

**CHABOT Sarah**

**DSGC 2015**

**MEMOIRE dans le cadre  
de l'UE217 du DSGC**

**Mise en place d'une démarche  
qualité au sein d'un cabinet d'EC dans  
le cadre de l'amélioration de ses  
performances**

**SAS CINECC  
8 Rue Charles PATHE  
94300 VINCENNES**

**La mise en place d'une démarche qualité est-elle source d'amélioration de la performance pour un cabinet d'expertise-comptable ?**

**Méthodologie (5 lignes maximum)**

Une observation de la mise en place de la démarche qualité dans son ensemble a été réalisée dans un premier temps. Ensuite, des recherches documentaires ont permis de recueillir des informations quant au lien entre la qualité et la performance. Puis, un questionnaire a été mis en place afin de recenser les carences et les anomalies liées à l'organisation et la méthodologie du cabinet. Enfin, des recommandations ont été faites afin de pallier ces dysfonctionnements.

**Bibliographie (5 références majeures maximales)**

- LE COZ E. *Système de management de la qualité (SMQ) : processus d'amélioration*, Ed. Techniques ingénieur
- AUTISSIER D., MOUGIN Y., SEGOT J. (2011), *Mesurer la performance de la fonction qualité*, Editions Eyrolles
- GILLET-GOINARD F., SENO B. (2011), *Réussir la démarche qualité*, Editions Eyrolles
- [http : //www.oec-paris.fr/](http://www.oec-paris.fr/) (Site de l'Ordre des experts – comptables, Région Paris IDF)
- <http://www.qualiteperformance.org/> (Portail officiel de la Qualité et de la Performance en France)

**Plan détaillé du thème d'étude<sup>2</sup> (3 niveaux) avec une présentation en une phrase ou deux de chaque niveau.**

**Introduction**

**I. Le rôle joué par la qualité dans la performance d'une entreprise**

- *La fonction « qualité », de par ses objectifs, permet à l'entreprise d'accroître sa performance.*

**A. La notion de « qualité » au sein de l'entreprise**

- *Il est nécessaire d'expliquer ce que signifie la qualité pour l'entreprise et comment l'évaluer afin d'obtenir un niveau de qualité optimal.*

**1. Contexte et définition**

- *Définition de la notion de « qualité » et son évolution au fil du temps au sein des entreprises.*

**2. Evaluation de la qualité au sein de l'entreprise**

- *Il est important pour l'entreprise de connaître son niveau de qualité afin de pouvoir combler les carences et se positionner vis-à-vis de la concurrence.*

---

<sup>2</sup> La partie présentation de l'organisation n'est pas demandée au niveau de la notice d'agrément.

**B. La performance : définition et outils de mesure**

- *La performance exprime le degré de réalisation des objectifs visés par l'entreprise. Il faut distinguer les différents types de performance et les outils permettant de la mesurer.*

**1. Définition et typologie**

- *Contexte, définition de la notion de performance et distinction des différents types de performance.*

**2. Outils « qualité » mesurant la performance d'une structure**

- *Il existe trois types d'outils « qualité » permettant de mesurer la performance : outils d'évaluation, outils de maîtrise et outils de pilotage.*

**C. Impact de la qualité sur la performance globale d'une entreprise**

- *Les objectifs de la qualité cadrent avec la stratégie de performance d'une entreprise. En effet, elle améliore la compétitivité et l'organisation.*

**1. Cadre théorique : Système de Management de Qualité et ISO 9001**

- *Ce thème s'inscrit dans le cadre de la théorie du management de qualité ; cette dernière met en évidence l'intérêt de la qualité sur la performance de l'entreprise.*

**2. Amélioration de la compétitivité et organisation plus performante**

- *L'amélioration de la qualité au niveau de l'organisation et des services proposés permet d'accroître la performance de l'entreprise.*

**II. Application concrète : la démarche qualité au sein d'un cabinet d'expertise-comptable**

- *La conduite du projet de mise en place de la démarche qualité au sein d'une structure comptable et l'intérêt que porte l'OEC à la qualité seront étudiés dans cette partie.*

**A. Phase préalable à la mise en place du projet**

- *Le cabinet doit définir les raisons de son projet et s'informer afin de mettre en place le projet dans le respect des règles et des normes.*

**1. Les obligations en matière de qualité vis-à-vis de la profession**

- *La qualité étant un thème récurrent au sein de la profession comptable, des référentiels ont été mis en place afin d'introduire la notion de qualité dans les cabinets.*

**2. Définition des objectifs « qualité » de la structure comptable**

- *Les raisons qui poussent le cabinet observé à mettre en place une telle démarche au sein de sa structure.*

## B. La mise en place de la démarche qualité

- *Le déroulement de la mise en place de la démarche étape par étape et les obstacles rencontrés, aussi bien humains que financiers.*
- 1. Déroulement de la procédure selon les différents niveaux**
  - *La fonction « qualité » est aussi bien introduite au niveau de l'organisation même, qu'au niveau des missions effectuées par le cabinet.*
- 2. Limites du projet de mise en place de la démarche qualité**
  - *Un tel projet ne fait pas l'unanimité au sein de l'organisation et est loin d'être simple à mettre en place.*

## C. Le contrôle qualité de l'OEC : un outil de suivi de la qualité

- *L'OEC désire sensibiliser les cabinets à la qualité, c'est pourquoi elle vérifie par le biais de contrôles que les cabinets aient bien intégrés la fonction « qualité » dans leur structure.*
- 1. Acteurs concernés et déroulement du contrôle**
  - *Il est intéressant d'observer le rôle joué par les différents acteurs dans les différentes étapes du contrôle qualité, de la préparation jusqu'à la fin du contrôle.*
- 2. Synthèse et répercussions pour le cabinet**
  - *Le contrôle terminé, il est intéressant de savoir ce que compte faire le cabinet des recommandations faites par le contrôleur et dans quelles conditions la performance est optimisée.*

## Conclusion

NOM et prénom du tuteur et/ou du supérieur hiérarchique  STUHLIK Julien	Qualité du tuteur et/ou du supérieur hiérarchique  Expert-comptable, dirigeant
Coordonnées de l'entreprise ou du cabinet où a eu lieu l'activité  8 Rue Charles Pathé 94300 VINCENNES	Adresse e-mail du tuteur et/ou du supérieur hiérarchique  sascinecc@orange.fr

Avis circonstancié<sup>3</sup> du tuteur et/ou du supérieur hiérarchique d'entreprise ou de cabinet (facultatif)

**Partie réservée à l'enseignant-chercheur**

NOM et prénom de l'enseignant-chercheur<sup>4</sup>

**DROUOT Bruno**

Qualité

Maître de conférences  
(section 06)

Adresse e-mail

Bruno.drouot@unicaen.fr

Coordonnées de l'établissement d'exercice

**Université de Caen Basse-Normandie**  
**UFR de Sciences Economiques et de Gestion**  
**19 rue Claude Bloch**  
**14000 CAEN**

Adresse e-mail de l'établissement d'exercice

☒ **Accepté sans modification**

☐ Accepté avec modifications<sup>5</sup>

☐ Refusé<sup>6</sup>

Commentaires (**obligatoires** en cas d'acceptation avec modifications ou de refus)

Le sujet traité par la candidate est d'actualité pour les cabinets d'expertise comptable. Ce sujet s'inscrit bien dans les attentes de l'UE 7 du DSCG.

La candidate a réalisé un réel effort de mise en forme de sa demande d'agrément. La présentation de la bibliographie répond aux standards académiques et la méthodologie de recherche est bien décrite dans la demande.

Au niveau du plan du mémoire, il faudrait inclure une partie sur la méthodologie de recherche (cette dernière est décrite dans la demande mais pas incluse dans le plan !).

<sup>3</sup> Avis sur le sujet et son lien avec la pratique professionnelle que le candidat a pu avoir au cours de son stage/expérience professionnelle

<sup>4</sup> Le choix de l'examineur sera fait en fonction des champs disciplinaires cochés par le candidat. L'examineur sera un enseignant-chercheur.

<sup>5</sup> L'acceptation vaut agrément, la fiche n'est pas à retourner, le candidat présentera les modifications dans son mémoire.

<sup>6</sup> Une seconde et dernière demande d'agrément est autorisée pour la session en cours.



# CINECC

COMPAGNIE INTERNATIONALE D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE CONSEIL  
INSCRITE AU TABLEAU DE L'ORDRE DE PARIS

8 rue Charles Pathé-94300- VINCENNES  
Tél : 01.43.74.82.81 Fax : 01.43.74.56.63

## ATTESTATION DE CONTRAT D'APPRENTISSAGE

Je soussigné, Monsieur STUCHLIK Julien, Président de la société CINECC, société d'expertise comptable domiciliée au 8 rue Charles Pathé – 94300 Vincennes, atteste que Mademoiselle CHABOT Sarah effectue son contrat d'apprentissage au sein de notre société depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2013 jusqu'à ce jour et ce dans le cadre de la préparation au Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG).

Les principales missions qui lui ont été confiées sont :

- Saisie des pièces comptables, pointage, lettrage,
- Etats de rapprochement bancaires,
- Saisie des écritures d'inventaire,
- Préparation de bilans,
- Déclarations fiscales,

Fait à Vincennes

Le 28 Juillet 2015

Mr STUCHLIK Julien

Président

  
Compagnie Internationale d'Expertise  
Comptable et de Conseil  
**C.I.N.E.C.C**

S.A.S. Au capital de 3 000 €  
8, rue Charles Pathé - 94300 VINCENNES  
R.C.S. CRETEIL B 520 353 657 - Code APE 6920 Z  
SIRET N° 520 353 657 000 15

R.C.S CRETEIL 520 353 657 – SIRET N° 520 353 657 00015 – Code APE 6920 Z  
SAS au capital de 3.000 €

## NOTE DE CONFIDENTIALITE

---

**Pour des raisons de confidentialité, la diffusion de ce mémoire est limitée aux responsables de stage et aux membres du jury. Sa consultation par d'autres personnes est soumise à l'autorisation de la SAS CINECC.**

## REMERCIEMENTS

---

Je tenais avant tout à remercier tous les membres de la **SAS CINECC** d'avoir assuré ma formation et de m'avoir soutenue dans l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également les enseignants de l'établissement où j'ai suivi ma formation, qui m'ont accompagnée durant tout mon parcours scolaire.

Enfin, je remercie mon entourage pour m'avoir encouragée tout au long de mes études.



## RESUME ET MOTS-CLES

---

L'objectif de ce mémoire est de démontrer l'importance de la notion de « qualité » pour une structure comptable et notamment son impact sur la performance globale. En effet, de plus en plus d'entreprises mettent en place des services de contrôle qualité et d'audit afin d'accroître leur compétitivité et d'améliorer leurs méthodes de travail. A travers ce mémoire, nous observerons les différentes étapes de la mise en place une démarche qualité au sein d'un cabinet d'expertise-comptable, et de quelle manière l'Ordre des Experts-Comptables supervise-t-il cela. Enfin, nous confronterons les résultats obtenus afin de constater si la performance globale de la structure a été accrue ou non.

Mots-clés : Démarche qualité ; Contrôle qualité ; Performance ; cabinet d'expertise – comptable

## TABLE DES SIGLES

---

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**AG** : Assemblée Générale

**BFR** : Besoins en Fonds de Roulement

**BSC** : Balanced Scorecard

**CA** : Chiffre d’Affaires

**CINECC** : Compagnie Internationale d’Expertise - Comptable et de Conseil

**CVAE** : Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises

**DCG** : Diplôme de Comptabilité et de Gestion

**DEC** : Diplôme d’Expertise – Comptable

**DSCG** : Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion

**EC** : Expertise – Comptable

**IS** : Impôt sur les Sociétés

**ISF** : Impôt de Solidarité sur la Fortune

**NPMQ** : Norme Professionnelle de Maîtrise de la Qualité

**OD** : Opérations Diverses

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**OEC** : Ordre des Experts – Comptables

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PV** : Procès-Verbal

**RCS** : Registre du Commerce et des Sociétés

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**SAS** : Société par Actions Simplifiée

**SI** : Système d’Information

**SMQ** : Système de Management de Qualité

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

## TABLE DES MATIERES

<b>NOTE DE CONFIDENTIALITE.....</b>	<b>7</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUME ET MOTS-CLES.....</b>	<b>9</b>
<b>TABLE DES SIGLES .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>12</b>
<b>PARTIE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DES TÂCHES EFFECTUEES .....</b>	<b>13</b>
A. Historique .....	13
B. Structure .....	14
C. Clientèle du cabinet .....	16
D. Missions effectuées.....	17
E. Résultats et perspectives d'avenir .....	19
<b>PARTIE 2 : LA DEMARCHE QUALITE AU SEIN D'UN CABINET D'EXPERTISE-COMPTABLE DANS LE CADRE DE L'AMELIORATION DE SES PERFORMANCES .....</b>	<b>21</b>
INTRODUCTION .....	21
I. Le rôle joué par la qualité dans la performance d'une entreprise.....	23
A. La notion de « qualité » au sein de l'entreprise.....	23
B. La performance : définition et outils de mesure .....	29
C. Impact de la qualité sur la performance globale d'une entreprise.....	36
II. Application concrète : la démarche qualité au sein d'un cabinet d'expertise-comptable ...	44
A. Phase préalable à la mise en place du projet.....	44
B. La mise en place de la démarche qualité .....	52
C. Le contrôle qualité de l'OEC : un outil de suivi de la qualité .....	60
CONCLUSION .....	68
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## INTRODUCTION GENERALE

---

Etudiante en alternance depuis maintenant six ans, je prépare actuellement le Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG). Une fois le diplôme obtenu, je compte poursuivre mes études afin d'obtenir le Diplôme d'Expertise-Comptable (DEC).

Je travaille en tant qu'apprentie depuis septembre 2012 au sein de la **SAS CINECC** (dont la description sera l'objet d'une première partie), un cabinet d'expertise-comptable situé à VINCENNES (94300). Les membres du cabinet assurent ma formation en alternance depuis la dernière année de DCG jusqu'à aujourd'hui, donc la deuxième année de DSCG.

Récemment, j'ai eu l'occasion de participer à la préparation du contrôle qualité de l'OEC dont le cabinet où je suis ma formation a fait l'objet. J'ai pu suivre le processus dans sa totalité, de la préparation, en passant par le contrôle lui-même, jusqu'aux résultats. J'ai alors trouvé intéressant que l'OEC mette un point d'honneur sur la notion de « qualité » au sein de la profession comptable, qui devient de plus en plus une fonction intégrante de l'entreprise. J'ai donc voulu en savoir davantage sur cette notion et de quelle manière l'introduire dans une structure comptable, d'où l'élaboration de ce mémoire.

L'étude de cas, objet de la deuxième partie de ce mémoire, portera donc sur la mise en place de la démarche qualité et de ses apports en matière d'amélioration des performances, dans un cabinet d'EC. Nous observerons dans un premier temps le rôle joué par la qualité dans la performance globale des structures en général. Puis, nous nous focaliserons sur le cabinet d'EC, la **SAS CINECC**, et la manière dont elle a introduit la qualité dans sa structure. Nous analyserons alors les résultats obtenus par cette dernière.

## PARTIE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DES TÂCHES EFFECTUEES

---

### A. HISTORIQUE

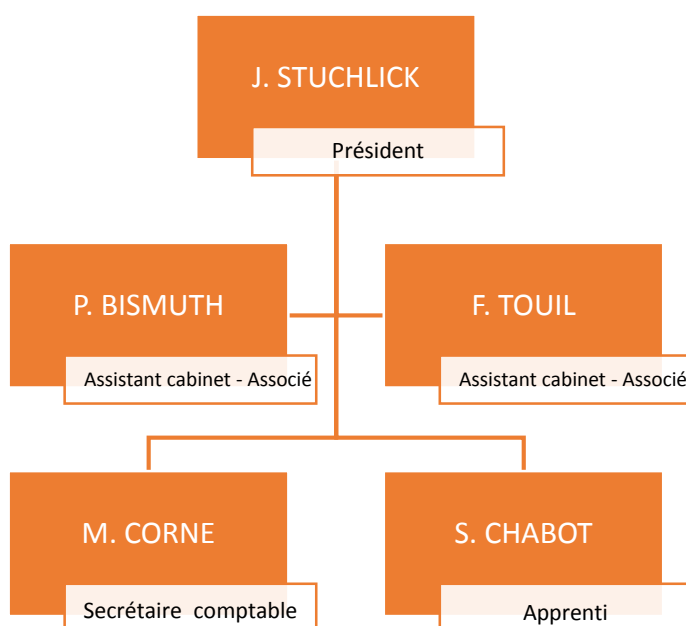
Avant de faire la présentation du cabinet, il est important d'observer l'évolution du cabinet au fil des années par le biais de quelques dates clés :

- Janvier 1975 : Constitution de la **SARL SINEC**, cabinet d'expertise-comptable, par acte sous seing privé (Société Internationale d'Expertise-Comptable) par J. SOLAKIAN et G. CHEVAL.
- Janvier 2003 : Changement de forme juridique, la SARL devient alors une SA avec conseil d'administration, la **SA SINEC**.
- Janvier 2004 : Cession de 1320 actions à la **SA JCM AUDIT**, société d'activités comptables également, dont le Président Directeur Général est M. MICHEL.
- Décembre 2009 : La **SA SINEC** est absorbée par la société **IN EXTENSO**, société d'activités comptables, SARL dont le gérant est également M. MICHEL.
- Mai 2010 : La société **IN EXTENSO** décide de se séparer de la clientèle anciennement détenue par la **SA SINEC** à J. STUHLICK. Ce dernier crée alors la **SAS CINECC**, avec ses associés F. TOUIL et P. BISMUTH.

## B. STRUCTURE

Tout d'abord, nous étudierons l'organigramme du cabinet ainsi que sa composition, puis dans une seconde partie, nous nous intéresserons aux moyens matériels mis à disposition des membres.

### Organigramme du cabinet



Le cabinet est composé d'un seul expert-comptable qui est le président de la SAS ; il supervise les tâches effectuées par chaque membre du cabinet et c'est par lui que passent toutes les décisions à prendre. Il effectue également des missions de commissariat aux comptes occasionnellement.

Les dossiers sont répartis entre l'expert-comptable et les assistants cabinet ; chacun est responsable de ses dossiers. Ils assurent la tenue de la comptabilité et la préparation des bilans. Ils participent également aux prises de décisions au sein de la structure de par leur statut d'associés.



La secrétaire assure la transmission des appels téléphoniques et du courrier aux membres du cabinet. Des dossiers de tenue de comptabilité lui sont également confiés. Elle est également responsable de la gestion des fournitures de bureau au sein du cabinet.

En tant qu'apprenti en DSCG, les différents membres du cabinet me confient des tâches diverses et variées, sur différents types de dossiers, afin de me responsabiliser au maximum. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin dans cette partie présentation.

### **Moyens matériels**

Le cabinet est situé dans un immeuble à VINCENNES. Les locaux sont composés de cinq bureaux, d'une salle avec un photocopieur et d'une salle de réunion. Les bureaux sont partagés avec deux autres cabinets d'expertise-comptable, avec lesquels la SAS CINECC collabore et à qui elle confie les missions qu'elle ne peut effectuer elle-même, et inversement.

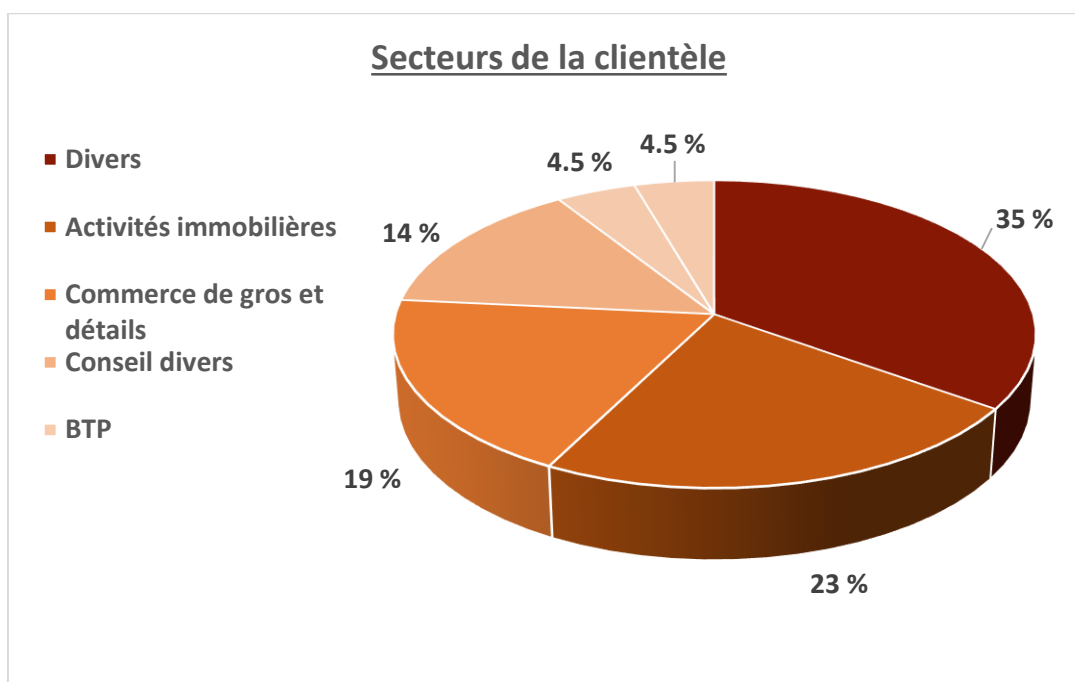
Chaque membre a son propre poste de travail qui est connecté au réseau, permettant ainsi d'échanger entre collègues plus facilement et plus rapidement. Les postes de travail disposent tous d'une connexion Internet par câble Ethernet, afin de pouvoir communiquer avec les clients par mail, mais également pour assurer la télétransmission des états comptables et des différentes déclarations sociales et fiscales aux organismes concernés.

Récemment, les trois cabinets ont décidé de changer les équipements et le logiciel comptable. En effet, le logiciel CCMX Winner était jusque-là utilisé : de la tenue de la comptabilité jusqu'au bilan. Cependant, le logiciel ne répondant plus aux attentes des membres du cabinet, il a été décidé de changer de logiciel, et par la même occasion remplacer les ordinateurs et installer un nouveau serveur.

Depuis janvier 2015, le cabinet dispose du logiciel SAGE COALA. Les anciens ordinateurs, sous le système d'exploitation Windows XP, ont été remplacés par des ordinateurs plus performants, tournant sous Windows 7. Le serveur a également été remplacé par un serveur ayant une capacité de stockage plus importante qui est de 1 To. De plus, le cabinet en a profité pour installer un routeur WIFI, permettant l'accès à Internet à tous au sein du cabinet, sans pour autant être branché. L'utilité est de permettre aux clients d'apporter leur propre matériel

et de pouvoir avoir accès à Internet sur ce même matériel ; ainsi, les données qu'ils souhaitent garder confidentielles, ne sont transmises à personne d'autre, étant donné qu'elles sont accessibles sur les équipements des clients.

### C. CLIENTELE DU CABINET



Comme nous pouvons l'observer, le cabinet possède une clientèle très variée. En effet, environ 23 % de la clientèle exerce une activité immobilière, 19 % de la clientèle quant à elle exerce une activité de commerce de gros ou de détails.

Le reste, correspondant à 35 % de la clientèle, représente les autres activités, qui sont aussi diverses que variées, allant de la réparation de biens matériels, à la fabrication de matériel médical, en passant par la restauration ou encore la traduction d'écrits.

Le fait de mettre en avant les activités d'architecture et de conseils divers, malgré leur faible part dans la clientèle du cabinet, est volontaire : ces deux activités représentent environ 20 % du CA généré.

#### D. MISSIONS EFFECTUEES

Comme il a été vu plus haut, les responsables du cabinet ont souhaité me responsabiliser au maximum sur les dossiers traités. J'ai débuté mon apprentissage au sein de leur cabinet alors que j'effectuais ma troisième année de DCG. Afin de tester mes compétences, ils ont commencé par observer tout d'abord ma capacité à pouvoir reprendre un dossier après un autre collaborateur.

Une fois ce test effectué, ils m'ont confiée des dossiers de tenue de comptabilité de petite taille et d'activités variées. Au fur et à mesure la difficulté augmentait de pair avec la taille des dossiers, afin d'attester de la maîtrise des tâches qui sont alors confiées. Ces dernières sont alors les suivantes :

- la tenue de la comptabilité
- le classement des pièces comptables dans les dossiers annuel et permanent,
- le rapprochement bancaire,
- le pointage et lettrage des comptes,
- la rédaction d'un courrier à destination du client afin qu'il procède à l'envoi des pièces manquantes ou qu'il éclaircisse certains points

Puis, il m'a demandée par la suite, la préparation des déclarations de TVA. Je procédais au calcul, que je faisais vérifier ensuite par le responsable du dossier. Il procédait aux corrections si cela était nécessaire, et c'est à lui que revenait la tâche de télédéclarer la TVA en ligne. Au bout de quelques semaines, on me laissait gérer tout le processus, du calcul à la télédéclaration.

L'an dernier, j'ai appris comment on élaborait un bilan comptable en observant dans un premier temps mes responsables et en les assistant. Ensuite, on m'a demandé pour certains dossiers de préparer les justificatifs, ainsi que de passer les différentes OD de bilan sans pour autant aller jusqu'au bout de la démarche. Voyant que j'étais de plus en plus à l'aise au fur et

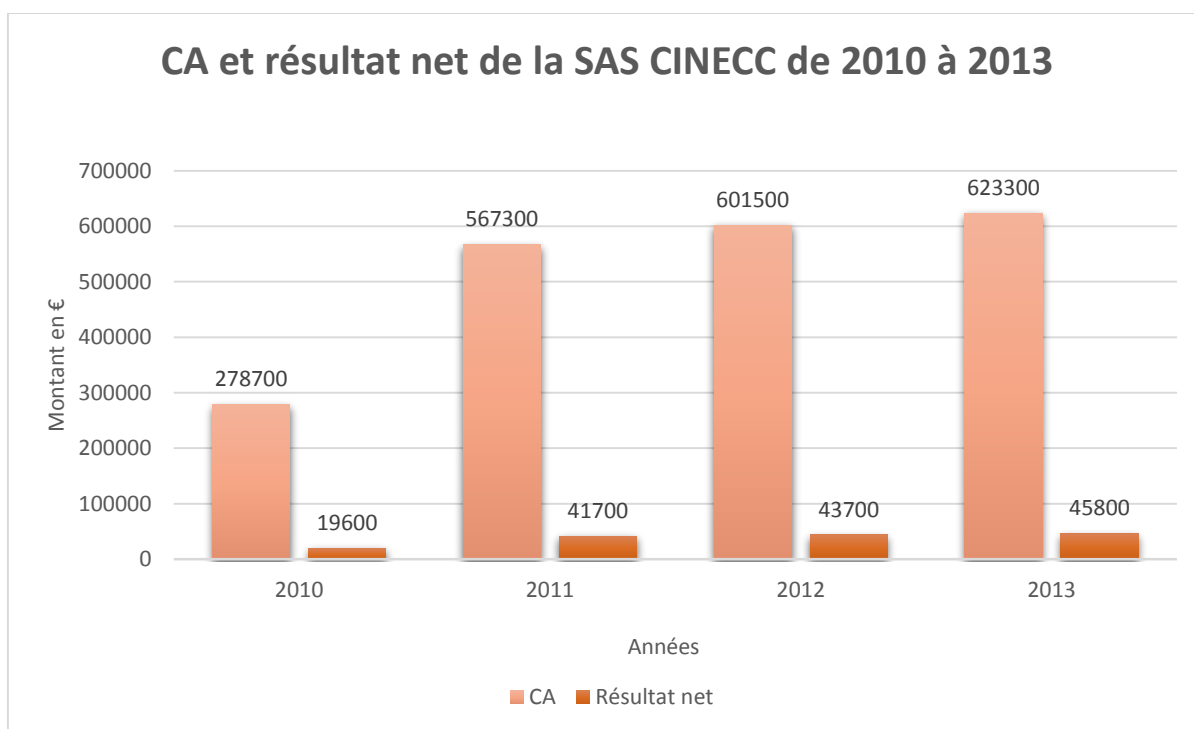
à mesure des dossiers, on m’a expliquée comment préparer la liasse fiscale sur le logiciel comptable et comment la télétransmettre.

Certaines tâches ne me sont pas confiées telles que les parties sociale et juridique, chaque responsable de dossier gérant ces deux parties. Je ne traite également pas certaines déclarations fiscales telles que l’IS, la CVAE ou encore l’ISF. Cependant, j’ai malgré tout demandé à voir comment on procédait et on m’a donnée la possibilité de pratiquer un peu, comme élaborer des fiches de paie ou encore rédiger un PV d’Assemblée Générale (AG).

Aujourd’hui, hormis la partie sociale et quelques déclarations fiscales, je suis quasiment responsable des dossiers que l’on me confie, tout en ayant le soutien de l’expert-comptable et de ses assistants en cas de difficultés ou de contretemps. La plupart des dossiers devant être traités régulièrement, en raison des déclarations de TVA à faire, mon rythme d’alternante ne me permet pas tout le temps de pouvoir gérer tous les dossiers à temps, donc je peux compter sur mes supérieurs pour reprendre le dossier. On cherche donc à me responsabiliser sans pour autant compromettre mes études.

Voulant poursuivre mes études après le DSCG, il a été envisagé que je poursuive ma formation au sein du même cabinet d’expertise-comptable en tant qu’expert-comptable stagiaire, une fois le DSCG obtenu. En effet, une relation de confiance a été établie avec mon employeur et ses collaborateurs. De plus, faisant partie du cabinet depuis fin 2012, j’ai travaillé sur bon nombre de dossiers qui me sont aujourd’hui familiers, ce qui renforce la volonté de poursuivre au sein de la même structure, aussi bien pour moi que pour eux.

## E. RESULTATS ET PERSPECTIVES D'AVENIR



On constate que de 2010, date d'immatriculation de la société au RCS, à 2011, le CA et le résultat net ont quasiment doublé. Cela démontre bien la bonne gestion de la société, et que sa clientèle a été trouvée rapidement.

Les années suivantes, aussi bien le CA que le résultat net ne cessent de croître. En quatre ans, ces derniers ont quasiment triplé ; cela est dû en partie à l'arrivée de nombreux clients.

A l'heure actuelle, le cabinet n'envisage pas de restructuration ou d'agrandissement. Aucun recrutement de nouveaux collaborateurs n'a été envisagé, cependant le cabinet souhaite embaucher un nouvel apprenti à la rentrée prochaine.

Le logiciel ainsi que les équipements ayant été remplacés récemment, il avait été pensé pendant un temps de passer à la dématérialisation de la saisie comptable. Ainsi, le gain de temps au niveau du traitement des comptabilités aurait été mis à profit dans d'autres missions que l'on proposerait à la clientèle, tel que des services personnalisés par exemple; le projet

est mis en suspens pour le moment à cause du manque de temps, mais n'est pas abandonné pour autant.

Les membres du cabinet ont décidé de s'engager davantage dans une démarche qualité, tant au niveau de leurs méthodes de travail, qu'au niveau de l'organisation ou encore dans les prestations effectuées. Cette démarche entre dans la stratégie d'amélioration des performances de la structure, afin d'assurer la hausse constante du CA et du résultat net pour l'avenir.



## **PARTIE 2 : LA DEMARCHE QUALITE AU SEIN D'UN CABINET D'EXPERTISE-COMPTABLE DANS LE CADRE DE L'AMELIORATION DE SES PERFORMANCES**

---

### **INTRODUCTION**

La qualité, dans le langage courant tend à désigner ce qui rend quelque chose, un bien ou un service par exemple, supérieur à la moyenne. La question qui se pose alors est : quel est l'intérêt de fabriquer un bien ou d'exécuter un service qui est supérieur à la moyenne ? Dans l'immédiat, nous avons envie de répondre que c'est dans le but de satisfaire la clientèle et de répondre à ses exigences.

En effet, le client est toujours à la recherche de ce qui est meilleur pour lui : c'est le propre de l'Homme, toujours en quête perpétuelle d'amélioration. Pour le client, obtenir un objet de qualité signifie que ce sera celui qui correspondra le mieux à ses attentes, quitte à y mettre le prix.

Ce principe peut s'appliquer à l'entreprise : « faire de la qualité » permet à l'entreprise de satisfaire au mieux sa clientèle, en contrepartie cette dernière s'engage à y mettre le prix ; ce dernier peut être élevé, mais le client recevra un service qui en vaut la peine.

Cependant, il est intéressant de se tourner du côté de l'entreprise et des avantages tirés de mettre en place une telle démarche au sein de sa structure. Certes, elle en tire des avantages financiers : une clientèle satisfaite payera non seulement le prix, mais en plus mettra en avant l'image de l'entreprise au sein de son entourage, ce qui permettra l'affluence de nouveaux clients, et donc du chiffre d'affaires supplémentaire pour l'entreprise. Mais, instaurer la qualité nécessite la mobilisation de moyens humains et financiers, donc on pourrait se demander alors si les bénéfices engrangés par la satisfaction de la clientèle sont compensés par le coût de ces mobilisations.

Il faut donc regarder au-delà de la satisfaction de la clientèle et chercher d'autres avantages pour la structure : quels sont les apports d'une structure de qualité, d'un équipement ou encore d'un personnel de qualité ? La réponse est : la performance. En effet, en disposant de

moyens matériels et humains de qualité, l'entreprise gagnera en performance, ce qui entraînera des économies d'échelle et donc l'obtention de résultats supérieurs.

L'étude de cas analysée dans ce mémoire est une structure comptable de petite taille, il est donc intéressant de vérifier si cette hypothèse est valable et vérifiable dans ce cas précis : la mise en place d'une démarche qualité est-elle source d'amélioration des performances pour un cabinet d'expertise-comptable ?

Dans une première partie, nous démontrerons le lien entre les deux notions majeures de ce mémoire : la qualité et la performance. Par le biais de recherches documentaires et de théories, nous définirons ces deux notions et nous justifierons le fait que la qualité permet d'accroître la performance globale d'une entreprise.

Dans une seconde partie, nous étudierons l'application concrète d'une démarche qualité au sein d'une structure comptable. De la phase d'étude du projet à la mise en place, nous analyserons chaque étape de la démarche et la méthodologie à suivre. Enfin, nous observerons de quelle manière l'Ordre des Experts-Comptables sensibilise les professionnels de la comptabilité avec le contrôle qualité. Nous verrons en détail quels sont ses objectifs et ce que cela apporte à la profession comptable.

Pour illustrer cette étude, des enquêtes ont été menées : un questionnaire à l'attention de professionnels de la comptabilité, afin de tester leurs connaissances en matière de qualité et de vérifier si cette notion est fonction intégrante de leur structure ; et un entretien avec l'expert-comptable de la **SAS CINECC**, cas étudié dans ce mémoire, afin d'obtenir des informations quant aux possibles carences du contrôle qualité de l'OEC.

## **I. Le rôle joué par la qualité dans la performance d'une entreprise**

Dans cette première partie, les notions de « qualité » et de « performance » seront définies, ainsi que l'impact de la qualité sur la performance globale d'une entreprise.

### **A. La notion de « qualité » au sein de l'entreprise**

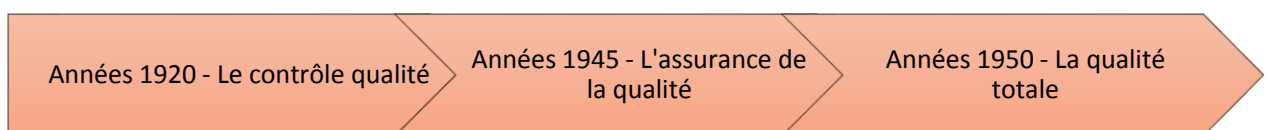
Il est important d'expliquer dans une première sous-partie ce que signifie la notion de « qualité » pour une entreprise et de quelles manières cette dernière l'évalue-t-elle afin de prendre connaissance de son niveau de qualité.

#### ***1. Contexte et définition***

La qualité est devenue l'un des thèmes centraux de la gestion d'entreprises depuis le début du siècle dernier. On peut la définir comme « l'ensemble de caractéristiques qui font que le produit ou le service satisfait les attentes du consommateur ».

Dans le monde de l'entreprise, cette notion est liée au Taylorisme, dont une des conditions pour obtenir un rendement maximum était la recherche de la « meilleure façon de produire » (*The one best way*) ; on parle alors de qualité des méthodes de production.

Il est intéressant de faire une rapide chronologie des différentes étapes dans l'histoire récente de la qualité au sein des entreprises :



### **Le contrôle qualité**

Dans les années 1920, des ingénieurs et statisticiens sont alors confrontés à de nombreux dysfonctionnements de la production de masse et tentent alors de trouver des solutions afin d'en réduire les effets. C'est alors qu'au sein de la WESTERN ELECTRIC, compagnie d'ingénierie électrique américaine, qu'apparaît la notion de « contrôle qualité » : des démarches

statistiques sont introduites dans l'entreprise. Pendant la Seconde Guerre mondiale, le contrôle est alors renforcé par l'utilisation de tables d'échantillonnages simplifiées.

Aujourd'hui, le concept s'est enrichi d'outils statistiques performants, mais il n'est présent que dans les activités industrielles et plus précisément dans les entreprises exerçant des activités présentant des risques majeurs.

### **L'assurance de la qualité**

Après la fin de la Seconde Guerre mondiale, le développement d'industries de plus en plus exigeantes en matière de qualité et de sécurité fait son apparition. Le contrôle ne suffit alors plus, car il ne s'effectue généralement qu'à posteriori, donc au moment où des coûts considérables ont été déjà engagés ; il est donc trop tard pour l'entreprise de trouver des solutions.

C'est alors que la prévention des risques fait son apparition avec l'assurance qualité, qui est « la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destiné à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise ». Ici, on ne s'intéresse plus à la qualité du produit ou service destiné au consommateur, mais on passe en revue tout le processus l'ayant rendu possible. Ainsi, l'on sait si le processus est maîtrisé ou non. L'assurance qualité est dite en double partie : elle concerne aussi bien l'entreprise (maîtrise des processus) que le client, qui vérifiera la capacité de maîtrise des processus par l'entreprise.

Cependant, pour chaque nouveau client, une opération d'audit est alors déclenchée ; on se retrouve alors avec autant d'audits que de clients, entraînant alors une hausse en termes de dépenses et des pertes de temps considérables. La recherche de solutions a conduit à l'élaboration des normes ISO 9000, offrant des mesures de simplifications aux entreprises en matière d'audit (une démarche unique pour toute la clientèle). L'assurance devient alors tripartite : l'entreprise, le client et un organisme certificateur qui vont tous les trois garantir la qualité des prestations de l'entreprise. Nous reverrons en détail ces normes ISO dans un autre point un peu plus loin dans cette même partie.

## **La qualité totale**

La qualité totale est une notion développée dans les années 1950 par les entreprises industrielles japonaises. Ces dernières montrent qu'il existe une autre dimension à la qualité qui est de type stratégique. Les entreprises occidentales observant le constat des performances japonaises décident alors d'y adhérer au début des années 1980 afin de maintenir leur niveau de compétitivité.

Cette notion de qualité totale est en quelque sorte la fusion du contrôle qualité et de l'assurance qualité. En effet, la qualité totale met aussi bien l'accent sur la qualité du produit (rôle du contrôle qualité) que sur la qualité des méthodes de production (rôle de l'assurance qualité). Les entreprises industrielles japonaises avaient alors conscience du rôle joué par les fournisseurs et les clients dans cette recherche de qualité totale ; cette dernière prenait donc une dimension interentreprises, constituant une source majeure d'innovation stratégique.

On peut parler également de qualité totale élargie lorsque l'on reprend la démarche vue un peu plus haut, à laquelle on ajoute la prise en compte des partenariats. On obtient alors une large mise en commun de l'information entre toutes les parties prenantes de l'entreprise concernée, correspondant alors à un système collectif de mesure, de contrôle et d'apprentissage. Ce système devrait permettre alors d'optimiser la qualité du réseau au-delà de ce qui aurait pu être réalisé antérieurement.

## ***2. Evaluation de la qualité au sein de l'entreprise***

Les outils d'évaluation ont pour but de mesurer la qualité d'un produit, d'un service, d'un processus ou d'un système. Leurs utilisations permettent de connaître le niveau de qualité des entreprises, et d'améliorer cette dernière en cas de carences. Il existe de nombreux outils d'évaluation, nous passerons en revue les plus populaires et utilisés au sein des entreprises.

## **Enquête de satisfaction**

La mesure de la satisfaction des clients est essentielle dans une démarche qualité, car être à l'écoute de sa clientèle entre à la fois dans le cadre d'une démarche d'amélioration des services proposés, mais aussi dans une démarche de progrès continu.

On distingue trois objectifs principaux :

- Enrichissement de la connaissance de l'entreprise : on observe le positionnement de la concurrence, l'attente des clients, les systèmes d'évaluation des clients, le profil des clients et les motifs de départs et d'insatisfaction des clients.
- Prise de décisions d'actions utiles : savoir manager les équipes afin de bâtir un plan d'action qualité.
- Mesure des effets des actions engagées : vérification de l'efficacité et de la pertinence des actions engagées et suivi de l'évolution de la perception des clients dans le temps.

L'enquête de satisfaction se réalise en six étapes :

- Lancement de l'enquête
- Construction de l'échantillon
- Elaboration du questionnaire
- Réalisation et gestion de l'enquête
- Dépouiller l'enquête
- Exploiter les résultats

## **Audit qualité**

Il s'agit d'un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit qualité sont satisfaits. Il permet d'identifier les écarts par rapport à un référentiel donné.



Il a des objectifs multiples tels que :

- Déterminer la conformité ou la non-conformité des éléments du système qualité
- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre
- Satisfaire aux exigences réglementaires
- Permettre l'enregistrement du système qualité de l'organisme étudié

Un audit qualité est un examen formel, qui doit respecter de nombreux principes afin d'être exécuté dans le respect des règles et des normes :

- Indépendance : l'auditeur qualité ne peut vérifier son propre travail, condition sine qua non d'objectivité.
- Méthodologie : mise en place d'une phase de préparation de l'audit qualité, d'une méthode d'audit qualité, etc.
- Collecte de preuves : durant l'audit, afin d'étayer les conclusions du rapport d'audit qualité.
- Documentation : existence d'un rapport d'audit qualité.

L'évaluation est un processus long, se déroulant en plusieurs étapes :

- Planification (identification des objectifs)
- Déclenchement (mise en place du plan de qualité)
- Préparation de l'audit (questionnaire ou check-list)
- Réunion d'ouverture
- Entretiens et examens des preuves (notes d'audit)
- Synthèse de l'audit (fiches d'écart d'audit)
- Réunion de clôture (PV de clôture)
- Rapport
- Suivi post-audit (plans d'actions qualités)

## **Benchmarking**

Technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. Il s'agit d'un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Son objectif est donc de retirer le meilleur de la concurrence, afin de l'appliquer au sein même de l'entreprise et d'affirmer sa position concurrentielle.

On distingue quatre types de benchmarking :

- **Interne** : comparaisons par rapport à des services internes de l'entreprise
- **Compétitif** : comparaisons par rapport à des concurrents directs
- **Fonctionnel** : comparaisons par rapport à des services ou départements extérieurs
- **Horizontal** : comparaisons par rapport aux processus ou méthodes de travail

Nous pouvons simplifier la méthodologie de la démarche par la représentation du schéma suivant :



## **Analyse de la valeur**

L'AFNOR la définit comme « une méthode de compétitivité, organisée et créative, visant à la satisfaction de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire ». La valeur d'un produit est une grandeur qui croît lorsque la satisfaction du besoin augmente et/ou que le coût diminue. Elle peut donc être considérée comme le rapport entre l'aptitude aux fonctions divisée par le coût des solutions.

La méthode venue des USA, puis améliorée au Japon, arrive en Europe dans les années 1960. Le principe fondamental sur lequel elle s'appuie est la remise en cause des finalités du produit ou du service, des fournisseurs, des délais, des coûts, etc.

La démarche se fait par construction, et pousse l'entreprise à penser en priorité aux fonctions à assurer pour le client plutôt que de penser aux solutions à mettre en œuvre. C'est une méthode qui s'intègre souvent dans les conduites de projet, de conception à coût objectif.

Elle se déroule en sept étapes :

- Enjeux et objectifs ou orientation de l'action
- Connaissance du problème ou recherche d'informations
- Analyse des fonctions et des coûts
- Créativité ou recherche de voies de solutions
- Etudes de faisabilité
- Bilan prévisionnel et proposition de choix
- Mise en œuvre et suivi de la réalisation

## **B. La performance : définition et outils de mesure**

Après avoir défini la qualité, il est nécessaire d'expliquer ce qu'est la performance au sein d'une entreprise, et les outils d'évaluation afférents, permettant de la mesurer au sein d'une entreprise.

### *1. Définition et typologie*

Au niveau de l'entreprise, la performance correspond au degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante est à la fois efficace (atteinte des objectifs fixés au préalable) et efficiente (minimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés au préalable).

Il est important de distinguer dans un premier temps les différents types de performance : performance financière, performance économique, performance organisationnelle, performance sociale, et performance sociétale.

### **Performance financière**

Lorsque l'on mesure la performance d'une entreprise, on a tendance à se focaliser sur la performance financière, car c'est elle qui nous renseigne le mieux sur la santé de l'entreprise. On s'intéresse alors donc à la rentabilité et à la profitabilité de l'entreprise. La rentabilité est définie comme « le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir ». Elle représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. Il convient d'énumérer les deux types de rentabilité :

- La rentabilité économique : mesure de la performance économique d'une entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique (immobilisations, BFR et trésorerie nette).
- La rentabilité financière : la rentabilité économique exprimant l'ensemble des capitaux, les actionnaires ne sont intéressés que par la rentabilité des capitaux propres, donc la rentabilité financière.

### **Performance économique**

La notion de performance économique est un concept applicable à l'entreprise et qui invoque des notions telles que :

- La compétitivité : capacité de l'entreprise à vendre et fournir durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence.
- L'efficacité énergétique : état de fonctionnement d'un système pour lequel la consommation d'énergie est minimisée pour un service rendu identique.
- L'économie de ressources à services identiques
- Le nombre d'emplois créés

- Le PIB : indicateur économique de la richesse produite par année dans un pays donné. Il représente la valeur ajoutée totale des biens et des services produits sur un territoire national, et il est utilisé pour mesurer la croissance économique.
- Le CA

En mesurant ces différentes composantes, on peut alors déterminer le niveau de performance économique d'une entreprise.

### **Performance organisationnelle**

Ce type de performance concerne la façon dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. On l'associe souvent à TAYLOR et FAYOL car elle a alimenté les travaux de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), mais également à P. DRUCKER qui la caractérise par deux indicateurs fondamentaux : l'efficacité et l'efficience.

- L'efficacité : qui s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs ; lorsque tous les objectifs visés au préalable sont atteints on parle alors d'efficacité maximale

D'après M. KALIKA, professeur à PARIS-DAUPHINE, il existerait quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle
- Les relations entre les composants de l'organisation
- La qualité de la circulation d'informations
- La flexibilité de la structure

- L'efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Une organisation est efficiente lorsqu'elle obtient de meilleurs résultats par le biais de mêmes moyens, ou encore lorsque ses résultats sont constants mais que l'on consacre moins de moyens pour atteindre les objectifs visés.

### **Performance sociale**

La performance sociale peut être définie comme « l'ensemble des résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique ». Elle sert donc à mesurer le comportement « social » des cadres et managers dans une entreprise. Elle a de plus en plus d'importance pour le bon fonctionnement de la structure et pour l'image qu'elle reflète au sein de son environnement. Elle concerne le climat social, la sécurité, l'hygiène et la santé au travail.

Elle permet également de stimuler l'innovation : en effet, des salariés exerçant dans des conditions de travail idéales et non contraignantes, seront plus enclins à s'investir davantage et à laisser libre court à leur créativité, comme le disait Douglas MC GREGOR dans ses théories X et Y. Cela aura alors pour conséquence la création d'innovations de différents types : un nouveau produit, de nouvelles matières premières, un nouveau mode de production, de nouveaux débouchés ou encore une nouvelle organisation.

L'innovation permet alors à l'entreprise de conquérir de nouveaux marchés ou encore d'affirmer sa position sur le marché face à la concurrence.

Sans même aller forcément jusqu'à l'innovation, une bonne performance sociale reflète le bien être des salariés, qui va se traduire par une hausse de la productivité et donc de meilleurs résultats pour l'entreprise.

### **Performance sociétale**

Elle traduit l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels. On l'associe souvent à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Cette notion de RSE, liée au développement durable, met en valeurs les points suivants :

- Elle couvre les matières sociales et environnementales.
- Elle n'est pas et ne devrait pas être séparée de la stratégie des opérations commerciales ; il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ces stratégies et opérations.



- C'est un concept volontaire : on ne peut forcer une entreprise à s'engager dans une politique RSE.
- La manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes est un aspect important de la RSE.

La RSE concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental et économique. Son exercice demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise mais pas que :

- Des compétences en conduite du changement pour intégrer l'intérêt des parties prenantes.
- Une connaissance fine des enjeux planétaires et de leurs déclinaisons politiques et réglementaires.
- Une connaissance des solutions techniques et managériales qui contribuent à l'amélioration des processus sanitaires, environnementaux et sociaux dans les organisations.

## *2. Outils « qualité » mesurant la performance d'une structure*

Il existe de nombreux outils « qualité » permettant de mesurer la performance d'une structure :

- Outils d'évaluation
- Outils de maîtrise
- Outils de pilotage

Nous ne reviendrons pas sur les outils d'évaluation car ils ont été vus en détail dans la partie *A.2. Evaluation de la qualité au sein de l'entreprise*, et ils concernent d'avantage la mesure de la qualité. Nous nous attarderons donc davantage sur les outils de maîtrise et de pilotage qui sont davantage axés sur la notion de performance.

## Outils de maîtrise

- Méthode de résolution des problèmes

- Le brainstorming : méthode permettant de produire un maximum d'idées en un minimum de temps. C'est un travail de groupe pluridisciplinaire organisé par un animateur. Un maximum d'idées devra être exprimé pour être réexaminées par la suite.
- Le diagramme de PARETO : graphique faisant apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets, sachant que 20 % des causes sont alors à l'origine de 80 % des conséquences.
- Le diagramme de causes – effets

- 5 S

Issue d'une technique de management japonaise issue du Système de Production TOYOTA, c'est un support méthodologique d'une démarche qualité qui permet de construire un environnement de travail fonctionnel, régi par des règles simples, précises et efficaces :

- Seiri (se débarrasser) : Alléger l'espace de travail de ce qui y est inutile
- Seiton (ranger) : Organiser l'espace de travail de façon efficace
- Seiso (nettoyer) : Améliorer l'état de propreté des lieux
- Seiketsu (tenir en ordre) : Prévenir l'apparition de désordre
- Shitsuke (respecter les ordres) : Encourager la discipline

- Modèle de prévention

La prévention des risques s'applique à toute organisation et à tout niveau d'application. Il permet ainsi à l'entreprise d'anticiper et de minimiser les dépenses et autres coûts liés à de possibles erreurs ou dysfonctionnements.

## Outils de pilotage

Ils sont nécessaires à la conduite efficace de la structure car ils permettent de donner les informations nécessaires à la direction dans leur prise de décision.

- Plan d'action Qualité

Le plan va définir les moyens et les actions à mettre en œuvre pour élaborer, améliorer ou mettre en place un système qualité. Il va permettre de répondre aux besoins des clients tout en assurant la performance d'une organisation.

Il permet d'améliorer la qualité au sein de l'entreprise, favoriser une culture d'entreprise, impliquer les salariés à tous les niveaux dans une démarche d'amélioration, développer la communication aussi bien en interne qu'en externe, etc.

- Tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard)

Développé par R. KAPLAN et D. NORTON, c'est un système global de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus facilement. Sa conception et son déploiement impliquent nécessairement une refonte organisationnelle globale, soit la mise en place d'un management adapté au nouveau principe de pilotage. La stratégie est alors liée à quatre perspectives principales :

- Perspective financière : le but étant d'améliorer la performance financière ; pour cela on reprend les indicateurs financiers classiques que l'on adapte alors au cycle de vie du produit.
- Perspective client : elle permet de mesurer et clarifier les objectifs marketing, commerciaux, de développement et de logistique des produits et services. On se base sur cinq mesures génériques : la part de marché, la conservation de la clientèle, les nouveaux clients, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité par segment.
- Perspective processus : on va alors tenir compte de la capacité d'innovation, la production, le service après-vente, des indicateurs qualité, le coût, et la réactivité.
- Perspective apprentissage organisationnel : on va recenser les moyens permettant d'atteindre les objectifs de performance définis dans les trois axes précédents : le potentiel des salariés, la capacité SI, et le climat ; dans lesquels on va mesurer la satisfaction, la fidélité et la productivité.

- Valorisation des réussites

Le principe de cette méthode, est d'encourager les acteurs d'une entreprise par le biais de récompenses, en contrepartie d'un effort de leur part. L'objectif ici est donc de valoriser les équipes, de leur donner des repères, de développer la culture qualité et l'esprit d'initiative et de favoriser les transferts de savoir et les échanges de bonnes pratiques en interne.

On obtient alors les conséquences suivantes :

- Pour l'entreprise : valorisation de ceux qui s'engagent dans la qualité, la communication sur la politique de l'unité et la démarche qualité, promouvoir les réalisations des collaborateurs.
- Pour les collaborateurs : mobilisation de l'équipe autour d'un objectif commun, développement des compétences des membres de l'équipe par l'opportunité de formaliser une action engagée, offrir l'occasion de contact d'autres unités.

La méthodologie est la suivante : on distingue simplement le collaborateur par le biais de compliments par exemple, on crée par la suite un « label Qualité » (démarche de standardisation en interne), on intègre le critère qualité dans la rémunération, et enfin on obtient une certification et/ ou un prix qualité.

### **C. Impact de la qualité sur la performance globale d'une entreprise**

Dans cette partie il sera démontré que les objectifs de la qualité sont en total accord avec la stratégie de performance d'une entreprise. Afin d'appuyer cette démonstration, des théories seront alors mobilisées.

#### *1. Cadre théorique : Système de Management de Qualité et ISO 9001*

##### **Le SMQ**

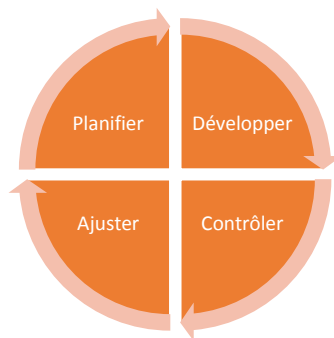
Le Système de Management de Qualité (SMQ) est défini comme étant « l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité

nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances ». Il s'agit d'un outil de gestion mis à disposition aux managers, afin qu'ils puissent coordonner des activités pour orienter et contrôler l'entreprise.

Le but du SMQ est double :

- Assurer la qualité du produit
- Augmenter la satisfaction des clients

La démarche de mise en œuvre d'un SMQ est plus qu'un simple contrôle de conformité, c'est un processus d'amélioration continue. Afin de la mettre en place, un outil spécifique va être utilisé : la roue de DEMING, appelée également PDCA (Planifier -> Développer -> Contrôler -> Ajuster).



- Planifier : étape préparatoire dans laquelle la direction va établir une liste d'objectifs et de processus nécessaires pour répondre aux besoins des clients et à la stratégie de l'entreprise.
- Développer : mise en œuvre de la démarche avec tous les moyens et ressources disponibles pour atteindre les objectifs liés à l'entreprise et à la satisfaction des clients.
- Contrôler : observation et évaluation des résultats obtenus ; on va vérifier alors si les objectifs sont atteints ou non. Dans un scénario pessimiste, on va alors observer les écarts afin de voir s'ils sont significatifs ou non et tenter d'y remédier.
- Ajuster : mise en place des actions correctives afin de corriger les écarts entre les résultats obtenus, afin d'améliorer en continu la performance globale de l'entreprise.

Les intérêts de la mise en place d'une telle démarche peuvent se résumer ainsi :

- Des retours financiers plus importants
- De la création de valeur
- Une stabilité accrue

Il est intéressant d'observer également l'intérêt de la certification du SMQ. En effet, la certification permet de rendre compte de l'efficacité du SMQ et de l'effort de l'entreprise de le maintenir par un processus d'amélioration continue. De plus, cela renforce la confiance avec les partenaires extérieurs, car même si la certification n'est pas une mention obligatoire du contrat entre les parties, l'entreprise se doit de se conformer et de répondre à toutes les exigences du référentiel pour toutes les activités qu'elle effectue.

### **La norme ISO 9001**

Le SMQ est inscrit dans la version actuelle de la norme ISO 9001. Cette norme définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un SMQ dans un organisme, quel que soient sa taille et son secteur d'activité. Elle est la seule norme de la série 9000 qui peut servir de base à audit et certification.

Cependant, ces normes dites traditionnelles ont été revisitées, car trop orientées vers l'activité de l'entreprise, afin qu'elles tiennent davantage compte du contexte actuel, dans le cadre d'une politique de qualité totale, que nous avons défini et analysée en détail précédemment. En effet, les normes ISO 9000 prennent peu voire pas en compte des domaines qui sont de plus en plus d'actualité tels que le développement durable, l'hygiène au travail ou encore la sécurité au travail, qui font l'objet de normes séparées. La qualité étant de plus en plus axée dans ces domaines, il a fallu alors pallier ces manques.

Afin d'y remédier, deux normes ont été mises en place : ISO 26000 et ISO 27000. Cependant, il est bon de noter qu'elles sont en partie mises au point et que la partie mise en œuvre est en partie à l'état de projet

- **ISO 26000**

Publiée le 1<sup>er</sup> novembre 2010 et adoptée par 99 pays, cette norme est relative à la responsabilité sociétale des organisations. Elle a pour objectif principal de guider et de proposer un cadre optimal pour les entreprises dans leur démarche de responsabilité sociétale ; elle valorise également les résultats obtenus et améliore la relation client.

La norme, dans son contenu, définit la responsabilité sociétale comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Promotion du développement durable (le développement durable est la capacité de répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs), la santé y compris, ainsi que le bien être
- Prise en compte des besoins de ses parties prenantes
- Respect de la législation
- Mise en place et application dans toute l'organisation

Dans le cadre de cette norme, le dialogue avec les parties prenantes est une des pratiques principales. Ce dialogue est articulé autour de sept questions centrales :

- La gouvernance d'entreprise (la gouvernance peut être définie comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui délimitent les marges de manœuvre des dirigeants d'entreprises et qui influencent la nature des décisions prises)
- Les droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement (prévention de la pollution, utilisation durable des ressources, atténuation des changements climatiques et adaptation, protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels entre autres)
- La loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs
- Les communautés et le développement local

Ces questions sont ensuite découpées en domaines d'actions, qui vont expliciter le fil conducteur que l'entreprise est amenée à suivre. Cela permet alors à l'entreprise de savoir si sa façon d'agir est correcte et optimale. Cependant, il est nécessaire de rappeler que c'est une norme de lignes directrices et non d'exigences, donc qu'on ne peut la certifier et que l'on ne peut vérifier la conformité de sa mise en œuvre.

- **ISO 27000**

Mise à jour de la norme ISO 17799, norme internationale *Code de bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité d'information* publiée en décembre 2000, publiée en mai 2009 et révisée en 2012 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission électrotechnique internationale (CEI). Elle a pour titre : *Technologies de l'information – Techniques de sécurité – Systèmes de gestion de la sécurité de l'information – Vue d'ensemble et vocabulaire*.

Elle contient des recommandations quant aux meilleures pratiques en management de la sécurité de l'information, notamment pour la mise en place ou l'amélioration du système de management de la sécurité de l'information (SMSI). Le SMSI est destiné à choisir les mesures de sécurité afin d'assurer la protection des biens d'une entreprise sur un périmètre bien défini.

Le SMQ est un système optimal qui garantit la cohérence et l'amélioration des méthodes de travail, qui est fondé sur des normes qui vont permettre de fournir un cadre de référence pour sa mise en place. Nous allons expliquer plus en détail de quelle manière elle améliore la performance globale d'une entreprise.

## *2. Amélioration de la compétitivité et organisation plus performante*

Le SMQ est basé sur huit principes afin d'améliorer la performance d'une structure :

- **Ecoute client**

Il est primordial pour une entreprise d'identifier les attentes et besoins des clients, car l'entreprise dépend de ces derniers. Il faut donc vérifier que la stratégie est bien en



adéquation avec les attentes des clients, et entretenir avec eux sur le long terme une bonne relation.

En s'orientant ainsi sur sa clientèle, les conséquences pour l'entreprise sont positives :

- Hausse des recettes et des parts de marché car l'entreprise répond plus rapidement à la demande présente sur le marché.
- Efficience
- Fidélisation de la clientèle

- Leadership

C'est aux dirigeants que revient le choix de l'orientation stratégique de l'entreprise, cependant il est important de maintenir de bonnes relations avec son environnement interne, afin qu'il s'implique davantage et permette une meilleure réalisation des objectifs. La communication est alors primordiale, et ce dans les deux sens : les dirigeants devront être à l'écoute de toutes les parties prenantes, en contrepartie ces derniers auront davantage confiance et seront plus enclins à écouter ce qu'on a dire les dirigeants et participeront au projet.

Le leadership entraîne donc :

- Motivation du personnel
- Harmonisation des méthodes
- Amélioration de la communication

- Implication du personnel

Ce point est quelque peu similaire au leadership dans le sens que le personnel est mis en valeur : responsabilisation et motivation sont alors les mots d'ordre.

Un personnel motivé et engagé est source d'innovation, ce qui permet d'atteindre les objectifs plus rapidement ; de plus les salariés seront en quête perpétuelle d'amélioration de l'entreprise.

- Approche processus

Afin d'obtenir un résultat optimal, il est important de gérer les ressources et les activités comme un processus. On définit dans un premier temps les activités, puis l'on établit clairement les responsabilités qui leur sont afférentes. On mesure ensuite le potentiel de ces activités, puis on va se focaliser sur les facteurs clés de succès. Enfin on va évaluer les risques et les conséquences pour les parties intéressées.

De plus l'approche processus est un outil à la fois efficace et efficient pour développer, mettre en œuvre et améliorer une organisation, mais également pour représenter la manière dont elle fonctionne. Elle est plus efficace que l'organigramme, car ce dernier ne livre aucune information sur la façon de fonctionner de l'organisation d'une entreprise.

Cela permet une utilisation plus efficace des ressources, et donc une réduction des coûts et un gain de temps.

- Management par approche système

On va identifier, comprendre et gérer des processus corrélés de la même façon qu'un système contribuerait à l'efficacité et l'efficience d'une entreprise à atteindre ses objectifs.

Cela contribue à l'intégration et l'alignement des processus, donc l'obtention d'un système plus clair et fluide, qui permet d'atteindre au mieux les objectifs visés. Les efforts seront également concentrés sur les processus clés.

- Amélioration continue

Objectif permanent pour l'entreprise si elle veut maintenir et améliorer ses performances. Pour cela, il est important d'améliorer en continu la structure dans sa globalité et former le personnel aux nouveaux outils et méthodes d'amélioration continue de la performance.

En s'améliorant en permanence, l'entreprise obtient alors un fort avantage concurrentiel. De plus, elle peut réagir plus rapidement face aux opportunités qui se présentent à elle.

- Approche factuelle pour la prise de décision

Grâce à une analyse des données et des informations obtenues, la prise de décision sera alors plus efficace. Il faut alors vérifier l'exactitude de ces dernières par le biais de méthodes valides et les mettre à disposition de tous ceux qui pourraient en avoir besoin. Les décisions seront alors prises intelligemment. L'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions sera alors augmentée.

- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Ces dernières permettent alors aux deux organismes, l'entreprise et ses fournisseurs, à créer de la valeur. Pour cela, une mutualisation des ressources, des acquis et des informations est nécessaire. Il faut également une communication claire sur les plans actuels et futurs. Les coûts et les ressources seront alors optimisés, et les réactions face à l'évolution du marché ou des besoins du client seront plus souples et plus rapides.

Ces huit principes du management de la qualité démontrent bien qu'en améliorant la qualité de certaines fonctions de l'entreprise, les résultats obtenus par cette dernière sont accrus et acquis de la meilleure manière possible. En effet, nous avons observé que la qualité ne se faisait pas que dans le bien ou service produit seulement, mais aussi dans la relation avec la clientèle, avec les acteurs internes de l'entreprise, et plus généralement avec l'ensemble de ses parties prenantes. En optimisant ces différents éléments, l'organisation est plus souple et plus claire et peut obtenir des résultats bien meilleurs plus rapidement, tout en minimisant au maximum les coûts.

Les notions de « qualité » et « performance », ainsi que les outils permettant de les évaluer ont été définis dans cette partie. Des théories, telle que le SMQ, ont permis de démontrer l'impact qu'a la qualité sur la performance globale d'une structure. Dans une seconde partie, nous verrons comment mettre en place la qualité au sein d'une structure comptable, et si cela améliore bien la performance globale de la structure.

## **II. Application concrète : la démarche qualité au sein d'un cabinet d'expertise-comptable**

Nous avons donc pu voir dans une première partie le rôle joué par la qualité dans la performance globale d'une structure. Dans cette partie, nous vérifierons si cette théorie est applicable à une structure comptable.

### **A. Phase préalable à la mise en place du projet**

Avant de mettre en place un projet, quel que soit le type, il est important de mener des études dans lesquelles seront exposées les grandes lignes du projet. De plus, il faudra vérifier que le projet respecte bien les référentiels et les normes mis en place.

#### *1. Les obligations en matière de qualité vis-à-vis de la profession*

Les professionnels comptables sont soumis à des obligations en matière de qualité, telles que le respect de la norme NPMQ et l'élaboration d'un manuel de procédures comptables. La structure doit donc nécessairement en tenir compte lors de l'élaboration de son projet.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, la Norme Professionnelle « Maîtrise de la Qualité des missions au sein des structures d'exercice professionnel » (NPMQ) est applicable à toutes les structures professionnelles comptables. Elle concerne le système de contrôle qualité applicable à l'ensemble des missions d'un cabinet d'expertise-comptable.

Elle a pour objectif la mise en place d'un système de contrôle qualité, et d'en assurer le suivi, qui lui permettra de confirmer d'une part que la structure entière respecte les normes professionnelles et les obligations légales et réglementaires applicables ; et d'autre part que les rapports émis par les professionnels de l'expertise-comptable responsables de missions sont appropriés aux circonstances.

## **Obligations de la structure professionnelle comptable**

### ➤ Application et respect des diligences requises concernées :

Le personnel professionnel comptable doit connaître la norme NPMQ intégralement et se conformer à toutes les obligations qu'elle énumère. En effet, les obligations requises sont nécessaires à l'atteinte de l'objectif fixé.

### ➤ Éléments composants un système de contrôle qualité :

La structure doit mettre en place un système de contrôle qualité couvrant les domaines suivants :

- *Les responsabilités de l'équipe dirigeante en matière de qualité au sein de la structure* : l'équipe doit disposer d'une expérience et des capacités nécessaires pour promouvoir la qualité au sein de la structure.
- *Les règles de déontologie* : on ne tient compte que des règles pertinentes, comme notamment la règle d'indépendance. En effet, la structure va devoir définir des politiques et concevoir des procédures afin d'assurer que toute personne soumise à des règles de déontologie conserve son indépendance.
- *L'acceptation de missions particulières et le maintien des relations avec la clientèle* : la structure professionnelle est amenée à faire des choix en matière de relations clients ou encore au niveau des missions. Elle ne pourra accepter des missions que si elle en a les capacités et qu'elle n'enfreint pas les règles de déontologie et les obligations légales. De plus, elle devra vérifier l'intégrité du client et s'il n'y a pas de conflit d'intérêts dans la réalisation d'une mission avant acceptation.
- *Les ressources humaines* : afin de réaliser au mieux les missions qui lui sont confiées, et ce dans le respect des normes professionnelles et des obligations légales et réglementaires, la structure professionnelle devra s'entourer d'un personnel ayant les compétences et les capacités nécessaires. Chaque mission

sera confiée à un responsable, dont les missions et les qualités seront clairement définies ; son nom et son rôle doivent être divulgués au client.

- *La réalisation des missions* : la structure professionnelle doit mettre en place des procédures et définir des politiques couvrant les aspects favorisant la régularité de la qualité des prestations dans la réalisation des missions; les responsabilités concernant la supervision ; et les responsabilités en matière de revue des travaux. La structure doit également s'assurer de la qualification technique et de l'objectivité des personnes chargées de la revue indépendante des missions. Suite à la réalisation des missions, les équipes doivent respecter les obligations en matière de mise en forme, de confidentialité, d'archivage, d'intégrité, d'accessibilité, de consultation et de conservation du dossier. En effet, la norme impose la tenue d'une documentation pertinente destinée à fournir la preuve du fonctionnement de chaque composante de son système de contrôle qualité.
  
- *La surveillance* : il s'agit de la surveillance des politiques et des procédures de contrôle qualité de la structure. Elle doit prévoir un suivi et une évaluation permanente de son système de contrôle qualité. Dans l'hypothèse où il y aurait des déficiences, il faudra alors déterminer si elles sont significatives ou non, afin de savoir s'il faut mettre immédiatement en place des mesures correctives ; le personnel doit avoir connaissance des déficiences et des modalités applicatives des mesures correctives, mais aussi des résultats du processus de surveillance de son système de contrôle qualité. De plus, il faudra s'assurer que la structure traite de manière pertinente les plaintes et allégations concernant le non-respect des normes professionnelles et des obligations légales et réglementaires lors de la réalisation des prestations, mais également des allégations concernant le non-respect du système de contrôle qualité.

Autre obligation en matière de qualité au sein d'une structure comptable, mise en place en même temps que la norme NPMQ : le manuel de procédures ; un extrait est fourni en

**Annexe 1.** On peut le définir comme étant un outil de contrôle interne dont le rôle est de mettre en place des dispositions afin de maîtriser les différents risques de l'entreprise.

Comme nous pouvons le constater, au vu du sommaire, le manuel de procédures est comme un guide pour le personnel de la structure professionnelle comptable. Il énumère toutes sortes d'informations nécessaires au personnel : méthodes de travail, horaires de travail, les règles à respecter, les rémunérations, l'évaluation du personnel, etc.

Il dispose de plusieurs fonctions :

- Outil de gestion : on y définit les modalités d'exécution des activités en codifiant les faits et tâches de chaque membre. Ces derniers ont alors une meilleure compréhension et interprétation des procédures de contrôle.
- Outil de planification : il définit les normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens et des moyens mis à disposition.
- Outil de communication : le manuel énumère les règles et normes à respecter ; il harmonise également les méthodes de travail.
- Outil de formation : il sert de guide aux nouveaux entrants, ainsi ces derniers perdront moins de temps et seront plus efficaces dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées.
- Outil d'information de gestion : il permet aux directeurs et responsables de services d'avoir une meilleure analyse des informations et des résultats obtenus.

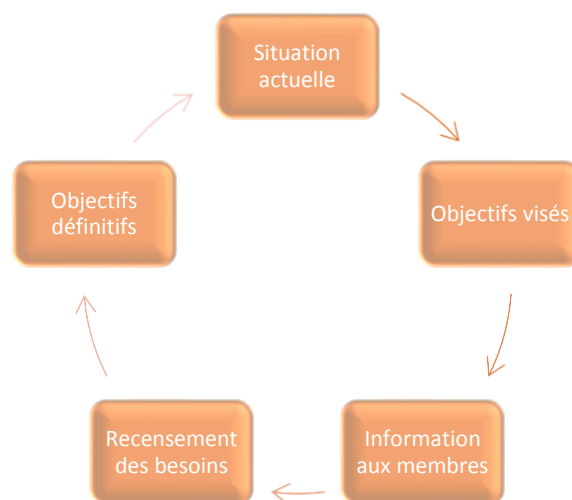
## 2. Définition des objectifs « qualité » de la structure comptable

Nous avons donc vu dans une première sous-partie, qu'au préalable la structure devait prendre connaissance des normes et outils mis à disposition pour la guider vers une politique de qualité totale. Après avoir eu connaissance de ces informations, il est donc nécessaire de définir les raisons d'un tel projet.

Les objectifs « qualité » ont un but double dans une structure comptable :

- Améliorer les méthodes de travail : les prestations fournies seront alors de meilleure qualité, ce qui entraîne alors une hausse de la satisfaction de la clientèle qui sera prête à mettre le prix pour obtenir « ce qu'il y a de meilleur » sur le marché.
- Améliorer la structure elle-même : un environnement plus propice au travail, des moyens mis à disposition de qualité, un personnel compétent et motivé, etc. Si toutes ces composantes de la structure sont améliorées, cette dernière gagnera en performance et fera des économies d'échelle.

Afin d'étayer ce raisonnement, nous étudierons la démarche de la **SAS CINECC**. Nous pouvons schématiser la façon dont s'est déroulée la définition des objectifs finaux du cabinet de la façon suivante :





## **L'observation de la situation actuelle**

La structure actuelle existant depuis 2010, aucune modification n'avait été encore faite, tant au niveau de la structure du cabinet qu'au niveau des méthodes de travail. Les résultats obtenus par la **SAS CINECC** sont satisfaisants, cependant l'équipe dirigeante a décidé d'observer le fonctionnement de la structure afin de s'améliorer et par conséquent d'améliorer les résultats de l'entité.

C'est alors que de légers dysfonctionnements ont été détectés :

- Un manque d'harmonisation des méthodes de travail, complexifiant les tâches effectuées lors de la passation d'un dossier à un autre collaborateur en interne.
- Le recrutement de personnel peu qualifié ayant du mal à assimiler les consignes confiées.
- Lors du rachat du cabinet en 2010, le logiciel qui était déjà en place depuis de nombreuses années a été repris car les collaborateurs le maîtrisaient. Cependant, n'étant plus tout récent, il ne permet pas des gains de temps.

Suite à ces observations, l'équipe dirigeante décide alors d'y remédier : en améliorant la qualité de ses méthodes de travail et de son matériel, ainsi que la qualité de son personnel, elle espère gagner alors en performance et obtenir des résultats plus que satisfaisants.

## **Les objectifs visés**

Nous avons énuméré précédemment les légers dysfonctionnements rencontrés par le cabinet d'EC. L'étape suivante consiste donc à définir les objectifs souhaités par la structure. L'équipe dirigeante s'est alors concertée et propose alors les objectifs suivants :

- Refonte du manuel de procédures et consultation obligatoire par tous les membres du cabinet : le manuel de procédures a été entièrement revu (**cf. Annexe 1**) et explicite clairement les méthodes de travail que tous doivent alors adopter. Ainsi, reprendre un dossier après un collaborateur en interne ne posera alors plus de difficulté en particulier, car les mêmes méthodes de travail sont utilisées. Cela génère des gains de

temps et une simplification des tâches, permettant ainsi aux collaborateurs de traiter de plus gros volumes de dossiers.

- **Pratique de tests lors de l'entretien :** afin de recruter du personnel ayant des compétences en particulier, il est nécessaire de les tester et vérifier ainsi leurs connaissances et compétences. Par conséquent, le temps d'adaptation au cabinet et les temps d'assimilation des consignes seront moins longs et le nouveau collaborateur sera plus efficace.
- **Changement de l'équipement informatique et du logiciel :** l'équipe a opté pour un logiciel plus récent et plus performant, permettant au maximum l'automatisation des écritures comptables. De plus, il n'y aura plus de bugs, qui étaient alors générés par l'ancien logiciel. Par conséquent, l'équipement n'étant pas adapté au nouveau logiciel, il a fallu le renouveler. Avec des outils plus rapides et plus performants, des gains de temps sont alors générés, laissant aux collaborateurs le temps de faire davantage d'analyse.

### **Information aux membres**

La structure n'étant pas composée que de l'équipe dirigeante, il est nécessaire d'informer les membres du cabinet quant à la mise en place d'une démarche qualité, et les objectifs visés.

L'équipe dirigeante a alors réuni tous les membres du cabinet et a expliqué la nécessité de s'axer davantage sur la qualité, et a alors énuméré les objectifs et les résultats qu'elle espérait obtenir.

Le cabinet étant une petite structure, le projet a enthousiasmé rapidement la totalité des membres. Dans les très grandes entreprises, cela est plus compliqué, du fait du plus grand nombre de membres et de leur capacité à créer des groupes allant à l'encontre du projet et pouvant aller jusqu'à le bloquer.

## **Recensement des besoins**

Malgré que les objectifs aient été fixés, un tour de table rapide a été fait pour demander aux autres membres du cabinet s'ils voyaient d'autres objectifs « qualité » qui pourraient apporter au cabinet. Certaines suggestions ont été faites telles que :

- De nouveaux bureaux plus grands : les bureaux actuels étant petits, il est alors difficile de mettre tous les dossiers et autres classeurs dessus. Le surplus est alors mis par terre, et les membres craignaient alors une mauvaise image de la structure lorsque les clients passaient près des bureaux.
- Mettre en place dans l'année deux jours d'archivage et de grand nettoyage avec la participation de tous les membres : il est nécessaire de garder les dossiers bilans des trois dernières années, le reste peut alors être archivé. Cela n'encombrerait plus les armoires et laisserait davantage de place pour de possibles nouveaux dossiers.
- La dématérialisation de la comptabilité : étant donné que les équipements et le logiciel vont être changés pour du matériel neuf, il a été émis qu'il fallait alors en profiter pour adopter la dématérialisation. Cela consiste à remplacer les supports d'informations matériels par des fichiers informatiques et des ordinateurs jusqu'au « zéro papier ». Cela permettrait de ne plus perdre de temps sur la saisie et de s'occuper davantage de l'analyse ou du contrôle des comptes. De plus, cela permet de faire des économies de papier.

## **Les objectifs définitifs**

Après consultation de tous les membres, l'équipe dirigeante décide de fixer les objectifs définitifs qu'elle va tenter d'atteindre. Tous les objectifs visés par l'équipe dirigeante ont été repris. Quant à ceux des membres, ils ont été également validés. Cependant, la mise en place de la dématérialisation étant plus complexe, il a été décidé qu'elle serait remise à plus tard, une fois que l'équipe dirigeante aura plus de temps à consacrer au projet.

Il faut ensuite vérifier si la structure dispose des moyens financiers et humains pour atteindre les objectifs « qualité ». La situation financière du cabinet étant prospère, le renouvellement du parc informatique ainsi que l'achat de nouveaux bureaux sont alors envisageables. Au niveau des moyens humains, l'ensemble du personnel est très motivé et s'engage à s'impliquer pleinement dans la mise en place du projet.

Les objectifs étant fixés et les membres étant prêts, la mise en place de la démarche qualité peut alors être mise en place.

## **B. La mise en place de la démarche qualité**

Une fois les objectifs « qualité » fixés et clairement définis, le projet peut alors être mis en route selon un schéma bien précis, afin d'éviter toute dispersion lors du projet. Cependant, cela n'empêche en rien le fait que le projet doive faire face à des obstacles.

### *1. Déroulement de la procédure selon les différents niveaux*

Avant toute chose, il est primordial de structurer la mise en place du projet. En effet, sans méthodologie précise, chaque acteur va interpréter à sa façon le rôle qu'il joue dans le projet et par conséquent aller dans la direction qu'il désire. Cela complexifie alors la procédure, la ralentit voire entraîne son abandon.

Il existe de nombreuses méthodes de planification de projet bien connues, mais elles sont davantage destinées aux très grandes entreprises, qui disposent d'instances se consacrant pleinement à la planification. Or l'objet de notre étude étant un cabinet d'EC, de petite taille, nous pouvons proposer une méthode simplifiée qui sera plus adaptée.

Dans un premier temps, la direction devra estimer grossièrement la durée du projet : elle va reprendre chaque objectif et estimer le temps consacré pour chacun. Ensuite, elle va décider d'une date de début de projet, qui conviendra à tous et qui n'interférera pas avec les obligations du cabinet. Par exemple, il ne serait pas judicieux, pour une structure comptable, de débiter un projet en pleine période fiscale.

Dans un second temps, le projet se faisant étape par étape, il est important de classer les objectifs par ordre de priorité, et de les atteindre dans cet ordre. A titre d'exemple, remplacer le parc informatique est plus urgent que d'instaurer un code de couleurs dans la classification des dossiers. En effet, sans équipements informatiques performants, le personnel va se retrouver lésé ; avoir la même couleur pour les dossiers fiscal, social et juridique est moins contraignant. Une fois la procédure mise par écrit et diffusée à toutes les personnes concernées par le projet, celui-ci peut alors débuter.

Reprenons le cas de la **SAS CINECC** et observons la manière dont elle a procédé pour introduire la qualité au sein de sa structure. Parmi les six objectifs, trois d'entre eux ont été retenus comme étant prioritaires : la refonte du manuel de procédures, l'installation de nouveaux bureaux et le changement de logiciel ainsi que du parc informatique. L'équipe dirigeante s'est ensuite concertée, au début du dernier trimestre 2014, pour décider ce qu'ils allaient introduire en premier lieu et à quelle date.

Après quelques heures de concertations, les objectifs ont été classés comme suit, par ordre d'exécution ; la durée d'exécution a également été estimée :

Refonte du manuel de procédures (durée estimée : 3 jours)	Installation de nouveaux bureaux (durée estimée : 6 heures)	Renouvellement du parc informatique et installation du nouveau logiciel (durée estimée : 11,5 jours)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recensement des carences et dysfonctionnement de l'ancien manuel de procédures (1/2 jour)</li> <li>• Corrections apportées (2 jours)</li> <li>• Information au personnel (1/2 jour)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat de nouveaux bureaux (1 heure)</li> <li>• Démontage des anciens bureaux (2 heures)</li> <li>• Installation des nouveaux bureaux (2 à 3 heures)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix du nouvel équipement et du logiciel (1 jour)</li> <li>• Devis des prestataires (1/2 jour)</li> <li>• Installation du nouvel équipement (3 jours)</li> <li>• Formation des salariés au nouveau logiciel (5 jours)</li> <li>• Installation du nouveau logiciel (2 jours)</li> </ul>

Il a donc été décidé de procéder tout d'abord à la refonte du manuel de procédures qui était nécessaire. En effet, le cabinet dispose d'un apprenti et d'une secrétaire comptable qui sont

amenés à travailler sur les dossiers de l'expert-comptable, mais également sur ceux des assistants cabinet. Chacun ayant sa méthode de travail, la mise en route pour traiter le dossier peut prendre énormément de temps. De plus, sur certains dossiers où la méthode de travail est « libre », chaque membre du cabinet tente alors d'imposer sa méthode. C'est pourquoi, la direction a décidé, en accord avec les autres membres, de régler ce problème en passant par le manuel de procédures.

Au mois de novembre 2014, l'expert-comptable a repris point par point ce qui ne convenait pas, ce qui était obscur ou ce qui manquait dans le manuel de procédures. Il en a fait part à ses associés, et ils se sont concertés quant à comment pallier ces dysfonctionnements. C'est une étape majeure, chaque mot compte et a son importance. Ensuite, les corrections sont alors effectuées, les points manquants ajoutés. Enfin une copie est imprimée pour chaque membre, et une autre copie dématérialisée est sauvegardée sur le serveur. Cela permet d'imprimer une nouvelle copie en cas de perte ou de simplifier la mise en place de modifications ultérieurement. Chaque membre a pour consigne d'en prendre connaissance et d'assimiler son contenu. Les délais estimés pour cette tâche ont été respectés.

Ensuite, le choix s'est porté sur l'installation de nouveaux bureaux. En effet, les bureaux actuels étant trop petits, la direction craignait alors que cela devienne problématique lors de la période fiscale, au vu de la quantité de dossiers qui va être traitée. De plus, c'était la tâche qui prenait le moins de temps. Les bureaux ont été changés peu de temps après la refonte du manuel de procédure, entre fin novembre et début décembre 2014. La tâche a duré moins de temps que prévu : la direction a opté pour l'achat en ligne, donc on peut considérer que le temps d'achat a été divisé par deux. Afin d'éviter toute perturbation durant les heures de travail des membres du cabinet, la direction a pris la décision de procéder au démontage des anciens meubles et à l'installation des nouveaux bureaux sur son temps libre.

La direction a fait le choix délibéré de laisser le changement le plus lourd pour la fin. Après s'être documentée et renseignée, la direction a fait son choix quant au logiciel et aux nouveaux équipements informatiques qu'elle mettra en place au sein de sa structure. Ayant estimé la durée de la tâche à une semaine et demie environ, l'équipe dirigeante décide alors de débiter mi-janvier 2015. Ainsi, les collaborateurs bénéficieront de nouveaux outils plus

performants durant la période fiscale ; des formations ont également été prévues à cet effet, au mois de décembre 2014. Cependant, le renouvellement du parc informatique et l'installation du nouveau logiciel ne se sont pas déroulés comme prévu, ce qui a quasiment doublé la durée initialement prévue. Les causes de cet incident feront l'objet d'une sous-partie plus loin dans ce mémoire (2. *Limites du projet de mise en place de la démarche qualité*).

Le cabinet d'EC a donc réussi à atteindre une partie des objectifs « qualité » qu'il s'était fixé. Nous allons revenir rapidement sur les objectifs que nous n'avons pas abordés et en expliquer les raisons :

- Les tests lors de l'entretien ne peuvent être mis en place à une date donnée. En effet, ils seront introduits quand l'occasion s'y prêtera, c'est-à-dire lors du recrutement de nouveau personnel.
- Concernant la mise en place de jours d'archivage et de grand nettoyage, nous sommes confrontés au même problème, à la différence que l'on sait à peu près que cela va avoir lieu durant une période de faible activité (par exemple, après la période fiscale)
- Enfin, nous avons vu plus haut que la dématérialisation a été mise de côté en raison de son caractère complexe et coûteux.

## *2. Limites du projet de mise en place de la démarche qualité*

Malgré des méthodes de planification et de gestion de projet efficaces et reconnues, un projet peut être amené à être confronté à de nombreux obstacles divers et variés. Nous allons classer ces obstacles en deux grands groupes : les obstacles internes à la structure d'une part, et d'autre part, les obstacles qui lui sont externes.

## **Les obstacles internes**

Ils correspondent aux obstacles présents dans la structure même, empêchant ou retardant le projet. Nous étudierons les cas les plus fréquents : la mauvaise préparation du projet, le manque de moyens financiers, ou encore l'opposition des membres de la structure.

### **➤ La mauvaise préparation du projet**

Avant de mettre en place le projet, il est important de le préparer afin que ce dernier se déroule dans les conditions initialement prévues. Cependant, la mauvaise préparation d'un projet n'est généralement pas volontaire, elle est due à un manque de connaissances, de compétences et d'expérience des exécutants du projet. La mise en place d'un projet mal étudié peut être la conséquence de :

- La méconnaissance de la structure : le projet peut tenir la route quand on l'étudie, mais une fois introduit dans le système, il devient alors inefficace en raison de son incompatibilité avec le reste de la structure. Par exemple, la mise en place d'un nouveau logiciel comptable, plutôt récent, que l'on veut installer sur des ordinateurs dont le système d'exploitation est Windows 98. Le logiciel ne pouvant être installé que sur des systèmes d'exploitation récents, le projet tombe alors à l'eau, ou alors il faut renouveler tout l'équipement informatique.
- Le manque de compétences des exécutants du projet : afin de faire une économie de coûts, certains dirigeants d'entreprise décident eux-mêmes de préparer et de mener les études nécessaires au projet. Cependant, certains ne possèdent pas les qualifications requises pour agir, ce qui entraîne des malfaçons quant à la préparation du projet. Parfois, il vaut mieux faire appel à un prestataire externe, qui dispose des qualifications nécessaires. A titre d'exemple, il peut paraître simple d'installer un logiciel comptable sur toutes les machines de l'entreprise, pourtant il y a des manipulations spécifiques à exécuter sur le serveur.



### ➤ **Le manque de moyens financiers**

Outre la préparation et la planification d'un projet, il est important d'établir un budget et de s'y conformer. Le budget est le récapitulatif des recettes et dépenses prévisionnelles faites par une entreprise sur une période donnée. Il est donc important de l'établir de façon pertinente, c'est-à-dire qu'une fois le projet mis en place l'écart entre le réel et le prévisionnel ne doit pas être trop élevé. Si le budget réel est supérieur au prévisionnel, cela signifie que l'entreprise a dépensé plus que prévu ; si la situation inverse se présente, l'entreprise a alors moins dépensé que prévu.

Pourtant, il peut arriver que le budget soit mal établi ou encore que l'entreprise se retrouve face à des dépenses imprévues. Reprenons l'exemple de l'incompatibilité du logiciel avec le matériel informatique : si l'on veut poursuivre le projet, il faudra renouveler tout le parc informatique, or cela n'était pas prévu dans le budget. L'entreprise peut ne pas avoir les moyens nécessaires et être dans l'obligation de contracter un emprunt ou d'acheter à crédit, si elle veut poursuivre le projet. Dans le cas où elle refuserait de dépenser plus que prévu, le projet ne pourra pas se poursuivre et sera abandonné.

### ➤ **L'opposition des membres de la structure**

Il peut arriver que les membres d'une structure s'opposent à un projet. Ceux qui ont tendance le plus à s'opposer sont ceux pour qui la routine s'est installée depuis de nombreuses années. En effet, il est plus difficile de convaincre un salarié qui a vingt ans d'ancienneté et qui a toujours utilisé le même logiciel, d'en utiliser un nouveau ; l'efficacité de l'ancien n'est plus à démontrer contrairement au nouveau. D'autres salariés craignent tout simplement la nouveauté : ils redoutent les formations et ont peur de ne pas être compétents pour ces nouveaux outils.

C'est pourquoi, il est important durant toute la mise en place du projet de communiquer régulièrement avec les différents membres afin de les rassurer. Les plus anciens comprendront alors la nécessité de ce changement, et les plus craintifs se sentiront davantage soutenus.

Au niveau interne, la **SAS CINECC** n'a pas rencontré de difficultés particulières étant donné que le projet a bien été préparé et qu'il a été soutenu par tous les membres. Cependant, elle a rencontré d'autres types de difficultés.

### **Les obstacles externes**

Comme son nom l'indique, ce sont des obstacles qui ne sont pas dus au fait de l'entreprise elle-même. Nous étudierons les deux cas principaux : le fait du prestataire externe et le cas de force majeure.

#### **➤ Le fait du prestataire externe**

Afin que le projet se déroule dans les meilleures conditions possibles, l'entreprise peut faire appel à un ou plusieurs prestataires externes. Pourtant, il peut arriver que ce ne soit pas la solution idéale pour les raisons suivantes :

- Non-qualité du service : la qualité n'est pas l'objectif principal de toutes les entreprises, ce qui entraîne alors des prestations de mauvaise qualité (erreurs, dysfonctionnements, temps passé).
- « Disparition » du prestataire : par là on entend sa faillite ; le prestataire peut faire faillite durant la mise en place du projet. Par conséquent l'entreprise cliente perd du temps à trouver un nouveau prestataire de services, voire même parfois elle se décourage et abandonne le projet. De plus, dans certains cas, les prestataires demandent des acomptes : en cas de faillite les entreprises clientes ne le récupèrent alors jamais.

La **SAS CINECC** a rencontré des problèmes lors de la mise en place du nouveau logiciel et des équipements informatiques. En effet, tout d'abord au niveau des équipements informatiques : le prestataire de services s'est dans un premier temps trompé sur la commande, c'est lors de la réception du matériel que cela a été constaté. Il a fallu attendre

quelques jours supplémentaires pour récupérer ce qui avait été commandé et qui avait alors été envoyé dans une autre entreprise par erreur. Ensuite, lors de la mise en route des nouveaux équipements, il a été constaté que personne ne recevait de connexion en WIFI. Après discussion avec le prestataire, ce dernier s'excuse et affirme alors que son technicien a oublié d'installer le routeur WIFI. Le technicien est venu quelques jours après l'appel téléphonique et a installé le routeur.

Des problèmes ont ensuite été rencontrés également au niveau de l'installation du logiciel : les techniciens sont restés plus de temps que prévu, puis il a été constaté une semaine plus tard que sur les dix licences commandées, neuf seulement ont été installées. La société éditrice du logiciel a été informée et a renvoyé un technicien sur place pour vérifier si les affirmations sont fondées ou non. Le technicien a remarqué alors que la dixième licence avait été mal installée et a remédié au problème.

Tous ces légers contretemps ont alors quasiment doublé la durée initialement prévue. Cela n'a pas été très contraignant, car la période fiscale venait tout juste de démarrer.

### ➤ **Le cas de force majeure**

Fait très rare, il peut arriver que la mise en place d'un projet soit compromise par un cas de force majeure. On entend par là un événement exceptionnel auquel on ne peut faire face. A titre d'exemple on peut citer les cas les plus connus : les inondations, les incendies, les pannes générales d'électricité, etc. Du fait de leur caractère imprévisible, irrésistible et surmontable, l'entreprise est alors impuissante face à ce genre d'événements.

Cependant, ce sont des faits rares, mais il est bon de noter que ce sont des événements qui peuvent arriver, et contre lesquels il faut se protéger un maximum : assurances, système de sécurité, système de secours, sauvegardes des données les plus importantes en externe, etc.

### **C. Le contrôle qualité de l'OEC : un outil de suivi de la qualité**

Nous avons pu observer tout au long de cette seconde partie, la manière dont une structure comptable se prépare pour introduire ou améliorer la fonction « qualité », devenue une priorité pour la profession. L'OEC a alors mis en place le contrôle qualité afin de vérifier que les structures comptables s'engagent bien dans une démarche qualité.

#### **1. Acteurs concernés et déroulement du contrôle**

Avant de s'intéresser au contrôle qualité en lui-même, il est important de rappeler brièvement les acteurs qui jouent un rôle important dans ce dernier, c'est-à-dire l'OEC, le contrôleur qualité et le cabinet d'expertise-comptable.

#### **L'OEC et la commission « Qualité & Normes »**

Au sein de l'OEC, on retrouve de nombreuses commissions permanentes, dont la commission « Qualité & Normes ». Composée de cinq membres élus, elle est chargée de nommer et former les contrôleurs qualité, de s'occuper des litiges, et de superviser les dossiers une fois le contrôle qualité terminé. Elle a pour objectifs principaux :

- Organisation des contrôles de qualité au sein des cabinets, en conformité avec les textes et la réglementation en vigueur.
- Proposition d'actions visant à diffuser les normes professionnelles et à améliorer la qualité des prestations fournies.

#### **Le contrôleur qualité**

Avant d'être nommé par la commission « Qualité & Normes », le futur contrôleur qualité doit déposer sa candidature ; cette dernière devra respecter cependant certaines conditions. En effet, le candidat doit :

- Ne pas avoir fait l'objet de sanctions disciplinaires

- Avoir déjà été contrôlé et n'avoir obtenu aucune observation de la part du contrôleur
- Suivre une formation organisée par l'OEC, à la charge du conseil supérieur de l'ordre et des conseils régionaux de la circonscription
- Etre inscrit au Tableau depuis au moins 5 ans (à l'exception des directeurs et cadres d'association de gestion et de comptabilité)

De plus certaines qualités telles que la capacité à communiquer et le sens de la pédagogie sont nécessaires à la fonction. Si ces conditions sont respectées, la nomination est alors possible, et le contrôleur peut alors exercer.

Chaque contrôleur est soumis à des devoirs et des obligations : il doit accomplir personnellement la mission, être disponible, être indépendant vis-à-vis des entités contrôlées, respecter le secret professionnel, et ne pas accepter de mission d'un client du bureau contrôlé pendant trois ans à compter de la date de clôture. L'engagement du contrôleur qualité est formalisé sous forme de charte, que le candidat doit alors signer.

De par son statut de contrôleur, ce dernier bénéficie d'avantages récompensant son engagement, tels que :

- Une formation annuelle gratuite sur les normes et la qualité
- Une indemnité forfaitaire de six cent euros par journée de contrôle
- Le remboursement des frais de déplacement liés aux contrôles, selon le barème arrêté annuellement par le Conseil régional

### **Le cabinet d'EC**

Sont contrôlés, tous les experts-comptables inscrits au Tableau, quel que soit son mode d'exercice ou son statut au sein de la structure, mais aussi tous les cabinets et bureaux secondaires.

Ils ont l'obligation de fournir tous les éléments nécessaires à la préparation du contrôle, sous peine de visite préalable, et de fournir au contrôleur toutes les pièces et informations dont il aura besoin pour le contrôle.

Nous avons donc décrit brièvement le rôle de chaque acteur au sein du contrôle, maintenant nous allons expliquer le déroulement de la procédure.

Le contrôle qualité se déroule en trois étapes : la phase préparatoire, le contrôle et la synthèse. Cependant, la partie synthèse sera étudiée plus loin dans ce mémoire, dans un point *2. Synthèse et répercussions pour le cabinet.*

### **La phase préparatoire**

L'OEC envoie un questionnaire préparatoire au contrôlé, joint à la lettre d'information du contrôle et au « Guide du contrôle qualité ». Nous pouvons en voir un extrait en **Annexe 2**. Le contrôlé a alors 30 jours à compter de la réception du questionnaire, pour le compléter et le retourner. Ce dernier comporte plusieurs onglets, dans lesquels le contrôlé devra fournir des informations relatives à l'organisation générale, le personnel, la clientèle et les missions, les méthodes de travail et le contrôle qualité, au sein de la structure.

Si les réponses sont alors insuffisantes, le Conseil de l'Ordre peut décider d'une visite préalable, qu'elle notifie au contrôlé. Un contrôleur est alors envoyé sur place afin de recueillir les données manquantes.

Une fois le questionnaire retourné, le contrôleur prend connaissance des informations qui lui ont été remises, ce qui lui permettra de préparer au mieux le contrôle en lui-même.

### **Le contrôle**

Cette étape se déroule au sein de la structure contrôlée et est divisée en deux phases :

- **L'examen structurel** : le contrôleur va s'entretenir avec le contrôlé et lui soumettre un questionnaire structurel, afin de réaliser un diagnostic de l'organisation de la structure.

De ce diagnostic ressortira les forces et les faiblesses des méthodes et procédures du cabinet. Ainsi, le contrôleur vérifie que les informations fournies dans le questionnaire préparatoire sont alors bien appliquées.

- L'examen technique : il consiste en la revue de certains dossiers afin d'apprécier la qualité des méthodes de travail mises en œuvre par la structure. Le contrôleur va alors choisir un échantillon de dossiers en fonction de la taille du cabinet et des conclusions de l'examen structurel. Il est bon de noter que le contrôleur doit obligatoirement examiner au minimum deux dossiers.

## *2. Synthèse et répercussions pour le cabinet*

A la fin de chaque examen du contrôle, une synthèse est faite. Pour l'examen structurel, la note fera état des forces et faiblesses par rapport à l'indépendance, la compétence, la qualité du travail, le secret professionnel, l'acceptation et maintien des missions, et les rapports ; elle va permettre d'orienter les conclusions de l'examen technique. La synthèse de ce dernier est matérialisée sous forme d'une grille de synthèse des dossiers techniques, dans laquelle figurent : les normes de comportement, les normes de travail, les normes de rapport, les conclusions du contrôleur, et les observations du contrôlé.

La synthèse peut être faite sur place verbalement (comme cela a été le cas pour la **SAS CINECC**), ou communiquée dans un délai de trente jours. Le contrôleur va ensuite remettre un rapport et le dossier complet au Conseil Régional de l'OEC (CROEC) ; ce dernier va alors examiner le dossier afin d'établir une lettre conclusive. On estime que le contrôle qualité, de la notification du contrôle à l'envoi de la lettre finale, dure au minimum cinq mois.

Dans le cas de la **SAS CINECC**, quelques remarques verbales ont été faites (**voir Annexe 5**) mais qui étaient sans gravité, étant donné que la lettre définitive ne comportait aucune observation. Lors du contrôle au sein du cabinet, j'ai pu observer le déroulement de la procédure. C'est alors que certains points m'ont interpellée : je suis donc partie de l'hypothèse que les professionnels de la comptabilité ne sont pas assez sensibilisés en matière de qualité et que par conséquent ils n'en voient pas les enjeux et que donc ils ne pensent pas que cela

peut améliorer les performances d'une structure comptable; de plus le contrôle qualité est certes un outil performant, mais qui pourrait être amélioré. Pour vérifier cette hypothèse, j'ai élaboré un questionnaire, ainsi qu'un entretien.

### **Le questionnaire et les résultats obtenus (Annexes 2 et 3)**

J'ai élaboré un questionnaire d'une dizaine de questions afin d'évaluer les connaissances et de récolter les avis de différents professionnels de la comptabilité ; une cinquantaine de réponses ont été obtenues. Nous allons passer en revue chaque question et les résultats qui lui sont associée :

- Question 1 : il est important de vérifier que les professionnels connaissent cet élément de base en matière de qualité. Présent dans toutes les structures, il sert de guide de qualité aux membres ; une majorité sait le définir (96,1%).
- Question 2 : Si une majorité sait ce qu'est un manuel de procédures, un peu plus de la moitié des personnes interrogées (58%) l'ont déjà lu. Cela montre le manque d'intérêt d'une bonne partie des professionnels concernant la politique qualité de leur cabinet.
- Question 3 : Concernant la norme NPMQ, un peu plus de la moitié en a déjà entendu parler (56,9%). On peut noter là un manque d'informations en matière de réglementation en vigueur ; il faudrait inciter davantage les membres à lire les documentations mises à disposition, telle que la Revue Fiduciaire par exemple.
- Question 4 : On remarque que seulement 31,4% des professionnels informent la clientèle des obligations qu'ils ont en matière de qualité. Comme il a été expliqué par l'expert-comptable en **Annexe 5**, de nombreux clients manquent de connaissance et sont alors réticents à s'engager dans une démarche qualité ; d'où le manque d'informations aux clients, afin d'éviter d'apporter des « informations inutiles ».



- Questions 5 et 6 : J'ai jugé intéressant d'interroger les professionnels sur la qualité de l'organisation et des prestations fournies. En matière de qualité de l'organisation, une majorité donne la note de 3/5 (45,1%). Notons également que 39,2% ont évalué la qualité à 4/5. Concernant la qualité des prestations fournies, on retrouve les mêmes notes, avec une majorité de 4/5 cette fois (56,9%). On constate que la qualité est très présente dans les structures comptables et que les membres lui accordent une importance particulière.
- Question 7 : 52,9% trouve que faire de la qualité est contraignant. En effet, faire de la qualité demande beaucoup de temps et de connaissances. Cependant, comme nous l'avons vu aux questions précédentes, cela n'empêche en rien les professionnels de faire de la qualité.
- Questions 8 et 9 : 45,1% des personnes interrogées ont déjà eu un contrôle qualité de l'OEC, soit presque la moitié. L'échantillon interrogé n'est pas grand (cinquante et une personnes), cependant on peut noter que l'OEC veille et supervise à ce que les normes de qualité soient bien appliquées. Sur les 45,1%, environ 56% ont appliqué les recommandations faites par le contrôleur. Comme il a été dit dans l'**Annexe 5**, chacun a sa méthode : le contrôleur, étant un confrère, va faire des recommandations en fonction de ses méthodes à lui. De son côté, le contrôlé va juger cela pertinent ou non et donc appliquer ou non ce que le contrôleur lui recommande.
- Question 10 : 70,6% des professionnels comprennent les enjeux du contrôle qualité et trouve qu'il permet d'améliorer les performances. Notons tout de même que 29,4% restent sceptiques quant à son efficacité, ce qui n'est pas négligeable.
- Question 11 : Concernant la pertinence du contrôle, 64,7% trouvent qu'il n'y a rien à redire. Cependant, 35,3% pensent le contraire et que des améliorations voire de nouveaux outils peuvent être apportés.

Contrairement à ce qui avait été posé en hypothèse, on constate que la majorité des professionnels de la comptabilité comprennent les enjeux de la qualité, notamment en

matière d'amélioration des performances, c'est pourquoi elle est une fonction à part entière dans la structure. Le cabinet et ses membres, avec l'appui de l'OEC doit donc continuer de se tenir informé en matière normes et d'obligations en matière de qualité, et de tenter de sensibiliser à leur tour la clientèle.

### **L'entretien**

Plusieurs mois après le contrôle qualité, j'ai voulu recueillir l'avis de l'expert-comptable, en lui posant des questions qui se rapprochaient à celles du questionnaire, afin d'obtenir son jugement personnel sur la qualité, mais également d'avoir davantage de substance pour vérifier l'hypothèse posée.

L'expert-comptable de la **SAS CINECC** a validé mon hypothèse sur certains points :

- Certains professionnels ont conscience des enjeux de la qualité, d'autres beaucoup moins : l'OEC propose de nombreuses formations qui ne sont cependant pas obligatoires pour tous et qui ne sont pas gratuites pour toutes.

***« L'OEC propose de nombreuses formations sur la qualité. Après, chacun est libre d'y assister... cela dépend de nombreux facteurs tels que le manque de temps ou encore le coût de la formation. »*** D'après M. J. STUHLICK, expert-comptable de la **SAS CINECC**.

Les professionnels de la comptabilité, ne comprenant pas les enjeux, ne voient pas pourquoi ils s'engageraient dans une politique de qualité. De plus, face à la réticence de certains clients, certains professionnels, du fait de leur manque de connaissances voire même du manque d'intérêt, ne se sentent pas le devoir de sensibiliser la clientèle à la qualité.

- Le contrôle qualité est un outil efficace qui a su montrer ses preuves, cependant certains dysfonctionnements sont à noter. En effet, on peut noter le manque d'objectivité du contrôleur, qui peut avoir tendance à faire des recommandations en fonction de ses propres méthodes. Le fait que le contrôle soit également centré

uniquement sur la qualité : un des objectifs du contrôle qualité est d'améliorer les performances d'une structure, cependant l'outil en l'état ne nous donne que peu d'informations quant à l'augmentation de la performance globale. Enfin, le contrôle devrait être assoupli en fonction de la taille et de l'effectif d'une structure, car pour certains types de structures, notamment les plus petites la procédure peut paraître lourde.

A l'inverse du questionnaire, l'avis de l'expert-comptable va davantage dans le sens de l'hypothèse posée : malgré une forte sensibilisation, les professionnels de la comptabilité ont du mal à intégrer cette fonction au sein de l'organisation et des prestations, car ils peinent à visualiser les enjeux. En effet, certains professionnels n'arrivent pas à déterminer les effets qu'une démarche qualité pourrait avoir sur le cabinet comptable ; ils ne voient donc pas le rôle joué par la fonction « qualité » dans la performance globale. C'est pourquoi, ne voulant pas perdre de temps et d'argent, peu de structures s'engagent dans cette démarche.

Quant au contrôle qualité, il pourrait gagner en pertinence et en efficacité s'il faisait davantage le lien entre qualité et performance. En l'état, le contrôle qualité ne permet pas de déterminer si la mise en place d'une démarche qualité permet d'accroître les performances d'une structure comptable, et donc des résultats du cabinet. Le contrôle n'a pas pour vocation de s'introduire dans la comptabilité de l'entité contrôlée, donc le contrôleur ne peut alors vérifier si l'engagement de la structure dans une démarche qualité a porté ses fruits, et donc lui a permis d'obtenir de meilleurs résultats.

Dans cette partie, nous avons pu voir à travers des théories et de l'étude de cas, la manière de mettre en place une démarche qualité, et de quelle façon l'OEC supervise cela. Une hypothèse a été posée en matière d'enjeux de la qualité sur la performance globale, ainsi que sur la pertinence du contrôle qualité, qui a été vérifiée par un questionnaire et un entretien.

## CONCLUSION

A travers cette deuxième partie de mémoire, nous avons démontré dans un premier temps le lien entre la qualité et la performance, par le biais de théories, après avoir défini chacun de ces termes. Une fois le rôle de la qualité dans la performance globale de l'entreprise définie, nous nous sommes recentrés sur l'application de cette théorie dans une structure comptable. Nous avons expliqué l'intérêt de mettre en place une telle démarche, et la manière dont il fallait procéder pour atteindre au mieux les objectifs fixés. Ensuite, nous avons expliqué de quelle manière l'OEC supervisait le respect des normes en matière de qualité avec le contrôle qualité et son déroulement.

Une hypothèse a été posée : les professionnels de la comptabilité sont-ils assez sensibilisés à la notion de qualité et comprennent-ils les enjeux ? Le contrôle qualité permet-il d'améliorer les performances d'une structure comptable ? ; Pour vérifier cette hypothèse, un questionnaire a été soumis à des professionnels comptables de toute catégorie (CAC, EC, collaborateur comptable, etc.) et un entretien avec l'expert-comptable de la **SAS CINECC** ont été mis en place afin de la vérifier.

La majorité des professionnels de la comptabilité comprennent les enjeux de la qualité et qu'elle est source d'amélioration de la performance globale. Son caractère contraignant n'est en rien un frein à sa mise en place aussi bien dans l'organisation que dans les prestations fournies à la clientèle : la qualité fait partie intégrante du système. L'OEC, avec le contrôle qualité et les formations, s'assure que les structures comptables s'engagent dans une politique qualité. En effet, elle veut les sensibiliser au maximum à cette notion qui, de pair avec le développement durable, prend une place de plus en plus prépondérante dans la profession aujourd'hui.

Aujourd'hui, la **SAS CINECC** s'est engagée pleinement dans une démarche qualité ; nous n'avons pas assez de recul pour juger de l'efficacité totale de la démarche, cependant quelques résultats sont visibles : des gains de productivité liés à l'harmonisation des méthodes de travail ; une hausse de la clientèle, et donc du CA (certains clients ont été informés de la politique qualité du cabinet, et le bouche à oreille a fait que cela a attiré une nouvelle

clientèle) ; une motivation accrue des membres : les nouveaux équipements, ainsi qu'une explication claire et concise des méthodes de fonctionnement du cabinet ont motivé les membres. Elle se tient informée régulièrement en matière de qualité afin de poursuivre sa quête d'amélioration.

La mise en place d'une démarche qualité au sein d'un cabinet d'expertise-comptable est donc une source d'amélioration des performances. Cependant il serait bon de revenir sur l'entretien fait avec l'expert-comptable de la **SAS CINECC** en **Annexe 5**, qui rappelle que malgré que le contrôle qualité soit un outil utile, il reste tout de même imparfait. En effet, il devrait mettre davantage en avant la performance et le lien qu'a la qualité avec cette dernière. Ainsi, les professionnels de la comptabilité comprendraient peut être mieux les enjeux de la mise en place d'une démarche qualité. De plus, le problème du contrôleur se pose, en particulier son caractère subjectif : comme nous l'avons vu précédemment, chacun a sa méthode et certains seront alors tentés de l'imposer malgré eux ; de plus les recommandations faites ne sont pas tout le temps appliquées.

Les professionnels n'étant pas tout le temps à jour en matière de normes et de réglementation, le contrôle qualité est la référence en comptabilité pour permettre de juger si la qualité est présente dans les méthodes de travail ou encore le fonctionnement du cabinet. En optimisant cet outil, ou en le complétant avec d'autres outils et en y introduisant davantage la mesure de la performance globale, les structures comptables verraient alors l'intérêt de s'engager dans une démarche qualité. Comme il a été cité en **Annexe 5**, dans l'entretien, en se reprenant des éléments de la déclaration d'activité de la CNCC, le contrôle qualité serait alors plus parlant et motiverait davantage les professionnels de la comptabilité à introduire la qualité dans les cabinets d'expertise-comptable.

## CONCLUSION GENERALE

---

Ce mémoire m'a permis d'approfondir mes connaissances en matière de « démarche qualité » et la manière dont elle est introduite au sein d'une structure comptable. J'ai ainsi pu saisir le rôle important qu'elle joue dans la profession comptable et pourquoi l'OEC tend à la mettre en avant ces dernières années.

Cette étude m'a permis de mobiliser des connaissances, notamment en management, mais également d'en apprendre davantage sur des points non étudiés au cours de ma formation scolaire ou professionnelle. De plus, au cours de mes enquêtes, questionnaire et entretien, j'ai pu échanger et partager des informations avec des professionnels de la comptabilité, ce qui fut une expérience enrichissante.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages

**AUTISSIER D., MOUGIN Y., SEGOT J. (2011),** *Mesurer la performance de la fonction qualité*, Editions Eyrolles

**CAMP R. (1995),** *Le benchmarking*, Editions d'organisation, Paris

**GILLET-GOINARD F., SENO B. (2011),** *Réussir la démarche qualité*, Editions Eyrolles

**KALIKA M. (1988),** *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, Editions Economica, Paris

**LE COZ E.** *Système de management de la qualité (SMQ) : processus d'amélioration*, Ed. Techniques ingénieur

**MILLOT S. (2007),** *L'enquête de satisfaction - Guide méthodologique*, Editions AFNOR 2007

### Papiers non publiés

[http://www.iso.org/iso/fr/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf) : document expliquant les principes de management sur lesquels sont fondées les normes ISO 9000

### Webographie

<http://www.oec-paris.fr/> : site de l'Ordre des experts – comptables, Région Paris IDF

<http://fr.wikipedia.org> : site d'informations générales

[http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/\(28/06/15 17h40\)](http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/(28/06/15%2017h40)) : site sur la typologie des performances

[http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/vii/vii-10/vii-10-20/1 \(28/06/2015 - 13h55\)](http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/audit-et-auto-evaluation/vii/vii-10/vii-10-20/1(28/06/2015%2013h55)) : site d'informations sur la chronologie de la qualité au sein des entreprises

[http://www.institut-numerique.org/ii-les-fondamentaux-du-manuel-de-procedures-51e903d47c88e \(07/07/15 20h11\)](http://www.institut-numerique.org/ii-les-fondamentaux-du-manuel-de-procedures-51e903d47c88e(07/07/15%2020h11)) : site d'informations concernant le manuel de procédures

<http://www.qualiteperformance.org/> : site d'informations sur la qualité et la performance