 La population de l'étude, les outils et méthodes d'analyse

Nous présenterons dans un premier temps la population sur laquelle portera notre étude. Il s'agit des individus pour lesquels le modèle a été conçu et ceux qui pourront apporter des réponses à nos interrogations. Ensuite, nous aborderons les outils qui nous permettront de conduire notre étude et d'avoir des résultats vérifiés et vérifiables et enfin, nous présenterons la méthode d'analyse.

III-2.1 La population de l'étude

L'échantillonnage est aussi important pour la collecte des données que pour l'analyse et l'interprétation des résultats. La stratégie d'échantillonnage choisie dans le cadre de notre étude est l'échantillonnage ciblé.

Il tient compte de la variabilité c'est-à-dire la taille des échantillons vise l'information en profondeur plutôt qu'en largeur. Comme l'affirment *Miles et Huberman*²³, «peu importe ce que vous ferez, vous ne réussirez jamais à étudier tout le monde partout et dans toutes leurs activités. Ainsi, la population de notre étude sera constituée par l'ensemble du personnel du service d'audit et de tous les chefs de départements.

Tableau N°4 : La population de l'étude

Service	Population de l'étude	Population totale
Analyse des risques	1	4
Contrôle de gestion	1	2
Audit interne	6	6
Communication et qualité	1	2
Secrétariat des engagements	1	3
Exploitation	2	6
Production	1	5
Direction générale	2	10
Total	15	38

Source: *Nous-même à partir du rapport annuel de la BST.*

²³ Miles et Huberman 1994: 27

Nous allons à présent, présenter les outils qui seront utilisés pour la collecte des informations auprès de cette population.

III-2.2 Les outils utilisés

Deux types de données nous ont permis de rédiger ce mémoire: *les données primaires et les données secondaires* basées sur les documents.

1- les données primaires

Les données primaires concernent le questionnaire, l'entretien et l'observation physique. Elles constituent les informations directement recueillies auprès des tiers.

✓ Le questionnaire

Il s'agit d'un questionnaire de contrôle qualité afin de dégager les forces qu'il faudrait renforcer et les faiblesses à éliminer au sein du service d'audit interne de la BST. Ce questionnaire sera remis directement aux personnes concernées.

Les grandes lignes de ce questionnaire sont principalement: la responsabilité de la direction générale, la qualité du système, la qualité des intrants, la maîtrise des processus, les actions correctives et préventives, les audits internes et la formation nécessaire pour comprendre et analyser le système actuel de qualité.

Il est adressé à l'ensemble du personnel du département d'audit interne. Mais il est établi en un seul exemplaire qui sera remis de main à main au chef de département.

Le questionnaire effectué, nous allons ajouter des données issues de l'entretien afin d'avoir des informations fiables et solides.

✓ ***L'entretien***

Les entretiens sont effectués avec l'ensemble du personnel d'audit interne et tous les autres chefs de services ou leurs adjoints. Nous allons pour ce faire établir un guide d'entretien dont l'objectif sera de nous donner une idée claire de la qualité du travail elle-même et aussi de la qualité des relations existantes entre les services. Il porte sur la compréhension du système qualité de l'entreprise.

Il se déroulera au poste de travail de chacune des personnes concernées. Il se déroulera en une heure de temps et se faire en deux étapes pour les services qui interviennent deux fois dans le processus des activités du service d'audit (client et fournisseur de l'AI) et en une étape pour ceux qui n'interviennent qu'une fois dans le processus (clients ou fournisseurs).

✓ ***L'observation physique***

Elle consistera à observer les agents depuis le début de la résolution d'un problème jusqu'au résultat final ou à l'archivage du dossier. Dans le cadre de notre étude, nous avons observé tout au long de notre stage l'auditeur chargé d'analyser les réclamations des clients en vue d'évaluer la fiabilité, la pertinence et la qualité de son travail (voir protocole d'observation en annexes).

2- Les données secondaires

Les données secondaires concernent dans notre cas *l'analyse documentaire*. Il s'agit des documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre les procédures internes. Ainsi, nous consulterons les documents suivants:

- le manuel de procédures: pour nous rendre compte du système de contrôle interne mis en place;
- les dossiers clients: afin de les quantifier, de voir leur particularité et pouvoir ainsi analyser leur impact sur le système qualité;
- les rapports de comité et de service: pour voir et analyser les actions qui sont ou doivent être prises et qui peuvent affecter le SMQT;

- la charte d'audit: évaluer les dispositifs qui ont été pris dans ce sens;
- etc.

Les données ainsi recueillies seront analysées afin d'en tirer des enseignements utiles pour notre étude.

III-3 La méthode d'analyse des données

Les données seront analysées par comparaison aux informations et à la méthodologie développée dans le cadre théorique. Cette analyse nous permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses ainsi que les risques potentiels.

L'analyse des données permettra de mesurer les corrélations entre les variables. Elle sera faite en cinq phases: la prise de connaissance, la collecte des données, l'analyse des variables, la synthèse des résultats et les propositions de mise en œuvre.

Conclusion

La méthodologie de recherche de notre étude s'est faite en deux parties. La première nous a permis de faire une synthèse schématique de toute la revue de littérature et de présenter par la même occasion la synthèse de notre démarche qui sera conçue pour le service d'audit interne de la BST. La seconde a quant, à elle, présenté la population de l'étude, les outils et la méthode d'analyse sur lesquels reposera le cadre pratique de notre étude.

Ce chapitre nous aurait ainsi permis de déterminer et de formaliser l'orientation à donner au cadre pratique de notre étude car, à travers le modèle d'analyse nous avons pu circonscrire le champ de notre étude qui se limite à la culture et au climat, à la formation, aux normes à la mission et la vision, au style de management et à l'engagement.

CONCLUSION

La première partie de cette revue théorique nous a permis de présenter les différents aspects du système de management par la qualité totale. Nous avons ainsi, présenté les fondements du système, la méthodologie de conception de la démarche et la méthodologie de recherche de notre étude.

En débutant cette partie par les fondements, nous avons le souci de clarifier les grandes idées qui déterminent le système de management par la qualité totale. Nous avons déterminé le cadre de référence susceptible de nous servir de guide à l'introduction d'un tel système dans la banque. Nous avons ensuite présenté la démarche théorique du processus de conception du SMQT.

Enfin, nous avons présenté la méthodologie de recherche qui nous permettra de circonscrire notre étude. Ces trois chapitres serviront de référence à notre cadre pratique. Ce dernier sera développé dans la deuxième partie de ce document.

Deuxième partie: Cadre pratique

Introduction

Notre cadre théorique achevé, nous allons aborder dans cette deuxième partie le cadre pratique qui sera consacré à l'étude de notre thème.

Après avoir présenté la ***Banque Sénégal-Tunisienne*** dans un premier chapitre à travers ses organes, ses indicateurs d'activités et le fonctionnement de son service d'audit interne, nous allons présenter et analyser le système qualité de ce dernier à partir du questionnaire que nous avons administré et des entretiens qui nous ont été accordés par les auditeurs internes. Nous y ajouterons les conclusions tirées de notre propre observation afin de faire ressortir l'essentiel et de justifier du bien-fondé de notre étude.

Ensuite, un deuxième chapitre sera consacré à la démarche pratique du processus de conception du SMQT applicable au service d'audit interne de la BST. Enfin dans un troisième et dernier chapitre nous suggérerons des recommandations en vue de faciliter la conception du système lui-même.

CHAPITRE - I

PRESENTATION DE LA BANQUE SENEGALO-TUNISIENNE

Cette présentation de la BST nous permettra de connaître les organes qui la définissent et son mode de fonctionnement. Une brève indication en valeur chiffrée de la performance de l'entreprise est aussi très utile pour avoir une vue globale de la situation financière de l'entreprise. Ces indicateurs d'activités nous permettront d'analyser la performance de l'entreprise afin de démontrer la nécessité de mettre en place un système de management capable de permettre une amélioration ou un maintien de la performance.

Le service qui a servi de pilote à cette étude fera aussi l'objet d'une brève présentation à travers sa mission et son fonctionnement. Il nous aura permis de donner aux lecteurs une idée précise du cadre de l'étude.

Nous allons enfin présenter et analyser le système qualité du service d'audit interne avant de penser à concevoir le SMQT à lui appliquer.

Ainsi, ce chapitre présentera successivement les organes de la BST, le fonctionnement du service d'audit interne, les indicateurs chiffrés d'activités, la présentation et l'analyse du système qualité actuel du service d'audit interne de la BST.

I-1 Organes de la BST

Les organes de la BST sont au nombre de trois: *il s'agit du conseil d'administration, du comité de crédit et du comité de direction*. Ce sont ces trois organes qui dirigent la banque et réglementent le fonctionnement des activités à la BST.

I-1.1 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de la BST est composé de **dix (10) membres** dont le Directeur Général de la banque. Il veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Ses membres sont élus en Assemblée Générale. Il se réunit en général en Assemblée Ordinaire des

actionnaires une fois dans l'année pour faire approuver les états financiers audités et décider de la répartition du résultat de l'exercice et rarement en Assemblée Extraordinaire pour prendre des décisions pressantes concernant des problèmes qui pourraient le cas échéant menacer la survie de l'organisation.

Le conseil d'administration ne pouvant assurer les autres fonctions, un comité de crédit a été mis en place pour homologuer les décisions d'octroi de crédit.

I-1.2 Le comité de crédit

Le comité de crédit est composé de *trois (3) membres* et d'*un (1) suppléant*. Il a la responsabilité d'octroyer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Il se réunit sur demande du Directeur Général.

Le comité de crédit n'est pas le seul organe qui accompagne le conseil d'administration, il est aussi secondé par le comité de direction.

I-1.3 Le comité de direction

Le comité de direction est composé de *neuf (9) membres* représentés essentiellement par la direction générale et les chefs de département. Il se réunit tous les matins à *7heures 30 minutes* pour s'informer mutuellement sur des problèmes ponctuels rencontrés et essayer de trouver ensemble des solutions.

Nous allons à présent présenter les indicateurs d'activités de la banque depuis la reprise de ses activités.

I-2 Indicateurs d'activités

Le rythme de l'activité menée par la banque en 2003 a été fortement tributaire de la tendance à la baisse des taux d'intérêts débiteurs observé sur le marché local au cours de l'exercice. Pour cette raison, certains objectifs que s'était assignée la banque à court terme pour la

conduite de ses activités en 2003, après quatre (4) années de forte croissance, ont du être reportés. Ainsi, les indicateurs d'activités sur les quatre années de reprises se présentent comme suit:

Tableau N°5: Les indicateurs d'activités

ACTIFS					PASSIFS				
	2 000	2001	2002	2003		2000	2001	2002	2003
Caisse	694	2021	1591	187900					
Créances interbancaires	5748	10529	22447	23094	Dettes interbancaires	2296	4018	4801	4401
Créances sur la clientèle	22374	30894	41890	54549	Dettes à l'égard de la clientèle	26725	39032	56956	70496
Titres de placement	2366	2086	1806	1526	Autres passifs	2876	2217	3614	2974
Immobilisations corporelles	891	965	976	1366	Capital	2100	2100	4200	4200
Autres actifs	3233	2716	3126	2618	Réserves et primes	381	932	942	1509
					Report à nouveau	928	913	1323	1453
Total actif	35306	49213	71836	85033	Total passif	35306	49213	71836	85033

Source: rapport annuel d'activité 2003 de la BST

Au 31 décembre 2003, les créances interbancaires ont évolué de près de 3% par rapport à celles de l'année précédente. Leur niveau moyen annuel a largement ralenti soit de moins de 110% par rapport à l'année précédente. De l'autre côté, les dettes interbancaires ont baissé de 8,33% par rapport à 2002 et leur niveau moyen annuel a ralenti également de 27,81%. Ce ralentissement du niveau moyen annuel n'a aucune incidence sur la BST, seulement il peut

conduire à la dégradation des relations qui existent entre la BST et les autres banques ou tout simplement la rendre fade ce qui ne favorise pas le secteur d'activité dans lequel elle évolue.

Les créances d'emplois clientèle se sont inscrites en hausse de plus de 30%. Leur niveau de progression annuel a ralenti de 5% par rapport à l'année précédente. Cette hausse est imputable au développement des encours de découvert et autres crédits à court terme enregistrés au cours de l'exercice.

Quant aux dettes à l'égard de la clientèle, elles ont progressé de 23,77% et leur niveau de progression par rapport à l'année précédente a chuté de 22%. La progression des dettes est due essentiellement à la croissance des dépôts à vue et des dépôts à terme.

Les titres de placement et les autres actifs ont tous connu un ralentissement respectivement de 15,50% et 16,25% ; les immobilisations corporelles, quant à elles ont progressé de 39,95%. Leur niveau de progression est respectivement de 28,42%, 1,15% et 38,81%. Ce ralentissement constaté au niveau des titres et des autres actifs est dû au manque de dynamisme cité ci-haut dans les activités.

La progression des immobilisations est justifiée à travers le lot d'équipement acheté par la BST surtout en ce qui concerne l'ouverture de nouveaux bureaux et l'installation des guichets électroniques.

Les capitaux propres ont connu par ailleurs une progression de 36,03% et les autres éléments du passif une baisse de 17,70%. Leur niveau de progression est respectivement de 2,56% et 80,71%. C'est une situation satisfaisante pour la banque.

Ainsi s'achève la présentation de la banque, mais notre étude s'est intéressée particulièrement au service d'audit interne qui fera l'objet d'une brève présentation.

I-3 Présentation du service d'audit interne

L'équipe du service d'audit interne de la BST est composée de 6 agents dont le chef d'équipe. Les auditeurs sont répartis entre la direction générale et le bureau de l'indépendance. Ils disposent de mobiliers de bureaux et des matériaux informatiques adéquats pour effectuer leur travail.

Ils disposent du soutien de quelques partenaires externes qui les appuient dans leurs missions (généralement des cabinets comptables). Ils servent aussi d'appui à d'autres banques partenaires pour les aider dans la restructuration de leur système de fonctionnement.

Il fonctionne sur la base des missions qui lui ont été assignées et du mode d'organisation de ses activités.

I-3.1 Les activités

L'audit interne est centré sur les enjeux majeurs de la banque: *la maîtrise des risques, le développement de dispositifs, la culture de contrôle et la recherche d'efficacité et de performance*. Enfin, c'est une activité dont la finalité est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Le service d'audit de la BST a à sa charge quatre fonctions:

- **audit d'investigations**: il s'occupe du traitement des réclamations, veille à la qualité du service proposé. Il se consacre également au traitement des clefs télégraphiques, de la gestion des Swift et des enquêtes en cas de fraudes ou de malversations. Le responsable de cette section se doit de maîtriser les procédures de traitements de toutes les opérations de la banque pouvant lui permettre ainsi d'avoir une bonne maîtrise de sa section.
- **audit des opérations**: cette section a pour fonction, dans le cadre de l'exécution des programmes établis par le chef de département d'audit, de vérifier l'autorisation, la justification et la correction, d'imputer les opérations comptables au jour le jour et de veiller à la sécurité des actifs de la banque. Elle s'occupe également du contrôle des bureaux sur la base des programmes établis par le chef de département et prend en

charge de manière périodique, le contrôle des opérations non couvertes dans le cadre des contrôles comptables.

- **audit des engagements:** il couvre le contrôle de toutes les opérations avec la clientèle (prêts, garanties, cautions...). Cette section vérifie de manière quotidienne les ouvertures de compte et les saisies des informations obligatoires. Elle vérifie aussi si les conditions d'arrêts sont respectées et enfin fait une revue globale du portefeuille.
- **Archives:** il incombe à cette section de s'occuper de l'archivage de tous les documents de la banque.

Le chef de département planifie, organise, coordonne et contrôle toutes les missions à travers un mode d'organisation du service qu'il a lui-même établi.

I-3.2 L'organisation du service

Le département d'audit interne est placé sous la responsabilité d'un chef d'équipe appuyé dans sa fonction par deux seniors et trois juniors.

Le chef d'équipe, son travail consiste à définir la stratégie d'audit à mettre en œuvre sur l'année (*plan stratégique à présenter à l'approbation de l'organe délibérant*), à procéder à la planification détaillée devant déboucher sur l'établissement de programme de travail clair pour tous les contrôles. Il doit aussi superviser les travaux des autres membres de son équipe. Il doit également rédiger ou approuver les rapports et mémo émis par son service. Enfin, il doit former les autres membres de son équipe.

Quant aux seniors, ils participent à la planification détaillée et à l'élaboration des programmes de travail. Ils doivent superviser et contrôler les travaux effectués par les juniors et veiller à la bonne tenue des dossiers de travail. Ils doivent aussi faire la synthèse des points soulevés par les juniors et rédiger les rapports et mémorandum. Il doit enfin former les juniors à leurs tâches.

Enfin, les juniors doivent exécuter les programmes de travail, matérialiser correctement les travaux effectués et veiller à la bonne tenue des dossiers de travail. Ils sont également

responsables des autres travaux (le codage et le décodage des télex, le traitement des réclamations...etc).

I-3.3 L'organisation des dossiers

Tous les travaux effectués par l'audit interne devront être matérialisés. Pour ce faire, les dossiers de vérification et de synthèse sont tenus.

✓ Le dossier de vérification

Dans ce dossier seront conservé les programmes et autres papiers de travail utilisés lors de l'exécution des différents contrôles. Ces documents devront porter la référence propre à la nature de l'opération contrôlée. Les listings ayant servi de supports au contrôle pourront être conservés séparément et devront dans ce cas, porter les griffes des agents ayant exécuté ses travaux et celui du chef d'équipe.

✓ Le dossier de synthèse

Dans ce dossier, on devra retrouver un questionnaire de contrôle de l'exécution du plan d'audit, la synthèse des points soulevés correctement cross référencés au dossier de vérification et l'ensemble des rapports et mémo émis par l'audit interne.

Après avoir présenté matériellement le service, il faut ensuite et surtout donné notre avis sur la qualité de son système de fonctionnement. Pour ce faire un diagnostic a été effectué à travers nos outils de collecte de données.

I-4 Présentation du système qualité du service d'audit interne

Les données recueillies à travers nos différents outils de collecte nous permettent de présenter de façon complète le système qualité du service d'audit interne de la BST. Les résultats présentés ici concernent les données recueillies à l'aide de notre guide d'entretien et du

questionnaire auxquels nous ajoutons les conclusions de notre observation personnelle. Elles nous ont permis d'avoir une idée sur la qualité du système de management du service d'audit interne.

Nous n'avions pas pu ni nous entretenir, ni questionner les clients externes à cause des exigences de la banque. En effet, les responsables estiment que la banque fait parvenir à la fin de chaque année un questionnaire pour recueillir l'avis des clients, ainsi, nous ne pouvons déroger à cette règle en les précédant dans ce sens en raison de la sensibilité de la relation. Néanmoins, nous pouvons disposer des résultats de l'enquête de 2003. Nous avons alors pris connaissance de cette dernière.

Le service d'audit interne de la BST a développé une politique vis-à-vis des clients externes très satisfaisante en raison des résultats qui en découlent. En effet, toutes les réclamations adressées par ces derniers sont directement envoyées à la direction générale. Le directeur lui-même prend connaissance de la réclamation avant de la renvoyer à l'auditeur chargé de faire les investigations. Ce dernier après investigations répond dans un délai de **48 heures** au plus au client. En cas d'incompréhension ou de fautes graves, il contacte le client par téléphone ou adresse un courrier pour demander des explications dans le premier cas ou le rassurer que sa doléance a été prise en compte avec le plus grand intérêt et qu'il sera sous peu satisfait dans le second cas.

La réponse, une fois établie et les actions correctives mises en place, le courrier est établi et signé par le chef de département ou par le directeur général. Ce dernier, s'il le juge nécessaire amène le courrier au comité de direction pour en discuter avec le chef service concerné et les autres membres du comité afin que chacun puisse apporter sa contribution pour la résolution du problème.

De même, le chef de service exerce un leadership fort qui permet à l'ensemble du personnel de prendre part activement à la prise de décisions stratégiques. Il leur délègue certains pouvoirs pour prendre certaines décisions opérationnelles ce qui permet de faire fonctionner correctement le service même en cas d'absence de ce dernier.

Enfin, notons que le service d'audit interne a à son actif des moyens humains ayant des capacités intellectuelles solides car le personnel possède tous une formation adéquate et une

expérience professionnelle de taille. Ceci se démontre à travers le dynamisme de fonctionnement qui s'y dégage.

Il ressort alors que le service d'audit interne n'intègre pas à proprement parler la qualité totale dans le fonctionnement car il effectue plus des actions a posteriori contrairement à la vision préventive qu'a la qualité totale, ceci malgré la mise sur pied du comité qualité. Des raisons qui nous ont été fournies, nous pouvons déduire que la mise en place d'un comité qualité a été l'œuvre uniquement de la direction générale. Une telle situation ne peut permettre réellement l'adhésion effective de l'ensemble du personnel. Elle n'a fait l'objet d'aucune concertation réelle avec le personnel et aucune autre action n'a été faite afin de les sensibiliser à ce nouveau concept.

Au sein du service d'audit interne aucune rencontre avec la direction générale et le personnel n'a eu lieu à cette fin. Or, sans l'implication active de cette dernière aucune action ne peut véritablement avoir lieu dans ce sens. Certes la qualité c'est l'affaire de tous mais l'implication de la haute direction rend la tâche plus facile.

De même aucune disposition n'est mise en place pour permettre la mise en œuvre effective d'un système de management par la qualité. Le comité de qualité a élaboré un document qualité mais ce dernier ne constitue en aucun cas une démarche vers la mise en place du SMQT, il n'a aucune force obligatoire sur le fonctionnement du service d'audit interne. Enfin il n'intègre pas vraiment les exigences du service d'audit.

Ceci implique que la mission assignée à ce comité est vouée à l'échec car, le personnel ne manifeste aucun intérêt à ces documents car ils n'intègrent pas leurs exigences.

La qualité des relations existantes entre le service d'audit interne et les autres services est apparemment satisfaisante à plus de 80% et aucune plainte grave n'a été recueillie sur la qualité des services rendus et obtenus. Mais il intervient parfois des blocages au niveau du processus, dus à une mauvaise coordination de l'information et au positionnement matériel du service d'audit interne par rapport aux autres services...etc.

Le service d'audit interne de la BST souffre aussi d'un manque d'organisation car il semble être piloté à vue. Le service ne dispose pas d'un organigramme interne ce qui ne permet pas de voir clairement le positionnement hiérarchique des auditeurs. Aussi, aucune fiche de poste n'est véritablement établie afin de nous permettre de connaître de façon formelle les tâches

assignées à chaque auditeur. Certes la répartition du travail est effective mais l'organisation interne fait défaut. Ce n'est pas une situation vraiment aisée, car il peut porter atteinte à la qualité des missions qu'il effectue et peut constituer un manque de motivation.

De même, le service d'audit interne de la BST, semble perdre de vue l'objectif premier assigné à la fonction d'auditeur. Ainsi, il s'implique fortement dans le fonctionnement de la banque; il a par exemple pour mission de formaliser les procédures. Cette fonction qu'il occupe ne lui permet plus de jouer pleinement son rôle de vérificateur. Ceci constitue une grande menace à la qualité et à la pertinence des services qu'il fournit.

Aussi, en observant le mode de prise de décision au sein de ce service, nous avons remarqué que la direction générale influence fortement le fonctionnement du service d'audit, ceci pourrait constituer un manque d'indépendance et une entorse à la fonction.

Le service d'audit interne manque de moyens humains car des tâches supplémentaires sont effectuées par les auditeurs ce qui les empêchent de disposer de leur temps pour effectuer les tâches qui leur sont assignées. Nous avons questionné le responsable d'audit mais aucune réponse satisfaisante n'a été donnée dans ce sens.

Mais notons cependant que les missions d'audit obéissent généralement aux exigences des normes internationales. Mais un fait est certain, elles ne sont pas effectuées régulièrement comme elle devrait l'être au regard de la taille et de la diversité des services.

Nous n'avons vu aucun programme rigoureux de mission d'audit au niveau des autres départements autre que les contrôles inopinés de caisses. Cela présente un risque certain pour la banque. Le service d'audit semble à notre humble avis être détourné de sa mission première qui est celle de surveillance de l'activité. Il ne dispose pas de plan pluriannuel, de plan d'audit et de planification de missions. Cela constitue une très grande faiblesse pour le fonctionnement de la banque.

A présent que nous avons une idée claire du fonctionnement du système qualité du service d'audit interne, nous pensons qu'il est temps de développer un système de management par la qualité totale applicable à ce dernier.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître le fonctionnement de la banque et nous donne une indication exhaustive de son activité depuis sa reprise.

Il est très important de bien connaître le milieu dans lequel on veut agir afin de ne pas être confronté à des problèmes qu'on aurait dû éviter si on avait pris la peine de bien comprendre le fonctionnement du service.

Après avoir pris connaissance du fonctionnement de BST en général, et du service d'audit interne en particulier, on peut à présent élaborer la démarche pratique du processus de conception du système de management par la qualité totale.

CHAPITRE - II

DEMARCHE PRATIQUE DU PROCESSUS DE CONCEPTION DU SMQT

Nous croyons qu'il fallait connaître et comprendre la définition, la philosophie de la qualité totale ainsi que ses objectifs, ses implications et ses outils avant de penser à élaborer une démarche pour la mise en place dans un cadre spécifique.

Le service d'audit interne de la BST constitue un projet pilote qui pourra s'étendre à l'ensemble des services de la banque, car il s'agit d'une méthodologie simple et facilement adaptable.

La démarche que nous proposons dans ce chapitre a pour objectif de mettre en place le processus à suivre pour concevoir le système applicable au service d'audit interne de la BST. Nous nous sommes servis de la méthodologie développée dans la revue de littérature pour concevoir ce modèle.

Il s'agit alors de développer successivement la démarche de planification, d'organisation, de la mise en œuvre et du contrôle du SMQT applicable au service d'audit interne de la BST.

II-1 La planification

La planification du système de management par la qualité totale du service d'audit interne de la BST se fera en trois étapes. Il s'agit de *l'identification des préalables et composantes, de l'élaboration du plan stratégique et du développement de plans tactiques.*

II-1.1 L'identification des éléments de base du système

Cette première phase de la planification du système concerne d'abord l'identification des éléments de base. Il s'agit de *la vision, des croyances et des valeurs, de la mission du SMQT, des besoins et attentes des clients, de la stratégie, des processus et du service à fournir (missions d'audit).*

1- Identification de la vision

Avant de pouvoir énoncer cette vision, nous avons répondu aux questions suivantes:

- *Comment voit-on le service d'audit interne de la BST dans trois ans ?*
- *A quoi ressemblera-t-il à ce moment là?*
- *Que fera-t-on de différents ?*

La réponse à ces différentes questions peut-être synthétisée en ces termes: **«dans un avenir prochain, notre service sera connu comme le meilleur pour la qualité de son fonctionnement, de ses services et du personnel chargé de le piloter ».**

La vision ainsi énoncée par le comité après des séances de travail et de consultations, il faut identifier les besoins et attentes des clients.

2- Identification des croyances et des valeurs

L'identification des croyances et des valeurs de la BST et du service d'audit interne en particulier est explorée à partir des perspectives différentes, c'est-à-dire à partir de la perspective de l'ensemble du personnel de la banque tout autant qu'à partir de la perspective des auditeurs internes.

Les croyances et valeurs que nous avons identifiées au niveau du service d'audit interne peuvent être résumées comme suit:

- ✓ ***Tout le personnel de l'audit interne de la BST peut apprendre***

Cette valeur se justifie par le fait que tout le personnel manifeste la volonté d'approfondir sa capacité intellectuelle et professionnelle par les recherches personnelles qu'il effectue et les cours qu'il suit dans les écoles et universités de la place.

Cette valeur, présume la parfaite capacité des auditeurs de la BST à faire correctement face au défi d'apprentissage et de formation continue que lance la mise en place du SMQT.

- ✓ ***Tout le personnel d'audit interne de la BST considère l'audit comme une priorité***

Cette valeur est vraiment primordiale car, lorsque le personnel manifeste de l'intérêt pour le travail auquel il est convié, il a rarement de mépris à un changement surtout celle que suggère le SMQT c'est-à-dire une amélioration du contenu de son travail. Elle nous a été révélée par la prise de connaissance du cursus académique et professionnel de tous.

Une remarque a été vraiment frappante, tous les auditeurs ont reçu une formation en audit donc les postes qu'ils occupent n'ont pas été le coup du hasard mais d'une ambition et d'une vocation personnelle. Ensuite, nous avons constaté qu'ils ont préalablement occupé des fonctions similaires dans différentes entreprises sur le plan national et international. Elle se justifie enfin par le fait qu'ils font preuve d'une conscience professionnelle exceptionnelle.

- ✓ ***Chaque auditeur croit en la capacité des autres à soutenir le SMQT***

Au cours des différents entretiens que nous avons effectués avec les auditeurs sur l'implantation du SMQT dans le service, nous avons manifesté notre crainte d'observer une résistance chez certains auditeurs, mais à chaque fois nous avons été rassurés car la même confiance et assurance nous ont été renouvelé par chacun des auditeurs.

C'est une croyance opportune pour l'implantation du SMQT, car elle permet de forger un cadre de confiance.

3- Identification de la mission du SMQT

Le service d'audit interne de la BST n'a pas encore défini clairement de mission en matière de qualité. Le système de management par la qualité totale à mettre en place au service d'audit interne de la BST aura pour mission de rendre performant le service d'audit interne.

A ce titre, il doit lui permettre de fonctionner avec efficacité et efficience. Elle sera formulée en ces termes: « *éradiquer toutes les sources de non qualité interne qui affectent le fonctionnement du service* ».

Une fois que le comité a exprimé la mission, il faut se donner une vision qui détermine l'avenir du service d'audit.

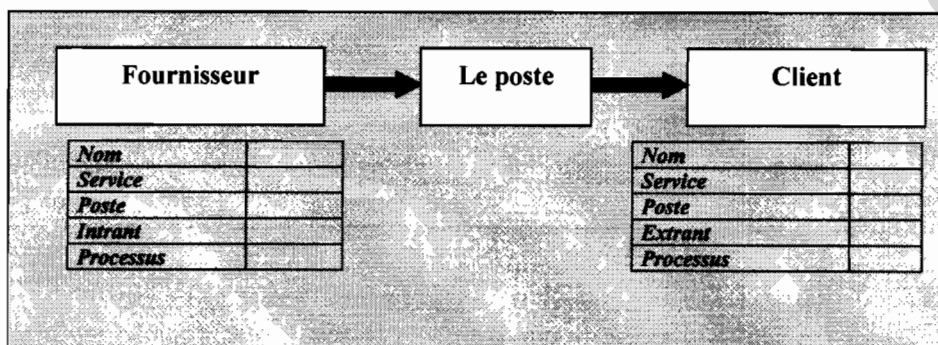
4- Identification des besoins et attentes des clients

Avant d'identifier leurs besoins et attentes, il faut les identifier eux-mêmes. Les clients du service d'audit interne étant aussi bien en interne qu'à l'externe, leur identification se fera en deux temps.

Les missions du service d'audit interne couvrent l'ensemble des activités de la banque, donc les clients internes regroupent alors tout le personnel sans exception. Chaque auditeur devra remplir la fiche explicative des relations distribuée par le comité de planification qui sera exploitée par ces mêmes personnes, afin de fournir des informations précises sur le client et le fournisseur internes directs qui les relie à chaque tâche.

Cette dernière comportera les informations concernant, *le poste lui-même, le nom, l'activité, le processus et l'intrant ou l'extrant qui le rattache au client ou au fournisseur interne*. Cette fiche se présentera comme suit:

Tableau N°6: La fiche explicative des relations fournisseurs-clients



Source : YAZI, 2004

Il appartient alors à chaque auditeur de reproduire et de remplir cette fiche. Ce travail doit faire l'objet de validation auprès des personnes impliquées.

Après l'identification des clients internes, le comité de planification se charge à présent d'identifier les clients externes à partir de la base de données accessibles sur le système d'exploitation **IBIS**. Après identification des clients eux-mêmes, il faut recueillir leurs besoins et attentes.

Au niveau des clients internes, l'identification s'est faite à l'aide d'un entretien au niveau de chaque service. Des propos recueillis, nous pouvons retenir fondamentalement quatre besoins et attentes. Il s'agit:

- de définir clairement le but et le mode de chaque intervention des auditeurs au niveau des autres services;
- de permettre aux autres services de faire un feed-back sur l'intervention des auditeurs;
- d'associer les personnes concernées à la concertation en vue de trouver des solutions aux dysfonctionnements constatés;
- une valorisation de leurs compétences professionnelles c'est-à-dire que des besoins de formation se font ressentir;
- etc.

En ce qui concerne les clients externes, leur principale doléance pour la qualité des services fournis par le service d'audit réside dans la lenteur de transmission des réponses aux réclamations.

Les clients ainsi que leurs besoins et attentes identifiés, il faut définir la stratégie d'action du SMQT.

5- Identification de la stratégie

Il n'existe pour le service d'audit interne de la BST aucune stratégie qualité. Il faut alors définir une qui lui permettra d'agir pour la mise en place du système.

La stratégie à adopter ici ne peut être rien d'autre qu'une **stratégie offensive**, car la principale préoccupation des dirigeants est de bien se positionner sur le marché pour faire face à la

concurrence. Elle consistera d'une part à redéfinir le service d'audit interne conformément aux normes internationales, d'autre part à développer un véritable système de management par la qualité totale, et, enfin de le doter d'outils et de moyens humains et matériels performants. Ce type de stratégie correspond à la vision qu'on s'est donnée d'être le meilleur au niveau du fonctionnement, des services et des ressources humaines. Dans ce type de stratégie, la mise en place d'un système de management par la qualité totale est perçue comme une arme compétitive, qui démontre la recherche d'avantage concurrentiel.

La première phase de la planification se termine par la l'identification des solutions pour l'amélioration des processus.

6- Identification et planification des solutions pour l'amélioration des processus

Du diagnostic des performances fait plus haut, nous avons remarqué que les activités du service d'audit interne de la BST s'impliquent à part entière dans le fonctionnement de la banque. Cette situation crée un blocage dans la communication car, perçu comme contrôleur, les informations ne circulent pas comme elles se doivent vers le service d'audit interne ; or s'impliquant à part entière dans les processus de fonctionnement, ce blocage crée des dysfonctionnements (déformation et/ou la rétention des informations) au niveau du système et pose la problématique du rôle du service d'audit interne à la BST.

Pour trouver des solutions immédiates et efficaces à cette situation, nous conseillons de faire le *benchmarking*. A ce titre, une fiche d'évaluation des concurrents sera établie afin de voir celui qui possède le meilleur processus de fonctionnement. Ce dernier sera importé au niveau du service d'audit interne.

7- Identification des missions d'audit du service

Les missions du service d'audit interne de la BST seront désormais constituées, en plus de la mission de contrôle (régularité et conformité) qu'il joue, d'une mission de conseil et d'assurance (efficacité et stratégie).

- **l'audit de régularité**

- vérification du respect des normes, des règlements, des procédures internes et externes à l'entité;
- examen de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations financières et de gestion;
- contrôle des dispositions prises pour assurer la sécurité physique des actifs.

- **l'audit opérationnel ou d'efficacité**

Il s'agira d'un examen systématique des activités de la banque en vue d'évaluer les réalisations et de recommander des améliorations²⁴. Il s'agira de jouer un rôle de conseiller auprès du personnel dans la résolution des problèmes. Il ne suffira pas de fournir des recommandations et une politique de mise en œuvre, mais de suivre les bénéficiaires dans l'application effective.

- **l'audit de management ou audit stratégique**

- examen du positionnement dans la banque de l'entité auditée, et de l'adéquation des orientations et politiques décidées par les responsables;
- évaluation de la qualité des méthodes de pilotage et de gestion;
- analyse de la sincérité des résultats obtenus.

Ce type d'audit prêtant souvent à confusion, il doit alors être souhaité par la Direction Générale (DG).

II-1.2 Etablissement du plan stratégique

Le plan stratégique constitue le récapitulatif de toutes les faiblesses et dysfonctionnements recensés dans la première phase de planification en vue de planifier les actions correctives.

²⁴ SOW, 2004 :5

Tableau N°7: le tableau récapitulatif des actions à mener (plan stratégique)

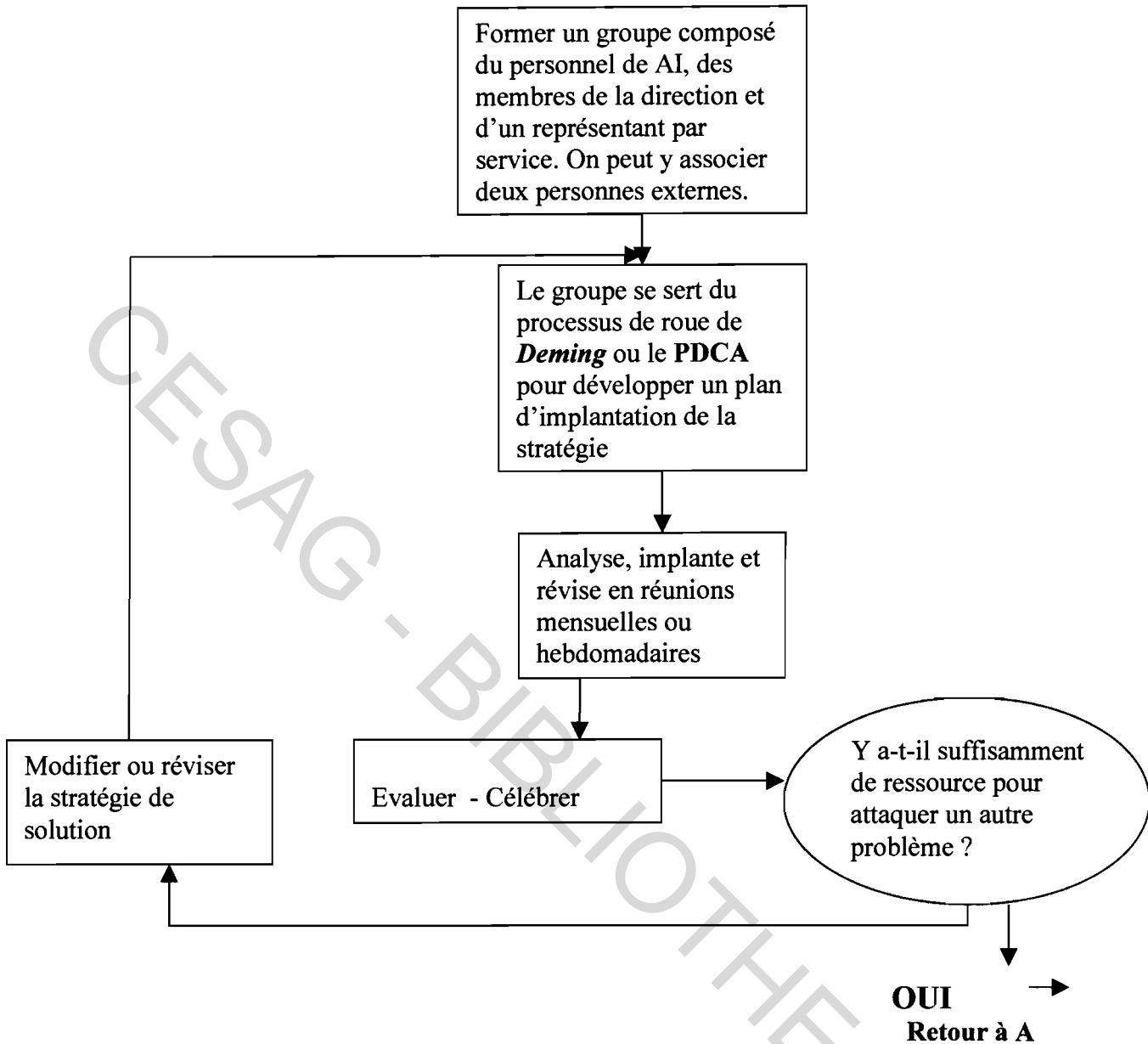
Eléments	Actions
Vision	“Dans un avenir prochain notre service sera connu comme le meilleur pour la qualité de son fonctionnement, de ses services et du personnel chargé de le piloter”
Croyances et valeurs	“Préserver les croyances et valeurs acquises”
Mission	“Eradiquer toutes les sources de non-qualité qui affectent le fonctionnement du service”
Besoins et attentes des clients	<ul style="list-style-type: none"> - définition du but et du mode d'intervention des auditeurs au niveau des autres services - initier le feed-back des audités - instaurer la recherche de solutions aux problèmes détectés à travers une approche participative des audités - respect de l'indépendance des auditeurs - redéfinir le processus de transferts des courriers - etc.
Stratégie	Instaurer une stratégie offensive : redéfinir le service conformément aux principes et normes internationales, concevoir le SMQT, déployer de performants moyens matériels et humains.
Processus	<ul style="list-style-type: none"> - faciliter la communication en développant un système d'informations et de reporting - préserver le respect de la pertinence et la fiabilité des informations détenues par le service d'audit interne à travers les audits d'efficacité - importer la meilleure pratique à travers le benchmarking

Source: nous-mêmes à partir de la revue de littérature.

Après avoir récapitulé les problèmes, il faut les résoudre. La méthodologie de résolution que nous proposons pour chaque problème est la suivante:

Figure N°4: la méthodologie de résolution des problèmes détectés





Source : Kaufman et Herman, 1991:42

Le comité de planification revoit toutes les politiques de l'entreprise qui semblent avoir un lien avec les problèmes identifiés et les stratégies de résolution et il examine les procédures susceptibles de contribuer à la résolution du problème.

Une solution et une stratégie d'implantation sont proposées et soumises à l'appréciation de tout le personnel du service d'audit interne et aux représentants de la direction générale. Ensemble, ils discutent de la proposition, l'évaluent et proposent des changements. Ces

derniers sont incorporés dans une nouvelle proposition qui est à nouveau discutée et évaluée par le même groupe de personnes.

Lorsque le processus de discussion et d'évaluation est terminé, le comité, sur la base des éléments recueillis au cours du processus de discussion et d'évaluation, élabore un plan stratégique.

Tableau N°8: Le plan d'action

Objectifs	Activités	Délai	Moyens à utiliser
Préparer le service à l'introduction du SMQT	<ul style="list-style-type: none"> • sensibilisation • entretiens avec les chefs de services et certaines personnes jugées utiles • audit qualité interne 	<i>3 mois</i>	<ul style="list-style-type: none"> - questionnaire - entretien - rencontre - ordre de mission - moyens humains et financiers
Renforce les croyances et les valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • débats • entretiens 	<i>1 mois</i>	<ul style="list-style-type: none"> - moyens humains et financiers - note de service
Faire adopter la mission et la vision	<ul style="list-style-type: none"> • idem 	<i>1 mois</i>	Idem
Satisfaire les besoins et attentes des clients	<ul style="list-style-type: none"> • idem 	<i>3 mois</i>	Idem
Régulariser les dysfonctionnements au niveau du processus	<ul style="list-style-type: none"> • idem 	<i>3 mois</i>	Idem
Former l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • formation 	<i>3 mois</i>	<ul style="list-style-type: none"> - consultants externes -moyens humains et financiers

Organiser le service	<ul style="list-style-type: none"> • entretiens • séance de travail 	3 mois	Idem
Rédiger les documents qualités	<ul style="list-style-type: none"> • documentation • séance de travail 	3 mois	- documents - moyens humains
Lancer le système de management par la qualité totale	<ul style="list-style-type: none"> • rencontre 	Indéterminé	- moyens humains et financiers - appui de la direction - note de service
Instaurer l'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • séance de travail • recherche 	Idem	Idem

Source: nous –même à partir du cours de contrôle de gestion, 2004.

Le plan d'action sera complété par le diagramme de Gantt afin de permettre de suivre l'enchaînement des activités. Elle se présentera ainsi pour la première année.

Tableau N°9: le diagramme de Gantt

Numéro	Activités	Mois												Observation
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1		→												
2				→										
3					→									
4						→								
5										→				

Source: www.utc.fr.

Le plan stratégique muni de tous ses outils, doit être accompagné de plan tactique pour lui permettre d'être rapidement opérationnel.

II-1.3 Le développement de plan tactique

Le développement de plans tactique consistera à responsabiliser chaque auditeur, établir le calendrier et les points de contrôle.

- ***Responsabiliser les auditeurs***

En vue de faire participer l'ensemble du personnel de l'audit interne, nous proposons la création de deux comités. *Un comité de planification et un comité d'organisation.*

Le comité de planification aura pour mission de coordonner la planification. Rôle que nous attribuons:

- au directeur général: *délégué*
- au chef de département d'audit: *membre*
- à un auditeur junior: *membre*
- à un consultant: *animateur*

Le comité d'organisation quant à lui sera chargé de guider et de faciliter les démarches du service vers cette implantation du SMQT. Les membres de ce comité seront représentés par:

- senior 1: *coordonnateur de l'organisation structurelle;*
- senior 2: *coordonnateur de l'organisation du travail;*
- junior: *membre*
- consultant: *animateur*

Mais avant que ce comité de pilotage ne commence l'exécution de sa mission, il faudrait faire appel aux services d'un cabinet de consultation expert en la matière afin que des séances de formation soient dispensées.

La formation doit être planifiée par le cabinet de sorte qu'elle permette à l'ensemble du personnel de bien comprendre le système de management par la qualité totale et de pouvoir communiquer grâce à une terminologie commune. Il ne faut pas se surprendre de constater une certaine résistance, car «apprendre demande qu'on change, et changer peut quelquefois perturber et même sembler menaçant» (GORDON, 1980, p106) .

Le plan de formation devra suivre une étape chronologique très rigoureuse qui se présente comme suit:

Tableau n°10: Le plan de formation.

PHASE	CONTENU	OBJECTIF	DUREE
Première	<i>Les objectifs et les avantages du système</i>	Faire adhérer à la philosophie du système et permettre à tout le personnel de bien voir, pour eux-mêmes et pour l'organisation, les implications de la mise en place d'un SMQT et la manière de s'approprier le processus d'amélioration de la qualité.	10 heures
Seconde	<i>Les principes et les composantes du SMQT</i>	Amener les membres du comité à bien comprendre les fondements du système	40 heures
Troisième	<i>Les outils de diagnostic, de planification, d'organisation et de contrôle</i>	Enseigner l'utilisation des outils nécessaire à l'implantation du SMQT	20 heures
Quatrième	<i>Cas pratiques</i>	Acquérir les habiletés et consolider toutes les connaissances acquises au cours des phases précédentes	50 heures

Source: nous-même à partir du cours de contrôle de gestion, 2004.

Il faut que l'expert s'assure de la validation de chaque étape avant de passer à l'étape suivante. Il faut ensuite établir le calendrier de démarrage des activités.

- **Etablissement du calendrier de démarrage des activités**

Dans le cas précis, nous ne pouvons établir ce calendrier. Mais nous donnons ici le contenu pour faciliter sa production. *Il devra comporter:*

- la date précise de démarrage de chaque activité: le jour, la date, le mois, l'année et si possible l'heure;
- la date précise où chaque activité devra prendre fin;
- le nom et la fonction de la personne responsabilisée;
- les délais maximum et minimum dans lesquels il devra être effectué;
- etc.

Il faut enfin établir les points de contrôle.

- *Etablir des points de contrôle*

Le principal point de contrôle à mettre en place est la conception d'un tableau de bord qualité afin de déterminer et analyser les écarts qui seraient constatés entre les prévisions et les réalisations.

La planification du système ainsi achevée, on peut passer à l'organisation du système afin de préparer la mise en œuvre.

II-2 L'organisation du système

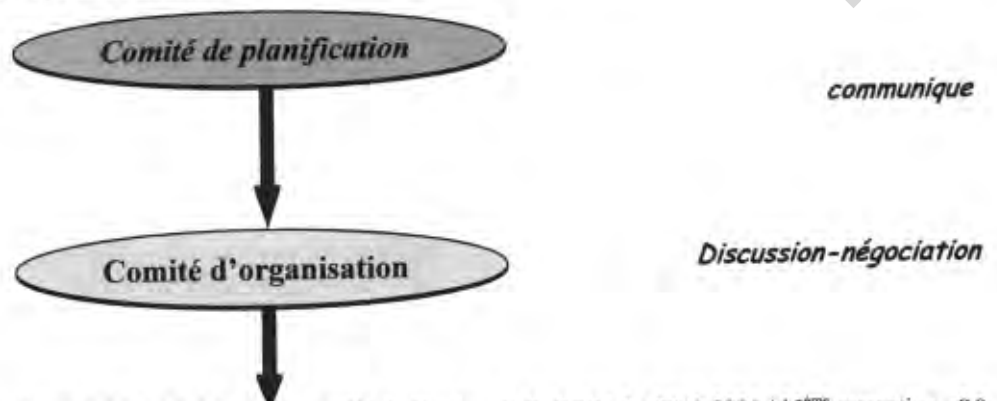
L'organisation du système est attribuée au comité d'organisation. Elle débute en même temps que le travail du comité de planification; mais à ce niveau son rôle consisterait à la préparation des rencontres.

Dès le moment où le comité de planification aura bouclé le plan stratégique, il deviendra plus actif et plus dynamique. Le comité d'organisation se chargera de *l'organisation structurelle, l'organisation du travail et la rédaction des documents qualités.*

II-2.1 L'organisation structurelle

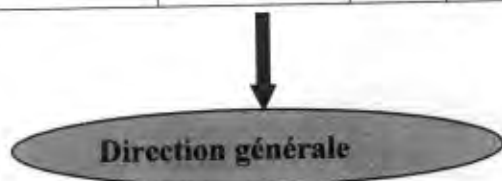
L'organisation structurelle du service d'audit interne de la BST, nous donne au fait le sens de transferts des ordres entre le comité de planification et le comité de d'organisation. Il est expliqué dans le schéma ci après:

Figure N°5: processus décisionnel



Activités	Moyens humains	Moyens financiers	Source	Observations

Affectation



Appréciation

OUI

Passage à une autre activité

NON

Retour au comité de planification

Source: nous-même à partir de la revue de littérature.

L'organigramme structurel achevé, nous allons passer à l'organisation du travail.

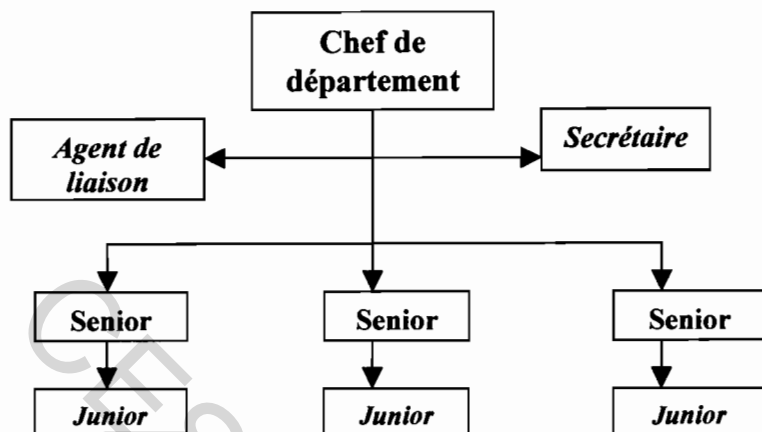
II-2.2 L'organisation du travail

L'organisation du travail passe d'abord par la conception de l'organigramme du service et ensuite par l'organisation des activités affectées au service d'audit interne. Il s'agit *d'élaborer un organigramme, de réorganiser les activités du service et d'établir des indicateurs d'évaluation de la performance en y intégrant le facteur qualité.*

1- La conception d'organigramme

Le nouvel organigramme du service d'audit interne de la Banque Sénégal-Tunisienne peut se présenter comme suit:

Figure N°6: Organigramme du service d'audit interne de la BST



Source: nous-même à partir de l'organigramme du service d'audit interne de la BST.

Les trois missions d'audit, à savoir l'audit de régularité, l'audit opérationnel ou d'efficacité et l'audit de management ou de stratégie, seront répartis entre les seniors qui seront secondés chacun par un junior. Ces derniers possédant déjà une bonne formation de base en audit et une bonne expérience dans le domaine, aucune exigence ne sera établie en matière de compétences.

L'agent de liaison sera chargé des transmissions de courriers, documents...etc, entre le service d'audit et le siège en raison de son emplacement. La secrétaire, quant à elle, sera chargée de l'organisation administrative du service.

2- L'introduction de la qualité dans le plan d'audit interne et dans le processus

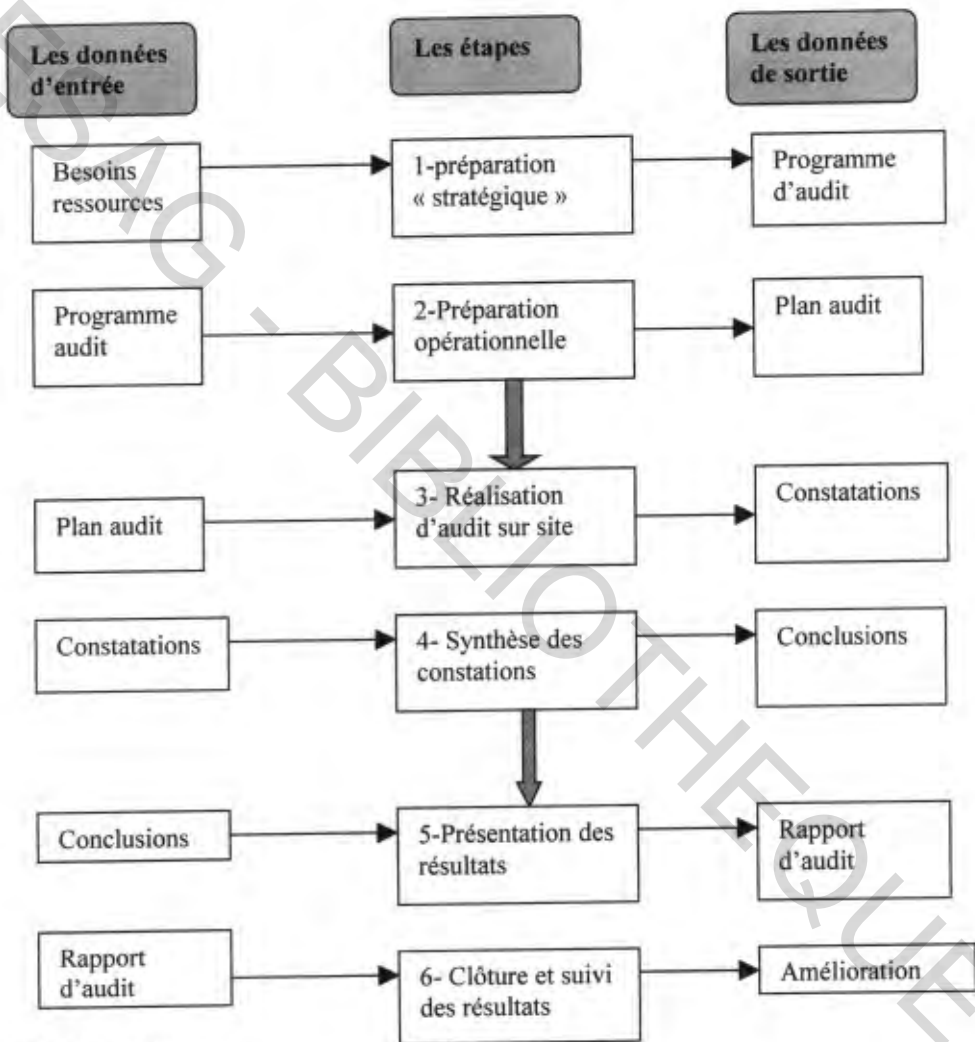
La mission d'audit interne, ne doit pas se dérouler au gré de l'inspiration du chef d'audit interne, il doit dégager une méthodologie qui intègre la qualité totale et qui doit être conforme aux normes générales en la matière.

Pour atteindre les objectifs visés par la mise en place du SMQT au niveau du service d'audit interne de la BST, il faudra, d'une part, insérer l'audit qualité interne dans le plan annuel, et,

d'autre part réadapter l'organisation et le déroulement des missions dans une perspective de qualité totale.

La figure suivante présente le processus à suivre pour effectuer l'audit qualité. Chaque phase possède ses propres données d'entrée et ses propres données de sortie.

Figure N°7: Le processus d'audit qualité



Source: VILLALONGA, 2003

3- La conduite des missions d'audit interne

Les missions du service d'audit doivent respecter aussi bien les principes que les normes liés à la pratique de l'audit interne. En ce qui concerne les principes, il s'agit de *la simplicité, de la rigueur, de la relativité du vocabulaire et de l'adaptabilité*.

Les normes, quant à elles, ont pour objet :

- de définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Elles se composent *des normes de qualification et des normes de fonctionnement*²⁵. Ces derniers sont détaillés en normes d'assurances et de conseils.

✓ Les normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne. Elles sont définies dans les normes *(1000 à 1340)*.

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dûment approuvés par le Conseil d'Administration. L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

²⁵*The JIA*

Ainsi, il est préférable que le responsable de l'audit interne relève d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités. Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.

Si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance. Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

Les responsables de l'audit interne doivent alors élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Chaque partie du programme doit être conçue dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes et le code de déontologie.

L'audit interne au niveau de l'entreprise nécessite l'adoption d'un processus permettant de surveiller et d'évaluer l'efficacité globale du programme qualité. Ce processus doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

- les évaluations internes doivent comporter : des contrôles continus du fonctionnement de l'audit interne ; des contrôles périodiques, effectués par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation connaissant les pratiques d'audit interne et les normes.
- des évaluations externes quant à elle, concernent : des revues d'assurance qualité et, doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés et indépendants extérieurs à l'organisation.

Ces normes de fonctionnement s'allient avec les normes de fonctionnement pour assurer le maintien de la qualité au sein du service d'audit et à travers sa mission.

✓ ***Les normes de fonctionnement***

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Elles imposent de ce fait au responsable de l'audit interne de gérer cette activité de façon à garantir un apport de valeur ajoutée à l'organisation. Il doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes de services d'assurance et de conseil, de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible les doubles emplois.

L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées pour son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants:

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte;
- bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux Auditeurs Internes et Externes et au Management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.

Les auditeurs internes doivent, ainsi, concevoir et formaliser un plan pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte:

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable;
- la pertinence et l'efficacité des systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle appropriés;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité.

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission. Le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission.

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission. La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles. Un programme de travail formalisé permettant d'atteindre les objectifs de la mission doit être élaboré.

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué. Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions. La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés. Il doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

Ces normes, ainsi présentées, permettront d'introduire et de faire progresser facilement le SMQT au niveau de la mission. Les différentes phases de la mission doivent aussi intégrer la qualité totale dans le déroulement de leurs activités. Ainsi, elles doivent être faites en

cohérence avec la mission du SMQT. A ce titre, un diagnostic du processus d'audit doit être réalisé au regard des objectifs assignés au système de management par la qualité totale.

En effet, il est important d'évaluer le décalage pouvant exister entre les normes et les résultats réalisés. Pour ce faire, un «*brainstorming*» libre sera organisé sur le thème: «quels sont les points sensibles de notre processus d'audit interne». Une fois tous les points sensibles identifiés, il faut les regrouper dans un tableau. Ce dernier permettra d'hierarchiser l'importance des dysfonctionnements pour apporter des corrections qui répondent aux priorités du service d'audit. Il se présente comme suit:

Tableau N°11: Hiérarchisation des priorités pour l'amélioration du processus d'audit.

Phase du processus	Points faibles	Causes identifiées	Cotation			Total
			A	B	C	
Phase de préparation						
Phase de réalisation						
Recommandations et mise en œuvre						
Phase de conclusion						

Source: C. VILLALONGA, 2003

Méthode de cotation:

A: impact pour le système de management par la qualité totale

B: impact pour les audités

C: impact pour les auditeurs

Tableau N°12: la notation

Inexistant	Faible	Existant	Important
1	3	5	10

Source: C. VILLALONGA, 2003

Les missions doivent être faites dans le respect des compétences. Ainsi, il faut faire une évaluation de la performance de l'auditeur, le service ne disposant actuellement d'aucune grille d'évaluation.

4- L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance au niveau de toutes les personnes qui interviennent dans le fonctionnement du service permettra d'agir de façon efficace et efficiente, car les faiblesses seront déjà relevées à chaque niveau.

Cette évaluation sera faite à travers une grille de cotation du travail et des aptitudes personnelles de l'auditeur lui-même, à travers un questionnaire au niveau des clients (internes et externes) pour recueillir leurs avis sur la qualité du travail des auditeurs.

✓ Grille de cotation d'un auditeur

Cette grille d'évaluation sera utilisée par le comité d'organisation pour évaluer la performance des auditeurs. Cette évaluation peut être réalisée à partir des documents d'audits (plan d'audit et rapport d'audit) et/ou directement avec les auditeurs.

Elle peut faciliter l'affectation des auditeurs lors de la construction du programme d'audit.

Tableau N°13 : la Grille d'évaluation de l'auditeur

Phases	Critères	Cotation				Justification
		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait	
Préparation	Organisation des plans d'audit					
	Envoi des plans d'audit dans le délai					
Réalisation	Conduite des entretiens d'audit					
conclusion	Présentation des résultats d'audit					
	Présentation des rapports d'audit					
	Contenu des rapports d'audit					
	Pertinence des observations					
	Opportunités de progrès constatées					
	Formulation des écarts					

Source: C. VILLALONGA, 2003

Le comité d'organisation après avoir évalué la performance doit laisser le soin à chaque auditeur d'évaluer sa propre performance.

✓ **Grille d'auto évaluation de la performance**

Cette grille permet d'évaluer²⁶ sur un certain nombre de critères de la performance des auditeurs. Ainsi, chaque auditeur peut s'auto-évaluer pour faire un bilan en toute objectivité de son approche de l'audit.

✓ *Le questionnaire d'évaluation renseigné par l'audité (client interne)*

Cette évaluation n'est pas un contrôle au sens strict du terme mais une opportunité de mesurer une prestation pour en améliorer le fonctionnement.

Tableau n°14: le questionnaire d'évaluation renseigné par l'audité

		<i>Pas satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Observations</i>
1	Organisation générale du plan d'audit				
2	Respect des délais dans la soumission du plan d'audit				
3	Déroulement de la réunion d'ouverture				
4	La relation de l'auditeur avec les audités				
5	Le respect du plan d'audit (horaires et thèmes)				
6	La synthèse présentée en réunion de clôture				
7	La pertinence des constatations				
8	Les forces et faiblesses identifiées du système				
9	Les recommandations d'amélioration				
10	L'évaluation de l'efficacité du processus audité				
11	Le rapport d'audit				

Source: nous-même du cours de la gestion de la qualité, 2004.

✓ *Le questionnaire d'évaluation renseigné par les clients externes*

Tableau n°15: le questionnaire d'évaluation renseigné par les clients externes

		<i>Pas satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Observations</i>
1	Le sens de l'écoute				
2	Les compétences				
3	Les services fournis				

²⁶ voir annexe n°5

4	La relation de cohabitation				
5	L'image de la banque				
6	Les solutions apportées aux problèmes				
7	La pertinence des solutions				
8	Les mesures préventives prises				
9	Les efforts d'amélioration				
10	L'issue des rencontres ou réunions				

Source: *nous-mêmes d'après notre observation.*

La planification et l'organisation du système achevées, les documents qui doivent servir de fil conducteur doivent être établis avant de penser à mettre en œuvre le SMQT au sein du service d'audit.

II-2.3 La rédaction des documents de qualité

La documentation est un outil en direction de tous les collaborateurs devant vivre et évoluer en même temps que le système qualité lui-même. Les documents nécessaires au système seront conçus de la façon la plus simple possible par le comité d'organisation. Les points qui seront développés seront récapitulés pour chaque document dans un tableau afin de faciliter la conception. Il s'agit du manuel qualité et des procédures.

1- Le manuel qualité

Ce document servira de médiatisation du système de management par la qualité totale du service d'audit interne de la BST. Il décrit le système de management par la qualité appliqué au service d'audit interne. Il, est en cela, l'image écrite de l'entreprise.

Tableau N°16: Le récapitulatif du contenu du manuel de qualité

CONTENU	COMMENTAIRES	FORMES
Présentation générale de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - historique - domaines - missions 	<i>Document en papier relié, d'un volume de 100 pages au maximum</i>
Présentation du service d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - organigramme - missions 	
Objectifs	objet et domaine d'application la gestion du manuel: <i>modification, approbation et diffusion</i>	
Système de management de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - exigences générales et légales - la documentation du système de management: description, références - écoute client - politique qualité - objectifs à atteindre - définition et planification des objectifs - responsabilité et autorité - mesures, analyses et améliorations 	
Engagement de la direction	lettre d'engagement de la direction	
Management des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - mise à disposition des ressources financières - ressources humaines: recrutement, accueil, évaluation formation, départ ressources matérielles (ou infrastructures) 	
Réalisation des prestations	<ul style="list-style-type: none"> - l'offre - besoins et attentes - processus de conception - surveillance des processus 	

Source: [http : //perso.wanadoo.fr](http://perso.wanadoo.fr)

Le manuel de qualité en lui-même ne peut fonctionner correctement ; il faut des procédures pour le guider.

2- Les procédures

La rédaction des procédures du service nécessite un raisonnement en terme de processus et doit contenir le juste nécessaire.

Tableau N°17: Le canevas des procédures

CONTENU	COMMENTAIRES	FORMES
Objet	But de la procédure	<i>Document en papier relié, d'un volume de 200 pages au maximum</i>
Domaine d'application	Où, quand, sur quoi s'applique-t-il ?	
Equipements et documents associés	<ul style="list-style-type: none"> - matériels - modes opératoires - procédures - logiciels 	
Contenu de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> - maîtrise de la documentation - maîtrise des enregistrements qualité - audit interne - maîtrise du service non conforme - action corrective - action préventive 	
Modes opératoires	<ul style="list-style-type: none"> consignes plans de contrôle 	
Annexes	Note informatif, fiches	

Source : [http : //perso.wanadoo.fr](http://perso.wanadoo.fr)

La rédaction des documents qualité achevée et approuvée par la direction générale, le système est prêt pour être mise en route.

II-2.4 La mise en œuvre du système

Pour marquer la mise œuvre proprement dite du système de management par la qualité totale, l'ensemble des acteurs doivent se rencontrer à nouveau. L'objectif premier de la rencontre sera de célébrer les efforts effectués jusqu'à présent.

Le comité de planification fournira de son côté un exemplaire du plan à l'ensemble du personnel. Il chargera le chef d'équipe de faire une brève présentation du plan, des problèmes rencontrés et ce qu'ils attendent de son exécution. Il donnera la parole aux membres pour donner leurs avis et formuler si possible des recommandations et exigences.

Ce serait ensuite le tour du comité d'organisation de présenter son travail. Il doit mettre à la disposition de chaque auditeur un exemplaire de tous les documents produits. Ils donneront à leur tour leurs avis.

C'est après cette rencontre que le système pourra commencer réellement à fonctionner à partir du plan d'actions tout en intégrant les principes et normes sur lesquels repose l'audit interne.

C'est alors le début d'un long et interminable processus. Ce dernier pour résister dans le temps doit être accompagné d'un système de contrôle.

II-3 le contrôle du système

Le contrôle du système sera l'œuvre du comité de planification. Il ne sera question à cette étape que de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. Nous suggérons dans ce cas deux contrôles auxquels nous ajoutons des indices de mesure de la satisfaction.

Le premier contrôle de la qualité consistera à choisir des attributs ou une caractéristique au niveau de chaque tâche et de constater simplement sa présence ou son absence, sa conformité ou non. Le choix des attributs suivra le schéma ci-après:

- collecter l'ensemble des fiches de poste;
- prendre chaque activité;
- se poser la question suivante: *comment la non-qualité peut se manifester à ce niveau ?*
- transformer la non-qualité en attributs ou caractéristiques;
- donner des indicateurs de mesure.

Le second sera la mise en place d'un tableau de bord de la qualité pour suivre et dégager les écarts.

Enfin, une attention particulière doit être portée aux choix des indices de satisfaction si l'on souhaite que la mesure soit valide et fiable. Ainsi, nous suggérons les indices suivants pour évaluer plus ou moins le succès que rencontre le système:

- les rapports d'activités;
- les informations verbales colportées par les clients internes;
- le volume de réclamations;
- les retours d'enquêtes de satisfaction;
- les rapports de visite des commerciaux;
- le climat interne;
- etc.

Le choix de tels indices est essentiel car, il permet de demeurer au fait de l'évolution et d'évaluer l'incidence des changements apporter en vue d'accroître la satisfaction des clients.

Conclusion

Ce chapitre constitue le noyau de notre étude, c'est sur lui que la conception du système va pouvoir se reposer. En le rédigeant, nous avons la volonté de faire connaître étape par étape dans les moindres détails, le chemin à suivre pour concevoir le système de management par la qualité totale applicable au service d'audit interne de la BST.

Comme nous l'avons énoncé précédemment dans l'introduction, nous avons formulé la politique qualité et donné la méthodologie de planification, d'organisation et de contrôle qui doit être adoptée par le staff du service d'audit interne de la BST pour venir rapidement à bout de la conception proprement dite du système.

CHAPITRE - III

RECOMMANDATIONS

Pour permettre la mise en place dans de meilleures conditions du SMQT de la BST, nous suggérons, à la lumière de notre analyse, les recommandations suivantes qui faciliteraient cette conception.

Avant de penser à concevoir le système de management par la qualité totale, une liaison suffisante doit être faite entre le projet et les priorités de la BST par le comité de pilotage. Ce dernier doit éviter:

- la simplification et la sous-estimation de la difficulté à effectuer un changement de culture;
- la négligence de reconnaître que chaque service, chaque environnement est différent ;
- la conduite d'une formation de masse avant même d'avoir obtenu un système destiné à soutenir la qualité totale;
- l'application des outils avant que des besoins ne soient déterminés et qu'une direction ne soit donnée;
- la négligence de fournir une structure prévoyante;

Le comité de pilotage doit veiller à ce que la conception ne soit un projet qui doit avoir lieu séparément des exigences normales du service d'audit interne. Il ne s'agit pas d'un nouveau programme qui s'ajoute au travail quotidien mais d'une reformulation dans la façon de travailler.

Il faut enfin qu'il développe une parfaite cohérence entre la parole et les actes afin d'éviter de semer la confusion.

La qualité d'un service fait référence à la fois à la qualité de la transaction et à la qualité du résultat découlant de la prestation du service. Ainsi, nous proposons de porter une attention particulière et de veiller au respect de ces dix critères de qualité que les clients mentionnent le plus fréquemment chez les employés.

Il s'agit:

- **des aspects concrets:** apparence des installations, de l'équipement, du personnel et des systèmes de communication;
- **de la fiabilité:** capacité de fournir le rendement promis, avec fiabilité et précision;
- **de la disponibilité:** volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide;
- **de la compétence:** maîtrise des compétences et des connaissances nécessaires à la prestation du service;
- **de la courtoisie:** politesse, respect, considération et chaleur des contacts personnels;
- **du sérieux:** fiabilité, crédibilité et honnêteté du fournisseur;
- **de la sécurité:** absence de danger, de risques ou de doutes;
- **de l'accessibilité:** disponibilité, d'approche et d'utilisation facile;
- **de la communication:** parler aux clients dans une langue qu'ils comprennent, et prendre le temps de les écouter;
- **de la compréhension du client:** s'efforcer de connaître les clients et leurs besoins.

Conclusion

Les recommandations constituent une mesure d'accompagnement de toutes études. Celles que nous suggérons ici, permettront de conduire la conception du système dans les règles qui lui sont définies.

Elles constituent au fait des consignes pour faciliter la conception du système. Ainsi, on ne peut perdre de vue sa vocation et ses objectifs.

CONCLUSION

Le cadre pratique de notre étude nous a permis de faire une présentation détaillée des différentes étapes qui ont guidé la conception de notre démarche. Elle a été faite en trois chapitres qui sont respectivement *la présentation de la Banque Sénégal-tunisienne, la conception pratique de la démarche et les recommandations.*

La présentation de la banque a été faite dans le but de la faire connaître. Pour atteindre cet objectif, nous sommes passés de la présentation de ses organes délibérants à la présentation du service d'audit interne de la banque en passant par l'appréciation de ses indicateurs d'activités. Nous avons ensuite analysé la qualité actuelle du système de management. La démarche pratique de conception a, quant à elle, décrit les différents voies et moyens qui doivent conduire à la mise en place proprement dite du système appliqué au SAI de la BST.

Enfin, dans notre dernier chapitre, nous avons formulé des recommandations pour appuyer la conception et le pilotage du système.

CONCLUSION GENERALE

L'implantation du système de management par la qualité totale est relativement récente; elle a permis d'obtenir des améliorations de la qualité des produits et services dignes de mention tandis que dans d'autres cas, on a malheureusement constaté des échecs cuisants.

Le système de management par la qualité totale s'est largement développé à partir du moment où certaines grandes entreprises en ont fait un instrument de progrès au service du management, un outil de mise en œuvre de la qualité totale.

La conception du système de management par la qualité totale est envisagée comme un moyen d'assurer la qualité des services. C'est cette croyance ferme qui a déclenché chez nous la volonté d'élaborer la démarche qualité applicable au service d'audit interne de la *Banque Sénégal-tunisienne*, cadre de notre stage.

En vue d'atteindre notre objectif, la première partie intitulée "**cadre théorique**" comprenant trois chapitres a posé respectivement les fondements du système, la démarche théorique de conception du SMQT et la méthodologie de recherche. La seconde, quant à elle, est le "**cadre pratique**" et se compose de la présentation de la banque, la démarche pratique du processus de conception du SMQT et enfin les recommandations formulées.

Le choix du service d'audit n'a pas été délibéré mais résulte de son adaptabilité à accueillir en premier un tel système et servir de ce fait à un projet pilote qui serait étendu à l'ensemble de la banque. Nous avons jugé que, compte tenu du rôle très important que joue le service d'audit interne dans le fonctionnement de la BST, il devrait fonctionner efficacement afin d'assurer une amélioration continue des activités de la banque et pouvoir garantir ainsi sa pérennité.

La mise en place de ce système permettrait au service d'audit interne d'améliorer ses services aussi bien en interne qu'à l'externe, de doter la banque d'un outil efficace pour faire face à la rude concurrence qui se tient maintenant, de conquérir des parts de marché et enfin de satisfaire les attentes des acteurs. La synthèse des auteurs sur les expériences faites ailleurs nous rapporte que ce système a échoué dans la plupart des organisations à cause d'un manque de fermeté à l'égard des buts poursuivis.

Les recherches démontrent que dans de tels cas, les membres du service affichent l'un des traits suivants:

- une délégation excessive de la responsabilité pour la gestion du système;
- un énorme enthousiasme suivi d'impatience;
- un manque de volonté de changer son propre comportement;
- un manque de participation personnelle à l'effort exigé par la gestion du système;
- la poursuite de buts vagues, non existants ou minimums;
- une gestion à tâtons basée sur l'intuition.

Selon ces recherches, ce dernier a connu de très grands succès grâce à :

- la volonté et la capacité de la haute direction de changer;
- une définition précise du système et des buts qu'il vise;
- une profonde connaissance de la façon dont la qualité totale doit être implantée et maintenue;
- etc.

Dans le cadre notre étude, nous espérons que les préalables et les prédispositions seront correctement mis en place afin que la démarche proposée connaisse le succès souhaité. Il faut y ajouter les petits plus formulés dans nos recommandations pour optimiser ce succès.

Bibliographie

1. BARKER (1992), *Revue de gestion*, Volume 16, N°1
2. BARLOSKY ET LAWTON (1994), *Developing Quality*, p52
3. BELANGER L (1986), *la culture organisationnelle*, Boucherville: Gaëtan Morin Editeur, p372-388
4. BETTIGNUIES in IMAI (1989), *Kaisen : la clé de la compétitivité japonaise*, Paris:L'Association Française des Normes
5. La Bible
6. BROWN, HITCHCOCK, WILLARD (1994), *Revue de gestion*, Volume 8, N°5
7. BULLETIN OFFICIEL (2001-2004), *Revue de gestion*, Volume 17, N°4
8. BURNS, (1978) *le leadership*, New York: Harper and Row
9. CLERMONT Barnabé (1997), *la gestion totale de la qualité*, collection administration et éducation, les éditions Logiques
10. CLERMONT Barnabé (1991), *Introduction à la qualité totale en éducation*, Cap-Rouge: Presses Inter Universitaires.
11. COUPET Andret (1999), *Revue de gestion, le service à la clientèle*, volume 15
12. CRUCHANT L. (1993), *La qualité*, Paris: Les presses Universitaires de France. Collection Que sais-je? n°2779
13. DEMING, *la vision des grands maîtres*, 2000, www.branash.com
14. FEIGENBAUM (1983), *Total Quality control*, 3rd Editions. New York: McGraw-Hill
15. GERVAIS Michel (1995), *stratégie de l'entreprise*, p20
16. GORDON T (1980), *leaders efficaces*, Paris: Pierre Belfond
17. HALPIN ET CROFT (1986), *The organization climate of schools*, Midwest Administration Center of the university of Chicago
18. HERMAN et HERMAN (1994), *Revue de gestion*, Volume 18, N°1
19. HOY ET MISKEL (1991), *Educational administration: theory, research and practice*, *Revue de gestion*, Volume 10, N°2

20. IMAI (1989), *kaisen: la clé de la compétitivité japonaise*, Paris: Editions Eyrolles
21. ISHIKAWA (1981), *le TQC ou la qualité à la japonaise*, Paris: L'Association française de normalisation
22. KAUFMAN ET HERMAN (1991) *strategic planning*, Lancaster (PA): Technomic Publishing Co. inc
23. KELADA Joseph (1991), *comprendre et réaliser la qualité totale*, source: revue de gestion n°255
24. KELADA Joseph (1992), *la qualité totale*, Revue des diplômés de l'Université de Montréal. Automne, n°378
25. LEBLANC Gaston (1997), *la gestion de la qualité dans les entreprises de service*, p60
26. LEGAULT G (2000), Revue de gestion, *réussir la qualité totale*, volume 56
27. LOUIS Fabiens (2000): *revue de gestion*, volume 29
28. MILES et HUBERMAN, *Revue de gestion*, Volume 16, N°1
- 29.
30. MINTZBERG Henry (1987), *les organisations ont-elles besoin de stratégies ?* p16
31. PERIGORD (1987), *réussir la qualité totale*, Revue des diplômés de l'Université de Montréal. Automne, n°255
32. PETRICK et FURR (1998), *Revue de gestion*, Volume 11, N°1
33. POIRIER ET TOKARZ (1996), *Avoiding the pitfalls of Total Quality*, p189
34. SAGET (1992), *le manager intuitif*, Revue des diplômés de l'Université de Montréal. Automne, n°412
35. SCHUSTER H. D (1990), *Teaming for Quality Impowerment*, p95
36. SERIEYX H (1993), *Le big bang des organisations*, Paris: Calmann Perspectives
37. SIEGEL ET BYRNE (1994), *Using quality to redesign school système*, Revue de gestion volume 58
38. TAGUE (1995), *Revue de gestion*, Volume 19, N°3
39. RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ DE LA BST (2003)

40. VILLALONGA C. (2003), *L'audit qualité interne*, Qualité référence, éditions DUNOD
41. EDOH Basile (2002), *le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit : BIA-TOGO*
42. FALL Awa (2003), *Système de management de la qualité et démarche de certification appliqués aux produits et services bancaires: cas de la BICIS*
43. SOW N'gary (2004), *cours d'audit interne*
44. YAZI Moussa (2004), *cours de gestion de la qualité*
45. [www. Brasnah.com](http://www.Brasnah.com)
46. www.ifaci.com
47. www.theiia.org
48. www.unu.edu