

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la
gestion hybride au sien Idarati Company**

Etude de cas : SPA Moustachir

Présenté par :

Mme. Touam Ilhem

Encadré par :

Mme. Chami Fatima Zohra

Année universitaire

2025 -2026

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la
gestion hybride au sien Idarati Company**

Etude de cas : SPA Moustachir

Présenté par :

Mme. Touam Ilhem

Encadré par :

Mme. Chami Fatima Zohra

Année universitaire

2025 -2026

Sommaire

<i>Dédicace</i>	6
Remerciement	7
Liste des figures	8
Liste des tableaux	9
Liste des abréviations	11
Résumé	12
Introduction générale	1
 Chapitre I : Cadre théorique de l’audit qualité et la gestion Hybride	5
 Section 01 : Fondamentaux théorique de l’audit qualité :	7
1. La notion de l’audit qualité :	7
2. Classement de l’audit qualité :	14
3. Les outils et mission Audit qualité :	16
Section 02 : Fondamentaux Théorique de la Gestion hybride :	22
1. La notion de gestion hybride :	22
2. La gestion hybride dans les organisations modernes : pratiques, enjeux et maîtrise des risques.....	31
3. Les outils et missions de la gestion hybride :	35
Section 3 : Relation entre audit qualité et amélioration de gestion hybride	38
1. Le rôle de l’audit qualité dans la gestion hybride	38
2. La contribution de l’audit qualité au développement du gestion hybride :	43
3. Impact de l’audit qualité sur la performance de la gestion hybride :	47
 Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L’évolution De La Gestion Hybrid	53
 Section 01 : Présentation de l’organisme l’entreprise d’accueil.	55
1. Présentation générale et cadre de Idarati Company	55
2. Organisation structurelle de Idarati Company :	59
3. Méthodologique de la recherche :	63
Section 02 : Le déroulement de la mission audit dans une environnement hybride : étude de cas SPA MOUSTACHIR.	70
1. Phase de la planification et organisation de la mission d’audit :	70
2. Phase de la réalisation de la mission audit	76
3. Phase conclusion : Rapport audit	105
 Conclusion générale	111
 Bibliographie	114
Annexes	118

Dédicace

*C'est avec une profonde gratitude et des mots sincères que je dédie ce modeste travail de fin d'étude à mes chers **parents**, qui ont sacrifié leur vie pour notre réussite et ont éclairé notre chemin par leurs conseils judicieux.*

J'espère qu'un jour, je pourrai leur rendre un peu de ce qu'ils ont fait pour moi. Que Dieu leur accorde bonheur et longue vie.

*Je dédie aussi ce travail à mes frères **Wanis** et **Mohiedinne**.*

À tous ceux que j'aime et qui m'aiment au retour.

Ilhem

Remerciement

« La réussite d'un travail ne dépend pas uniquement des efforts fournis, mais aussi du soutien, des conseils et de l'accompagnement des personnes qui nous entourent. »

Je tiens avant tout à remercier Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience nécessaires afin de mener ce travail à son terme dans les meilleures conditions.

J'adresse mes plus sincères remerciements à mon encadrante, **Mme Chami Fatima Zohra** pour son accompagnement précieux, sa disponibilité, ses orientations pertinentes ainsi que ses conseils enrichissants qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.

J'exprime également ma profonde gratitude envers l'ensemble des enseignants et du personnel administratif de **École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique** pour la qualité de la formation dispensée ainsi que pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

Mes remerciements s'adressent également à l'entreprise d'accueil **Idarati Company** ainsi qu'à toute son équipe pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et les informations fournies durant la période du stage, qui ont été d'une grande utilité pour l'élaboration de cette étude.

Je remercie chaleureusement toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail par leurs encouragements, leurs conseils et leur soutien moral.

Enfin, j'adresse une pensée reconnaissante à ma famille et à mes proches pour leur patience, leur confiance et leur soutien permanent tout au long de cette expérience académique.

Liste des figures

Numéro	Intitulé de la figure	Page
Figure N°1	L'évolution de l'objectif des audits qualité.	9
Figure N°2	Signification de l'Audit.	10
Figure N°3	Les étapes d'une mission audit qualité.	20
Figure N°4	Illustration du management hybride.	29
Figure N°5	Les Différentes Phases de l'Évolution de l'Audit.	45
Figure N°6	Organisation en mode hybride.	48
Figure N°7	Les valeurs de Idarati Company.	57
Figure N°8	Organigramme de Idarati Company.	60
Figure N°9	Carte de répartition des agences d'Idarati Company en Algérie (Alger – Oran – Blida).	62
Figure N°10	Les phases de programme d'audit.	77
Figure N°11	Feuille de test N°1.	85
Figure N°12	Les principaux indicateurs KPI de la gestion hybride et de l'audit qualité.	90
Figure N°13	Courbe de l'évolution de taux de productivité entre 2023 et 2025.	90
Figure N°14	Courbe de l'évolution de taux de d'absentéisme entre 2023 et 2025.	92
Figure N°15	Histogramme de l'évolution de taux de d'absentéisme entre 2023 et 2025.	93
Figure N°16	Histogramme de l'évolution de taux de satisfaction des employés entre 2023 et 2025.	96
Figure N°17	Courbe de l'évolution des recommandations réalisées entre 2023 et 2025	98
Figure N°18	Courbe de l'évolution niveau de digitalisation des processus entre 2023 et 2025	102
Figure N°19	Histogramme de l'évolution le coût de formation des employés entre 2023 et 2025.	104
Figure N°20	Courbe de Coût des dysfonctionnements techniques entre 2023 et 2025.	105

Liste des tableaux

Numéro	Intitulé des tableaux	Page
Tableau N°1	Les principes caractéristiques de l’audit selon ISO 19011.	13
Tableau N°2	Identification, évaluation des risques d’audit et dispositifs de contrôle dans un environnement de gestion hybride.	75
Tableau N°3	Constats issus du guide d’entretien relatif à la mission d’audit qualité en environnement hybride.	81
Tableau N°4	Résultats de l’observation directe	83
Tableau N°5	Évaluation de la gestion hybride et de la performance organisationnelle au sein des services de l’entreprise	88
Tableau N°6	Taux de productivité entre 2023 et 2025	90
Tableau N° 7	Respect des délais entre 2023 et 2025	91
Tableau N° 8	Taux d’absentéisme entre 2023 et 2025	92
Tableau N° 9	Qualité des échanges hybrides entre 2023 et 2025	93
Tableau N° 10	Fluidité de la communication interne entre 2023 et 2025	94
Tableau N° 11	Taux de coordination inter-services entre 2023 et 2025	95
Tableau N° 12	Taux de satisfaction des employés entre 2023 et 2025	96
Tableau N° 13	Motivation au travail entre 2023 et 2025	97
Tableau N° 14	Équilibre travail-vie privée entre 2023 et 2025	97
Tableau N° 15	Taux des recommandations réalisées entre 2023 et 2025	98
Tableau N° 16	Taux de dossiers incomplets entre 2023 et 2025	99
Tableau N° 17	Efficacité du suivi des audits entre 2023 et 2025	100
Tableau N° 18	Niveau d’utilisation des outils numériques entre 2023 et 2025	100
Tableau N° 19	Fiabilité des systèmes numériques entre 2023 et 2025	101
Tableau N° 20	Sécurité des données entre 2023 et 2025	102
Tableau N° 21	Niveau de digitalisation des processus entre 2023 et 2025	102
Tableau N° 22	Coût de formation des employés entre 2023 et 2025	103
Tableau N° 23	Coût des outils numériques entre 2023 et 2025	104
Tableau N°24	Coût des dysfonctionnements techniques entre 2023 et 2025	105

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CI	Contrôle Interne
CNRC	Centre National du Registre du Commerce
COSOB	Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
CO2	Dioxyde de carbone
DG	Direction Générale
ERP	Enterprise Resource Planning
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IIA	Institute of Internal Auditors
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicator
OKR	Responsabilité Sociétale des Entreprises
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RH	Ressources Humaines
SMQ	Système de Management de la Qualité
SPA	Société Par Actions
TD	Transformation Digitale
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Résumé

Dans un environnement marqué par l'accélération de la transformation numérique et l'évolution des modes de travail, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux défis liés à la gestion hybride. Cette nouvelle dynamique organisationnelle, fondée sur l'intégration des outils digitaux et des méthodes de gestion classiques, exige des mécanismes performants capables d'assurer l'efficacité des processus, la qualité des services et la maîtrise des risques.

L'étude menée au sein de Idarati Company s'appuie sur une approche méthodologique combinant analyse qualitative et quantitative à travers l'observation, les entretiens et l'évaluation des pratiques organisationnelles. Ce mémoire s'intéresse à l'étude de l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride au sein des entreprises. Il met en évidence le rôle de l'audit dans l'identification des insuffisances organisationnelles, l'optimisation des procédures internes ainsi que le renforcement de la performance globale de l'entreprise SPA Moustachir.

Les résultats obtenus révèlent que l'audit qualité ne constitue plus uniquement un outil de contrôle, mais un véritable moteur d'innovation organisationnelle et d'amélioration continue. Il contribue à renforcer la flexibilité de l'entreprise, à optimiser l'utilisation des technologies numériques et à développer une culture de performance durable adaptée aux exigences du monde professionnel moderne.

Mots clés : Audit qualité ; Gestion hybride ; Transformation numérique ; Performance organisationnelle ; Amélioration continue.

Abstract

In an environment marked by the acceleration of digital transformation and the evolution of working methods, companies are now facing new challenges related to hybrid management. This organizational dynamic, based on the integration of digital tools and traditional management approaches, requires efficient mechanisms capable of ensuring process effectiveness, service quality, and risk control.

The study conducted within Idaraty Company is based on a methodological approach combining qualitative and quantitative analysis through observation, interviews, and the evaluation of organizational practices. This dissertation examines the impact of quality audit on the evolution of hybrid management within companies. It highlights the role of audit in identifying organizational deficiencies, optimizing internal procedures, and strengthening the overall performance of SPA Moustachir.

The results obtained reveal that quality audit is no longer limited to a control tool, but has become a real driver of organizational innovation and continuous improvement. It contributes to enhancing organizational flexibility, optimizing the use of digital technologies, and developing a sustainable performance culture adapted to the demands of the modern professional world.

Key words: Quality audit ; Hybrid management ; Digital transformation ; Organizational performance ; Continuous improvement.

الملخص

في بيئة تتسم بتسارع التحول الرقمي وتطور أساليب العمل، تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة مرتبطة بالإدارة الهجينة. وتعتمد هذه الديناميكية التنظيمية على دمج الأدوات الرقمية مع أساليب التسيير التقليدية، مما يتطلب آليات فعالة قادرة على ضمان فعالية العمليات وجودة الخدمات والتحكم في المخاطر .

على منهجية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي من خلال Idarati Company تعتمد الدراسة التي أُجريت على مستوى الملاحظة والمقابلات وتقييم الممارسات التنظيمية .وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تدقيق الجودة على تطور الإدارة الهجينة داخل المؤسسات، مع إبراز دوره في تحديد النقائص التنظيمية، وتحسين الإجراءات الداخلية، وتعزيز الأداء العام لمؤسسة SPA Moustachir .

وقد أظهرت النتائج أن تدقيق الجودة لم يعد مجرد أداة رقابية، بل أصبح محركًا حقيقيًا للابتكار التنظيمي والتحسين المستمر. كما يساهم في تعزيز مرونة المؤسسة، وتحسين استخدام التكنولوجيات الرقمية، وتطوير ثقافة أداء مستدامة. تتماشى مع متطلبات عالم العمل الحديث

الكلمات المفتاحية: تدقيق الجودة ؛ الإدارة الهجينة ؛ التحول الرقمي ؛ الأداء التنظيمي ؛ التحسين المستمر .

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par la transformation numérique, la mondialisation et l'évolution rapide des modes de travail, les entreprises sont amenées à adapter continuellement leurs pratiques organisationnelles afin d'améliorer leur performance et de renforcer leur compétitivité. L'émergence de la gestion hybride, combinant le travail présentiel et le travail à distance, constitue aujourd'hui l'un des principaux changements organisationnels ayant profondément modifié les méthodes de management, de communication et de contrôle au sein des organisations.

Face à cette évolution, les entreprises doivent mettre en place des mécanismes efficaces permettant d'assurer la continuité des activités, la maîtrise des risques, l'amélioration de la communication interne ainsi que le suivi des performances dans un environnement de travail de plus en plus digitalisé. Dans ce contexte, l'audit qualité occupe une place importante en tant qu'outil d'évaluation, de contrôle et d'amélioration continue des pratiques organisationnelles.

L'audit qualité ne se limite plus à une simple vérification de conformité aux procédures et aux normes ; il représente désormais un véritable levier d'amélioration de la performance organisationnelle. Il permet d'identifier les dysfonctionnements, d'évaluer l'efficacité des processus, de renforcer le système de management de la qualité et de proposer des recommandations adaptées aux nouveaux défis liés à la gestion hybride et à la transformation digitale.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail de recherche, qui porte sur l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride au sein de la SPA Moustachir. Cette entreprise algérienne spécialisée dans le consulting et les services de conseil en ligne représente un exemple concret d'organisation ayant adopté un mode de gestion hybride basé sur l'utilisation des outils numériques et des plateformes collaboratives. Cette étude a été réalisée dans le cadre de notre stage pratique au sein de l'entreprise Idarati Company, qui constitue notre lieu de stage et d'observation. Ce stage nous a permis de découvrir les pratiques organisationnelles et numériques appliquées dans un environnement de gestion hybride.

La SPA Moustachir connaît une évolution importante dans son organisation interne grâce à la digitalisation progressive de ses activités et à l'intégration des nouvelles technologies dans ses processus de management. Donc, l'audit qualité devient un outil essentiel permettant d'évaluer l'efficacité des pratiques hybrides, de renforcer le contrôle interne et d'accompagner l'entreprise dans sa transformation digitale.

L'intérêt de ce thème réside dans l'importance croissante accordée à la qualité, à la performance organisationnelle et à la digitalisation dans les entreprises modernes. En effet, l'évolution des pratiques de travail hybride soulève plusieurs défis liés à la communication, à la coordination des équipes, à la gestion documentaire, à la sécurité des données ainsi qu'au

Introduction Générale

suivi des performances. L'audit qualité apparaît alors comme un moyen permettant d'identifier les insuffisances et de proposer des actions correctives afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

Motifs du choix du sujet

Le choix de ce sujet repose sur des motivations à la fois objectives et subjectives.

Sur le plan objectif, la gestion hybride connaît aujourd'hui un développement important dans les entreprises modernes, notamment avec l'évolution des outils numériques et des technologies de communication. Cette transformation organisationnelle nécessite la mise en place de dispositifs de contrôle et d'évaluation capables d'assurer la performance, la qualité et la maîtrise des risques. L'étude de l'impact de l'audit qualité sur la gestion hybride constitue donc un sujet actuel et pertinent, particulièrement dans la transformation digitale des entreprises algériennes.

Sur le plan subjectif, ce thème correspond à notre intérêt pour les domaines liés à l'audit, à la qualité, à la gestion et à la transformation numérique. Ce travail représente également une opportunité de relier les connaissances théoriques aux pratiques réelles observées sur le terrain à travers une étude de cas concrète réalisée au sein de la SPA Moustachir.

Problématique

Dans un contexte caractérisé par le développement de la gestion hybride et la digitalisation des activités, les entreprises doivent renforcer leurs mécanismes de contrôle et d'amélioration continue afin d'assurer leur performance organisationnelle.

Ainsi, notre problématique principale est la suivante :

« Quel est l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride au sein de la SPA Moustachir ? »

À partir de cette problématique principale, plusieurs questions secondaires peuvent être posées :

1. Comment l'audit qualité contribue-t-il à l'amélioration de la performance organisationnelle dans un environnement hybride ?
2. Quel est l'impact de la gestion hybride sur la communication, la coordination et la productivité des employés ?
3. Comment les outils numériques participent-ils au développement des pratiques hybrides au sein de l'entreprise ?
4. Quels sont les principaux risques et insuffisances liés à la gestion hybride ?

Introduction Générale

5. Quelles actions d'amélioration peuvent être proposées afin de renforcer l'efficacité du système de management de la qualité ?

Hypothèses : Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi de retenir les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'audit qualité contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle dans un environnement de gestion hybride.

Hypothèse 2 : La gestion hybride favorise la flexibilité du travail et améliore l'efficacité organisationnelle grâce à l'utilisation des outils numériques.

Hypothèse 3 : L'audit qualité permet d'identifier les risques et les insuffisances liés à la gestion hybride afin de proposer des actions correctives adaptées.

Cette recherche a pour ambition d'explorer l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride, en mettant en lumière son rôle dans l'amélioration de la performance organisationnelle, l'optimisation des pratiques managériales et le renforcement de l'efficacité opérationnelle. À travers cette étude, il s'agit de comprendre comment l'audit qualité peut accompagner les organisations dans leur transition vers des modèles de travail plus flexibles, innovants et adaptés aux défis du monde professionnel actuel.

La démarche méthodologique :

Afin de répondre à notre problématique de recherche et de vérifier les hypothèses formulées, nous avons adopté une démarche méthodologique à la fois descriptive et analytique, fondée sur une articulation entre une étude théorique et une étude pratique. Cette approche nous a permis d'analyser l'impact de l'audit qualité dans l'évolution de la gestion hybride au sein de SPA Moustachir, tout en mettant en évidence les mécanismes organisationnels et les transformations digitales observées.

Dans le cadre de la partie théorique, nous avons privilégié une recherche documentaire reposant sur l'exploitation de plusieurs sources scientifiques et professionnelles. À cet effet, nous nous sommes appuyés sur des ouvrages spécialisés, des thèses de doctorat, des articles scientifiques ainsi que des normes et références relatives à l'audit qualité. Nous avons également consulté des documents numériques et des publications traitant de la gestion hybride et de la transformation digitale, afin de renforcer le cadre conceptuel de notre étude et de mieux comprendre les enjeux liés à l'évolution des pratiques managériales contemporaines.

Concernant la partie pratique, nous avons adopté une approche à la fois qualitative et quantitative afin d'obtenir une vision globale du phénomène étudié. L'approche qualitative s'est appuyée sur des entretiens réalisés auprès des responsables et des employés de l'entreprise, ainsi que sur l'observation directe des pratiques de gestion hybride mises en œuvre. Cette méthode nous a permis de recueillir des informations détaillées sur les modes

Introduction Générale

d'organisation, les difficultés rencontrées et les mécanismes de contrôle appliqués dans l'environnement de travail hybride.

Par ailleurs, l'approche quantitative a reposé sur l'analyse documentaire des procédures internes, des rapports d'activité et des indicateurs clés de performance (KPI). L'étude a notamment porté sur plusieurs indicateurs liés à la productivité, à la communication interne, à la satisfaction des employés, au contrôle interne, au niveau de digitalisation ainsi qu'aux coûts organisationnels durant la période allant de 2023 à 2025. L'exploitation de ces données nous a permis d'évaluer l'impact de l'audit qualité sur la performance organisationnelle et l'efficacité de la gestion hybride au sein de l'entreprise étudiée.

Plan de travail :

Notre travail est structuré en deux chapitres :

Le premier chapitre portera sur les généralités relatives à l'audit qualité et à la gestion hybride. Il comprend trois sections : la première traite des fondements théoriques de l'audit qualité, la deuxième présente les fondements théoriques de la gestion hybride, tandis que la troisième met en évidence la relation entre l'audit qualité et l'amélioration de la gestion hybride.

Le deuxième chapitre est consacré au déroulement d'une mission d'audit qualité dans un environnement de gestion hybride. Il débute par une présentation des principes, des normes et des outils de l'audit qualité dans la première section, suivie de la présentation de la méthodologie de la mission d'audit qualité dans la deuxième section.

Chapitre I :

Cadre théorique de l'audit qualité et la gestion Hybride

Dans un environnement économique mondialisé où les opérations sont complexes et les entreprises se transforment grâce au numérique, la confiance dans les données financières est très importante pour toutes les parties prenantes. **L'audit qualité** constitue un outil fondamental permettant de vérifier la conformité des processus, d'assurer la transparence organisationnelle et d'améliorer la gestion globale de l'entreprise. Il vise à garantir que les activités et les systèmes de management répondent aux exigences des normes en vigueur, tout en favorisant l'amélioration continue. Son objectif principal est de renforcer la fiabilité des processus internes, de prévenir les dysfonctionnements et de réduire les écarts entre les pratiques réelles et les exigences établies, conformément aux normes et admises définies par l'International Organization for Standardization.

De plus, le développement du **Gestion Hybride**, qui mélange les méthodes de gestion classiques et les outils numériques, change radicalement le fonctionnement des entreprises. Ce changement demande des moyens de vérification et d'évaluations adaptés. Ces dispositifs doivent garantir cohérence des systèmes, la performante organisationnelle et ainsi que maîtrise des risques, dans un contexte marqué la transformation numérique et l'agilité croissante des organisations.

Ce chapitre vise à présenter les fondements les idées théoriques de l'audit qualité et de la gestion hybride, puis à analyser leurs interactions. Nous chercherons à examiner la manière dont l'audit qualité peut contribuer à l'améliorer de l'environnement hybride en renforçant les mécanismes de gestion, le contrôle interne et la performance globale de l'entreprise. Dans une première section, nous exposons les fondements théoriques de l'audit qualité, en retraçant son évolution historique, ainsi qu'en définissant ses objectifs, ses missions. Cette analyse permet de comprendre le rôle stratégique de l'audit qualité dans le renforcement du contrôle interne et de la gouvernance des organisations.

La deuxième section est consacrée aux fondements théoriques de la gestion hybride. Elle- en Présente les caractéristiques, les avantages et les implications organisationnelles. Cette partie met en évidence les transformations structurelles induites par la digitalisation, ainsi que leurs effets sur la performance et la coordination interne.

Enfin, la troisième section analyse la relation entre l'audit qualité et l'amélioration du management hybride. Il s'agit d'explorer comment l'audit qualité peut contribuer à l'optimisation des pratiques managériales hybrides, à la maîtrise des risques et au renforcement de la performance organisationnelle.

Section 01 : Fondamentaux théorique de l'audit qualité :

Dans les organisations contemporaines, soumises à des exigences croissantes de qualité, de transparence et de maîtrise des risques, la fiabilité des pratiques et des processus constitue un enjeu majeur de gouvernance. Dans ce cadre, l'audit qualité apparaît comme un levier de pilotage, permettant d'apprécier la conformité des activités aux exigences internes, réglementaires et normatives. Il contribue ainsi à renforcer la confiance dans les systèmes de management et à soutenir les démarches d'amélioration continue.

1. La notion de l'audit qualité :

Face à l'évolution des pratiques organisationnelles et à la complexité croissante des activités, l'audit qualité s'inscrit comme un élément incontournable du dispositif de contrôle. Il vise à renforcer la qualité de l'information et à appuyer les dispositifs de gouvernance des organisations.

1.1. Origine et évolution du concept Audit qualité :

L'audit s'inscrit dans une dynamique évolutive liée aux transformations économiques, institutionnelles et technologiques. Son développement traduit le passage d'une fonction de contrôle traditionnel à un outil stratégique au service de la performance et de la maîtrise des risques.

1.1.1 Historique d'audit qualité :

Le terme « audit » vient du latin *audire*, qui veut dire « écouter ». Dans l'Antiquité romaine, certains employés écoutaient les rapports financiers des fonctionnaires pour s'assurer que l'argent était bien géré. C'était une première façon de surveiller les finances pour éviter la fraude et le vol.¹

Donc l'historique de l'audit² :

L'audit qualité est étroitement lié à l'évolution du concept de qualité. À l'origine, le terme « *audit* » provient du domaine financier, où il désigne le contrôle et la vérification des comptes d'une organisation. Progressivement, cette notion a été adaptée au domaine de la qualité afin d'évaluer la conformité et l'efficacité des pratiques mises en place dans les entreprises.

¹ Hayes Roger, Wallage Philip, Gortemaker Hans (2014), *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing*, Pearson Education Limited, Harlow, Royaume-Uni.

² Terras, I., & Laid, M. (2020). *L'audit qualité, un enjeu de performance pour les PME*. Al-riyada for Business Economics Journal, 6(1), p 171-173.

Le concept de qualité remonte à l'Antiquité, avec des traces dans le code d'Hammourabi et les réflexions de philosophes comme Platon et Aristote. Toutefois, son développement moderne s'est accéléré avec l'industrialisation, notamment au début du XXe siècle avec le taylorisme, qui a introduit les premières méthodes de contrôle de la qualité en fin de production.

Par la suite, grâce aux travaux de chercheurs comme Shewhart, Deming et Juran, la qualité a évolué vers des approches plus structurées intégrant les méthodes statistiques et l'assurance qualité. Cette évolution a permis de passer d'une logique de détection des défauts à une logique de prévention et de maîtrise des processus.

Dans ce contexte, l'audit qualité est apparu comme un outil essentiel pour vérifier la conformité des pratiques aux référentiels et s'assurer de l'efficacité du système de management de la qualité. Initialement utilisé dans des secteurs sensibles comme l'aéronautique ou le nucléaire, il s'est ensuite généralisé à l'ensemble des industries, notamment pour évaluer les fournisseurs et améliorer la performance globale.

Aujourd'hui, l'audit qualité constitue un levier stratégique permettant non seulement de contrôler, mais aussi d'améliorer en continu les systèmes de management au sein des organisations.

1.1.2 Evolution de l'Audit qualité¹ :

L'audit qualité s'est développé progressivement avec l'évolution des systèmes de management de la qualité. Au départ, il s'agissait d'un contrôle méthodique visant à vérifier la conformité des pratiques aux exigences établies.

Avant les années 1980, l'absence de référentiels communs a conduit certains secteurs (militaire, nucléaire) à imposer leurs propres modèles à travers des audits chez les fournisseurs. Avec l'apparition des normes ISO 9000 en 1987, l'audit qualité a gagné en cohérence, en structuration et en crédibilité grâce à la certification par des organismes indépendants.

Dans les années 1990, l'audit qualité se généralise avec l'assurance qualité. Il repose sur une logique simple : formaliser les pratiques de l'entreprise, vérifier leur application et améliorer en continu. À cette période, la documentation occupe une place centrale.

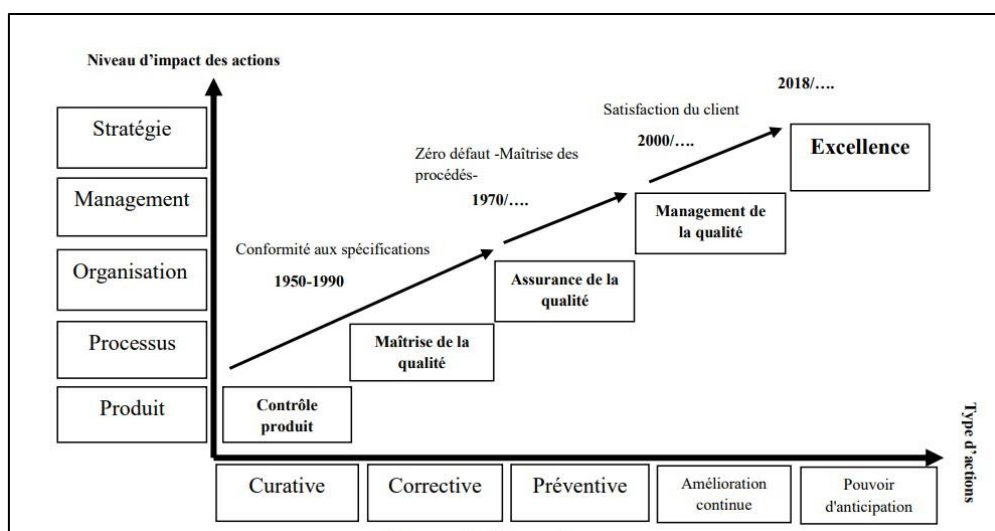
Entre 1995 et 2000, l'approche évolue vers plus de souplesse, en limitant la documentation excessive et en mettant l'accent sur l'efficacité. L'audit ne se limite plus à la conformité, mais s'étend à l'ensemble du système de management.

¹ Op.cit. Terras, I., & Laid, M. (2020). *L'audit qualité, un enjeu de performance pour les PME*.p176-178.

À partir des années 2000 à ce jour-là, avec la norme ISO 9001 :2000 et ISO 19011, l'audit qualité entre dans une nouvelle ère orientée vers les processus, la satisfaction client et l'amélioration continue. Il devient un outil de pilotage stratégique.

Enfin, depuis 2015, l'audit qualité intègre une approche basée sur les risques, le contexte de l'organisation et les parties intéressées. Il contribue désormais à la performance globale et à la recherche de l'excellence au sein des organisations.

Figure N°1 : L'évolution de l'objectif des audits qualité.



Source : Terras Ikram, et Laid Mohamed. (2020), p. 178

Cette figure met en l'évolution de l'audit qualité, passant d'une logique de contrôle du produit vers une approche orientée stratégie et amélioration continue. Elle montre la transition progressive entre la conformité, l'assurance qualité et le management de la qualité jusqu'à l'excellence organisationnelle. Ainsi, l'audit qualité devient un levier d'anticipation, de performance et de satisfaction client.

1.1.3 Développement de la fonction Audit dans les Organisations modernes :

Dans les organisations d'aujourd'hui, caractérisée par la mondialisation, la numérisation et la complexité croissante des échanges, l'audit a connu des changements importants, tant dans ce qu'il couvre que dans ses façons de faire. Conformément à la norme ISA 200 publiée par l'International Auditing and Assurance Standards Board, l'audit vise à renforcer la confiance des personnes concernées dans les états financiers en donnant un avis indépendant basé sur des preuves suffisantes et pertinentes.

Les transformations de l'environnement organisationnel et technologique expliquent aussi l'évolution de la fonction d'audit. L'utilisation des systèmes d'information intégrés, des outils numériques et de plateformes digitales par les entreprises a poussé les auditeurs à étendre

leur champ d'intervention pour juger de la fiabilité des systèmes d'information et de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne (CI).¹

Aujourd'hui, l'audit est devenu comme un outil essentiel pour clarifier la situation financière, renforcer la confiance des parties prenantes et mieux gérer les risques organisationnels. De plus, il constitue un levier crucial pour piloter l'évolution du management moderne et la transformation numérique des entreprises

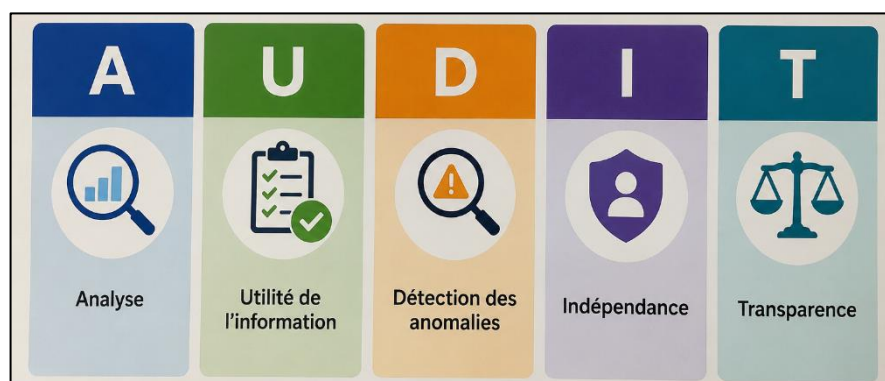
1.2 Définition de L'Audit Qualité :

Dans une démarche d'amélioration continue, l'audit qualité constitue un outil stratégique permettant d'évaluer les pratiques organisationnelles.

1.2.1 Signification du mots AUDIT :

L'acronyme **AUDIT** aide à retenir les principaux objectifs de l'audit : **A**nalyse, **U**tilité de l'information, **D**étection des anomalies, **I**ndépendance et **T**ransparence. Cette méthode est utile dans l'enseignement et la formation professionnelle. Chaque lettre correspond à un principe fondamental qui guide la mission d'audit, qu'il s'agisse d'audit externe, interne ou financier.²

Figure N°2 : Signification de l'Audit.



Source : établie par nos-soins d'après les recherches effectuées.

Cette partie consiste les composantes essentielles de l'audit, en mettant en évidence son rôle dans l'évaluation de la fiabilité de l'information, la détection des anomalies et le renforcement de la transparence financière, conformément aux exigences de gouvernance

- a) **Analyse** : Les auditeurs commencent par analyser les informations financières, les documents comptables et les procédures internes d'une organisation. Cette étape permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, d'évaluer les processus de contrôle

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. New York, NY: COSO.

² International Federation of Accountants. (2018). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. New York: IFAC.

existants et d'identifier les domaines où des erreurs ou des risques de non-conformité peuvent exister ;

- b) **Utilité de l'information** : Un audit vise à garantir que l'information fournie par l'entreprise est utile, fiable et facilement compréhensible par ses différents utilisateurs, notamment les actionnaires, les investisseurs, la direction et les organismes de réglementation. Cette pertinence se traduit par l'adéquation des états financiers à la prise de décision et par la transparence de la communication financière ;
- c) **Détection des anomalies** : L'un des principaux objectifs de la fonction d'auditeur est de déceler et de signaler les anomalies pouvant constituer des écarts par rapport aux méthodes comptables appropriées, des preuves de fraude ou de non-respect des exigences de conformité. À cette fin, l'auditeur utilise différents types de contrôles (techniques de contrôle), effectue des tests de vérification et procède à des comparaisons afin d'identifier et de signaler toute anomalie constatée ;
- d) **Indépendance**: l'audit doit être impartial et objectif, l'indépendance étant un principe fondamental de l'audit. Elle lui permet de formuler une opinion impartiale et crédible. Les normes professionnelles, telles que celles de l'IFAC ou de l'IIA, encadrent cette forme d'indépendance ;
- e) **Transparence** : l'audit favorise la transparence et la fiabilité des données financières, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes. La transparence signifie que l'entreprise fournit des informations complètes et exactes sur sa situation financière et son mode de gouvernance.

1.2.2 Définition de L'Audit :

L'audit occupe une place importante dans la gestion des organisations modernes. Face à des environnements de plus en plus complexes et exigeants, il s'est transformé en un outil d'analyse et de pilotage permettant d'éclairer les décisions et d'améliorer les pratiques des entreprises.

Selon La Fédération Internationale Des experts-Comptables (IFAC) : « *Les parties prenantes de l'audit, notamment le conseil d'administration, la direction et l'administration, devraient considérer l'audit comme un processus à valeur ajoutée, et non comme une simple formalité de conformité visant à exprimer une opinion sur les états financiers. Le processus d'audit examine le travail de la direction en matière d'information financière. Ce processus devrait renforcer la confiance dans l'évaluation, l'estimation et l'appréciation des risques, le contrôle interne, la collecte de données et la responsabilité de la direction. Nous soutenons les initiatives visant à aider les auditeurs à garantir une plus grande transparence et une information à valeur ajoutée dans les rapports d'audit, notamment l'obligation de divulguer les points clés de l'audit* ».¹

¹ [https://www.ifac.org/what-we-do/speak-out-global-voice/points-view/realiser-des-audits-de-qualite\)\)](https://www.ifac.org/what-we-do/speak-out-global-voice/points-view/realiser-des-audits-de-qualite)))
(21/02/2026 à 14:31).

Selon La Norme ISO9001 : « *L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ». ¹

Donc d'après les définitions proposées nous pouvons considérer l'audit comme : Une vérification structurée, indépendant visant à contrôler et évaluer la conformité, la performance ou la fiabilité d'une entreprise. L'audit constitue aujourd'hui un levier essentiel de gouvernance et de transparence, favorisant une meilleure prise de décision et renforçant la confiance accordée aux organisations dans leur environnement économique et institutionnel.

1.2.3. Définition de l'audit qualité :

Face aux exigences croissantes de performance et de qualité, les organisations ont progressivement adopté des référentiels internationaux visant à structurer les pratiques d'audit qualité.

Selon les normes ISO 8402 -1986 ²et ISO 10011-1990³: « *L'audit qualité est l'examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs* ».

Selon la norme ISO 9000-2000: « *L'audit qualité est le processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure de critères d'audit elles sont satisfaites* » ⁴.

Selon R. Akuoko-Sarpong et al., l'audit qualité renvoie à « *l'exactitude et la fiabilité des rapports d'audit produits par les auditeurs, reflétant leur capacité à identifier et à signaler correctement les anomalies financières* » ⁵.

L'audit qualité correspond donc à la capacité de l'auditeur à produire une information fiable et pertinente, en assurant une détection efficace des irrégularités et une communication fidèle des résultats de l'audit.

¹ International Organization for Standardization. (2018). *ISO 19011: Guidelines for auditing management systems*, p 1.

² International Organization for Standardization. (1986). *ISO 8402: Quality—Vocabulary*. Geneva, Switzerland: ISO.

³ International Organization for Standardization. (1990). *ISO 10011-1: Guidelines for auditing quality systems—Part 1: Auditing*. Geneva, Switzerland: ISO.

⁴ International Organization for Standardization. (2000). *ISO 9000: Quality management systems—Fundamentals and vocabulary*. Geneva, Switzerland: ISO.

⁵ Akuoko-Sarpong, R., Gyasi, S. T., & Affram, H. (2024). Audit quality and its determinants: Study the factors that influence audit quality. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9(8), 1584–1585.

L'audit qualité est un examen méthodique, indépendant et documenté qui permet de vérifier si les activités et les résultats relatifs à la qualité respectent les dispositions prévues, sont appliqués efficacement et permettent d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit donc d'un outil essentiel pour assurer la conformité, l'efficacité et l'amélioration continue du système de management de la qualité.

A la base de la définition de l'audit dans la norme **ISO 19011**¹, Un audit qualité se caractérise donc par un processus **méthodique, indépendant et documenté**, fondé sur la **collecte de preuves d'audit** et leur **évaluation objective** par rapport à des **critères d'audit** clairement définis.

Tableau N°1 : Les principes caractéristiques de l'audit selon ISO 19011.

Caractéristique	Description synthétique
Méthodique	Processus planifié, structuré, suivant un programme et une méthode définis.
Indépendant	L'audit est mené par des personnes non responsables de l'activité auditée, libres de conflit d'intérêts.
Documenté	Procédures, plans, rapports et preuves sont enregistrés et tracés
Preuves d'audit	Informations vérifiables recueillies (documents, enregistrements, observations, entretiens) pour fonder les conclusions.
Évaluation objective	Jugement basé sur les preuves, pas sur des opinions personnelles ; comparaison avec des critères définis.
Critères d'audit	Référentiel utilisé : exigences de la norme ISO 9001, exigences internes, légales, contractuelles etc.

Source : établi par nos-soins d'après les recherches effectuées.

Par ailleurs, selon la norme ISO 19011 les principaux objectifs d'un audit qualité sont comme suite :²

- **Vérifier la conformité** : s'assurer que le système qualité respecte les exigences (normes, procédures internes, réglementations) ;
- **Évaluer l'efficacité du système de management de la qualité** : déterminer si les processus permettent d'atteindre les objectifs fixés ;
- **Identifier les non-conformités** : détecter les écarts, anomalies ou dysfonctionnements

¹ Op.cit., International Organization for Standardization, 2018.p1 .

² Ibid. ISO 19011, p 1-5.

- **Améliorer en continu** : proposer des actions correctives et des pistes d'amélioration ;
- **Apprécier la maîtrise des processus** : vérifier que les activités sont correctement planifiées, exécutées et contrôlées ;
- **Renforcer la confiance des parties prenantes** : clients, partenaires et direction.

2. Classement de l'audit qualité¹ :

L'audit qualité est un dispositif de gestion qui vise à analyser les activités d'une organisation afin d'en vérifier la conformité et d'en apprécier la performance globale. Selon les référentiels internationaux tels que la norme ISO 19011, Les audits qualité peuvent être classés en deux grandes catégories, à savoir les audits internes et les audits externes, chacun comprenant plusieurs formes spécifiques selon leur objectif et leur champ d'application. Cette diversité permet aux organisations d'adapter leurs démarches d'audit en fonction de leurs objectifs de contrôle, d'amélioration et de certification.

- A. Audit processus** : L'audit processus se concentre sur une activité ou un ensemble d'activités spécifiques au sein de l'organisation. Il permet de vérifier si un processus est correctement maîtrisé, efficace et conforme aux exigences du référentiel et des procédures internes. L'analyse repose généralement sur les documents du processus (procédures, indicateurs, cartographie), ce qui permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration sans évaluer l'ensemble du système.
- B. Audit produit** : Cet audit est centré sur un produit ou une gamme de produits. Il vise à vérifier leur conformité aux exigences internes, réglementaires ou clients. L'audit produit s'appuie sur des critères de qualité définis par l'entreprise (fiches techniques, normes, spécifications). Il est souvent utilisé pour contrôler la qualité finale ou intermédiaire d'une production.
- C. Audit système** : L'audit système est le plus global. Il couvre l'ensemble du système de management de la qualité de l'entreprise. Il évalue la cohérence entre les processus, leur interaction, ainsi que la conformité globale aux exigences de la norme ISO 9001. Il permet d'avoir une vision complète du fonctionnement de l'organisation et de son efficacité globale.
- D. Audit interne (première partie)** : L'audit interne est réalisé par l'entreprise elle-même, soit par des auditeurs internes, soit par des experts externes mandatés. Son objectif principal est d'améliorer en continu le système de management. Il permet de vérifier la conformité des pratiques, l'application des procédures et l'atteinte des objectifs qualité. Il constitue un outil de pilotage essentiel pour la direction.

¹ Op.cit. Terras, I., & Laid, M. (2020), p182-184.

- E. Audit seconde partie :** L'audit de seconde partie est réalisé par un client ou un organisme mandaté par celui-ci. Il est souvent utilisé pour évaluer un fournisseur avant ou pendant une relation contractuelle. Cet audit permet de s'assurer que le partenaire respecte les exigences définies dans le contrat ou dans les normes qualité. Il peut porter sur un produit, un processus ou un système complet.
- F. Audit tierce partie :** L'audit de tierce partie est mené par un organisme indépendant et accrédité. Il a pour objectif principal la certification du système de management de la qualité. Cet audit garantit une évaluation objective et conforme aux normes internationales. Il constitue une reconnaissance officielle de la conformité de l'entreprise.
- G. Audit externe :** L'audit externe regroupe à la fois les audits de seconde et de tierce partie. Il est réalisé par des intervenants extérieurs à l'organisation et permet d'obtenir une évaluation indépendante du système qualité.
- H. Audit croisé :** Dans ce type d'audit, des entreprises échangent leurs auditeurs afin de réaliser des audits internes croisés. Cette pratique favorise l'objectivité, la neutralité et le partage des bonnes pratiques entre organisations.
- I. Audit à blanc :** L'audit à blanc est un audit préparatoire réalisé avant une certification. Il simule les conditions d'un audit officiel afin d'identifier les écarts et de corriger les non-conformités avant l'évaluation réelle. Il constitue une étape importante de préparation.
- J. Audit initial :** L'audit initial est le premier audit réalisé par un organisme certificateur accrédité. Il se déroule en deux étapes : une revue documentaire du système de management, puis un audit sur site pour vérifier son application réelle. Il permet de décider de l'octroi de la certification.
- K. Audit de suivi :** L'audit de suivi est réalisé généralement chaque année après la certification. Il permet de vérifier que le système de management reste conforme et efficace entre deux audits de renouvellement. Il assure la continuité et la stabilité du système qualité.
- L. Audit de renouvellement :** Cet audit intervient tous les trois ans. Il a pour objectif de renouveler la certification de l'entreprise. Il suit une démarche similaire à l'audit initial et évalue l'ensemble du système de management.
- M. Audit complémentaire :** L'audit complémentaire est réalisé de manière exceptionnelle lorsqu'une non-conformité majeure est détectée. Il permet de vérifier la mise en œuvre effective des actions correctives décidées par l'entreprise.

Nous pouvons déduire que ces différents types d'audit qualité jouent un rôle important dans l'évaluation et l'amélioration du système de management de la qualité. Alors que les

audits internes permettent un contrôle continu et une amélioration progressive, les audits externes assurent une reconnaissance officielle et renforcent la confiance des parties prenantes. Ainsi, leur mise en œuvre conjointe constitue un levier essentiel de performance et de compétitivité pour l'organisation.

3. Les outils et mission Audit qualité :

La mission d'audit repose sur une démarche structurée visant à évaluer la fiabilité des informations et la conformité des pratiques. Pour atteindre ses objectifs, l'auditeur mobilise un ensemble d'outils et de techniques adaptés à l'analyse, au contrôle et à la collecte des preuves.

3.1 Les outils de l'audit :

Les outils de l'audit regroupent un ensemble de techniques utilisées par l'auditeur pour collecter et analyser les informations nécessaires à l'évaluation des activités de l'organisation.

3.1.1 Outils de collecte et d'organisation :

Ces outils sont utilisés au début de la mission pour comprendre l'entreprise, son environnement et son système de contrôle interne, à savoir :

- *Les entretiens* : Un échange structuré entre l'auditeur et les personnes auditées afin de collecter les informations pour prendre des connaissances des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de mission d'audit ;¹
- *Les observations* : une technique qui consiste à effectuer des visites directes sur les activités de l'entité auditée, dans le but d'obtenir une preuve directe d'une situation ;²
- *La revue documentaire* : est un processus qui consiste à examiner les informations documentées du système de management de l'entité auditée afin de comprendre ses activités, de préparer la mission d'audit et d'évaluer la conformité aux critères d'audit, tout en identifiant d'éventuelles lacunes, omissions ou incohérences ;³
- *Programme et plan audit* : le programme d'audit désigne l'ensemble des dispositions relatives à un ou plusieurs audits planifiés sur une période donnée dans un but spécifique, offrant ainsi une vision globale et stratégique de tous les audits à mener. Le plan d'audit, quant à lui, est la description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit particulier, constituant ainsi un document opérationnel et détaillé établi par l'auditeur avant chaque intervention.⁴

¹ Les outils de l'audit interne. (2013). Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit. IFACI & Éditions Eyrolles p50.

² Ibid. p76.

³ Op.cit. ISO 19011(2018), p21.

⁴ Ibid.p7.

3.1.2 Les outils d'analyse :

Ce sont des procédures d'audit qui évaluent des informations financières par l'étude de relations plausibles entre des données financières et non financières. Elles comprennent l'analyse des variations significatives ou incohérences avec d'autres informations pertinentes. Parmi ces outils nous citons :

- *Les procédures analytiques* : sont des évaluations des informations financières reposant sur l'analyse de corrélations plausibles entre des données financières et non financières, incluant les investigations nécessaires sur les variations qui s'écartent significativement des valeurs attendues, afin d'obtenir des éléments probants et de conclure sur la cohérence des états financiers ;¹
- *Analyse financière* : L'analyse financière consiste à examiner et comparer les informations financières d'une entité avec des périodes antérieures, des budgets, des prévisions, des données sectorielles ou des corrélations internes, afin d'identifier des écarts significatifs et des anomalies. Elle peut utiliser des méthodes simples ou statistiques avancées et s'applique à l'ensemble des états financiers ou à des éléments spécifiques ;²
- *Analyse des écarts* : est une technique utilisée par l'auditeur pour comparer les valeurs réelles aux valeurs attendues dans les états financiers ou les budgets, afin d'identifier les différences significatives. Elle permet de détecter les anomalies potentielles qui pourraient influencer les décisions des utilisateurs des états financiers. Le traitement de ces écarts se fait en fonction du seuil de signification et du niveau de risque évalué : plus un risque est élevé, plus un écart même faible peut nécessiter des investigations approfondies pour obtenir des éléments probants suffisants et convaincants ;³
- *L'analyse du risque* : consiste pour l'auditeur à évaluer les réponses de la direction à la lumière de sa compréhension de l'entité et de son environnement, ainsi que des autres éléments probants obtenus. Elle permet de déterminer si les explications fournies par la direction sont appropriées ou si des procédures supplémentaires sont nécessaires pour identifier et traiter les anomalies potentielles.⁴

¹ International Auditing and Assurance Standards Board. (2009). *International Standard on Auditing 520: Analytical procedures*. IFA, p3.

² *ibid.*, p05.

³ *Ibid.*, p08.

⁴ *Op.cit.* ISA 520 ,p09.

3.1.3 Les outils de contrôle et synthèses :

Les outils de contrôle et de synthèse permettent à l'auditeur de vérifier la fiabilité des informations financières et de détecter les anomalies, en combinant l'évaluation des contrôles internes et l'analyse des données pour soutenir ses conclusions.

- *Test de contrôle* : est une procédure effectuée par l'auditeur pour vérifier que les contrôles internes de l'entreprise fonctionnent comme prévu ;
- *Test de détail* : est une procédure qui consiste à examiner individuellement les documents et transactions afin de confirmer l'exactitude et la réalité des informations comptables (examiner les documents, pièces comptables et transactions spécifiques pour confirmer l'exactitude des montants) ;¹
- *Rapport audit* : est un document officiel rédigé par l'auditeur externe, dans lequel il exprime une opinion indépendante sur la fiabilité et la conformité des états financiers d'une entité, à la lumière des preuves obtenues lors de l'audit. Il inclut les sections relatives à la responsabilité de l'auditeur, l'opinion sur les états financiers, les autres obligations légales ou réglementaires, ainsi que la signature, la date et l'adresse de l'auditeur. Le rapport précise également les normes suivies (ISA ou nationales) et le référentiel comptable applicable, y compris le pays d'origine si nécessaire ;²

3.2. La mission d'audit qualité :

La mission d'audit qualité suit une démarche structurée et méthodique, conforme aux recommandations des référentiels en audit qualité. Elle se déroule selon plusieurs étapes successives allant de la préparation jusqu'au suivi des actions correctives³. Cette organisation permet d'assurer la fiabilité des résultats et l'efficacité du processus d'audit.

¹ ACCA Global, « ISA 330 – Responses to Assessed Risks » : <https://www.accaglobal.com/pk/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-studyresources/f8/technical-articles/ISA330-responses-assessed-risks.html> (consulté le 23/03/2026). 17:56)

² International Auditing and Assurance Standards Board. (2009), Norme ISA 700 : Opinion et rapport sur des états financiers, p8-11.

³ Belabbes El Mehdi, Audit des systèmes de management QSE, support de cours de Master en Ingénierie et Management de la Qualité, (2019/2020), :Audit Qualité : Concepts et Méthodologie | PDF | Audit | Management de la qualité (consulté 30/04/2026 à 14:02)

Figure N°3 : Les étapes d'une mission audit qualité.



Source : Belabbes, E. M. (2019–2020). Support de cours : audit qualité p. 49.

3.2.1. La préparation de l'audit¹

La préparation constitue une phase essentielle de la mission d'audit, car elle conditionne son bon déroulement. Elle consiste à organiser et planifier l'audit en amont. Durant cette étape, l'auditeur procède à :

- La définition des objectifs de l'audit ;
- La détermination du périmètre et du champ d'application ;
- L'identification des critères de référence (normes, procédures) ;
- L'analyse des documents existants (manuel qualité, procédures) ;
- L'élaboration du plan d'audit (planning, activités à auditer, personnes à rencontrer).

L'avis d'audit (ou notification de l'audit) : consiste à informer officiellement les parties concernées (services audités, responsables) de la réalisation de l'audit. Cette étape permet de :

- Communiquer les objectifs et le périmètre de l'audit ;
- Préciser la date et la durée de l'audit ;
- Informer les acteurs concernés (audités) ;
- Instaurer un climat de transparence et de collaboration.

Cette phase permet d'assurer une compréhension globale du système à auditer et de préparer efficacement les travaux à réaliser. Elle correspond à la planification de l'audit, considérée comme une étape clé dans les référentiels qualité.

¹ Ibid.p50-58.

3.2.2. La réalisation de l'audit¹

La réalisation constitue la phase opérationnelle de la mission d'audit. Elle se déroule en trois étapes principales :

A. La réunion d'ouverture : Cette réunion marque le lancement officiel de l'audit. Elle contribue à instaurer un climat de confiance entre auditeurs et audités et permet de :

- Présenter les objectifs et le déroulement de l'audit ;
- Préciser les méthodes utilisées ;
- Établir le contact avec les audités ;
- Clarifier les rôles et responsabilités.

B. La conduite de l'audit (investigation) : Il s'agit de la phase centrale de l'audit. L'auditeur procède à :

- Des entretiens avec le personnel ;
- L'observation des activités ;
- L'analyse des documents et enregistrements ;
- La collecte de preuves d'audit.

L'objectif est de vérifier la conformité des pratiques aux exigences définies et d'évaluer l'efficacité des processus. Cette étape correspond à la collecte et vérification des preuves, essentielle dans tout audit qualité.

C. La réunion de clôture : Cette réunion marque la fin de la phase d'audit sur le terrain. Elle permet de :

- Présenter les constats d'audit (conformités et non-conformités) ;
- Discuter les écarts identifiés ;
- Proposer des pistes d'amélioration ;
- Valider les conclusions avec les audités ;

Elle assure une communication claire et transparente des résultats de l'audit.

3.2.3. Le rapport d'audit²

Le rapport d'audit constitue le livrable principal de la mission. Il formalise les résultats de l'audit et sert de base pour la prise de décision. Il comprend généralement :

- Les objectifs et le périmètre de l'audit ;
- La méthodologie utilisée ;

¹ Ibid.59-75.

² Ibid.76-79.

- Les constats (points forts et non-conformités ;
- Les conclusions de l'audit ;
- Les recommandations et actions correctives proposées.

Ce document doit être clair, objectif et structuré, afin de faciliter son exploitation par la direction.

3.2.4. Le suivi de l'audit¹

Le suivi constitue la dernière étape de la mission d'audit. Il vise à s'assurer que les actions correctives proposées sont effectivement mises en œuvre. Cette étape consiste à :

- Vérifier la mise en place des actions correctives ;
- Évaluer leur efficacité ;
- Suivre la résolution des non-conformités ;
- Assurer l'amélioration continue du système qualité.

Le suivi post-audit est indispensable pour garantir la pérennité des améliorations et éviter la réapparition des anomalies.

L'audit qualité constitue un outil fondamental de pilotage et de contrôle au sein des organisations modernes. Il apparaît comme un levier stratégique permettant non seulement d'assurer la conformité aux exigences normatives, mais également de renforcer la fiabilité des processus, d'améliorer la performance globale et de consolider la confiance des parties prenantes.

¹ Ibid.p80-81.

Section 02 : Fondamentaux Théorique de la Gestion hybride :

La transformation des modes d'organisation du travail, accélérée par les avancées technologiques et les mutations économiques récentes, a conduit à l'émergence de nouveaux modèles de gestion, dont le management hybride constitue aujourd'hui une forme dominante. À la croisée du management traditionnel et du management digital, ce modèle répond aux exigences contemporaines de flexibilité, de performance et d'adaptation des organisations.

Dans cette section, il s'agit d'explorer les fondements théoriques de la gestion hybride, en analysant son évolution, ses principales caractéristiques ainsi que ses apports pour les organisations modernes. Cette approche permettra de mieux comprendre les enjeux et les transformations induites par ce mode de management.

1. La notion de gestion hybride :

La gestion hybride prend une place essentielle dans le cadre de la transformation des formes d'organisation du travail, au moment où se déploient les outils numériques et évoluent les pratiques managériales. Elle témoigne de l'ajustement des organisations aux nouveaux impératifs de flexibilité, de performance et de coordination des équipes au sein d'environnements de plus en plus instables.

1.1. Historique et évolution de gestion hybride¹ :

L'émergence du management hybride s'inscrit dans une trajectoire évolutive des formes d'organisation du travail, caractérisée par le passage progressif d'un modèle traditionnel, fondé sur la présence physique et le contrôle direct, vers des formes plus flexibles intégrant les technologies numériques. Cette évolution prend racine dès la fin du XXe siècle, avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui ont progressivement permis la délocalisation de certaines activités professionnelles.

Au début des années 2000, l'essor d'Internet, des outils collaboratifs et des systèmes d'information a favorisé l'apparition du télétravail, considéré alors comme une forme alternative d'organisation du travail. Toutefois, son adoption est restée limitée en raison de contraintes culturelles, organisationnelles et managériales, notamment liées à la prédominance du modèle de management traditionnel basé sur la supervision directe.

À partir des années 2010, avec l'accélération de la transformation digitale des entreprises et la généralisation des outils numériques (plateformes collaboratives, visioconférences, cloud computing), de nouvelles pratiques organisationnelles ont émergé, favorisant davantage de flexibilité et d'autonomie dans l'exécution du travail. Ces évolutions ont progressivement

¹ Eurofound. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union. (p.3–8).

préparé le terrain à l'émergence d'un modèle hybride, combinant travail en présentiel et travail à distance.

Cependant, c'est véritablement en 2020, dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, que le travail hybride a connu une expansion rapide et massive. Les mesures de confinement imposées à l'échelle mondiale ont contraint les organisations à recourir de manière généralisée au télétravail, entraînant une transformation profonde et accélérée des pratiques managériales. Dans ce contexte, les managers ont dû adapter leurs méthodes de pilotage, en intégrant de nouveaux outils numériques et en développant des compétences liées à la gestion à distance.

À l'issue de cette période, le retour à un modèle exclusivement présentiel n'a pas été systématique. Au contraire, de nombreuses organisations ont opté pour un modèle hybride, combinant présence physique et travail à distance, afin de tirer parti des avantages des deux modes d'organisation. Ce modèle permet notamment d'améliorer la flexibilité, de renforcer l'autonomie des collaborateurs et d'optimiser la performance organisationnelle.

Selon Eurofound, le travail hybride constitue désormais une forme stabilisée et durable d'organisation du travail en Europe, répondant à un double objectif : concilier les exigences de performance des organisations et les attentes des salariés en matière de flexibilité et de qualité de vie au travail.

1.2. Définition du management hybride :

Le management est un domaine vaste et fondamental pour le fonctionnement des organisations. Il englobe un ensemble de connaissances, de compétences et de pratiques permettant de coordonner les activités, de guider les équipes et d'atteindre les objectifs organisationnels.

Selon Henry Mintzberg : « *le management est avant tout une pratique qui mêle art, science et savoir-faire* », mettant en évidence la dimension à la fois technique et humaine de cette discipline.¹

Avant d'aborder la notion de management hybride, il apparaît nécessaire de situer ce concept dans le cadre de l'évolution des pratiques managériales. En effet, le management hybride ne constitue pas une innovation isolée, mais s'inscrit dans un processus progressif de transformation des modes de gestion, résultant de la convergence de deux modèles distincts, à savoir le management traditionnel et le management digital.

Le management traditionnel, longtemps prédominant au sein des organisations, se caractérise par une forte centralisation des activités, reposant sur la présence physique des

¹ Burger-Helmchen, T., Hussler, C., & Muller, P. (2019). Management : Le manuel complet du management. Vuibert, p34.

collaborateurs, une structure hiérarchique formalisée ainsi qu'un contrôle direct exercé par les managers. À l'inverse, le management digital s'est développé sous l'impulsion des technologies de l'information et de la communication, introduisant de nouvelles modalités de travail fondées sur la distance, la flexibilité organisationnelle et une autonomie accrue des employés.

Dès lors, le management hybride apparaît comme le résultat de l'articulation de ces deux approches, en combinant les avantages du travail en présentiel et du travail à distance, afin de répondre aux exigences croissantes des organisations contemporaines en matière de performance, de flexibilité et d'adaptation.

Dans cette perspective, il convient, dans un premier temps, de définir le management traditionnel, puis le management digital, avant de présenter la notion de management hybride.

1.2.1 Définition du management traditionnel ¹:

Selon Henri Fayol, le management traditionnel désigne un processus administratif fondé sur l'organisation rationnelle du travail et la hiérarchie au sein de l'entreprise. Il définit l'administration comme l'action de « *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ». À travers cette approche, le management vise à assurer l'efficacité de l'organisation grâce à une répartition claire des tâches, une autorité centralisée et un contrôle rigoureux des activités.

Le management traditionnel repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment la division du travail, l'unité de commandement, la discipline, la hiérarchie et la centralisation des décisions. Dans ce modèle, chaque employé occupe une fonction précise et doit respecter les instructions de ses supérieurs hiérarchiques afin de garantir la stabilité et la performance de l'organisation. Cette approche met principalement l'accent sur la productivité, le respect des procédures et le contrôle administratif.

Par ailleurs, le management traditionnel considère que la performance de l'entreprise dépend essentiellement de la bonne organisation interne et de la capacité des dirigeants à superviser et coordonner les différentes activités. Elle a fortement influencé les pratiques de gestion modernes et constitue la base des théories classiques du management. Les principales caractéristiques du management traditionnel peuvent être résumées comme suit²:

- *Prise de décision descendante (top-down)* : les managers fixent les objectifs et déterminent la manière dont les tâches doivent être exécutées ;

¹ Henri Fayol. (1916). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris, France : Dunod.

² Nguyen Datchinhquang, « *Comparing Traditional Management and Modern Management* », Medium: <https://datchinhquangnguyen.medium.com/comparing-traditional-management-and-modern-management-29484b204f5> (consulté le 24/03/2026 à 22:00).

- *Contrôle centralisé* : l'autorité et la prise de décision sont concentrées au sommet de la hiérarchie ;
- *Structures organisationnelles rigides et clairement définies* : les rôles et responsabilités sont strictement formalisés ;
- *Respect strict des règles et procédures* : la conformité aux processus standardisés est prioritaire ;
- *Autonomie limitée des collaborateurs* : les employés disposent d'une marge de manœuvre réduite dans l'accomplissement de leurs missions.

Ce modèle est historiquement fondé sur les théories classiques du management, notamment le management scientifique de Frederick Taylor, qui vise l'optimisation des tâches pour accroître la productivité, et la théorie administrative d'Henri Fayol, qui formalise les fonctions essentielles du manager : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Ces fondements expliquent la prédominance du management traditionnel dans les organisations industrielles et administratives du XX^e siècle.

1.2.2 Définition du management digitale :

Le concept du *digital*, étymologiquement lié à l'anglicisme « digit » signifiant « chiffre » et « doigt », traduit des réalités contemporaines marquées par les usages transformés des technologies numériques dans les pratiques organisationnelles et sociales.

Dans la recherche académique et les recommandations professionnelles, il est souvent associé à la numérisation et à la digitalisation, notions parfois confondues. La numérisation désigne la conversion de données analogiques en un format lisible par les machines, tandis que la digitalisation évoquant le « doigt » comme métaphore de l'usage consiste en l'appropriation de ces technologies numérisées, induisant des changements socio-économiques profonds, volontaires ou imposés (innovations de rupture ou incrémentales), avec des objectifs performatifs multifonctionnels.

Ces processus sont qualifiés de transformation digitale (TD), qui met l'accent sur l'évolution continue des outils et leurs impacts allagmatiques, ou de transition digitale, qui souligne une graduation systémique alignée sur la gouvernance organisationnelle.

Le digital dépasse sa dimension technique pour réinventer la multi-dimensionnalisée organisationnelle, impliquant des effets managériaux qui exigent du manager une adaptation au paradigme, à la culture et à la mutation digitale contemporaine.¹

¹ Ouardirhi, A., & al. (2022). *Le management et le manager à l'ère du digital*. Maroc, Casablanca : ENCG / Ouvrage collectif universitaire, p22.

L'avènement du digital invite à repenser les fonctions classiques du management (planification, organisation, direction, contrôle), confrontant le manager à des paradoxes : il doit intégrer les modes de gestion traditionnels à une culture technologique prônant l'autonomie, le partage, la distance, la co-construction et la transparence. Pour réussir cette mutation, la littérature identifie des approches hybrides structurant les usages digitaux autour de principes technos centrés.

Selon Ouairdirhi, A, et al : « *Le management digital se définit ainsi comme une approche hybride et adaptative, réinventant les pratiques organisationnelles face à l'hyper-connectivité. Pour les entreprises, ancrées dans des territorialités traditionnelles, il génère des ambivalences clivantes entre héritage et impératifs digitaux, nécessitant une réinvention de la relation client et une amélioration des performances commerciales* ».¹

1.2.3 Définition du management hybride :

Louis Lafon, Fondateur de Wanae définit le management hybride comme : « *Un mode d'organisation et de pilotage des équipes qui combine le travail en présentiel au sein de l'entreprise et le travail à distance (télétravail, autres sites ou tiers-lieux). Il implique une transformation profonde des pratiques managériales, caractérisée par une évolution de la posture du manager, qui ne se base plus uniquement sur la présence physique, mais sur la responsabilisation et l'atteinte des objectifs* ».²

Il ajoute que « *le management hybride nécessite l'adoption d'outils numériques adaptés permettant d'accompagner, de coordonner et d'évaluer les collaborateurs de manière continue. Il entraîne également une révision des systèmes d'évaluation des performances, où le contrôle du temps de présence est remplacé par une évaluation fondée sur les résultats, la progression des objectifs et la performance individuelle. Ainsi, les pratiques d'évaluation deviennent plus flexibles, personnalisées et orientées vers un suivi régulier et dynamique du travail* ».³

Figure N°4 : Illustration du management hybride.

¹ Ouairdirhi, A., & al. (2022)., op.cit.p22.

² <https://www.wanae.fr/blog/management/management-hybride-definition-et-specificites.com> (consulté 26/03/2026 à 18 :30)

³ idem



Source : SeedWork. (2022). *Management hybride : définition et illustration*

En conséquent, le management hybride désigne une approche managériale qui combine de manière structurée les pratiques du management traditionnel et du management digital, afin de gérer efficacement des équipes travaillant à la fois en présentiel et à distance. Il repose sur l'intégration de modes de coordination flexibles, l'utilisation des technologies numériques et l'adaptation des pratiques managériales aux nouvelles formes d'organisation du travail.

Ce modèle implique une transformation du rôle du manager, qui doit assurer la communication, la coordination et le suivi de la performance dans un environnement de travail mixte, caractérisé par l'alternance entre présence physique et travail à distance. Il favorise également l'autonomie des collaborateurs, la confiance et la responsabilisation.

1.3. Les principales caractéristiques du travail hybride :

Le travail hybride se distingue par des caractéristiques spécifiques qui permettent de concilier la flexibilité, la performance et l'engagement des collaborateurs. Les principales sont les suivantes :¹

1.3.1 Modèles de travail flexibles :

Le management hybride repose sur la combinaison du travail en présentiel et à distance, offrant aux collaborateurs une flexibilité dans l'organisation de leur temps et de leur lieu de travail. Cette approche favorise un équilibre entre efficacité opérationnelle et qualité de vie au travail.

1.3.2 Approches stratégiques en matière de leadership :

Il s'agit d'intégrer la supervision structurée avec l'autonomisation des employés. Le manager hybride doit fournir des orientations claires tout en encourageant la responsabilisation individuelle et collective, afin de renforcer l'engagement et la motivation.

¹ Boardwise. (2025). *Management hybride : définition et adoption d'une approche flexible et structurée*. <https://www.boardwise.io/fr/blog/management-hybride-definition-how-to-adopt-a-flexible-and-structured-approach>

1.3.3 Intégration numérique avancée :

Le recours à des outils numériques, tels que les plateformes de collaboration, l'automatisation et l'intelligence artificielle, est essentiel pour faciliter la communication, la coordination et le suivi des tâches dans un environnement dispersé géographiquement.

Gestion des performances basée sur la confiance

Le passage d'un suivi axé sur le temps de présence à une évaluation centrée sur les résultats et les objectifs atteint est un élément clé. Cette approche renforce la confiance mutuelle entre managers et collaborateurs tout en améliorant la performance globale.

1.3.4 Adaptation de la gouvernance d'entreprise

Les organisations doivent adapter leurs structures de gouvernance pour garantir l'efficacité des prises de décision et la supervision des activités dans des environnements hybrides, tout en assurant la transparence et l'alignement stratégique.

1.4. Les avantages de la gestion hybride¹ :

Le management hybride présente plusieurs avantages significatifs tant pour les organisations que pour les collaborateurs. Ces bénéfices concernent la performance, le bien-être des employés, la gestion des coûts et la responsabilité environnementale.

1.4.1 Une flexibilité accrue du travail :

Le modèle hybride offre aux salariés la possibilité d'alterner entre travail à distance et présence au bureau. Cette flexibilité dans le choix des horaires et du lieu de travail permet ;

- Une meilleure organisation du temps ;
- Un équilibre renforcé entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- Une réduction du stress et de la fatigue liée aux déplacements.

1.4.2 Une amélioration de la productivité et de la performance :

Le travail hybride permet aux employés de choisir les moments et les lieux les plus favorables à la concentration pour les tâches individuelles, tout en conservant des temps de collaboration en présentiel. Cette organisation favorise :

- Une meilleure efficacité ;
- Une continuité de la performance par rapport au travail exclusivement en présentiel.

¹ Eid, Lojayne. (2025, 17 juillet). Management hybride : définition. Le Blog du Dirigeant. <https://www.leblogdudirigeant.com/management-hybride/> (consulté 26/03/2026 à 23 :05)

1.4.3 Un outil efficace de fidélisation des talents :

Les études montrent que les organisations adoptant le modèle hybride constatent une baisse significative du taux de rotation du personnel. Le travail hybride devient ainsi un levier stratégique pour :

- Retenir les talents ;
- Réduire les coûts liés au recrutement et à la formation ;
- Renforcer la satisfaction professionnelle des employés.

1.4.4 Une optimisation des coûts et des espaces de travail

La réduction de la présence simultanée des employés dans les locaux permet aux entreprises de :

- Diminuer la surface de bureaux nécessaire ;
- Réduire les dépenses immobilières ;
- Optimiser les coûts opérationnels liés aux infrastructures.

1.4.5 Un accès élargi aux talents et une plus grande diversité

Le management hybride supprime en partie les contraintes géographiques dans le recrutement. Les organisations peuvent ainsi :

- Recruter des profils plus diversifiés ;
- Enrichir la culture d'entreprise ;
- Améliorer leur attractivité sur le marché du travail.

1.4.6 Une amélioration du bien-être et de la santé des employés :

Le travail hybride est associé à :

- Une diminution du niveau de stress ;
- Une meilleure qualité de sommeil ;
- Un sentiment accru de satisfaction au travail.

Ce bien-être contribue directement à un engagement plus élevé et à une meilleure performance collective.

1.4.7 Une contribution à la durabilité environnementale :

En limitant les déplacements domicile-travail, le management hybride participe à :

- La réduction des émissions de CO₂ ;
- La diminution de la congestion urbaine ;

- Le renforcement des politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

2. La gestion hybride dans les organisations modernes : pratiques, enjeux et maîtrise des risques

Avec l'essor du numérique et la flexibilité des modes de travail, la gestion hybride s'impose comme une nouvelle dynamique organisationnelle. Elle repose sur l'articulation entre présence physique et travail à distance, tout en répondant à des enjeux de performance, d'adaptation et de gestion des risques.

2.1 Les pratiques de gestion en environnement hybride¹ :

Les pratiques de gestion ont connu une transformation significative, obligeant les organisations à adapter leurs méthodes managériales aux nouvelles réalités du travail à distance et en présentiel. Cette évolution se traduit par la mise en place de pratiques de gestion de la performance plus flexibles, reposant davantage sur l'évaluation des résultats que sur la supervision directe.

Par ailleurs, ces nouvelles pratiques s'appuient sur des facteurs essentiels tels que la confiance, la communication claire et continue, ainsi que l'utilisation d'outils numériques. Ces éléments permettent d'assurer une coordination efficace des équipes et de maintenir la performance organisationnelle malgré les contraintes liées à la distance.

Ainsi, le rôle principal des pratiques de gestion hybride est d'assurer la coordination, la cohésion et la performance collective dans un environnement de travail mixte.

2.1.1. L'adoption de pratiques managériales flexibles et adaptatives² :

Le management hybride se caractérise par une capacité à combiner différentes approches de gestion afin de répondre à la complexité organisationnelle et de soutenir l'apprentissage continu, la collaboration et la décentralisation des décisions : selon GALAKPIO Bande et JeanMarie Liévin, : « *l'hybridité implique une négociation continue entre différentes logiques managériales, afin d'élaborer des solutions innovantes* ». Il ne s'agit plus d'un mode de gestion dynamique basé sur la complémentarité des pratiques.

- **Le développement de l'apprentissage continu** : les organisations adoptent des démarches d'amélioration continue afin de s'adapter aux évolutions technologiques et organisationnelles ;
- **Le renforcement de la collaboration** : les pratiques hybrides encouragent le travail en équipe à travers des dispositifs collaboratifs, qu'ils soient physiques ou numériques ;

¹ <https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/7237/> (consulté 13/04/2026 à 18:10).

² GALAKPIO Bande Jean-Marie Liévin. (2025). *Vers une approche hybride du management : modélisation d'un esprit entrepreneurial orienté vers la performance organisationnelle*. International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research, 9(6), 179–186, p181.

- **La décentralisation des décisions** : les managers accordent davantage d'autonomie aux collaborateurs, favorisant une prise de décision plus rapide et adaptée aux réalités du terrain.

2.1.2. Le développement de nouvelle pratique de communication et de coordination ¹:

La communication et la coordination évoluent afin de s'adapter à la coexistence du travail présentiel et à distance. Ce mode d'organisation transforme les pratiques managériales et oblige les organisations à repenser leurs modes d'échange et de gestion. Donc, les responsables des ressources humaines et les managers sont amenés à adapter leurs méthodes de gestion, notamment en redéfinissant les pratiques de communication, les modes de coordination ainsi que les outils utilisés. Selon Frimousse, S, et al, « *La fonction ressources humaines et les managers doivent donc redéfinir et repenser le temps, les espaces de travail, les pratiques et les politiques managériales* ».

Par ailleurs, l'utilisation des outils collaboratifs contribue à améliorer l'efficacité des échanges et à limiter l'isolement des collaborateurs en favorisant l'intelligence collective et en réduisant le cloisonnement. Ainsi, le travail hybride exige des pratiques de communication plus flexibles, appuyées par les outils numériques et une coordination renforcée des équipes.²

2.1.3. Le renforcement du rôle du manager : leadership, confiance et autonomie :

Dans les organisations contemporaines, le rôle du manager connaît une transformation majeure, passant d'un modèle centré sur le contrôle à un modèle fondé sur la responsabilisation, la confiance et l'autonomie. Ce changement s'inscrit dans une logique d'adaptation aux environnements complexes et incertains, où la performance repose davantage sur l'engagement et l'initiative des collaborateurs. Donc, plusieurs dimensions clés permettent de comprendre ce renforcement du rôle managérial.

- **Leadership responsabilisant et performance managériale** : le leadership responsabilisant se définit comme un ensemble de comportements visant à déléguer l'autorité, encourager la participation des employés et favoriser leur autonomie décisionnelle. De plus, il permet de renforcer les compétences et la motivation des employés, ce qui améliore directement leur performance. Ainsi, les résultats empiriques montrent que ce style de leadership est positivement lié à la performance, aux comportements organisationnels et à la créativité des collaborateurs² ;
- **La confiance comme mécanisme central** : la confiance constitue un élément central dans la relation entre le manager et ses collaborateurs. Dans le cadre du leadership

¹ Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Les croyances managériales dans le cadre de l'organisation hybride. *Question(s) de management*, (37), 105–136, p105. ² Idem.p105.

² Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). *Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation*. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. ²

responsabilisant, elle représente un **mécanisme clé** expliquant l'amélioration de la performance et de l'engagement. En effet, lorsque le manager accorde de l'autonomie et implique les employés dans la prise de décision, il envoie un signal de reconnaissance et de respect, ce qui renforce la confiance des collaborateurs¹ ;

- **Autonomie et pouvoir d'agir psychologique** : Le leadership responsabilisant favorise également le pouvoir d'agir psychologique, qui correspond au sentiment qu'ont les employés de contrôler leur travail et d'y trouver du sens. Ce pouvoir repose sur quatre dimensions principales : le sens, la compétence, l'autodétermination et l'impact, constituent un facteur déterminant dans l'amélioration de la motivation et de la performance.²

2.2 Les enjeux de gestion hybride³ :

L'essor du management hybride conduit les organisations à repenser en profondeur leurs pratiques managériales afin de s'adapter à un environnement de travail caractérisé par l'alternance entre présence physique et travail à distance. Cette transformation soulève plusieurs enjeux organisationnels, humains et technologiques, à savoir :

- A. Maintien de la cohésion et du sentiment d'appartenance** : L'un des principaux défis du management hybride réside dans la préservation de la cohésion d'équipe malgré la dispersion géographique des collaborateurs. L'absence d'interactions informelles et la réduction des contacts en présentiel peuvent affaiblir le sentiment d'appartenance à l'organisation. Les managers sont ainsi amenés à développer de nouvelles pratiques de communication et d'animation d'équipe afin de renforcer les liens sociaux et de maintenir un climat de confiance et de solidarité ;
- B. Équité d'accès aux ressources et aux informations** : Le travail hybride implique une diversité des lieux de travail, ce qui peut générer des inégalités entre les collaborateurs présents sur site et ceux travaillant à distance. Un enjeu majeur pour les organisations consiste donc à garantir un accès équitable aux outils numériques, aux informations stratégiques et aux opportunités professionnelles, afin d'éviter toute forme de marginalisation des télétravailleurs.
- C. Transformation des pratiques managériales** : Le management hybride nécessite une évolution du rôle du manager, qui doit passer d'un contrôle basé sur la présence physique à une gestion fondée sur la confiance, les résultats et l'autonomie des collaborateurs. Cette transition implique le développement de nouvelles compétences, notamment en matière de communication à distance, de pilotage par objectifs et de gestion d'équipes distribuées.

¹ Ibid.p310.

² Ibid.p312.

³ <https://www.eurecia.com/blog/management-hybride> (consulté 28/03/2026 à 21:11)

D. Mise en place de pratiques organisationnelles adaptées : Afin de répondre aux exigences du travail hybride, plusieurs pratiques organisationnelles peuvent être mises en œuvre :

- L'adoption de plateformes collaboratives permettant de faciliter la communication, le partage d'informations et le travail en équipe à distance ;
- L'organisation d'entretiens managériaux réguliers visant à assurer le suivi des activités, à clarifier les objectifs et à maintenir un lien constant entre les managers et leurs équipes ;
- La promotion d'un équilibre entre autonomie et supervision, afin de responsabiliser les collaborateurs tout en garantissant l'atteinte des objectifs organisationnels.

E. Vers un environnement de travail inclusif et performant : L'ensemble de ces transformations vise à instaurer un environnement de travail à la fois inclusif, flexible et orienté vers la performance. Le management hybride, lorsqu'il est structuré par des pratiques adaptées et une culture organisationnelle favorable, peut ainsi devenir un levier d'amélioration de l'efficacité collective et de la qualité de vie au travail.

2.3. La maîtrise des risques en environnement hybride

La maîtrise des risques constitue un enjeu majeur pour les organisations, en raison de la transformation des modes de travail et de la dispersion des collaborateurs. Cette configuration introduit de nouveaux types de risques, notamment organisationnels, technologiques et psychosociaux, qui nécessitent une adaptation des pratiques de gestion.

A. Identification des risques liés au travail hybride : Le travail hybride introduit plusieurs risques, notamment des risques psychosociaux comme l'isolement et le stress, ainsi que des risques liés à la santé et sécurité au travail. Ainsi, ce mode de travail peut avoir une incidence négative sur la santé des travailleurs et qu'il faut identifier et traiter les facteurs de risque SST liés à ces modes de travail ¹ ;

B. Risques liés à la communication et à la coordination : La distance peut entraîner une perte d'information, des difficultés de coordination et un affaiblissement du lien social. Dans le travail hybride, la présence des personnes à des moments différents peut provoquer un isolement prolongé et nuire à la cohésion d'équipe et au travail collectif² ;

C. Risques liés à la performance et au contrôle : Le travail hybride modifie les modes de supervision, car le contrôle direct devient plus difficile et l'évaluation doit davantage porter sur les résultats. Le document indique que, lorsque le travail s'effectue hors des

¹ European Agency for Safety and Health at Work. (2024, September 15). *Remote and hybrid work: Managing safety and health anywhere*, p1.

² Op.cit. European Agency for Safety and Health at Work, p2.

locaux de l'employeur, les conditions de travail sont plus imprévisibles et échappent au contrôle direct de l'entreprise¹ ;

D. Mise en place de dispositifs de gestion des risques : Pour maîtriser ces risques, les organisations doivent mettre en place des politiques de prévention, utiliser des outils adaptés et renforcer leur démarche de gestion. Donc il faut recommander une politique claire sur le travail à distance et hybride, associée à la formation des employés et des cadres, ainsi qu'à l'évaluation et à la gestion des risques professionnels² ;

E. Rôle du management dans la maîtrise des risques : Le manager joue un rôle clé à travers la création d'un climat de confiance, le suivi des collaborateurs et l'accompagnement du changement. Il insiste sur la participation de l'employeur et des salariés à l'évaluation des risques, ainsi que sur la nécessité d'une politique claire et d'un encadrement formé³.

3. Les outils et missions de la gestion hybride :

Le travail hybride transforme profondément le rôle du manager, qui doit désormais coordonner, accompagner et soutenir ses équipes à la fois en présentiel et à distance. La réussite de ce mode de management repose sur des missions adaptées et sur l'utilisation d'outils numériques permettant de maintenir la communication, la collaboration et la performance des collaborateurs.

3.1. Les outils de gestion hybride :

La réussite du management hybride repose sur la mise en place d'outils numériques et organisationnels permettant de maintenir la communication, la coordination et le suivi des performances malgré la dispersion géographique des équipes.⁴

A. Les outils de communication et de collaboration : Les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée permettent d'assurer des échanges synchrones et asynchrones entre les membres de l'équipe. Elles contribuent à maintenir le lien social et à organiser des réunions, quel que soit le lieu de travail des collaborateurs ;

B. Les suites collaboratives et les outils de co-édition : Les suites collaboratives, telles que les espaces de travail partagés et les documents en ligne, facilitent le travail collectif en permettant à plusieurs utilisateurs de modifier un même document en temps réel. Ces outils réduisent les silos d'information et améliorent la fluidité des processus de travail ;

¹ Ibid.p3.

² Ibid.p1-4.

³ Ibid.p3.

⁴ Op.cit. Eid, Lojayne. (2025). Management hybride.

- C. Les outils de gestion de projet et de suivi des tâches :** Les outils de gestion de projet offrent une visibilité sur l'avancement des activités, la répartition des responsabilités et les échéances. Ils contribuent à renforcer la transparence et la coordination, ce qui est particulièrement important dans un environnement de travail hybride ;
- D. Les outils de pilotage de la performance et de feedback :** Les solutions dédiées au suivi des objectifs, telles que les systèmes de gestion des objectifs et des résultats (OKR), permettent d'évaluer la performance des collaborateurs de manière structurée sans recourir à un contrôle excessif. Elles favorisent un management orienté vers les résultats et le développement des compétences ;
- E. Les outils de communication asynchrone et de préparation des réunions :** L'utilisation d'outils d'enregistrement vidéo et de préparation des réunions permet de partager des informations de manière différée et d'optimiser l'efficacité des échanges. Ces solutions facilitent la coordination entre des collaborateurs ayant des horaires ou des lieux de travail différents.

3.2. Les missions de gestion hybride :

La gestion hybride impose aux managers de nouvelles responsabilités liées à la gestion simultanée d'équipes en présentiel et à distance. Dans ce contexte, leur rôle dépasse la simple supervision des activités pour inclure des missions de coordination, d'accompagnement et de facilitation.¹

- A. Assurer l'alignement stratégique et la cohésion des équipes :** Le manager hybride doit veiller à ce que les collaborateurs, qu'ils travaillent sur site ou à distance, restent alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Il lui appartient de définir clairement les modalités de travail, de répartir les tâches entre présentiel et distanciel et de maintenir une dynamique collective favorisant la coopération et la performance ;
- B. Instaurer un climat de confiance et favoriser l'autonomie :** Dans un environnement hybride où le contrôle direct est limité, le manager doit privilégier une approche fondée sur la confiance et la responsabilisation. Cela implique de fixer des objectifs clairs, d'accorder une autonomie réelle aux collaborateurs et de mettre en place un suivi régulier basé sur le dialogue et la reconnaissance des performances. Cette démarche contribue à renforcer l'engagement et la motivation des salariés ;
- C. Préserver le bien-être et prévenir les risques psychosociaux :** Le manager hybride doit également porter une attention particulière au bien-être des collaborateurs. L'éloignement physique peut entraîner des risques d'isolement, de surcharge de travail ou de désengagement. Il est donc essentiel que le manager identifie les signaux faibles,

¹ Op.cit. Eid, Lojayne. (2025). Management hybride.

encourage la communication ouverte et oriente les employés vers des dispositifs de soutien adaptés lorsque cela est nécessaire ;

D. Faciliter l'usage des technologies et accompagner le changement : Le manager joue un rôle clé dans l'appropriation des outils numériques et dans la conduite du changement organisationnel. Il doit s'assurer que les collaborateurs disposent des ressources technologiques, des formations nécessaires et des conditions de sécurité adéquates pour travailler efficacement dans un environnement hybride

Ainsi, l'ensemble des éléments présentés met en évidence que la gestion hybride se présente comme une forme évolutive des pratiques de management qui opère une articulation entre des méthodes managériales traditionnelles et des méthodes numériques au service des organisations dont les activités évoluent dans un environnement mouvant.

En revanche, sa mise en œuvre nécessite d'adapter les pratiques managériales et les outils et modalités de gouvernance afin d'assurer la performance, la cohésion des équipes et le bien-être des collaborateurs.

Section 3 : Relation entre audit qualité et amélioration de gestion hybride

Face à l'évolution des modes de travail vers la gestion hybride, les organisations doivent renforcer leurs mécanismes de pilotage afin d'assurer la qualité, la performance et l'adaptabilité de leurs pratiques. Dans ce contexte, l'audit qualité s'impose comme un levier essentiel d'évaluation et d'amélioration continue des systèmes de gestion. Il met en relation l'audit qualité et l'optimisation de la gestion hybride à travers trois dimensions principales : l'analyse des pratiques organisationnelles et le renforcement du contrôle interne et de la transparence, le développement des compétences organisationnelles et numériques, ainsi que l'impact sur la performance globale de la gestion hybride.

1. Le rôle de l'audit qualité dans la gestion hybride

Aujourd'hui, l'audit qualité représente indubitablement un des éléments centraux de la gestion des organisations hybrides. En effet, face à la complexité croissante des environnements de travail, avec notamment l'intégration croissante des technologies numériques, il ne s'assure plus simplement d'un contrôle, mais évalue également les pratiques managériales et organisationnelles en vue, d'une part, de mieux sécuriser les dispositifs de contrôle interne et de soumettre la gouvernance aux exigences de la transparence et de la gestion des risques, mais aussi, d'autre part, d'accompagner la transformation digitale des entreprises.

1.1 L'évaluation des pratiques de management hybride¹ :

L'audit de qualité consiste un outil important dans l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des pratiques de travail hybride mises en œuvre par les organisations. Dans un contexte où les équipes sont réparties entre travail à distance et travail en présentiel, les auditeurs analysent la manière dont les entreprises utilisent les technologies numériques pour assurer la coordination, la communication et le suivi des activités. Cette évaluation permet de vérifier si les pratiques managériales adoptées sont alignées avec les objectifs stratégiques, les politiques internes et les exigences réglementaires.

L'un des premiers axes d'analyse de l'audit concerne l'utilisation des outils numériques de collaboration et de gestion de projet. Dans les organisations hybrides, des plateformes telles que les outils de visioconférence, les applications de messagerie instantanée et les systèmes de partage de documents constituent des éléments clés pour maintenir la continuité des opérations et favoriser le travail collaboratif. Les auditeurs examinent l'efficacité de ces plateformes en évaluant leur capacité à faciliter la circulation de l'information, à soutenir la prise de décision et à garantir la traçabilité des échanges professionnels. Une utilisation inefficace ou non

¹ Ćwiąkała, M., Wojak, G., Baran, D., Górka, E., Bartnik, B., Gajda, W., & Ratajski, R. (2025). Financial management challenges in enterprises employing remote and hybrid workforces. *European Research Studies Journal*, 28(4), 595–615.

structurée de ces outils peut entraîner des pertes d'information, des retards dans les processus décisionnels et une baisse de la performance collective.

Par ailleurs, l'audit s'intéresse à la répartition des responsabilités au sein des équipes hybrides. L'éloignement physique des collaborateurs peut accentuer les risques de chevauchement des tâches, de confusion dans les rôles et de dilution des responsabilités. Les auditeurs vérifient donc si l'organisation a mis en place des descriptions de poste claires, des procédures formalisées et des circuits de validation adaptés au fonctionnement hybride. Cette analyse permet d'identifier les lacunes dans la structure organisationnelle et de recommander des ajustements visant à améliorer la coordination et la responsabilisation des employés.

Un autre aspect central de l'évaluation concerne la qualité des mécanismes de supervision à distance. Dans un environnement hybride, les managers ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur l'observation directe des activités pour contrôler le travail de leurs équipes. Les organisations doivent donc recourir à des outils de suivi de la performance, à des indicateurs clés et à des systèmes de reporting réguliers. L'audit qualité examine si ces dispositifs sont pertinents, fiables et utilisés de manière cohérente. Il évalue également la capacité des managers à encadrer des équipes à distance, à maintenir l'engagement des collaborateurs et à détecter rapidement les dysfonctionnements ou les risques opérationnels.

La digitalisation des processus constitue un élément fondamental du fonctionnement des organisations hybrides. L'intégration de systèmes d'information tels que les progiciels de gestion intégrés (ERP) permettent de centraliser les données, d'automatiser certaines opérations et d'assurer une meilleure traçabilité des transactions. Ces systèmes facilitent le travail des auditeurs en fournissant des données structurées, accessibles en temps réel et moins susceptibles d'être altérées. Des études empiriques montrent que l'utilisation des ERP et la digitalisation des flux de travail contribuent à améliorer la transparence des procédures financières et à renforcer la qualité de l'information disponible dans les environnements de travail distribués, ce qui favorise une évaluation plus précise des pratiques de gestion.

En outre, l'audit qualité analyse la manière dont les organisations ont adapté leurs politiques internes, notamment en matière de télétravail, de sécurité de l'information et de gestion des performances, aux exigences du management hybride. Les auditeurs vérifient si ces politiques sont clairement formalisées, communiquées aux employés et appliquées de manière uniforme. L'absence de règles claires ou leur application incohérente peut entraîner des risques juridiques, des inégalités de traitement entre les salariés et une dégradation du climat organisationnel.

L'évaluation des pratiques de mode hybride par l'audit externe permet ainsi d'identifier les points forts et les faiblesses du dispositif organisationnel. Les constats établis à l'issue de l'audit servent de base à l'élaboration de recommandations visant à optimiser l'utilisation des outils numériques, à clarifier les responsabilités et à renforcer les mécanismes de supervision.

En contribuant à l'amélioration continue des pratiques managériales, l'audit externe aide les organisations à tirer pleinement parti des avantages du travail hybride tout en limitant les risques associés à la dispersion des équipes et à la dépendance accrue aux technologies numériques.

1.2 Le renforcement des mécanismes de contrôle et de transparence :

La digitalisation et la distance nécessitent un renforcement des mécanismes de contrôle et de transparence. L'audit qualité joue ainsi un rôle clé pour assurer la fiabilité des informations et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

1.2.1 L'évaluation du système de contrôle interne dans un environnement hybride :

Dans une organisation hybride, les contrôles traditionnels fondés sur la présence physique, la supervision directe et la validation manuelle des opérations deviennent moins efficaces. Le travail à distance modifie les circuits d'information et complexifie la séparation des tâches, ce qui peut accroître les risques d'erreurs ou de fraudes. L'audit externe permet alors d'examiner l'adéquation des dispositifs de contrôle interne avec ces nouvelles formes d'organisation du travail.

Les auditeurs analysent notamment les procédures d'autorisation, la traçabilité des opérations et les mécanismes de validation électronique afin de s'assurer que les contrôles restent opérationnels malgré la dématérialisation des processus. Cette évaluation est indispensable pour garantir la fiabilité de l'information financière dans des environnements où les interactions se font majoritairement par voie numérique.

Les études récentes montrent que la transformation des modèles de travail vers des formes hybrides a conduit les entreprises à repenser leurs systèmes de contrôle afin de maintenir la stabilité financière et la qualité du reporting.¹

1.2.2 Le rôle de l'audit externe dans l'amélioration de la transparence financière :

L'enjeu caractérisant les organisations hybride est la transparence puisque la proximité géographique peut donner naissance à des asymétries informationnelles entre les niveaux hiérarchiques. L'audit externe combat ces asymétries en s'assurant de la fiabilité, de l'exhaustivité et de la cohérence des informations financières produites par l'entreprise. Les faits empiriques ont révélé que les systèmes numériques et la digitalisation des processus financiers ont également augmenté le degré de transparence des opérations tels que la facturation, les règles de paiement et le suivi de budget.²

¹ Op.cit. Ćwiąkała et al., 2025, p 596-597

² Ibid., p 604-605.

1.2.3 Le contrôle et la traçabilité des systèmes d'information dans la gestion hybride :

Dans un environnement où les systèmes d'information sont très présents, la plupart des opérations financières et organisationnelles passent par des outils comme les ERP, les plateformes collaboratives et les outils d'analyse. Ces technologies nous permettent d'automatiser les processus, de centraliser les données et de suivre les opérations à tout moment, mais elles créent également des risques liés à la sécurité des données, à la gestion des accès et à l'intégrité des informations.

L'audit externe examine la configuration de ces systèmes, les droits d'accès des utilisateurs et les mécanismes de journalisation pour s'assurer que les opérations sont correctement enregistrées et que personne ne peut apporter de modifications sans autorisation. Les études montrent que les fonctions financières utilisent de plus en plus les systèmes ERP pour maintenir la transparence et la rapidité du reporting dans les environnements de travail où les équipes sont dispersées.

De plus, l'automatisation et l'utilisation de tableaux de bord en temps réel facilitent le suivi continu des budgets et permettent aux auditeurs d'avoir des traces numériques détaillées pour vérifier la conformité des opérations et détecter les anomalies éventuelles.¹

Donc on conclut, que dans les organisations où le travail se fait en partie en présentiel et en partie à distance, l'audit externe est très important. Il aide à assurer que les mécanismes de contrôle fonctionnent bien et que l'information est transparente et aussi il évalue si les dispositifs de contrôle interne sont adaptés, si les infrastructures numériques sont fiables et si les flux d'information sont bien tracés. Ce faisant, il contribue à gérer les risques liés à l'organisation et à la technologie.

En fin de compte, l'audit externe renforce la qualité de la gouvernance et la confiance des parties prenantes dans un environnement de travail numérique.

1.3. La maîtrise des risques liés à l'environnement hybride :

L'audit joue un rôle essentiel de vérification indépendante de la manière dont l'organisation identifie, évalue et maîtrise ses risques.

La maîtrise des risques par l'auditeur repose sur une démarche structurée inspirée des normes internationales d'audit (ISA). L'objectif est de réduire le risque d'audit et de garantir la fiabilité de l'information financière, notamment dans un environnement hybride caractérisé par la digitalisation et le travail à distance. L'une des premières étapes de l'audit consiste à détecter les risques liés à la santé des travailleurs, la communication, la culture d'entreprise et le

¹ Op.cit. Cwiąkała et al., p 600-601.

fonctionnement des équipes. L'identification de ces risques constitue une démarche essentielle permettant d'en maîtriser les impacts et de garantir la performance globale de l'organisation.¹

- A. Risque psychosocial de la dégradation de la santé mentale et d'isolement social des travailleurs :** Le travail hybride peut causer du stress, de l'anxiété et un risque de burnout, notamment à cause de la difficulté à séparer la vie professionnelle de la vie personnelle². Par ailleurs, la réduction des interactions en présentiel peut favoriser un sentiment d'isolement social, diminuant les relations entre collègues et affectant ainsi le bien-être global des travailleurs³ ;
- B. Risque de désintégration de la culture d'entreprise :** Le manque des échanges informels et la distance entre les collègues peuvent affaiblir la transmission des valeurs, des règles et du sentiment d'appartenance à l'entreprise⁴ ;
- C. Risque de fragmentation des équipes et de communication inefficace :** Cette modalité de travail peut favoriser la formation de silos organisationnels et réduire la fluidité des échanges, entraînant des pertes d'information et une baisse de la coordination.⁵
- D. Risque de difficultés managériales et d'inégalités internes :** Cette façon de travailler rend plus difficile le pilotage des équipes, la supervision et l'évaluation des performances, tout en créant potentiellement des inégalités entre les salariés en termes d'accès à l'information et de visibilité.⁶

Il procède ensuite à l'évaluation du dispositif de contrôle interne afin d'en apprécier l'efficacité, en examinant notamment les contrôles automatisés et les mécanismes de sécurité mis en place. Sur cette base, il met en place des procédures d'audit appropriées, comprenant des tests de conformité et des contrôles substantiels, afin de détecter d'éventuelles anomalies significatives.

De plus, l'auditeur acquiert des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder son opinion, en s'appuyant de plus en plus sur des données numériques dans un environnement hybride. Cette approche permet de maîtriser les différents éléments du risque. Enfin, l'auditeur externe formule des recommandations visant à renforcer les dispositifs de contrôle interne et à

¹ International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2018). Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements. New York: IFAC.(p29)

² Tabouy, Laure. (Avril 2023). Les enjeux du travail hybride en entreprise et les mutations du travail : Interprétation de la notion de management et du rôle du manager [Revue de littérature]. Okay Doc (p57).

³ <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2022-3-page-121?tab=texte-integral#s1n31> (consulté le 02/04/2026 à 21 :28)

⁴ Idem

⁵ Idem

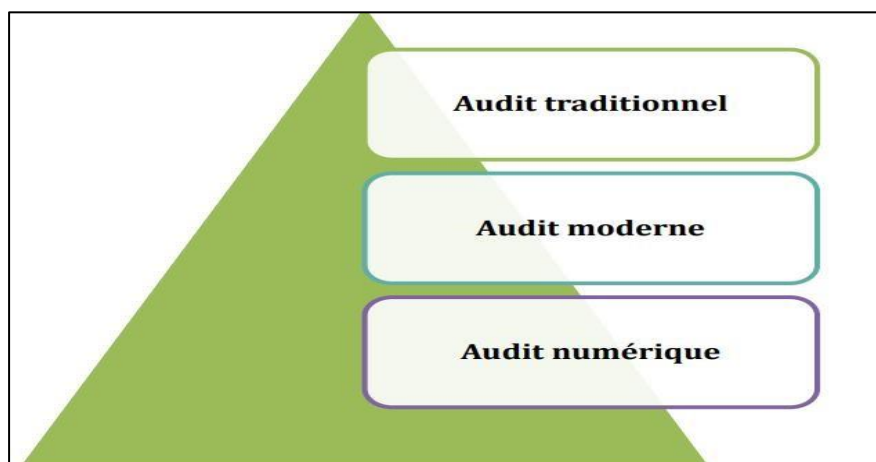
⁶ Idem

améliorer la gestion des risques, contribuant ainsi à la sécurisation des processus et à la bonne gouvernance de l'organisation.¹

2. La contribution de l'audit qualité au développement du gestion hybride :

Le mode hybride et l'intégration digitale amène les organisations à adapter leurs pratiques de gestion afin d'assurer la performance et la continuité des activités. L'audit qualité constitue donc un outil clé pour mesurer les dispositifs organisationnels et numériques, améliorer la gouvernance et accompagner les mutations. Il participe ainsi à l'émergence d'un management hybride plus performant et structuré.

2.1. L'évaluation des dispositifs organisationnels et numériques :



L'audit a connu une transformation progressive, passant d'un simple outil de vérification des états financiers à un instrument stratégique au service de la gouvernance organisationnelle. Il constitue comme levier stratégique pour garantir l'efficacité et la transparence de la gouvernance, en assurant l'indépendance des processus de contrôle et en vérifiant leur pertinence. De plus, cette évolution montre qu'il s'est progressivement adapté aux besoins des entreprises modernes comme les entreprises hybrides. Il est passé par plusieurs phases, allant de l'audit traditionnel à l'audit moderne, puis à l'audit numérique, intégrant des outils technologiques avancés.²

Figure N°5 : Les Différentes Phases de l'Évolution de l'Audit.

Source : Chachoua et Elmoubarek, 2025, Revue Algérienne d'Économie et de Gestion, p 435.

¹ Op.cit. ISSAB, (2018).

² Chachoua, A. E. A., & Elmoubarek, M. (2025). Évolution de la fonction de l'audit et son impact sur les mécanismes de gouvernance des entreprises : cas de l'entreprise algérienne. Revue Algérienne d'Économie et de Gestion, 19(2), p 431–442.

Il contribue également à renforcer la confiance des parties prenantes en garantissant l'intégrité des pratiques organisationnelles. En ce sens, l'audit participe activement à la structuration des mécanismes de gouvernance et à l'amélioration continue des processus internes. Avec le développement des environnements hybrides et la digitalisation des organisations, le rôle de l'audit a considérablement évolué. Il s'appuie désormais sur des outils technologiques avancés permettant d'améliorer l'efficacité et la fiabilité des contrôles. Donc, il devient un instrument essentiel pour accompagner les transformations numériques, limiter les risques technologiques et soutenir la continuité des activités au sein des organisations modernes.¹

L'audit constitue aujourd'hui un véritable outil d'aide à la décision stratégique, contribuant à la création de valeur et au développement de l'innovation organisationnelle. Cette évolution le rend particulièrement adapté aux environnements hybrides, marqués par leur complexité et leur exigence de réactivité. Ainsi, l'audit s'impose comme un instrument d'intelligence organisationnelle, permettant une meilleure compréhension des dynamiques internes et une amélioration continue de la performance globale des organisations.²

Par conséquent, aujourd'hui, l'audit dépasse la vérification pour guider la prise de décision et l'innovation. Il renforce la sécurité, l'efficacité et l'adaptabilité dans les environnements hybrides et moderne, et aussi devient un levier stratégique de gouvernance et de performance organisationnelle.

2.2. Évolution stratégique de l'audit et gouvernance organisationnelle :

Dans un environnement qui combine travail en présentiel et en télétravail, la façon dont les choses sont gérées dépend fortement de la manière dont l'entreprise est organisée. Un audit qualité permet de voir si tout est mis en place pour que cela fonctionne bien. Cela inclut de vérifier que chacun sache ce qu'il doit faire, que l'information circule bien, que les différents services travaillent ensemble de manière efficace, que les procédures soient claires et que les managers soient capables de diriger leurs équipes même si elles ne sont pas physiquement présentes. Il est très important de faire cela, car pour que le travail hybride fonctionne à long terme, l'entreprise doit avoir une organisation solide et bien définie.

La première étape de l'audit des systèmes d'information est la prise de connaissance de l'organisation informatique et des systèmes d'information de l'organisation auditée. Elle consiste à collecter des informations sur les systèmes et les processus informatiques de l'entité et à en déduire leur incidence sur les procédures internes de fonctionnement. Cette étape permet à l'auditeur de comprendre l'environnement informatique de l'entité auditée ainsi que d'apprécier la maîtrise par l'entité du système d'information. Ensuite, la réalisation d'une

¹ Op.cit. Chachoua, A. E. A., & Elmoubarek, M. (2025), p 431-442.

² Idem.

cartographie des applications permet de comprendre et de documenter les composantes du SI. Elle permet en outre de mettre en évidence les risques potentiels liés à cette organisation.¹

L'audit ne se limite pas de constater les dérives de fonctionnement. Il apprécie également la capacité de l'organisation à intégrer les outils numériques dans ses pratiques de gestion. En effet, les outils numériques jouent un rôle central dans le pilotage hybride, car ils permettent de partager des données, de communiquer entre collaborateurs, de suivre les tâches et de prendre des décisions. Aussi, il vérifie si les outils utilisés répondent réellement aux besoins de l'entreprise et si ceux-ci favorisent la fluidité du travail collectif. L'audit permet de formuler des recommandations pour améliorer la coordination, la traçabilité et la performance globale lorsque les outils sont insuffisants, mal exploités ou mal intégrés.²

Par ailleurs, les recherches sur l'audit à distance révèlent que le contexte numérique oblige les auditeurs à adapter leurs méthodes d'analyse et de contrôle. Les outils collaboratifs, les espaces partagés et les plateformes numériques sont de plus en plus utilisés, ce qui change la façon d'examiner les dispositifs organisationnels. L'audit doit vérifier non seulement la conformité des procédures, mais également la pertinence des outils utilisés pour garantir la continuité des activités, la sécurité des échanges et la qualité de la coordination. Cela montre que l'évaluation organisationnelle et numérique constitue un élément essentiel de la gestion hybride.³

Par conséquent, l'audit qualité représente un outil d'évaluation crucial de gestion hybride, il permet de vérifier la cohérence des structures organisationnelles, la pertinence des outils numériques et la qualité de leur intégration dans les pratiques de gestion. Il participe ainsi à l'optimisation continuuel de la coordination, de la communication et de la performance globale de l'organisation.

2.3. La formulation des recommandations pour l'amélioration des pratiques hybrides :

Face à l'évolution vers un mode de travail hybride, il devient essentiel d'adopter des mesures appropriées pour garantir la performance de l'audit. À cet effet, à partir des conclusions de l'étude de Li et al, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour améliorer la qualité, l'efficacité et la coordination des missions d'audit⁴.

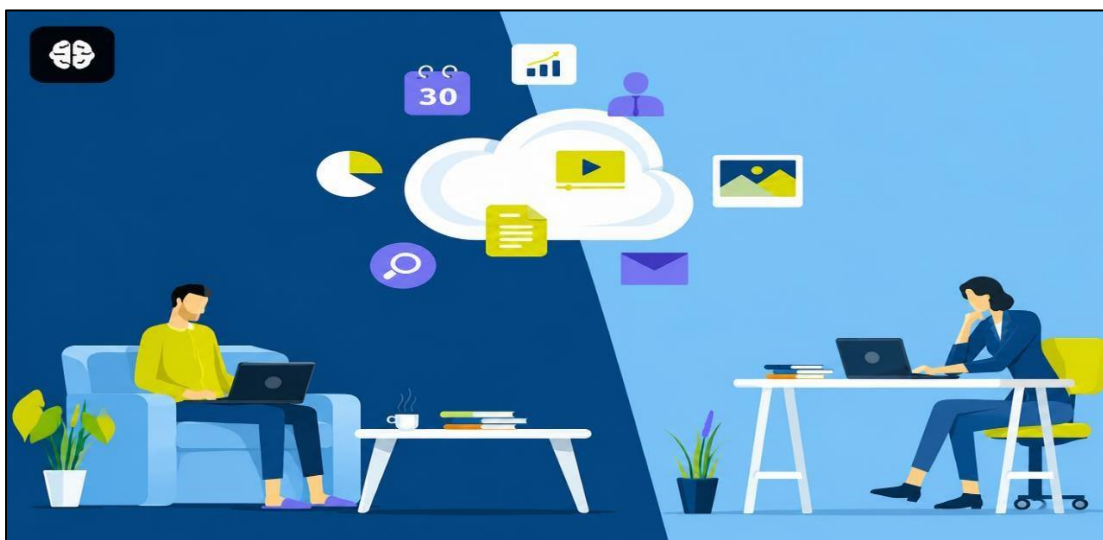
Figure N°6 : Organisation en mode hybride.

¹ Cour des comptes. (2016). Guide d'audit des systèmes d'information (Version 1.0, novembre 2016). pp 8-9

² Benhamza, Yacine., & Saidi, Fares. (2025). Défis de la pratique de l'audit externe à l'ère de la transition numérique. ASJP, 9(2), 839–855.

³ Youb, M., Ouslimane, D., & Sekaki, Y. (2025). Audit hybride : Allier audit classique et audit à distance dans un contexte de crise et de digitalisation. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 9(1), 182–198.

⁴ Li, Y., Goel, S., & Williams, K. J. (2024). Remote audit quality, audit efficiency, and auditors job satisfaction: Implications for audit firms and external auditors. Current Issues in Auditing, 18(2), p20–P28.



Source : BDS. (2024). Microsoft 365 et collaboration hybride

- A. **Le renforcer de la gestion des risques :** Les auditeurs doivent garder une attitude prudente et une vigilance accrue pendant leurs missions. L'attitude prudente et la vigilance accrue limitent les erreurs et assurent la fiabilité des travaux dans un environnement hybride. Ils doivent porter une attention particulière aux zones sensibles de l'audit ;
- B. **Développer les compétences et la formation :** Les cabinets investissent dans les formations techniques et les comportementales qui conviennent au travail hybride. Il est également essentiel d'évaluer la capacité des auditeurs à travailler à distance de manière efficace. Le développement de l'autonomie et de l'adaptabilité sont des facteurs clés de la performance ;
- C. **Encourager l'échange de connaissances et le mentorat :** Le partage des connaissances doit être encouragé afin de compenser la baisse des interactions physiques. Le mentorat accompagne les auditeurs, surtout les débutants, dans leur progression. Cela favorise une meilleure cohérence et qualité des travaux réalisés ;
- D. **Améliorer l'organisation du travail hybride :** Une planification claire du travail à distance et du travail en présentiel améliore la coordination des équipes. Les réunions sont structurées pour répondre aux besoins des missions. L'élaboration de procédures spécifiques pour l'audit à distance renforce l'efficacité de l'organisation ;
- E. **Renforcer la communication interne :** Une communication régulière et structurée entre les membres de l'équipe est nécessaire pour que les missions se déroulent correctement. Elle permet de réduire les incompréhensions et d'améliorer la coordination. Elle se base sur l'utilisation d'outils adaptés, ce qui facilite les échanges dans un environnement hybride ;

- F. Accélérer la digitalisation et le soutien technologique :** L'adoption des technologies avancées rend l'audit plus efficace et améliore sa qualité. Les outils numériques permettent de collaborer et d'accéder à l'information. Le support informatique est indispensable et continu pour assurer la continuité des activités.

3. Impact de l'audit qualité sur la performance de la gestion hybride :

Le développement du management hybride impose aux organisations de repenser leurs modes de fonctionnement et de contrôle. L'audit de qualité constitue un levier important pour évaluer et améliorer la performance. Ainsi, il est un outil pour analyser les processus, améliorer le contrôle interne et soutenir la transformation digitale. L'analyse vise à comprendre comment l'audit favorise une meilleure gestion et un fonctionnement optimal de gestion hybride.

3.1. Impact sur la performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est un enjeu majeur qui affecte les entreprises en termes de capacité à atteindre leurs objectifs et à se différencier de leurs concurrents. Pour y parvenir, les entreprises doivent se réinventer, embrasser des stratégies de gestion innovantes et s'adapter aux changements constants de leur environnement économique¹. Elle repose essentiellement sur la qualité des procédures qu'elles ont mises en place, mais aussi sur la coordination entre les différents services. L'audit qualité est donc une démarche d'évaluation qui va permettre de vérifier le bon fonctionnement de l'organisme dans son ensemble, voire au-delà des frontières de chaque service. Ce dernier permet également d'augmenter l'efficacité des processus, la productivité et même la communication interne.

- A. Amélioration de l'efficacité des processus hybrides :** Le travail hybride permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle en offrant plus de flexibilité dans l'exécution des tâches et en optimisant l'utilisation des ressources, notamment grâce à la réduction des déplacements et à l'usage des technologies numériques. Toutefois, cette efficacité dépend de la qualité des infrastructures digitales et de la clarté des politiques organisationnelles mises en place² ;
- B. Optimisation de la productivité des équipes :** Le système de gestion hybride favorise l'augmentation de la productivité des équipes, il permet d'adapter leur environnement de travail et leurs besoins, ce qui améliore leur concentration et leur performance. L'étude montre que les employés en mode hybride présentent une meilleure efficacité dans l'accomplissement des tâches, à condition que des mécanismes de suivi et de coordination soient instaurés³ ;

¹ Kadi, O., & Lebcir, I. (2024). L'approche du management par objectifs et son impact sur la performance organisationnelle : Cas de la SEAAAL. *Revue du développement économique*, 9(1), p253.

² Sari, A. P., & Wening, N. (2025). The impact of hybrid work system implementation on employee performance in the digital era. *Journal of Social Work and Science Education*, 6(2), p. 773-775. ³ Ibid. p.776-780.

- C. Renforcement de la coordination et de la communication :** Le mode hybride renforce la communication organisationnelle à travers l'utilisation d'outils numériques collaboratifs, facilitant ainsi la coordination entre les équipes à distance et en présentiel. Cependant, une communication efficace nécessite des stratégies adaptées et des outils performants pour éviter les dysfonctionnements et maintenir la cohésion des équipes.¹

3.2. Impact sur la maîtrise des risques et le contrôle interne :

Dans un environnement organisationnel marqué par la transformation digitale et hybride, la maîtrise des risques et l'efficacité du contrôle interne sont des enjeux majeurs pour les entreprises. Ces nouvelles formes d'organisation introduisent des risques spécifiques et complexifient les mécanismes de contrôle traditionnels. Donc, Il est nécessaire d'adapter les dispositifs de gestion des risques et renforcer le contrôle interne afin d'assurer la fiabilité de l'information et favoriser la performance globale de l'organisation.

- A. Identification des risques liés au travail hybride :** La gestion hybride se caractérise par des nouveaux risques liés à la transformation des modes d'organisation et à l'intégration accrue des technologies numériques. Ces risques concernent principalement la santé et la sécurité au travail, l'isolement des employés, ainsi que la complexité des interactions entre les facteurs humains et. Par ailleurs, l'identification et l'évaluation de ces risques demeurent particulièrement complexes en raison de leur nature évolutive et de la diversité des contextes de travail. Le recours à des approches innovantes, notamment basées sur l'intelligence artificielle, apparaît comme une solution pertinente pour améliorer l'analyse dynamique des risques et renforcer les dispositifs de prévention² ;
- B. Renforcement du dispositif de contrôle interne :** Le travail hybride remet en question l'efficacité des mécanismes traditionnels de contrôle interne fondés sur la supervision directe et la présence physique. Il engendre notamment des difficultés liées à la communication, au suivi des activités et à l'isolement des employés, ce qui peut compromettre l'efficacité des contrôles. Ainsi, l'adaptation du dispositif de contrôle interne devient indispensable, notamment à travers le renforcement des outils numériques, des politiques organisationnelles et des pratiques de gestion³ ;

¹ Ibid. p.782-783.

² Simoncelli, G., De Angelis, L., Pietrafesa, E., Mariconte, R., Martini, A., & Giliberti, C. (2023). *Artificial Intelligence for Risk Assessment in Hybrid Workplace and Flexible Work*. In *Safety Management and Human Factors* (Vol. 105), p113–121.

³ Novita, N., & Dhayan, H. (2025). *The transformation of internal control systems in remote work settings: A qualitative analysis*. *International Journal of Finance and Business Management (IJFBM)*, 3(1), p13–15.

C. Amélioration de la fiabilité de l'information¹ : La fiabilité de l'information dans un environnement numérique et hybride repose essentiellement sur la mise en place d'une gouvernance efficace des systèmes d'information. Celle-ci est définie comme un processus de management fondé sur les bonnes pratiques permettant à l'entreprise de piloter la fonction SI afin de soutenir ses objectifs de création de valeur, de maîtrise des aspects financiers, de gestion des risques et d'amélioration de la performance.

Cette gouvernance permet d'assurer la qualité, la sécurité, l'intégrité et la disponibilité des données utilisées dans les processus décisionnels.

Ainsi, les systèmes d'information constituent un levier fondamental de performance et doivent être encadrés par des mécanismes de contrôle et de gestion des risques afin de garantir la pertinence des informations produites.

Dans cette perspective, l'amélioration de la fiabilité de l'information passe par la mise en œuvre de référentiels tels que COBIT, qui permettent de structurer les pratiques de gestion des données et d'assurer leur conformité, leur cohérence et leur exploitation optimale. Ces dispositifs contribuent ainsi à renforcer le contrôle interne et à améliorer la qualité des décisions dans un contexte organisationnel de plus en plus digitaliser.

3.3 Impact sur la transformation digitale et les pratiques managériales :

À l'époque de la transformation numérique, les organisations bénéficient de mutations marquantes qui ne modifient pas nécessairement leur mode de fonctionnement et leurs manières de manager. Le travail hybride accélère le mouvement, il y a une intégration encore plus massive des numériques et un renouvellement permanent des managériales. De plus, la transformation numérique n'est pas que d'ordre technique, mais elle implique les pratiques managériales dans le sens de davantage de souplesse, agilité, humanité.

A. Développement et sécurisation des outils numériques : Le développement des outils numériques constitue un élément central de la transformation digitale dans les environnements hybride. Ces outils, tels que Zoom, Microsoft Teams, etc., permettent d'améliorer la communication, la collaboration et la prise de décision au sein des organisations. Ainsi, cette transformation s'accompagne également des nouveaux risques, notamment la surcharge informationnelle, les dysfonctionnements communicationnels et la fatigue numérique. Par ailleurs, la sécurisation et l'optimisation

¹ Bouyahiaoui, Adel . (2022). La gouvernance des systèmes d'information par le référentiel COBIT et son impact sur la qualité d'information dans les entreprises algériennes. *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, 17(1), p172–186.

de ces outils nécessitent une gestion adaptée afin de garantir l'efficacité de la communication dans le mode hybride ¹ ;

B. Modernisation des pratiques de management : La transformation digitale et la généralisation du travail hybride conduisent les organisations à moderniser en profondeur leurs pratiques managériales, en faisant évoluer le rôle du manager d'un modèle centré sur le contrôle vers un leadership plus digital, flexible et orienté vers l'humain. Dans ce contexte, les styles de management traditionnels deviennent insuffisants, ce qui impose le développement de nouvelles compétences, notamment en communication numérique, en gestion de la confiance et en utilisation des technologies digitales. Le manager est également appelé à assurer l'animation et la coordination d'équipes virtuelles, en favorisant la collaboration et l'engagement à distance.²

En outre, l'efficacité et succès du management hybride repose sur une communication claire, un soutien émotionnel des collaborateurs et la capacité du leader à s'adapter à la flexibilité et à la décentralisation du travail, ce qui nécessite l'adoption de pratiques plus souples et centrées sur l'humain.³

C. Adaptation à l'environnement de travail hybride : L'adaptation à l'environnement de travail hybride repose sur l'intégration progressive des technologies numériques dans les pratiques organisationnelles. Les plateformes de gestion de l'expérience employé (EXM) jouent un rôle central dans cette transformation en s'insérant directement dans les flux de travail et en facilitant l'interaction entre les dimensions humaines et digitales. Ces plateformes permettent de capter, analyser et exploiter les données liées aux activités des employés afin d'améliorer leur engagement, leur bien-être et leur performance. Ainsi, elles contribuent à une reconfiguration continue des pratiques de travail hybride, en favorisant une adaptation dynamique des organisations aux nouvelles exigences du travail digitalisé.⁴

En outre, cette adaptation repose sur un processus « d'embeddedness numérique » qui signifie l'intégration profonde des outils numériques dans le travail. Cette interaction vise non seulement à améliorer l'expérience des employés, mais aussi à transformer les

¹ Blagojević, S., & Kecman, A. (2025). Impact of digital transformation on the efficiency of business communication in hybrid work environments. *Economics, Entrepreneurship and Management Research*, 4(1), p 24–26

² Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 : and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 590271, p 2-6.

³ Koglin, G., Pinheiro, O. D. S., Rodrigues, A. P., Alves, J. S., Ferratoni, C. E. B., & Carvalho, D. F. P. (2025). The new era of work: Management of hybrid teams and their challenges. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(7),p 1–14.

⁴ John, B., Alsamarra'i, Z., & Panteli, N. (2025).Reconfiguring digital embeddedness in hybrid work: The case of employee experience management platforms.*Information Systems Journal*, 35(2), p 451.

modes de travail, les relations professionnelles et la culture organisationnelle dans un environnement hybride.¹

Au terme de cette analyse, il apparaît que l'audit qualité joue un rôle clé dans l'amélioration de la gestion hybride en renforçant le contrôle interne et la transparence. Il permet d'évaluer les pratiques organisationnelles et d'accompagner la transformation digitale. Il contribue également à la maîtrise des risques et à la fiabilité de l'information. Enfin, il améliore la performance globale et renforce la confiance des parties prenantes

¹ Ibid. p450.

Au terme de ce chapitre, il ressort que l'audit qualité et la gestion hybride constituent deux piliers complémentaires dans l'évolution des organisations modernes. Les recherches montrent que l'audit qualité dépasse aujourd'hui sa fonction traditionnelle de contrôle pour devenir un véritable outil d'amélioration de la performance et de sécurisation des pratiques, notamment dans des environnements marqués par la digitalisation et la complexité organisationnelle.

Par ailleurs, le mode hybride s'impose comme un modèle durable, offrant flexibilité et efficacité, tout en nécessitant une adaptation des pratiques managériales et des mécanismes de contrôle.

Ainsi, l'audit qualité apparaît comme un levier essentiel pour accompagner cette transformation, en renforçant la fiabilité des processus, la maîtrise des risques et la qualité de l'information.

Enfin, l'intégration de l'audit qualité dans un environnement hybride favorise une meilleure gouvernance, une performance accrue et une adaptation réussie aux nouvelles exigences organisationnelles.

Chapitre II :

**Analyse du Déroulement
De La Mission Audit
Qualité Et Son Impact Sur
L'évolution De La Gestion
Hybride**

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Dans un mode marqué par la transformation digitale et l'émergence du modèle de gestion hybride, les pratiques d'audit externe connaissent des changements importants. L'intégration des technologies numériques et le recours au travail à distance ont profondément modifié le déroulement des missions d'audit, obligeant les auditeurs à adapter leurs méthodes afin de garantir la fiabilité de l'information et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

Dans cette perspective, l'audit qualité ne se limite plus à une simple mission de certification, mais constitue un véritable levier d'amélioration de la performance organisationnelle. Il contribue notamment à accompagner les entreprises dans leur transition vers un modèle de gestion hybride, en renforçant la transparence, en maîtrisant les risques et en optimisant les processus.

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un stage effectué au sein d'Idarati Company, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des entreprises en matière de management et d'audit. La mission d'audit qualité observée concernait la SPA Moustachir. Dans ce cadre, notre rôle consistait à participer aux travaux d'audit, à collecter les données, à assister aux entretiens et à analyser les résultats obtenus sous la supervision des auditeurs d'Idarati Company. Nous n'avons donc pas agi en qualité d'auditeur principal, mais en tant que stagiaire participant à la mission.

Par ailleurs, l'analyse empirique porte sur une étude de cas de la **SPA MOUSTACHIR**, permettant d'illustrer concrètement le rôle de l'audit qualité dans l'évolution des pratiques de gestion hybride. Cette approche permet de confronter les aspects théoriques aux réalités du terrain.

Ainsi, ce chapitre est structuré en trois sections. La première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil Idarati Company. La deuxième porte sur le déroulement de la mission d'audit qualité dans un environnement hybride chez Spa Moustachir. Enfin, la troisième présente l'étude de cas de la SPA Moustachir, accompagnée d'une analyse des résultats et de recommandations

Section 01 : Présentation de l'organisme l'entreprise d'accueil.

Dans la première section du cas pratique, est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir Idarati Company, au sein duquel le stage a été effectué. Elle permet de situer le cadre général de, de comprendre son domaine d'activité ainsi que son missions et objectifs.

Elle vise également à décrire son organisation interne et ses principales activités, afin de mieux appréhender son fonctionnement et son rôle dans l'accompagnement des organisations.

1. Présentation générale et cadre de Idarati Company

Afin de mieux appréhender Idarati Company, il est essentiel d'analyser son cadre général, ses historiques et ses caractéristiques principales. Cette partie permet ainsi de présenter l'entreprise, de comprendre son rôle dans l'accompagnement des organisations e.

1.1.Présentation de Idarati Company :¹

Idarati Company est une entreprise spécialisée dans les services administratifs, juridiques et organisationnels. Elle intervient auprès des particuliers, des porteurs de projets et des entreprises afin de les accompagner dans leurs démarches administratives, leur création d'activité et l'amélioration de leur gestion interne. Son rôle principal est de faciliter les procédures, de structurer les opérations et d'apporter un appui professionnel aux organisations qui souhaitent gagner en efficacité.

L'entreprise se distingue également par une approche fondée sur la proximité avec les clients, la réactivité et l'adaptation aux besoins spécifiques de chaque structure. Elle propose un accompagnement sur mesure qui peut couvrir plusieurs domaines, notamment la création d'entreprise, la gestion administrative, la comptabilité, la fiscalité, les études, les audits et le suivi de certaines formalités en ligne. Cette diversité de services lui permet d'offrir une solution globale aux organisations qui cherchent à mieux organiser leurs activités.

1.2.Historique et création de Idarati Compan :

Idarati Company est une entreprise algérienne créée en 2024, née dans un environnement marqué par la complexité des procédures administratives et la montée de l'entrepreneuriat en Algérie, notamment avec le développement des startups et des PME.

Sa création répond à un besoin croissant de simplification, de rapidité et de digitalisation des démarches liées à la création et à la gestion des entreprises. L'entreprise s'est spécialisée dans l'accompagnement global des porteurs de projets en proposant des services intégrés couvrant la

¹ Documents internes de Idarati Company.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

création d'entreprise (élaboration des statuts, obtention du registre de commerce, immatriculation fiscale), la gestion administrative, le conseil juridique et fiscal ainsi que le suivi post-crétion. Son modèle de fonctionnement repose sur une prise en charge complète des formalités via un système de procuration, permettant aux clients de déléguer l'ensemble des démarches, tout en bénéficiant d'un suivi digital en temps réel grâce à des outils numériques.

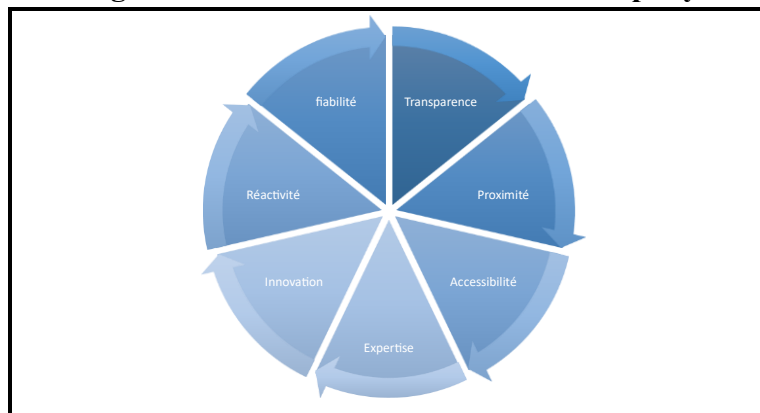
Par ailleurs, Idarati Company adopte une approche centrée sur la proximité, la transparence et la réactivité, en s'appuyant sur une équipe spécialisée capable de répondre aux exigences réglementaires et aux évolutions du marché. Ainsi, elle contribue activement à la modernisation de l'environnement administratif en Algérie, en facilitant la création d'entreprises, en réduisant les délais et les contraintes bureaucratiques, et en soutenant le développement de l'écosystème entrepreneurial.

1.3. Les valeurs et les objectifs de Idarati Company :¹

1.3.1. Les valeurs de Idarati :

Les valeurs constituent les principes fondamentaux qui guident les actions et les décisions de Idarati Company dans son activité quotidienne.

Figure N°7 : Les valeurs de Idarati Company.



Source : Établie par nos soins d'après les documents interne de Idarati Company.

Cette partie consiste à présenter les valeurs fondamentales de Idarati Company, fondées sur l'expertise, la transparence et la fiabilité, la proximité, l'innovation, l'accessibilité et la réactivité². Ces principes guident son fonctionnement et renforcent la qualité de ses services, à savoir :

¹ Documents internes de Idarati Company.

² Documents internes de Idarati Company.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- **La proximité et la relation humaine :** Idarati Company accorde une importance primordiale à la relation humaine dans ses interactions avec les clients. Elle s'engage à être proche des entrepreneurs, à comprendre leurs besoins spécifiques et à les accompagner directement sur le terrain. Cette approche personnalisée permet d'établir une relation de confiance durable et de garantir un accompagnement adapté à chaque situation ;
- **L'expertise et le savoir-faire :** L'entreprise repose sur une parfaite maîtrise des procédures administratives, fiscales et sociales en Algérie. Grâce à une équipe composée d'experts et de consultants pluridisciplinaires, Idarati Company met à disposition un savoir-faire solide permettant de traiter efficacement les dossiers et d'assurer leur conformité avec la législation en vigueur ;
- **La digitalisation et l'innovation :** Idarati Company adopte les outils numériques afin de simplifier les démarches administratives et améliorer l'expérience client. La digitalisation permet un suivi fluide et en temps réel des dossiers, tout en offrant un service moderne, efficace et adapté aux exigences actuelles de l'environnement entrepreneurial ;
- **La fiabilité :** L'entreprise met en avant le sérieux et la rigueur dans la gestion des démarches administratives. Chaque action est réalisée avec professionnalisme, en respectant les normes juridiques et les délais imposés. Cette exigence garantit la fiabilité des services et la qualité des prestations offertes aux clients ;
- **L'accessibilité et la promotion de l'entrepreneuriat :** Idarati Company considère que l'entrepreneuriat doit être accessible à tous, qu'il s'agisse de jeunes porteurs de projets ou d'entreprises déjà établies. Elle œuvre ainsi à simplifier les procédures et à réduire les obstacles administratifs afin de favoriser la création et le développement des entreprises ;
- **La réactivité et la flexibilité :** L'entreprise se distingue par la disponibilité et la mobilité de son équipe, capable d'intervenir rapidement selon les besoins des clients. Elle s'adapte aux contraintes de temps et aux situations spécifiques, offrant ainsi un service rapide et efficace. Cette réactivité constitue un élément clé de la satisfaction client ;
- **La transparence :** Idarati Company adopte une politique de transparence dans toutes ses prestations. Les clients sont informés de manière claire sur les procédures, les étapes et les coûts liés à leurs dossiers. Cette transparence renforce la confiance et permet un suivi serein des démarches administratives.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

1.3.2. Les objectifs de l'entreprise :¹

Les objectifs de Idarati Company reflètent sa volonté de simplifier les démarches administratives et d'accompagner efficacement les entreprises. Ils visent également à renforcer la conformité, améliorer la gestion et soutenir le développement économique.

- **Simplifier et optimiser les démarches administratives** : Idarati Company a pour objectif principal de simplifier l'ensemble des procédures administratives liées à la création et à la gestion des entreprises. Elle vise à réduire la complexité bureaucratique, à accélérer les délais de traitement et à centraliser les formalités auprès des différentes administrations (CNRC, impôts, organismes sociaux). Cet objectif permet aux entrepreneurs et aux entreprises de gagner du temps et de se concentrer sur leur activité principale ;
- **Assurer la conformité juridique, fiscale et sociale** : L'entreprise cherche à garantir que toutes les démarches effectuées respectent les lois et réglementations en vigueur. Elle accompagne les clients dans la gestion des obligations juridiques, fiscales et sociales afin de réduire les risques d'erreurs, de sanctions ou de non-conformité. Cet objectif contribue à sécuriser l'activité des entreprises dans un environnement réglementaire complexe ;
- **Améliorer la gestion et la performance des entreprises** : Idarati Company vise à renforcer la qualité de gestion des entreprises en proposant des services de conseil, de suivi administratif et de gestion financière. L'objectif est d'aider les dirigeants à mieux organiser leurs activités, à optimiser leurs ressources et à prendre des décisions stratégiques basées sur des informations fiables ;
- **Contribuer au développement de l'entrepreneuriat et à la modernisation économique** : L'entreprise a pour objectif de soutenir la création et le développement des entreprises en Algérie, en rendant les services administratifs plus accessibles et en favorisant la digitalisation. Elle participe ainsi à la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial, à la création d'emplois et à la modernisation de l'environnement des affaires.

¹ Documents internes de Idarati Company.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

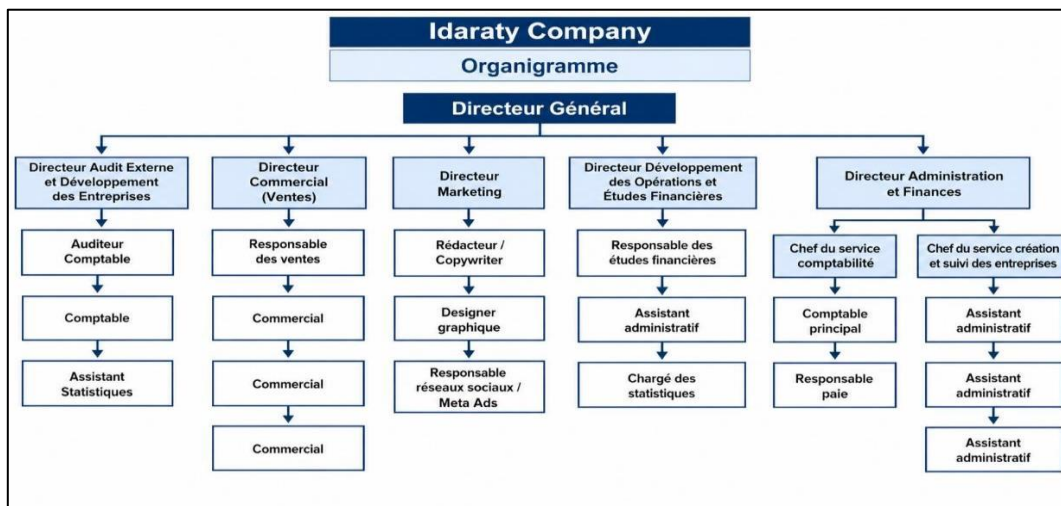
2. Organisation structurelle de Idarati Company :

L'organisation structurelle de Idarati Company reflète la répartition des responsabilités et des fonctions au sein de l'entreprise. Elle permet d'assurer une gestion efficace des activités et une coordination optimale entre les différents services.

2.1.L'organigramme structurel de Idarati Company :¹

L'organigramme de Idarati Company permet de représenter la structure organisationnelle de l'entreprise ainsi que la répartition des responsabilités entre les différents services. Il constitue un outil essentiel pour comprendre le fonctionnement interne et les relations hiérarchiques.

Figure N°8 : Organigramme de Idarati Company



Source : documents interne de Idarati Company.

Cet organigramme illustre une structure fonctionnelle composée de plusieurs départements spécialisés. Au sommet de cette structure se trouve le directeur général (DG), qui assure la gestion stratégique et la supervision globale de l'entreprise. Sous son autorité, plusieurs départements assurent le pilotage des activités ²:

- **Le service audit et développement des entreprises** : Ce service regroupe les activités liées à l'audit et à l'accompagnement des entreprises, à travers des fonctions telles que contrôleur et comptable, afin d'assurer le suivi et l'amélioration des performances ;
- **Le service commercial (ventes)** : Il comprend les responsables commerciaux et les chargés de clientèle, dont le rôle est de développer le portefeuille clients et de promouvoir les services de l'entreprise ;

¹ Documents internes de Idarati Company.

² Idem.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- **Le service marketing** : Ce service est chargé de la communication digitale, incluant la gestion des réseaux sociaux, le design graphique et la création de contenu, dans le but de renforcer la visibilité de l'entreprise ;
- **Le service des études financières et administratives** : Il assure l'analyse des données financières et administratives, contribuant ainsi à la prise de décision.
- **Le service administratif et financier** : Ce service regroupe les fonctions comptables et de gestion des ressources, garantissant le bon fonctionnement global de l'entreprise.

2.2. Localisation géographique des agences d'Idarati Company en Algérie¹:

Idarati Company dispose d'un réseau d'implantation stratégique réparti sur trois grandes



villes algériennes, permettant d'assurer une couverture nationale efficace et une proximité avec les clients. Cette répartition géographique s'inscrit dans une logique de développement territorial et d'optimisation de la gestion hybride adoptée par l'entreprise.

Figure N°9 : Carte de répartition des agences d'Idarati Company en Algérie (Alger – Oran – Blida)

Source : documents interne de Idarati Company.

A. Siège principal : Bordj El Kiffan (Alger) : Le siège principal d'Idarati Company est situé à Bordj El Kiffan, dans la wilaya d'Alger. Cette localisation représente le centre de direction et de coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise. Située à l'est de la capitale, cette zone bénéficie d'un accès facilité aux infrastructures économiques, administratives et technologiques. Elle constitue ainsi un point stratégique pour la gestion des opérations et la prise de décision ;

¹ Documents internes de Idarati Company.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

B. Agence d'Oran : L'agence d'Oran est implantée dans l'ouest du pays, une région caractérisée par une forte dynamique économique et commerciale. Cette implantation permet à Idarati Company de se rapprocher de ses clients situés dans l'ouest algérien et d'améliorer la réactivité des services fournis. Oran étant une ville stratégique, elle représente un pôle important pour le développement des activités de l'entreprise ;

C. Agence de Blida : L'agence de Blida est située dans la région centre, au pied de l'Atlas blidéen. Cette localisation permet de couvrir efficacement les zones industrielles et administratives proches de la capitale. Elle joue un rôle essentiel dans le renforcement de la présence d'Idarati Company au niveau du centre du pays et assure une meilleure coordination entre les différentes structures.

2.3.Coordination et fonctionnement interne :

Le mode de coordination interne de Idarati Company repose sur une organisation structurée favorisant la coopération entre les différents départements. Cette coordination est essentielle pour assurer la cohérence des actions, la continuité des opérations et l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Elle s'appuie principalement sur une communication interne régulière et fluide, permettant la transmission rapide des informations entre les services. Les échanges peuvent se faire à travers des réunions de travail, des outils numériques collaboratifs ou des rapports internes, ce qui facilite la prise de décision et le suivi des activités.

Par ailleurs, la coordination est renforcée par une définition claire des rôles et des responsabilités. Chaque département connaît précisément ses missions, ce qui limite les chevauchements de tâches et améliore la complémentarité entre les fonctions.

Enfin, la direction joue un rôle central dans ce processus en assurant le pilotage, l'arbitrage et la supervision des activités. Elle veille à harmoniser les actions des différents services et à maintenir une dynamique de collaboration efficace au sein de l'organisation.

2.4.Les activités et les rôles de Idarati Company :

Idarati Company se positionne comme un acteur clé dans l'accompagnement des organisations, en proposant des services intégrés adaptés aux exigences actuelles. À travers la diversité de ses activités et la complémentarité de ses rôles, elle contribue efficacement à la simplification, à la sécurisation et à la modernisation des pratiques de gestion.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

2.4.1. Les activités d'Idarati Company¹:

Idarati Company exerce un ensemble d'activités visant à accompagner les organisations et les particuliers dans la gestion, la structuration et le développement de leurs projets, à savoir :

- **Création et gestion administrative**
 - Prise en charge des démarches de création d'entreprise ;
 - Constitution et traitement des dossiers administratifs ;
 - Obtention des documents officiels (registre de commerce, identifiants fiscaux, etc.) ;
 - Suivi des formalités auprès des organismes publics.
- **Conseil juridique et fiscal**
 - Assistance dans le choix de la forme juridique ;
 - Rédaction de documents légaux (statuts, contrats, etc.) ;
 - Conseil en matière fiscale et sociale ;
 - Veille à la conformité réglementaire.
- **Audit et diagnostic organisationnel**
 - Analyse de la situation administrative, financière et organisationnelle ;
 - Identification des dysfonctionnements ;
 - Élaboration de recommandations et de plans d'amélioration.
- **Gestion financière et comptable**
 - Tenue de la comptabilité ;
 - Suivi de la trésorerie et des opérations financières ;
 - Établissement des déclarations fiscales et sociales ;
 - Production de rapports financiers périodiques.
- **Études et planification financière**
 - Réalisation d'études financières prévisionnelles ;
 - Analyse des coûts, des revenus et des risques ;
 - Évaluation de la rentabilité et de la viabilité des projets.
- **Accompagnement et assistance globale :**
 - Suivi des projets de leur lancement à leur développement ;
 - Assistance dans les démarches de financement ;
 - Appui dans la gestion des ressources humains ;
 - Appui dans la gestion des ressources administrations.

¹ Documents internes de Idarati Company.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

2.4.2. Les rôles de Idarati¹ :

Idarati Company se positionne comme un partenaire clé dans l'accompagnement des entreprises et des entrepreneurs. À travers ses services, elle facilite la gestion des activités et soutient l'amélioration de la performance. En intégrant des solutions innovantes et numériques, elle contribue également au développement et à la modernisation des organisations. Ses principaux rôles se présentent comme suit :

- Idarati Company assure un rôle d'accompagnement administratif en prenant en charge les démarches auprès des différentes administrations et en facilitant le traitement des dossiers ;
- Elle joue un rôle de conseiller en apportant une expertise juridique, fiscale et organisationnelle afin d'orienter les clients dans leurs décisions ;
- Elle contribue à l'optimisation de la gestion en proposant des solutions permettant d'améliorer l'efficacité des processus et l'utilisation des ressources ;
- Elle garantit la sécurisation des activités en veillant au respect des lois et réglementations en vigueur, ce qui permet de limiter les risques juridiques et fiscaux ;
- Elle agit comme un partenaire en accompagnant les clients tout au long de leurs projets et en soutenant leur développement sur le long terme ;
- Elle participe à la modernisation des pratiques en intégrant des outils numériques pour simplifier les démarches et améliorer le suivi des activités ;
- Elle assure un rôle de proximité en offrant un service personnalisé, réactif et adapté aux besoins spécifiques de chaque client.

3. Méthodologique de la recherche :

Cette partie méthodologique a pour objectif de présenter l'approche adoptée pour répondre à la problématique de recherche intitulée : « **L'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride : étude de cas d'une mission d'audit en environnement hybride au sein de la SPA Moustachir** ».

Cette recherche vise à analyser le rôle de l'audit qualité dans l'amélioration des pratiques de gestion hybride au sein de la SPA Moustachir. Elle cherche également à comprendre comment une mission d'audit qualité réalisée dans un environnement hybride peut contribuer à renforcer l'efficacité organisationnelle, améliorer la communication interne, assurer le respect des procédures et développer les mécanismes de contrôle et de suivi dans l'entreprise.

¹ Documents internes de Idarati Company.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

3.1. Type de recherche

Dans le cadre de cette étude, une approche qualitative a été principalement adoptée, accompagnée d'une analyse descriptive des informations recueillies. Cette approche permet d'étudier en profondeur les pratiques liées à la gestion hybride et le rôle de l'audit qualité dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

➤ L'approche qualitative

L'approche qualitative consiste à recueillir des informations détaillées auprès des responsables, des auditeurs qualité et des employés concernés par la mission d'audit au sein de la SPA Moustachir.

Cette approche permet d'explorer :

- Les pratiques de gestion hybride ;
- Les méthodes de contrôle qualité ;
- Les difficultés organisationnelles rencontrées ;
- Les mécanismes de communication ;
- Les impacts de l'audit qualité sur l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

La population ciblée dans cette étude est composée principalement de :

- L'équipe chargée de l'audit qualité ;
- Les responsables administratifs ;
- Les chefs de service ;
- Les employés impliqués dans le travail hybride ;
- Certains acteurs concernés par les procédures qualité au sein de la SPA Moustachir.

➤ L'approche quantitative

L'approche quantitative consiste à analyser des données chiffrées à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI) afin d'évaluer l'impact de l'audit qualité sur la gestion hybride au sein de SPA Moustachir. Cette approche permet de mesurer objectivement les performances de l'entreprise et d'apprécier l'efficacité des actions d'amélioration mises en œuvre. Cette approche permet d'analyser :

- Les KPI de productivité afin de mesurer l'efficacité des équipes et le niveau de réalisation des tâches ;
- Les KPI de satisfaction des employés pour évaluer leur perception des conditions de travail et de l'organisation hybride ;
- Les KPI de contrôle interne afin d'apprécier le respect des procédures et l'efficacité des mécanismes de contrôle ;

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- Les KPI de communication interne pour mesurer la qualité des échanges et la coordination entre les différents services ;
- Les indicateurs de digitalisation permettant d'évaluer le niveau d'utilisation des outils numériques, la dématérialisation des processus, l'automatisation des tâches et l'efficacité des plateformes collaboratives utilisées dans le cadre du travail hybride.
- Les KPI liés aux coûts afin d'évaluer l'impact de la gestion hybride sur la maîtrise des dépenses et l'optimisation des ressources.

Les données recueillies proviennent des tableaux de bord, des rapports de suivi et des indicateurs de performance de l'entreprise. Leur analyse permet d'identifier les forces et les faiblesses du système de gestion hybride ainsi que la contribution de l'audit qualité à l'amélioration continue de la performance organisationnelle.

3.2.Méthodes de collecte des données

Afin de répondre aux objectifs de cette recherche, plusieurs méthodes de collecte des données ont été utilisées afin de diversifier les sources d'information et renforcer la fiabilité des résultats obtenus.

3.2.1. L'entretien

A. L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif a été réalisé auprès des responsables de l'entreprise, des auditeurs qualité et de certains employés concernés par la gestion hybride. Cette méthode a permis de recueillir des informations détaillées sur le déroulement des missions d'audit qualité, les pratiques de gestion hybride et les difficultés rencontrées dans l'environnement de travail.

Cette technique a également permis d'identifier les effets de l'audit qualité sur l'amélioration de la communication, du contrôle qualité et de la performance organisationnelle.

Parmi les principales questions posées lors des entretiens

- Comment est organisée la gestion hybride au sein de l'entreprise ?
- Quels outils numériques utilisez-vous dans le travail hybride ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans l'environnement hybride ?
- Comment se déroule une mission d'audit qualité au sein de l'entreprise ?
- L'audit qualité contribue-t-il à améliorer le respect des procédures ?
- Quels changements ont été observés après les missions d'audit qualité ?

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- Quelles recommandations sont proposées pour améliorer la gestion hybride ?

B. L'entretien de groupe

L'entretien de groupe est une technique basée sur les échanges entre plusieurs personnes autour d'un sujet commun. Cette méthode a été utilisée avec certains employés et responsables afin de recueillir différents points de vue concernant l'impact de l'audit qualité sur la gestion hybride.

Les discussions de groupe ont permis d'identifier plusieurs problématiques liées à :

- La communication interne ;
- La coordination des tâches ;
- L'utilisation des outils numériques ;
- Le respect des procédures qualité ;
- Ainsi que les difficultés rencontrées dans le travail hybride.

Parmi les questions abordées :

- Existe-t-il des difficultés de communication dans le travail hybride ?
- Les outils numériques utilisés sont-ils efficaces ?
- Les procédures qualité sont-elles respectées dans toutes les situations ?
- L'audit qualité aide-t-il à améliorer l'organisation du travail hybride ?
- Les recommandations proposées sont-elles appliquées efficacement ?

3.2.2. La recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté à consulter plusieurs documents internes de la SPA Moustachir afin de mieux comprendre le fonctionnement de la gestion hybride et le déroulement des missions d'audit qualité.

Les documents analysés comprennent :

- Les rapports d'audit qualité ;
- Les procédures internes ;
- Les manuels qualité ;
- Les organigrammes ;
- Les comptes rendus de réunions ;
- Les documents de contrôle interne ;
- Ainsi que certains indicateurs de performance.

Cette méthode a permis d'obtenir des informations importantes concernant les pratiques organisationnelles, les dysfonctionnements observés et les actions correctives mises en place.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

3.2.3. L'observation directe

En complément des autres méthodes, une observation directe non participante a été réalisée au sein de la SPA Moustachir lors de certaines réunions et pendant le déroulement des missions d'audit qualité en environnement hybride.

Cette méthode a permis d'observer directement :

- Les interactions entre les équipes ;
- Les pratiques de communication ;
- L'utilisation des outils numériques ;
- Le respect des procédures qualité ;
- Ainsi que les comportements des employés dans l'environnement hybride.

L'observation a également permis d'identifier certains dysfonctionnements qui n'étaient pas toujours mentionnés dans les entretiens, tels que :

- Les retards dans la transmission des informations ;
- Les problèmes de connexion ;
- Le manque de coordination ;
- La mauvaise circulation des documents ;
- La faible participation des employés travaillant à distance.

3.3. Les outils de recherche

Pour collecter et exploiter les données, plusieurs outils ont été utilisés :

A. Guide d'entretien semi-directif

Il a servi de support pour orienter les entretiens avec les responsables et les auditeurs qualité. Il comprenait des questions ouvertes portant sur :

- Les pratiques de gestion hybride ;
- Les procédures qualité ;
- Les difficultés rencontrées ;
- Les solutions proposées.

B. Grille d'observation

Une grille d'observation a été utilisée afin de noter de manière systématique :

- Les comportements observés ;
- Les pratiques de communication ;
- Les outils utilisés ;
- Le respect des procédures qualité ;

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- Les dysfonctionnements constatés pendant les missions d'audit.

C. Fiches d'analyse documentaire

Ces fiches ont permis de classer les informations recueillies dans les documents internes selon plusieurs thèmes :

- Audit qualité ;
- Gestion hybride ;
- Contrôle qualité ;
- Performance organisationnelle ;
- Recommandations ;
- Actions correctives.

3.4. Les outils de traitement des données

A. Microsoft Word :

Le logiciel Microsoft Word a été utilisé pour la rédaction, l'organisation et l'analyse qualitative des informations recueillies lors des entretiens et des observations.

B. Microsoft Excel :

Microsoft Excel a été utilisé pour :

- Réaliser les tableaux ;
- Organiser les données ;
- Créer les graphiques ;
- Analyser certains indicateurs de performance ;
- Représenter les résultats de manière visuelle.

C. Analyse thématique

L'analyse thématique a été utilisée pour traiter les données qualitatives obtenues à partir des entretiens et des observations. Cette méthode a permis d'identifier plusieurs thèmes récurrents, notamment :

- L'efficacité de la gestion hybride ;
- Les problèmes de communication ;
- Les difficultés organisationnelles ;
- Les impacts de l'audit qualité ;
- Et les leviers d'amélioration.

D. Tableaux synthétiques

Les résultats obtenus ont été présentés sous forme de tableaux afin de :

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- Comparer les réponses des participants ;
- Analyser les dysfonctionnements observés ;
- Présenter les indicateurs de performance ;
- Et mettre en évidence les recommandations proposées par les auditeurs qualité.

3.5.Limites de la méthodologie

Comme toute recherche, cette étude comporte certaines limites qu'il convient de mentionner.

- A. Accès à l'information :** Certaines informations internes liées aux rapports d'audit qualité ou aux documents confidentiels n'étaient pas totalement accessibles, ce qui a limité certaines analyses ;
- B. Disponibilité des participants :** La disponibilité limitée de certains responsables et employés a parfois rendu difficile l'organisation des entretiens et des observations. ;
- C. Biais des réponses :** Certaines réponses données lors des entretiens peuvent avoir été influencées par la volonté des participants de présenter une image positive de l'entreprise ou par la crainte d'être jugés.
- D. Temps limité :** Le temps consacré à la réalisation du mémoire a constitué une contrainte pour approfondir davantage certaines analyses et multiplier les observations sur le terrain.

En conclusion, cette section a permis de présenter le cadre de l'étude de cas et la méthodologique de recherche adoptée. Elle constitue une base pour analyser l'audit en mode hybride. La section suivante portera sur le déroulement de la mission d'audit au sein de la SPA Moustachir.

Section 02 : Le déroulement de la mission audit dans une environnement hybride : étude de cas SPA MOUSTACHIR.

Pour réaliser cette mission et atteindre les objectifs visés, nous allons suivre un certain nombre d'étapes importantes à la réalisation de la mission d'audit dans un environnement hybride au sein de la SPA Moustachir. Elle présente les différentes étapes de l'audit, depuis la planification jusqu'à la collecte et l'analyse des données, en mobilisant le guide d'entretien et l'analyse documentaire. Cette démarche permet de comprendre la manière dont l'audit externe s'adapte aux spécificités du mode hybride.

1. Phase de la planification et organisation de la mission d'audit :

La phase de planification et organisation permet à l'auditeur de faire une étude préliminaire de l'entité à auditer dans le but de faciliter le travail à faire sur le terrain.

1.1.Prise de connaissance d'entreprise auditée : SPA Moustachir¹

SPA Moustachir est une société par actions créée en 2022 et spécialisée dans le consulting et les services de conseil en ligne. Elle dispose d'un capital social de 25.000.000 DA, réparti en 625.000 actions d'une valeur nominale de 40 DA chacune, et son siège social est situé à Bordj El Kiffan, Alger.

À sa création, l'entreprise s'est orientée vers la numérisation des services de conseil à travers une plateforme en ligne permettant la mise en relation entre les clients et des experts dans plusieurs domaines. Elle a progressivement élargi ses activités pour couvrir le conseil aux entrepreneurs, le conseil économique et financier, le conseil juridique, ainsi que des domaines innovants tels que la technologie, l'intelligence artificielle, l'open innovation et les services liés à l'import-export.

La société repose sur un réseau de plus de 120 consultants spécialisés et se positionne comme une start-up innovante reconnue au niveau national. Son organigramme présente la structure organisationnelle, ainsi que la répartition des responsabilités entre les différents services et responsables de l'entreprise. Il permet de visualiser les relations hiérarchiques et le fonctionnement général de l'organisation. (Voir annexe 01)

La SPA Moustachir se positionne comme une entreprise innovante dans le secteur du consulting, contribuant à la modernisation des services d'accompagnement en Algérie grâce à la digitalisation et à l'utilisation de plateformes en ligne.

Dans le cadre de son développement stratégique, elle a engagé une opération d'introduction en Bourse afin de renforcer sa capacité financière, d'améliorer sa visibilité sur le marché et de

¹ Documents internes de Spa Moustachir.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

soutenir son expansion aux niveaux national et international. La SPA Moustachir a élaboré une notice d'information conforme aux exigences réglementaires du marché financier algérien. Cette documentation comprend les attestations et signatures des responsables de la société ainsi que le visa de la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB)¹, attestant de la conformité et de la validation réglementaire des informations financières communiquées. Cette étape représente un élément important dans le renforcement de la gouvernance et de la transparence de l'entreprise. (Voir annexe 02)

Cette démarche fait de MOUSTACHIR la première start-up algérienne cotée en Bourse, ce qui représente une étape importante dans l'évolution de son management et de sa gouvernance.

1.2.Établissement du programme d'audit qualité

Dans le cadre de notre étude portant sur l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride, l'établissement du programme d'audit constitue une étape essentielle permettant de structurer la mission et d'assurer son alignement avec les objectifs de recherche.

Avant l'élaboration du programme d'audit, une analyse documentaire approfondie a été réalisée à partir des documents internes de l'entreprise, notamment :

- Le manuel qualité ;
- Les procédures et processus internes ;
- Les rapports d'audit précédents ;
- Les indicateurs de performance ;
- Les documents relatifs à l'organisation du travail hybride.

Cette étape a permis de comprendre le fonctionnement du système de management de la qualité dans un mode hybride, caractérisé par l'alternance entre travail présentiel et à distance.

En complément, un guide d'entretien semi-directif a été administré auprès des responsables qualité, managers et auditeurs afin de recueillir des données qualitatives sur :

- L'adaptation des pratiques d'audit au mode hybride ;
- Les difficultés rencontrées dans la coordination des équipes ;
- L'impact de l'audit qualité sur la performance et l'organisation du travail.

¹ Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB, 2024) ; APS (2025).

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

1.2.1. Détermination des objectifs de l'audit qualité :

L'objectif de l'audit effectué au sein de la SPA Moustachir est principalement d'évaluer la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité dans un environnement hybride visent à :

Objectif 1 :

Évaluer la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité dans un environnement de gestion hybride, en vérifiant le respect des procédures internes, des exigences qualité et des pratiques organisationnelles mises en œuvre par l'entreprise.

Objectif 2 :

Analyser l'impact de l'audit qualité sur l'amélioration de la coordination, de la communication interne et de la productivité des équipes évoluant dans un contexte de gestion hybride.

Objectif 3 :

Identifier les non-conformités, les dysfonctionnements et les risques susceptibles d'affecter la performance du système de management de la qualité.

Objectif 4 :

Formuler des recommandations et des actions d'amélioration visant à renforcer l'efficacité des processus, la maîtrise des risques et la performance globale de l'organisation.

Enfin, cette mission offre l'opportunité de proposer des recommandations pour optimiser la qualité de l'audit et la performance organisationnelle de l'entreprise.

1.2.2. L'identification et l'évaluation des risques :

L'identification et l'évaluation des risques constituent une étape essentielle de la démarche d'audit, visant à recenser les événements susceptibles d'affecter la performance de l'entreprise et à apprécier leur niveau de criticité. Cette analyse repose sur l'estimation de la probabilité d'occurrence des risques ainsi que de leur impact potentiel. Elle a été réalisée en combinant deux critères principaux : la probabilité de survenance du risque et son impact potentiel sur les activités de l'entreprise. Chaque risque a été analysé sur la base des observations effectuées lors de la mission d'audit, des entretiens réalisés avec les responsables concernés ainsi que de l'examen des documents internes.

Les risques de gestion hybride peuvent être de nature organisationnelle, technologique, humaine ou stratégique. Cette phase permet également d'examiner les dispositifs de contrôle existants afin d'en évaluer l'efficacité et de mettre en évidence les axes d'amélioration.

Tableau N°2 : Identification, évaluation des risques d'audit et dispositifs de contrôle dans un environnement de gestion hybride.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Type de risque	Description du risque	Cause	Impact	Niveau de risque	Dispositif de contrôle existant
Risque opérationnel	Mauvaise organisation du travail hybride	Manque de coordination	Baisse de productivité	Élevée	Réunions périodiques
Risque IT	Panne des systèmes informatiques	Infrastructure faible	Interruption du travail	Élevée	Support IT
Risque de communication	Mauvaise circulation de l'information	Absence d'outils adaptés	Erreurs et retards	Moyenne	Emails / réunions
Risque qualité	Non-respect des procédures	Manque de formation	Non-conformité	Élevée	Manuel qualité
Risque humain (RH)	Manque de motivation	Isolement en télétravail	Baisse performance	Moyenne	Suivi RH
Risque de contrôle interne	Absence de suivi des tâches	Faible supervision	Fraudes / erreurs	Élevée	Contrôle hiérarchique
Risque d'audit	Données non fiables	Mauvaise collecte	Mauvaise décision	Moyenne	Vérification manuelle
Risque de sécurité	Fuite de données	Accès non sécurisé	Perte d'information	Élevée	Antivirus
Risque de conformité	Non-respect normes qualité	Absence d'audit régulier	Sanctions	Faible	Audits internes

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Risque stratégique	Mauvaise adaptation au mode hybride	Manque de stratégie	Inefficacité globale	Moyenne	Planification, suivi des KPI, tableaux de bord et audit qualité.
---------------------------	-------------------------------------	---------------------	----------------------	---------	--

Source : : Établi par nos soins d'après les recherches effectuées.

1.2.3. Le champ d'audit :

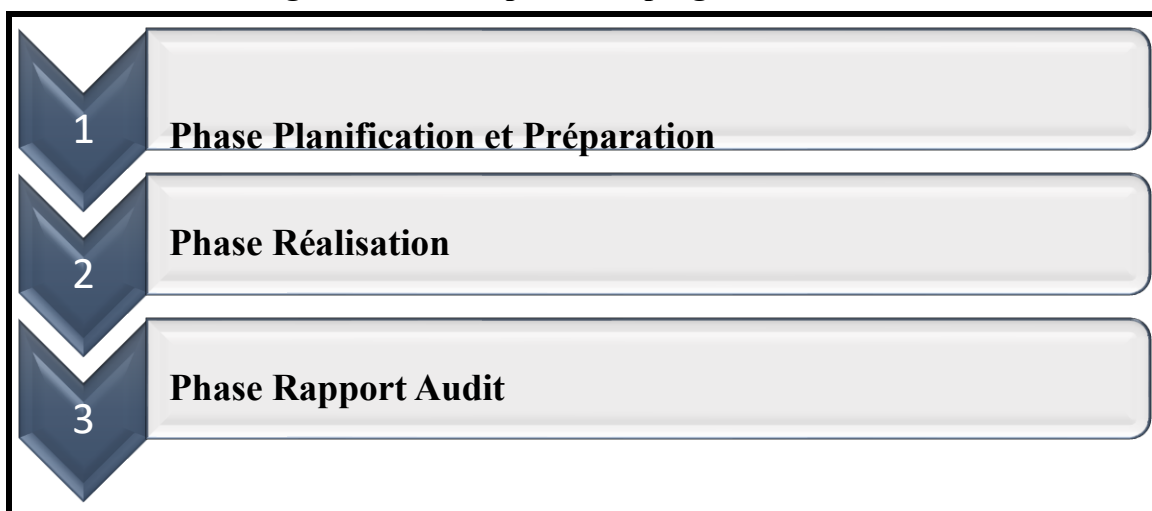
L'entreprise SPA MOUSTACHIR.

1.2.4. L'étendu de la mission :

L'étendue de la mission couvre les principaux processus du Système de Management de la Qualité, dans un mode de gestion hybride. Elle porte sur la communication interne, la gestion des ressources humaines, les outils numériques ainsi que la relation client. L'audit vise à vérifier la conformité et l'efficacité des pratiques à travers le guide d'entretien et l'analyse documentaire, afin d'identifier les dysfonctionnements et d'évaluer l'impact de la gestion hybride sur la performance globale de l'entreprise. Après la détermination des objectifs et les risque d'audit, nous avons tracé le programme d'audit de l'entreprise SPA MOUSTACHIR.

Le programme d'audit a été structuré en trois phases, permettant une couverture progressive et complète des processus de l'entreprise.

Figure N°10 : Les phases de programme d'audit.



Source : réalisée par nos soins d'après les recherches effectuées.

A. Phase Planification et Préparation : Diagnostic initial

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Période : Semaine 1

Cette phase vise à comprendre l'organisation, analyser les risques et évaluer la maturité du système qualité dans un environnement hybride.

Processus audités :

- Processus de management stratégique ;
- Processus de planification et pilotage des activités ;
- Processus de communication interne (présentiel / distance) ;
- Processus de gestion documentaire (supports numériques et physiques).

B. Phase Réalisation : Évaluation opérationnelle

Période : Semaines 2 et 3

Cette phase porte sur les processus opérationnels et supports, en intégrant les outils numériques utilisés dans le management hybride.

Processus audités :

- Processus de réalisation des services ;
- Processus de relation client et suivi de la satisfaction ;
- Processus des ressources humaines (gestion du travail hybride, compétences, formation) ;
- Processus des systèmes d'information et outils digitaux collaboratifs ;
- Processus logistique et support technique.

C. Phase Rapport Audit : Contrôle, amélioration et performance

Période : Semaine 4

Cette phase permet d'évaluer les mécanismes de contrôle, d'amélioration continue et de prise de décision.

Processus audités :

- Processus de mesure de la performance et indicateurs ;
 - Processus d'audit interne et revue de direction ;
 - Processus de gestion des non-conformités et actions correctives ;
 - Processus d'amélioration continue ;
- Processus de gestion des risques liés au management hybride.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Dans le cadre de cette mission, les travaux d'audit sont réalisés à travers deux méthodes principales : le guide d'entretien, permettant de recueillir des informations qualitatives auprès des acteurs concernés, et l'analyse documentaire, visant à examiner les documents internes tels que les procédures, les rapports et les tableaux de bord.

Ainsi, l'étendue de cette mission ne se limite pas à une simple vérification de conformité, mais englobe également l'analyse de l'impact de la gestion hybride sur la performance globale de la SPA Moustachir, en mettant en évidence les axes d'amélioration et les opportunités d'optimisation du système de management de la qualité.

2. Phase de la réalisation de la mission audit

La phase de réalisation représente le cœur opérationnel de la mission d'audit qualité. Elle consiste à examiner et à évaluer l'efficacité de la qualité adoptée par SPA MOUSTACHIR dans un environnement hybride. Cette étape repose sur la collecte et l'analyse des preuves d'audit à travers les observations, les entretiens, les tests de conformité et l'étude documentaire, afin de vérifier la maîtrise des processus et l'atteinte des objectifs préalablement définis.

2.1.La réunion d'ouverture

Avant le lancement des travaux sur le terrain, une réunion d'ouverture a été organisée par le responsable qualité de SPA MOUSTACHIR en présence de :

- La DG ;
- Le Responsable qualité ;
- Le Responsable des ressources humaines ;
- Le Responsable IT ;
- Les responsables des équipes hybrides ;
- L'auditeur.

Cette réunion avait pour objectif de :

Présenter les responsables et les participants à la mission ; Présenter les objectifs de la mission d'audit :

- Vérifier l'efficacité du système de management de la qualité dans un environnement hybride ;
- Vérifier la conformité des procédures internes ;
- Évaluer l'utilisation des outils numériques et collaboratifs ;
- Identifier les risques liés à la gestion hybride ;
- Évaluer la qualité des services fournis aux clients ;
- Déterminer le périmètre de l'audit ;

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- Gestion des activités hybrides ;
- Communication interne et externe ;
- Gestion des ressources humaines hybrides ;
- Utilisation des plateformes numériques ;
- Gestion documentaire et archivage digital ;
- Suivi des indicateurs de performance (KPI) ;
- Déterminer la période de réalisation de l'audit.

2.2. Le travail sur le terrain :

Le travail sur le terrain constitue l'étape la plus importante dans le déroulement de la mission d'audit qualité au sein de SPA MOUSTACHIR. Cette phase permet à l'auditeur de vérifier, tester, analyser et documenter l'ensemble des informations nécessaires afin d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité dans un environnement hybride.

Dans le cadre de cette mission, plusieurs méthodes de collecte des données ont été utilisées, notamment :

- Le guide d'entretien ;
- L'observation directe ;
- L'analyse documentaire ;
- L'analyse des indicateurs de performance (KPI).

Les tests d'audit ont été réalisés sous forme de feuilles de test permettant de structurer les constats et les recommandations.

2.2.1. Le guide entretien :

Le guide d'entretien a permis de collecter des informations qualitatives auprès des responsables et des employés impliqués dans le fonctionnement hybride de l'entreprise.

Afin de recueillir les données nécessaires à cette étude, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des principaux acteurs impliqués dans la gestion hybride et le système de management de la qualité au sein de la SPA Moustachir. L'échantillon était composé de 10 personnes, réparties comme suit :

- La Directeur Général ;
- Le Responsable qualité ;
- Le Responsable des ressources humaines ;
- Le Responsable IT ;
- Les 6 employés travaillant en mode hybride.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

L'objectif était d'évaluer la qualité de la communication, l'efficacité des outils numériques et les difficultés rencontrées dans la gestion hybride.

Le guide d'entretien est structuré en plusieurs axes afin de couvrir les principaux domaines liés à la gestion hybride et à l'audit qualité. (Voir annexe 03)

2.2.1.1. Les résultats du guide d'entretien relatif à l'audit qualité en mode hybride :

Le tableau ci-après présente une synthèse des principaux constats issus du guide d'entretien réalisé dans le cadre de la mission d'audit qualité. Il permet d'identifier les perceptions des acteurs concernant l'organisation, la gestion hybride et les outils utilisés. Cette analyse met en évidence les points forts ainsi que les axes d'amélioration du système étudié.

Tableau N° 3 : Constats issus du guide d'entretien relatif à la mission d'audit qualité en environnement hybride.

Axes d'entretien	Constats
Axe 1 : Organisation de la mission d'audit	Les objectifs de la mission d'audit sont clairement définis et communiqués aux responsables concernés. Les employés connaissent globalement les procédures qualité, mais certaines recommandations des audits précédents ne sont pas appliquées totalement. Le suivi des non-conformités existe mais nécessite un meilleur contrôle documentaire.
Axe 2 : Gestion hybride	Le mode de travail hybride a amélioré la flexibilité et l'organisation du travail. Le suivi des équipes à distance est assuré à travers les plateformes collaboratives et les réunions hybrides. Toutefois, certaines difficultés de coordination et de communication entre les équipes ont été constatées.
Axe 3 : KPI et performance	L'entreprise utilise plusieurs KPI tels que le taux de communication interne, productivité, satisfaction des employés, le contrôle interne et audit le taux d'erreurs internes, digitalisation ...etc. Les KPI sont suivis régulièrement et analysés par la direction afin d'évaluer la performance des services. Les résultats montrent une amélioration après les audits qualité.
Axe 4 : Outils numériques et digitalisation	Les outils numériques utilisés répondent globalement aux besoins de l'entreprise. Les employés maîtrisent les plateformes collaboratives, mais quelques incidents techniques affectent parfois le déroulement des activités. La sécurité des données numériques est assurée, cependant certaines procédures de sauvegarde ne sont pas appliquées régulièrement.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Axe 5 : Amélioration continue

L'entreprise met en place des actions d'amélioration continue après chaque mission d'audit qualité. Des formations digitales sont organisées afin d'améliorer les compétences des employés, mais plusieurs responsables estiment qu'un renforcement des formations sur les outils numériques et les procédures hybrides reste nécessaire.

Source : Établi par nos soins à partir des entretiens réalisés au sein de SPA MOUSTACHIR.

2.2.1.2.Synthèse générale des constats :

- Le système de gestion hybride de SPA MOUSTACHIR est globalement bien organisé.
- Les outils numériques et les plateformes collaboratives sont régulièrement utilisés par les employés ;
- Les KPI sont suivis périodiquement afin d'évaluer la performance des activités et le respect des objectifs ;
- Les audits qualité ont contribué à l'amélioration du suivi des activités et de l'organisation du travail ;
- Les réunions hybrides facilitent la coordination entre les équipes en présentiel et à distance ;
- Certaines difficultés de communication entre les équipes ont été constatées ;
- Quelques incidents techniques affectent parfois le déroulement des activités ;
- Certaines procédures qualité ne sont pas appliquées de manière uniforme dans tous les services ;
- L'archivage et la traçabilité documentaire nécessitent une meilleure organisation ;
- Les formations liées aux outils numériques et à la gestion hybride restent insuffisantes ;
- Des actions d'amélioration continue sont mises en place après les missions d'audit qualité ;
- Un renforcement du contrôle interne et des procédures numériques demeure nécessaire afin d'améliorer davantage la gestion hybride.

2.2.2. L'observation directe :

L'observation directe a permis d'examiner le fonctionnement réel des activités hybrides et de vérifier l'application effective des procédures internes.

L'auditeur a observé :

- L'organisation du travail hybride et la répartition des tâches ;
- Le déroulement des réunions hybrides ;
- La fluidité de la communication interne entre les équipes ;
- L'utilisation des outils et plateformes collaboratives ;
- La gestion et l'archivage des documents numériques ;
- Le suivi des indicateurs de performance ;
- Le respect des procédures qualité ;
- La sécurité et la sauvegarde des données ;

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- La coordination des activités entre les équipes en présentiel et à distance.

La grille d'observation directe est structurée autour de plusieurs critères permettant d'évaluer les pratiques organisationnelles, la communication interne ainsi que l'application des procédures qualité dans un environnement de management hybride. (Voir annexe 04)

2.2.2.1. Résultats de l'observation directe et évaluation des activités en environnement hybride :

Le tableau suivant présente les principaux résultats obtenus à partir de l'observation directe réalisée durant la mission d'audit qualité au sein de l'entreprise. Cette observation a permis d'évaluer le fonctionnement des activités hybrides ainsi que l'efficacité de l'organisation interne et des outils numériques utilisés.

Niveau d'appréciation	Critères d'évaluation
Satisfaisant	Les pratiques observées sont conformes aux exigences. Les écarts constatés sont mineurs et n'affectent pas significativement la performance.
Moyennement satisfaisant	Les pratiques observées présentent certaines insuffisances nécessitant des actions d'amélioration, sans compromettre fortement l'efficacité des activités.
Non satisfaisant	Les pratiques observées présentent des écarts importants affectant la qualité, la coordination ou la performance des activités et nécessitent des actions correctives prioritaires.

Tableau N°4 : Résultats de l'observation directe

Axes observés	Résultats observés	Évaluation
Organisation du travail	Les tâches sont réparties entre les équipes en présentiel et à distance de manière globalement satisfaisante.	Satisfaisant
Communication interne	Des retards dans la circulation des informations entre certains services ont été observés.	Moyennement Satisfaisant
Outils numériques	Les plateformes collaboratives sont utilisées régulièrement par les employés.	Satisfaisant

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Réunions hybrides	Les réunions permettent un suivi des activités mais nécessitent une meilleure coordination.	Moyennement Satisfaisant
Gestion documentaire	Certains documents numériques ne sont pas correctement classés ou archivés.	Non satisfaisant
KPI et suivi des performances	Les indicateurs de performance sont suivis périodiquement par les responsables.	Satisfaisant
Procédures qualité	Les procédures qualité existent mais leur application reste partielle dans certains services.	Moyennement Satisfaisant
Sécurité informatique	Quelques insuffisances liées aux sauvegardes et à la sécurité des données ont été constatées.	Non satisfaisant

Source : Établi par nos soins à partir des observations réalisées durant la mission d'audit qualité de SPA MOUSTACHIR.

2.2.2.2.Synthèse des résultats de l'observation directe :

L'organisation du travail hybride est globalement satisfaisante avec une bonne répartition des tâches entre les équipes. Elle se caractérise par une combinaison équilibrée du travail à distance et en présentiel, favorisant à la fois la flexibilité, la collaboration et l'efficacité opérationnelle.

- La communication interne présente certain retard dans la circulation de l'information entre certains services ;
- Les outils numériques et plateformes collaboratives sont utilisés régulièrement et efficacement par les employés ;
- Les réunions hybrides assurent le suivi des activités, mais la coordination peut encore être améliorée ;
- La gestion documentaire présente des insuffisances, notamment au niveau du classement et de l'archivage des fichiers ;
- Le suivi des KPI est assuré de manière régulière et permet un bon pilotage des performances ;
- Les procédures qualité existent mais leur application reste partielle dans certains services ;
- La sécurité des données et les sauvegardes présentent certaines faiblesses nécessitant un renforcement.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

2.2.3. L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire constitue une étape qui permet à l'auditeur d'examiner les différents documents internes de l'entreprise afin d'évaluer la conformité des pratiques avec les procédures établies, de vérifier la traçabilité des activités et d'identifier les éventuels écarts organisationnels.

Dans le cadre de cette étude réalisée au sein de SPA MOUSTACHIR, cette méthode a été utilisée afin d'analyser le système documentaire lié au gestion hybride et au fonctionnement du système qualité. Cette analyse a permis d'obtenir des informations fiables sur l'organisation interne de l'entreprise, les modalités de gestion des activités hybrides ainsi que les mécanismes de suivi et de contrôle mis en place.

L'objectif principal de cette analyse documentaire était de vérifier si les documents internes sont correctement élaborés, actualisés, archivés et utilisés dans les différents services de l'entreprise. Elle a également permis d'évaluer le niveau de formalisation des pratiques de gestion hybride et la capacité de l'entreprise à assurer une bonne circulation de l'information.

Les documents examinés durant cette phase sont les suivants :

- Le manuel qualité ;
- Les procédures internes ;
- Les rapports d'activité ;
- Les tableaux de bord ;
- Les rapports des ressources humaines ;
- Les rapports informatiques ;
- Les comptes rendus des réunions hybrides.

L'examen de ces documents a permis d'analyser plusieurs éléments importants, notamment :

- La conformité des procédures avec les exigences du système qualité ;
- L'existence d'une traçabilité documentaire ;
- L'efficacité du système d'archivage numérique ;
- Le suivi des activités hybrides ;
- La régularité de mise à jour des documents internes.

Afin de structurer cette démarche, une feuille de test documentaire a été élaborée.

2.2.3.1.Évaluation de la conformité du système documentaire et de la traçabilité des activités hybrides :

Cette feuille de test a pour objectif d'évaluer le système documentaire de SPA MOUSTACHIR ainsi que la traçabilité des activités liées au gestion hybride. Elle permet de vérifier la conformité, la mise à jour et l'utilisation des documents internes dans les différents services de l'entreprise.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Figure N°11 : Feuille de test N°1

Feuille de test N°01
Objectif de l'audit
S'assurer : Les procédures qualité sont correctement documentées ; Les documents internes sont archivés et accessibles ; Les activités réalisées en mode hybride sont traçables ; Les rapports et tableaux de bord sont régulièrement mis à jour ; Les informations circulent correctement entre les différents services.
Source d'information
Manuel qualité ; Procédures internes ; Rapports d'activité ; Tableaux de bord ; Rapports RH ; Rapports informatiques ; Comptes rendus des réunions hybrides ; Documents d'archivage numérique.
Test d'audit
Vérification des documents internes disponibles ; Contrôle des dates de mise à jour des documents ; Vérification de la conformité des procédures qualité ; Contrôle du système d'archivage numérique ; Analyse des rapports de suivi et des tableaux de bord ; Vérification des comptes rendus des réunions hybrides ; Contrôle de la traçabilité documentaire ; Vérification de la diffusion des documents entre les services.
Constats
Les procédures qualité sont disponibles et accessibles dans les différents services ; Certains documents internes ne sont pas régulièrement actualisés, ce qui peut entraîner des écarts dans l'application des procédures ; Le système d'archivage numérique existe, mais l'organisation des fichiers reste partiellement désordonnée ; Les comptes rendus des réunions hybrides ne sont pas systématiquement formalisés ni archivés ; Certains tableaux de bord ne sont pas mis à jour régulièrement. La diffusion de certains documents internes manque de coordination entre les services ; La traçabilité documentaire demeure insuffisante dans certaines activités hybrides.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Quelques rapports internes ne comportent ni validation ni signature des responsables concernés.

Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.3.2. Illustration des résultats la conformité du système documentaire et de la traçabilité des activités hybrides :

- Les procédures qualité sont disponibles et accessibles dans les différents services :
Le service RH possède une procédure écrite expliquant les étapes de validation des demandes de télétravail et les employés peuvent la consulter sur le serveur interne de l'entreprise ;
- Certains documents internes ne sont pas régulièrement actualisés, ce qui peut entraîner des écarts dans l'application des procédures :
Une procédure informatique datant de 2022 continue d'être utilisée alors que les outils numériques de communication ont changé en 2025 ;
- Le système d'archivage numérique existe, mais l'organisation des fichiers reste partiellement désordonnée :
Les rapports mensuels sont enregistrés dans plusieurs dossiers différents sans classement par date ou par service, ce qui rend la recherche des documents difficile ;
- Les comptes rendus des réunions hybrides ne sont pas systématiquement formalisés ni archivés :
Après une réunion réalisée sur zoom, aucune synthèse écrite des décisions prises n'a été enregistrée dans les archives de l'entreprise ;
- Certains tableaux de bord ne sont pas mis à jour régulièrement :
Le tableau de suivi des performances des employés hybrides contient encore les données du trimestre précédent sans mise à jour récente ;
- La diffusion de certains documents internes manque de coordination entre les services :
Une nouvelle procédure qualité a été envoyée uniquement au service administratif alors que le service informatique n'a pas reçu le document ;
- La traçabilité documentaire demeure insuffisante dans certaines activités hybrides :
Certaines tâches réalisées à distance par les employés ne sont pas enregistrées dans un système de suivi permettant d'identifier la date et le responsable de l'activité ;
- Quelques rapports internes ne comportent ni validation ni signature des responsables concernés : *Un rapport d'activité mensuel a été transmis à la direction sans signature du chef de service ni validation officielle.*

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

2.2.4. Évaluation de la gestion hybride dans les services de l'entreprise :

L'analyse de la gestion hybride mis en place au sein des services de l'entreprise permet d'évaluer l'efficacité de l'organisation du travail entre présentiel et distanciel. L'étude s'appuie sur des tests d'audit afin de mesurer le niveau de conformité des pratiques observées. Elle vise également à identifier les insuffisances et leurs causes pour mieux comprendre les enjeux liés à ce mode de gestion.

Tableau N°5 : Évaluation qualitative des pratiques de gestion hybride au sein des services de l'entreprise.

Tests d'audit	Conformité	Non-conformité	Causes
Disponibilité des procédures de travail hybride	Conforme		Existence de documents internes définissant le mode hybride
Respect des horaires de travail en télétravail		Non conforme partielle	Difficulté de contrôle du temps de travail à distance
Sécurité des données en mode hybride	Conforme		Mise en place de mesures de sécurité informatique
Sauvegarde régulière des documents numériques		Non conforme	Application irrégulière des procédures de sauvegarde
Formation des employés aux outils numériques	Conforme		Organisation de sessions de formation interne
Mise à jour des procédures qualité liées au digital		Non conforme partielle	Mise à jour non régulière des procédures
Circulation de l'information entre les services		Non conforme	Manque de coordination et de communication interne
Disponibilité des indicateurs de performance (KPI)	Conforme		Mise en place de tableaux de bord de suivi
Suivi des activités réalisées à distance		Non conforme partielle	Absence de système formalisé dans certains services
Gestion des réunions hybrides	Conforme		Utilisation régulière des outils de visioconférence
Archivage des documents liés au télétravail		Non conforme	Classement documentaire parfois désorganisé
Adaptation des employés au mode hybride	Conforme		Bonne acceptation générale du travail hybride

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Traçabilité des décisions prises en réunion hybride		Non conforme	Absence de formalisation systématique des comptes rendus
Continuité des activités en mode hybride	Conforme		Maintien global de la performance des services

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.4.1. Illustration des résultats des tests d'audit de gestion hybride :

- **Organisation du travail hybride** : Le système est globalement bien structuré, avec une mise en place claire du télétravail et du travail sur site ;
- **Outils numériques** : Les plateformes collaboratives sont disponibles et facilitent le travail à distance, ce qui constitue un point fort de l'entreprise ;
- **Communication interne** : Des insuffisances sont constatées dans la coordination entre les équipes, entraînant parfois un manque de fluidité dans les échanges ;
- **Suivi des employés à distance** : Le suivi reste partiellement insuffisant dans certains services, en raison de l'absence de dispositifs formalisés ;
- **Réunions hybrides** : Elles sont régulièrement organisées, mais leur efficacité varie selon les services et la qualité de leur organisation ;
- **Gestion documentaire** : L'archivage et la mise à jour des documents présentent des lacunes, notamment dans le classement et la formalisation ;
- **Indicateurs de performance (KPI)** : Ils sont globalement disponibles et permettent un suivi de la performance des services ;
- **Traçabilité des activités** : Elle demeure insuffisante, en particulier pour les activités réalisées à distance et les décisions prises en réunion ;
- **Adaptation des employés** : Le personnel s'adapte globalement bien au mode hybride, ce qui représente un point positif pour l'entreprise ;
- **Continuité des activités** : Le fonctionnement global de l'entreprise est maintenu malgré le passage au mode hybride, ce qui montre une certaine efficacité du système.

2.2.5. Évaluation de la performance de la gestion hybride et de la contribution de l'audit qualité au sein de la SPA Moustachir (2023–2025)

Afin d'apprécier l'efficacité de la gestion hybride et du dispositif d'audit qualité au sein de la SPA Moustachir, il est nécessaire d'évaluer les performances de l'organisation à travers plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) durant la période [2023–2025]. Cette évaluation permet d'analyser l'évolution des pratiques hybrides, du contrôle interne, de la communication, de la digitalisation ainsi que de la satisfaction des employés.

L'analyse repose sur plusieurs catégories d'indicateurs : les indicateurs de productivité, de communication, de satisfaction du personnel, de contrôle interne et d'audit qualité, ainsi que les indicateurs de digitalisation.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Figure N°12 : Les principaux indicateurs KPI de la gestion hybride et de l'audit qualité.



Source : Établie par nos-soins d'après les recherches effectuées.

Les données utilisées ont été élaborées à partir des entretiens réalisés, des documents internes consultés et des observations effectuées au sein de la SPA Moustachir.

Ainsi, nous allons analyser l'évolution des indicateurs de performance afin d'évaluer l'efficacité des pratiques hybrides et de l'audit qualité au sein de l'entreprise.

2.2.5.1.Les indicateurs de productivité :

Ces indicateurs permettent de mesure l'efficacité et le rendement des employés dans la réalisation des tâches en environnement hybride.

a) Taux de productivité :

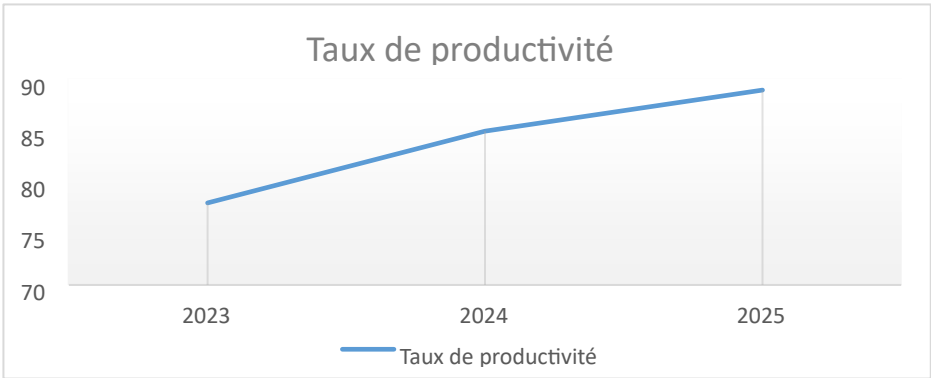
Formule de calcul = (Nombre des tâches réalisées / Nombre des tâches planifiées) ×100

Tableau N°06 : Taux de productivité entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Taux Moyenne
Taux de productivité	78%	85%	89%	84%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°13 : Courbe de l'évolution de taux de productivité entre 2023 et 2025.



Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau d'efficacité des employés dans la réalisation des tâches planifiées en environnement hybride. Il reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels tout en maintenant un bon rendement du travail. Un taux élevé signifie une meilleure organisation des activités et une utilisation efficace des ressources humaines et numériques.

On observe une évolution progressive du taux de productivité sur la période 2023–2025, avec une moyenne générale de 84 %. En 2023, le taux atteint 78 %, traduisant une phase d'adaptation au mode de travail hybride et à l'utilisation des outils numériques.

L'année 2024 enregistre une amélioration notable avec un taux de 85 %, ce qui peut s'expliquer par une meilleure maîtrise des plateformes collaboratives, une organisation plus efficace des tâches ainsi qu'une amélioration de la coordination entre les services.

En 2025, le taux atteint 89 %, représentant le niveau le plus élevé de la période étudiée. Cette évolution confirme une amélioration continue des pratiques de gestion hybride et une meilleure capacité des employés à accomplir leurs missions dans des conditions de travail flexibles.

Malgré cette progression positive, certaines contraintes organisationnelles et techniques persistent encore, notamment durant les périodes de forte charge de travail, ce qui peut parfois ralentir le rythme d'exécution des tâches.

b) Respect des délais des tâches :

Formule de calcul = (Tâches réalisées dans les délais / Nombre total des tâches) × 100

Tableau N°07 : Respect des délais entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Taux Moyenne
Respect des délais	66%	71%	79%	72%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure la capacité des employés à réaliser les tâches dans les délais prévus dans le cadre du travail hybride. Il reflète le niveau d'organisation du travail, l'efficacité de la planification ainsi que la capacité de l'entreprise à gérer efficacement les activités opérationnelles. Un taux élevé signifie une meilleure maîtrise du temps et une bonne coordination des tâches.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

L'analyse des résultats entre 2023 et 2025 montre une évolution progressive avec un taux moyen de 72 %. En 2023, le taux atteint 66 %, traduisant certaines difficultés liées à l'organisation des tâches, à la gestion du temps ainsi qu'à l'adaptation au mode de travail hybride.

En 2024, le taux progresse à 71 %, ce qui peut être expliqué par une amélioration de la coordination entre les services et une meilleure utilisation des outils numériques dans le suivi des activités.

L'année 2025 enregistre le taux le plus élevé avec 79 %, confirmant une amélioration de la gestion des délais et une meilleure efficacité organisationnelle au sein de la SPA Moustachir.

Malgré cette évolution positive, certains retards persistent encore durant les périodes de surcharge de travail ou en raison de certaines contraintes techniques et organisationnelles liées au travail hybride.

c) Taux d'absentéisme :

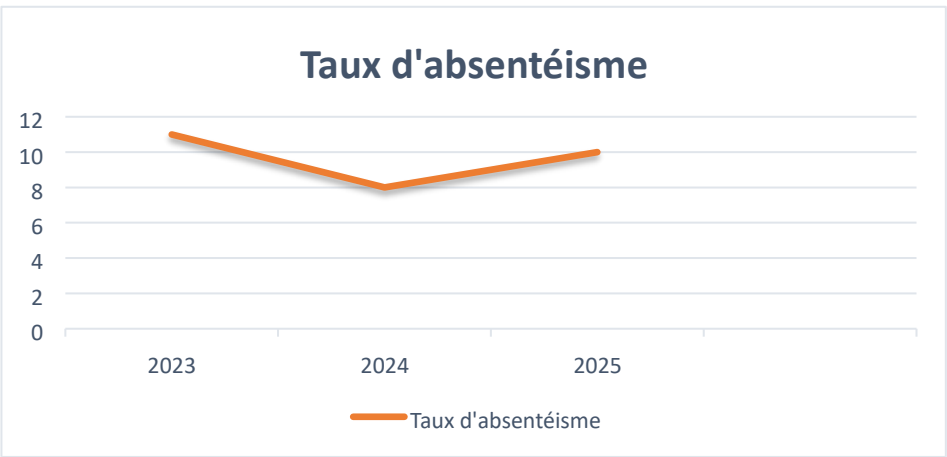
Formule de calcul = (Nombre de jours d'absence / Nombre de jours ouvrés) ×100

Tableau N°08 : Taux d'absentéisme entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Taux Moyenne
Taux d'absentéisme	11%	8%	10%	9.7%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°14 : Courbe de l'évolution de taux de d'absentéisme entre 2023 et 2025.



Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR.

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau d'absence des employés durant les jours ouvrés au sein de l'entreprise. Il permet d'évaluer la stabilité des ressources humaines, les conditions de travail

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

ainsi que l'impact du mode hybride sur la présence du personnel. Un faible taux d'absentéisme reflète généralement un climat professionnel favorable et une meilleure satisfaction des employés.

L'analyse du taux d'absentéisme entre 2023 et 2025 montre une moyenne générale de 9.7 %, ce qui reste relativement modéré. En 2023, le taux atteint 11 %, représentant le niveau le plus élevé de la période étudiée. Cette situation peut être liée aux difficultés d'adaptation au travail hybride, à la charge de travail ou encore à certaines contraintes organisationnelles.

En 2024, le taux baisse à 8 %, traduisant une amélioration des conditions de travail et une meilleure flexibilité offerte par la gestion hybride, permettant aux employés de mieux concilier leurs obligations professionnelles et personnelles.

Cependant, l'année 2025 enregistre une légère hausse avec un taux de 10 %, ce qui peut s'expliquer par certaines contraintes professionnelles, des périodes de surcharge de travail ou des difficultés liées à l'organisation interne.

Malgré cette légère augmentation en 2025, le taux d'absentéisme demeure globalement stable, ce qui traduit une certaine stabilité du personnel au sein de la SPA Moustachir.

2.2.5.2. Les indicateurs de communication Interne :

Ces indicateurs évaluent la qualité et la fluidité des échanges d'informations entre les équipes et les services.

a) Qualité des échanges hybrides

Formule de calcul = (Échanges efficaces / Total des échanges) × 100

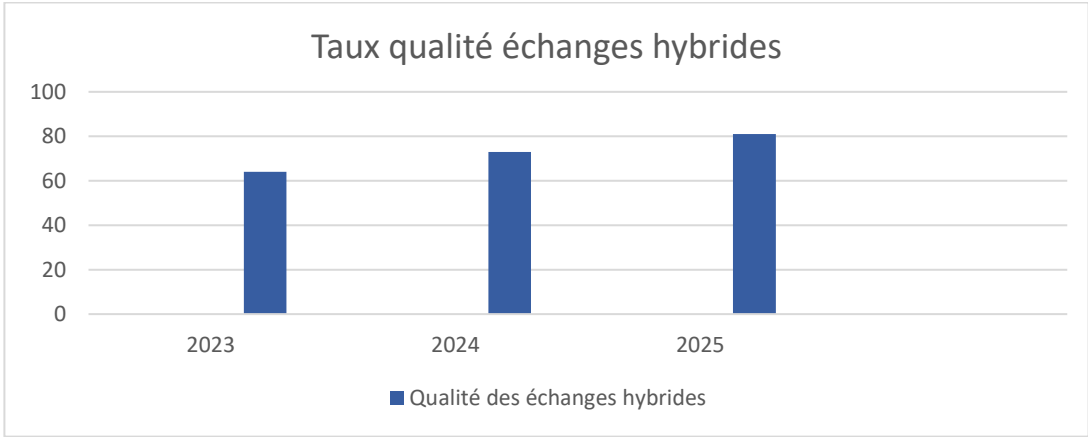
Tableau N°09 : Qualité des échanges hybrides entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Qualité des échanges hybrides	64%	73%	81%	72.7%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Figure N°15 : Histogramme de l'évolution de taux de d'absentéisme entre 2023 et 2025.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride



Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR.

Commentaire :

Cet indicateur mesure l’efficacité des échanges réalisés dans le cadre du travail hybride. Il reflète la qualité de la communication entre les employés ainsi que l’efficacité des plateformes collaboratives utilisées par l’entreprise.

L’analyse des résultats montre une évolution progressive avec une moyenne générale de 72.7%. En 2023, le taux atteint 64 %, ce qui traduit certaines difficultés liées à la communication à distance et à l’utilisation des outils numériques.

En 2024, le taux progresse à 73 %, indiquant une amélioration des échanges et une meilleure maîtrise des outils de communication.

L’année 2025 enregistre le taux le plus élevé avec 81 %, ce qui confirme une amélioration significative de la communication hybride et du partage des informations entre les équipes.

b) Fluidité de la communication interne

Formule de calcul = (Nombre de communications efficaces /Nombre total de communications) ×100

Tableau N°10 : Fluidité de la communication interne entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Fluidité de la communication interne	67.333%	72.08%	89.444%	76.28566667%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l’entreprise

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Commentaire :

Cet indicateur mesure l'efficacité et la rapidité de la circulation des informations entre les différents services de l'entreprise. Il reflète la qualité des échanges internes, le niveau de coordination entre les équipes ainsi que l'efficacité des outils de communication utilisés dans le cadre du travail hybride. Un taux élevé traduit une meilleure transmission des informations et une communication plus fluide entre les employés.

L'analyse des résultats entre 2023 et 2025 montre une amélioration progressive de la fluidité de la communication interne avec un taux moyen de 76,28 %. En 2023, le taux atteint 67,33 %, ce qui traduit certaines difficultés dans la circulation des informations et la coordination entre les services durant les premières phases de l'organisation hybride.

En 2024, le taux progresse à 72,08 %, indiquant une amélioration de la communication grâce à une meilleure utilisation des plateformes collaboratives et des outils numériques.

L'année 2025 enregistre le taux le plus élevé avec 89,44 %, ce qui confirme une amélioration significative de la communication interne ainsi qu'une meilleure coordination entre les différents services de la SPA Moustachir.

Cette évolution positive reflète les efforts de l'entreprise dans le développement des pratiques de communication hybride et l'amélioration des échanges professionnels au sein de l'organisation.

c) Taux de coordination inter-services :

$$\text{Taux de coordination inter-services} = (\text{Nombre d'activités réalisées en coordination} / \text{Nombre total d'activités}) \times 100$$

Tableau N°11 : Taux de coordination inter-services entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Taux de coordination inter-services	70%	76%	78%	74.66666667%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau de collaboration et de coordination entre les différents services de l'entreprise. Il reflète la capacité des équipes à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs.

L'analyse des résultats montre une progression continue avec une moyenne générale de 74.66 %. En 2023, le taux atteint 70 %, ce qui traduit certaines difficultés de coordination dans les premières phases du travail hybride.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

En 2024, le taux progresse à 74 %, indiquant une amélioration du travail collaboratif et une meilleure organisation des activités inter-services.

L'année 2025 affiche le taux le plus élevé avec 78 %, confirmant le développement des échanges collaboratifs et l'amélioration de la coordination interne.

2.2.5.3.Les indicateurs de satisfaction des employés

Ces indicateurs permettent mesure le niveau de satisfaction, de motivation et de bien-être des employés.

a) Taux de satisfaction des employés :

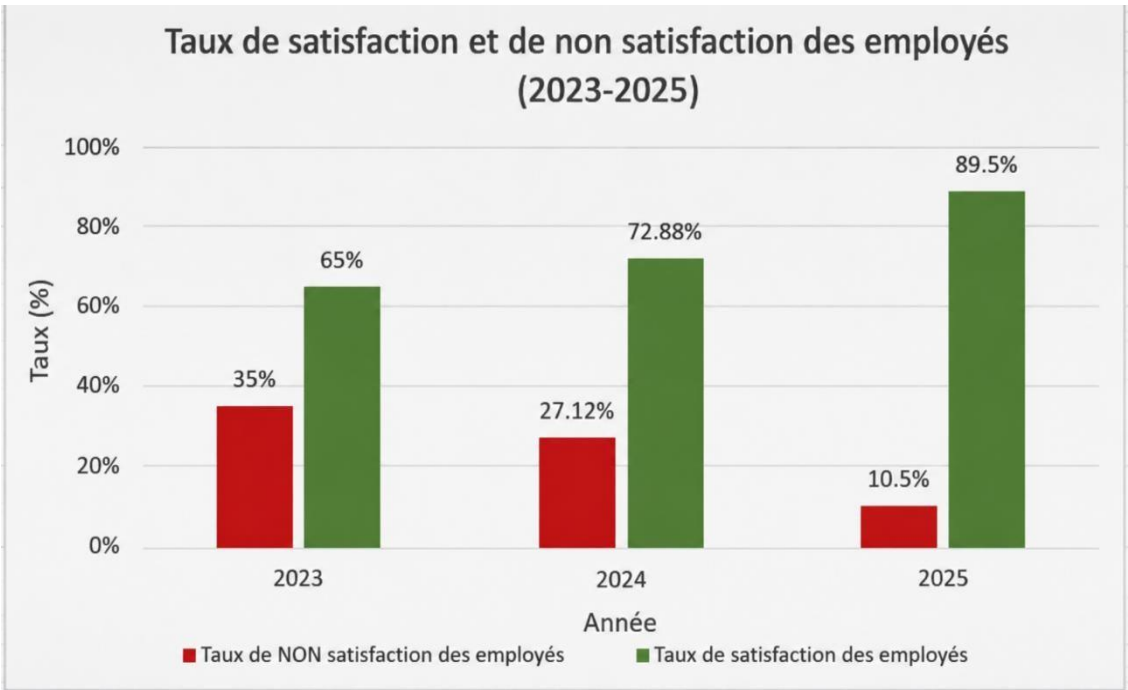
Formule de calcul = (Employés satisfaits /Nombre total des employés) ×100

Tableau N°12 : Taux de satisfaction des employés entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Taux de satisfaction des employés	65%	72.88%	89.5%	75.79333333%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Figure N°16 : Histogramme de l'évolution de taux de satisfaction des employés entre 2023 et 2025



Source : Établie par nous-mêmes à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR.

Commentaire :

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Cet indicateur mesure le niveau de satisfaction des employés concernant les conditions de travail et l'environnement professionnel. Il reflète également le niveau de bien-être et d'implication du personnel au sein de l'entreprise.

On observe une amélioration progressive du taux de satisfaction entre 2023 et 2025 avec une moyenne générale de 75.793%. En 2023, le taux atteint 73 %, traduisant une phase d'adaptation au mode hybride.

En 2024, le taux progresse à 72.88 %, ce qui reflète une amélioration des conditions de travail et de la flexibilité organisationnelle.

En 2025, le taux atteint 89.5 %, confirmant une meilleure satisfaction des employés et une amélioration du climat professionnel.

b) Motivation au travail :

Formule de calcul = (Employés motivés/ Nombre total des employés) ×100

Tableau N°13 : Motivation au travail entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Motivation au travail	53.333%	68.86%	85%	69.06433333%

Source : Établi par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau d'engagement et de motivation des employés dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles. Un taux élevé traduit une implication importante du personnel dans les activités de l'entreprise.

L'analyse des résultats montre une évolution positive avec une moyenne générale de 69.064 %. En 2023, le taux atteint 53.333 %, ce qui peut être lié aux difficultés d'adaptation au travail hybride.

En 2024, le taux augmente à 68.86 %, traduisant une amélioration de l'environnement professionnel et des conditions de travail.

En 2025, le taux atteint 85 %, représentant le niveau le plus élevé de la période étudiée et confirmant une meilleure implication des employés.

c) Équilibre travail / vie privée :

Formule de calcul = (Employés satisfaits de l'équilibre/ Nombre total des employés) ×100

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Tableau N°14 : Équilibre travail-vie privée entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Équilibre travail / vie privée	69%	77%	83%	76.33333333%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau de satisfaction des employés concernant l'équilibre entre les obligations professionnelles et la vie personnelle. Il reflète l'impact du travail hybride sur le bien-être des employés.

L'analyse des résultats montre une amélioration continue avec une moyenne générale de 76.33333333%. En 2023, le taux atteint 69 %, traduisant certaines difficultés d'adaptation au nouveau mode de travail.

En 2024, le taux progresse à 77 %, grâce à une meilleure organisation du travail et à une plus grande flexibilité.

En 2025, le taux atteint 83 %, confirmant l'impact positif du travail hybride sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

2.2.5.4. Les indicateurs de contrôle interne et d'audit qualité :

Ces KPI permettent d'évaluer l'efficacité du contrôle interne et du suivi des recommandations d'audit.

a) Taux de recommandations réalisées :

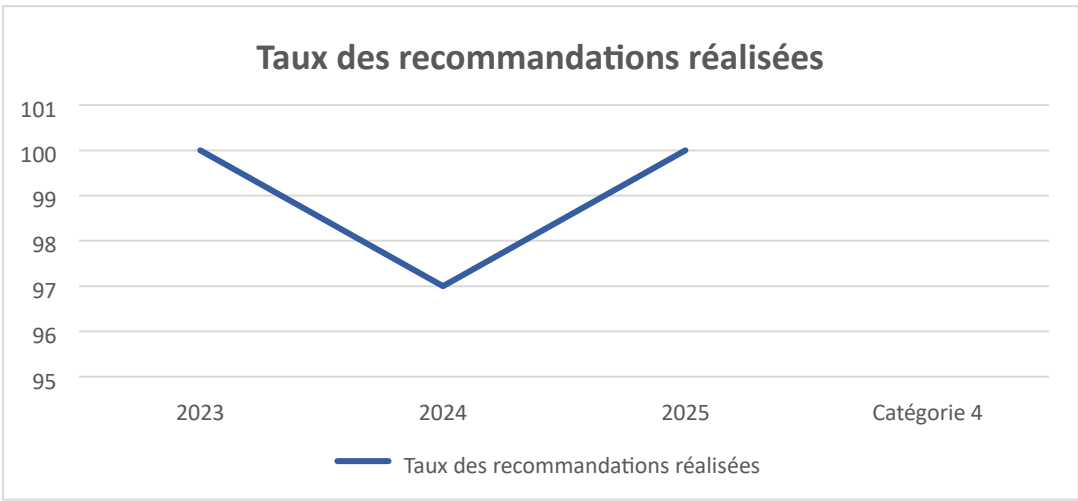
Formule de calcul = (Recommandations appliquées / Total des recommandations) × 100

Tableau N°15 : Taux des recommandations réalisées entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Taux des recommandations réalisées	100%	97%	100%	99%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°17 : Courbe de l'évolution des recommandations réalisées entre 2023 et 2025



Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR.

Commentaire :

Cet indicateur mesure le degré de mise en œuvre effective des recommandations d’audit réaliser. Il reflète l’impact réel de l’audit sur l’organisation. Un taux élevé signifie que l’audit contribue à l’amélioration concrète des pratiques internes.

On observe un niveau très élevé de réalisation, avec un taux moyen de 99 % sur l’ensemble de la période. En 2023, le taux atteint 100 %, traduisant une excellente réactivité des services audités et une capacité de la cellule d’audit interne à formuler des recommandations pertinentes, acceptées et appliquées dans les délais.

En 2024, une légère diminution est observée avec un taux de 97 %. Cette baisse reste faible et peut être liée à certaines contraintes organisationnelles, techniques ou humaines rencontrées dans le contexte de la gestion hybride, notamment l’adaptation aux nouveaux modes de travail ou le retard dans l’exécution de certaines actions correctives. Malgré cela, le niveau demeure très satisfaisant et reflète la continuité des efforts d’amélioration.

L’année 2025 affiche le taux de 100%, ce qui confirme le renforcement du contrôle interne et l’efficacité des pratiques d’audit qualité.

b) Taux de dossiers incomplets :

Formule de calcul = (Dossiers incomplets / Nombre total des dossiers) ×100

Tableau N°16 : Taux de dossiers incomplets entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Taux de dossiers incomplets	11%	7%	14%	10.66666667%

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure le pourcentage de dossiers incomplets enregistrés au sein de l'entreprise. Il permet d'évaluer l'efficacité du suivi administratif et le respect des procédures dans le cadre de la gestion hybride. Un faible taux reflète une meilleure organisation et une bonne circulation des informations.

D'après le tableau, le taux moyen des dossiers incomplets entre 2023 et 2025 est de 10,67 %. En 2023, le taux est de 11 %, puis il diminue à 7 % en 2024, ce qui traduit une amélioration du contrôle et du suivi des dossiers grâce aux actions correctives issues de l'audit qualité.

Cependant, en 2025, le taux augmente à 14 %, indiquant certaines difficultés organisationnelles ou un manque de coordination dans le traitement des dossiers.

Malgré cette hausse, l'indicateur reste globalement acceptable et montre l'importance de renforcer davantage les procédures de contrôle documentaire afin d'améliorer l'efficacité de la gestion hybride.

c) Efficacité du suivi des audits :

Formule de calcul = (Nombre des recommandations suivies et clôturées/ Nombre total des recommandations émises) ×100

Tableau N°17 : Efficacité du suivi des audits entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Efficacité du suivi des audits	98%	99%	99%	99%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau d'efficacité du suivi des audits réalisés au sein de l'entreprise. Il permet d'évaluer la capacité de l'organisation à assurer le contrôle, le traitement et le suivi des recommandations issues des missions d'audit qualité. Un taux élevé traduit une bonne maîtrise du processus d'audit et un engagement important dans l'amélioration continue.

D'après le tableau, l'efficacité du suivi des audits présente un niveau très élevé durant toute la période étudiée, avec une moyenne de 99 %. Le taux passe de 98 % en 2023 à 99 % en 2024 et 2025, ce qui montre une amélioration progressive du système de suivi et de contrôle.

Ces résultats reflètent l'efficacité des mécanismes de gestion hybride mis en place ainsi que l'implication des responsables dans l'application des recommandations d'audit.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Ainsi, cet indicateur confirme le rôle important de l'audit qualité dans le renforcement de la performance organisationnelle et de l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

2.2.5.5. Les indicateurs de digitalisation :

Elles permettent de mesure le niveau d'utilisation et de performance des outils numériques au sein de l'entreprise.

a) Niveau d'utilisation des outils numériques

Formule de calcul = (Utilisateurs actifs des outils numériques / Nombre total des employés) × 100

Tableau N°18 : Niveau d'utilisation des outils numériques entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Niveau d'utilisation des outils numériques	77%	89%	92%	86%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau d'utilisation des outils numériques au sein de l'entreprise dans le cadre de la gestion hybride. Il permet d'évaluer le degré d'intégration des technologies digitales dans les activités professionnelles ainsi que l'adaptation des employés aux nouveaux modes de travail.

Le niveau d'utilisation des outils numériques connaît une évolution positive entre 2023 et 2025, avec une moyenne de 86 %. Le taux passe de 77 % en 2023 à 89 % en 2024, puis atteint 92 % en 2025. Cette progression montre une amélioration continue de la digitalisation des processus et une meilleure maîtrise des outils technologiques par les employés.

Ces résultats reflètent également l'impact positif de l'audit qualité dans l'accompagnement de la gestion hybride, à travers le renforcement des pratiques numériques et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle au sein de l'entreprise.

b) Fiabilité des systèmes numériques

Formule de calcul = (Nombre des systèmes fonctionnels sans incidents/ Nombre total des systèmes utilisés) × 100

Tableau N°19 : Fiabilité des systèmes numériques entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Fiabilité des systèmes numériques	71.12%	73.56%	76.09%	73.59%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau de fiabilité des systèmes numériques utilisés en mode hybride. Il permet d'évaluer la stabilité, la sécurité et l'efficacité des outils technologiques utilisés par l'entreprise. Un taux élevé traduit une meilleure performance des systèmes numériques et une réduction des dysfonctionnements techniques.

La fiabilité des systèmes numériques connaît une amélioration progressive entre 2023 et 2025, avec une moyenne de 73,59 %. Le taux passe de 71,12 % en 2023 à 73,56 % en 2024, puis atteint 76,09 % en 2025. Cette évolution montre un renforcement continu des infrastructures numériques et une meilleure maîtrise des outils technologiques.

Cette amélioration peut s'expliquer par :

- Le développement des systèmes de sécurité et de maintenance informatique ;
- L'amélioration des plateformes numériques utilisées dans la gestion hybride ;
- Le renforcement du suivi technique et des contrôles liés aux systèmes d'information.

Ainsi, ces résultats reflètent l'impact positif de l'audit qualité dans l'amélioration de la performance numérique et le renforcement de l'efficacité organisationnelle au sein de l'entreprise.

c) Sécurité des données

Formule de calcul = (Nombre d'incidents de sécurité résolus / Nombre total d'incidents de sécurité détecté) × 100

Tableau N°20 : Sécurité des données entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Sécurité des données	79.89%	74.5%	74%	76.13%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau de sécurité des données au sein de l'entreprise. Il permet d'évaluer la capacité de l'organisation à protéger les informations et les systèmes numériques contre les risques de perte, d'accès non autorisé ou de cybermenaces. Un taux élevé reflète une meilleure maîtrise des dispositifs de sécurité informatique.

D'après le tableau ci-dessus, la sécurité des données présente une moyenne de 76,13 % durant la période 2023–2025. En 2023, le taux atteint 79,89 %, puis connaît une légère baisse à

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

74,5 % en 2024 et 74 % en 2025. Cette diminution peut être liée à l'augmentation des risques numériques et aux défis liés à l'évolution de la gestion hybride.

Cette situation peut s'expliquer par :

- L'augmentation de l'utilisation des outils numériques et du travail à distance ;
- La nécessité de renforcer les systèmes de protection et de contrôle d'accès ;
- L'existence de certaines insuffisances dans les dispositifs de cybersécurité.

Malgré cette légère baisse, les résultats restent relativement satisfaisants et montrent l'importance de renforcer davantage les mécanismes de sécurité afin d'assurer une meilleure protection des données de l'entreprise.

d) Niveau de digitalisation des processus

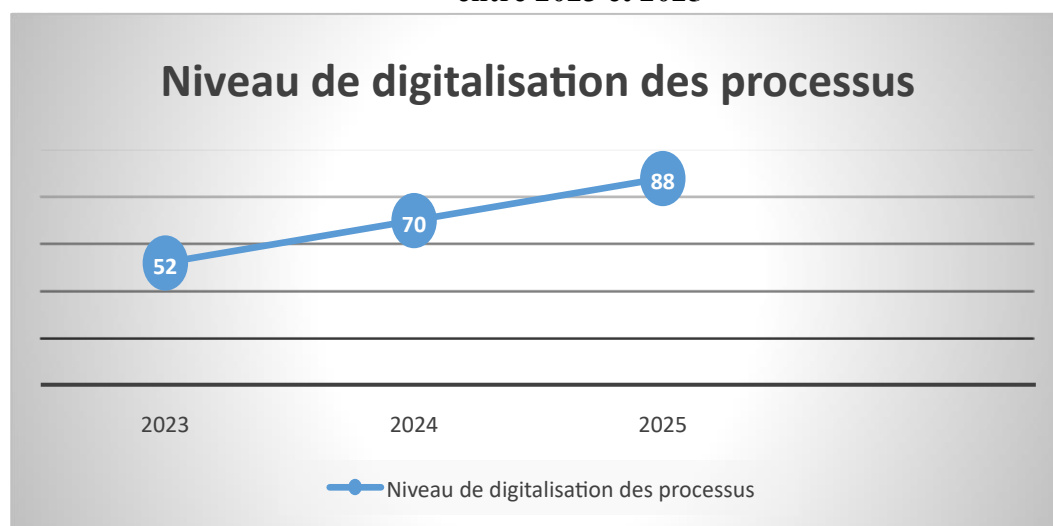
Formule de calcul = (Nombre de processus digitalisés / Nombre total de processus) × 100

Tableau N°21 : Niveau de digitalisation des processus entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Moyenne
Niveau de digitalisation des processus	52%	70%	88%	70%

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Figure N°18 : Courbe de l'évolution niveau de digitalisation des processus entre 2023 et 2025



Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR.

Commentaire :

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Cet indicateur mesure le niveau d'intégration des outils numériques dans les processus administratifs et opérationnels de l'entreprise. Il reflète l'avancement de la transformation numérique au sein de la SPA Moustachir.

L'analyse des résultats montre une progression continue avec une moyenne générale de 70 %. En 2023, le taux atteint 52 %, traduisant un niveau encore limité de digitalisation des activités.

En 2024, le taux progresse à 70 %, grâce au développement des outils numériques et à la modernisation des procédures internes.

En 2025, le taux atteint 88 %, confirmant les efforts de l'entreprise dans la transformation digitale et l'amélioration des pratiques de gestion hybride.

2.2.5.6. Les indicateurs de coûts :

Cet indicateur permet d'évaluer l'impact de l'audit qualité sur la maîtrise des dépenses, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et le développement des outils numériques.

a) Coût de formation des employés

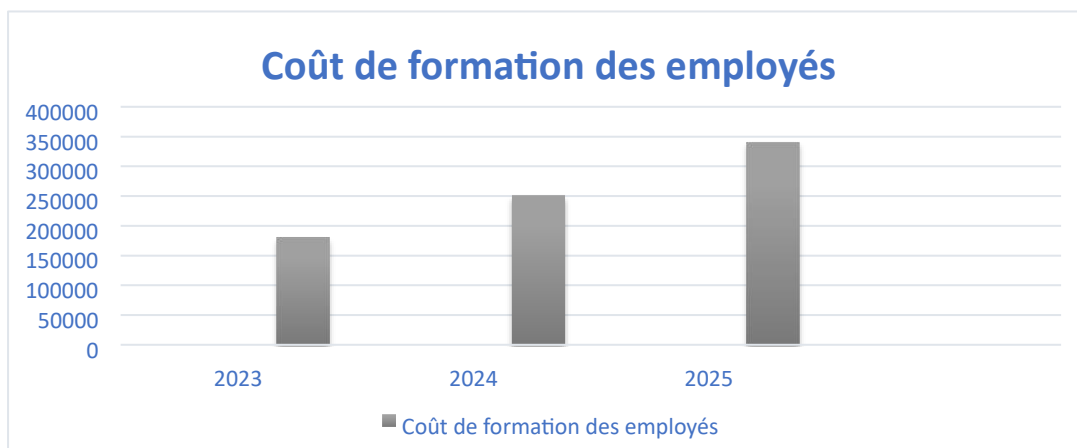
Formule de calcul = (Total des frais de formation / Nombre d'employés formés)

Tableau N°22 : Coût de formation des employés entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Coût Moyenne
Coût de formation des employés	180 000 DA	250 000 DA	340 000 DA	256 667 DA

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Figure N°19 : Histogramme de l'évolution le coût de formation des employés entre 2023 et 2025.



Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Commentaire :

Cet indicateur mesure les dépenses consacrées à la formation des employés sur les outils numériques et les pratiques de gestion hybride. Il permet d'évaluer les efforts réalisés par l'entreprise pour renforcer les compétences du personnel.

L'analyse des résultats montre une évolution continue avec une moyenne générale de 256 666 DA. En 2023, le coût de formation est de 180 000 DA, ce qui reflète les premières actions de sensibilisation et d'accompagnement du personnel.

En 2024, les dépenses augmentent à 250 000 DA grâce au développement des programmes de formation et à l'intégration de nouveaux outils numériques.

En 2025, le coût atteint 340 000 DA, traduisant l'importance accordée au développement des compétences numériques et à l'amélioration des pratiques hybrides au sein de l'entreprise

b) Coût des outils numériques

Formule de calcul = Total des dépenses des logiciels et équipements numériques

Tableau N°23 : Coût des outils numériques entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Coût Moyenne
Coût des outils numériques	410 880 DA	490 000DA	540 900DA	480 594DA

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Cet indicateur mesure les dépenses engagées par l'entreprise pour l'acquisition et l'utilisation des outils numériques nécessaires, notamment les logiciels, plateformes collaboratives et équipements informatiques.

L'analyse des résultats montre une augmentation progressive du coût des outils numériques entre 2023 et 2025, avec une moyenne générale de 480 594 DA. En 2023, les dépenses s'élèvent à 410 880 DA, ce qui reflète les investissements initiaux réalisés par l'entreprise dans les infrastructures numériques.

En 2024, le coût atteint 490 000 DA grâce au développement des outils technologiques et à l'élargissement des solutions numériques utilisées dans l'organisation du travail hybride.

En 2025, les dépenses augmentent à 540 900 DA, traduisant les efforts continus de modernisation digitale et d'amélioration des moyens technologiques au sein de l'entreprise.

c) Coût des dysfonctionnements techniques

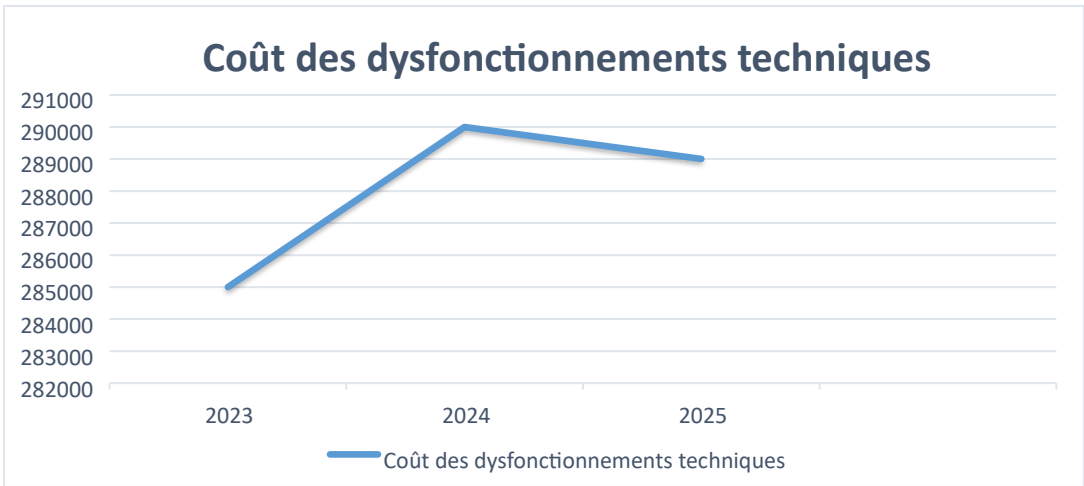
Formule de calcul = Total des dépenses de réparation + pertes liées aux interruptions de travail

Tableau N°24 : Coût des dysfonctionnements techniques entre 2023 et 2025

Année	2023	2024	2025	Coût Moyenne
Coût des dysfonctionnements techniques	285 000 DA	290 000 DA	289 000 DA	288 000 DA

Source : Établi par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°20 : Courbe de Coût des dysfonctionnements techniques entre 2023 et 2025.



Source : Établie par nos soins à partir des documents internes de SPA MOUSTACHIR

Commentaire :

Cet indicateur mesure le niveau des dysfonctionnements techniques impactant la continuité et la performance des activités de l'entreprise. Il permet d'évaluer la stabilité du système d'information et la qualité de la maintenance des infrastructures numériques dans le mode de gestion hybride.

L'indicateur relatif aux coûts des dysfonctionnements techniques présente une moyenne de 288 000 DA sur la période 2023–2025, ce qui traduit une situation globalement stable mais toujours présente en matière de problèmes techniques.

Les années 2023 (285 000 DA), 2024 (290 000 DA) et 2025 (289 000 DA) affichent des valeurs très proches, ce qui indique une faible variation des coûts sur la période. Cette stabilité peut s'expliquer par :

- Une gestion continue des incidents techniques sans amélioration structurelle majeure ;

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

- Une maintenance régulière permettant d'éviter des variations importantes des coûts ;
- La persistance de certains problèmes récurrents liés aux outils numériques et aux systèmes utilisés.

Cependant, cette stabilité peut également révéler :

- Une absence de réduction significative des incidents techniques dans le temps ;
- Des difficultés à améliorer durablement la performance du système informatique ;
- Une dépendance persistante aux interventions correctives plutôt qu'à des solutions préventives.

Ainsi, malgré une légère maîtrise des coûts, cet indicateur montre que les dysfonctionnements techniques restent constants et constituent un point de vigilance important, car ils peuvent impacter la continuité des activités et la performance globale de la gestion hybride

2.2.5.7.Synthèse générale des indicateurs clés de performance (KPI) durant la période [2023–2025] :

L'analyse des différents KPI de la SPA Moustachir sur la période 2023–2025 montre une évolution globalement positive de la performance organisationnelle de travail hybride.

Sur le plan de la productivité et de l'efficacité opérationnelle, les résultats révèlent une amélioration progressive du rendement des employés et du respect des délais, ce qui traduit une meilleure organisation du travail et une adaptation progressive aux outils numériques.

Concernant les indicateurs de communication, la fluidité des échanges et la coordination interservices connaissent une nette progression, ce qui confirme un renforcement du travail collaboratif et une amélioration de la circulation de l'information entre les équipes.

Pour les indicateurs de satisfaction des employés, les résultats montrent une tendance favorable avec une amélioration de la motivation, du niveau de satisfaction ainsi que de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui reflète l'impact positif du mode hybride sur le bien-être du personnel.

Au niveau du contrôle interne et de l'audit qualité, les KPI indiquent une amélioration de l'efficacité du suivi des recommandations et une réduction progressive des dysfonctionnements liés à la qualité documentaire, ce qui renforce la fiabilité du système de contrôle interne.

Ainsi, les indicateurs de digitalisation montrent une forte progression, notamment dans l'utilisation des outils numériques, la fiabilité des systèmes et la digitalisation des processus, confirmant l'avancement de la transformation numérique au sein de l'entreprise.

Enfin, les indicateurs de coûts montrent une évolution globalement croissante des dépenses liées aux outils numériques et à la formation, traduisant l'intensification des investissements dans la transformation digitale de l'entreprise, tandis que les coûts des dysfonctionnements techniques

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

restent globalement stables, reflétant la persistance de certaines limites opérationnelles malgré les efforts d'amélioration.

Globalement, ces résultats montrent que la SPA Moustachir est engagée dans une dynamique d'amélioration continue, caractérisée par une meilleure performance, une communication plus efficace et une digitalisation progressive de ses activités.

2.3. La réunion de clôture :

Les participants de cette réunion sont les mêmes que lors de la réunion d'ouverture.

Au cours de cette réunion, l'auditeur a présenté les constatations relevées durant la mission d'audit concernant la gestion hybride, l'utilisation des outils numériques, l'application des procédures qualité et le suivi des KPI.

Ensuite, chaque responsable de service a été invité à donner son avis sur les résultats obtenus. En cas de désaccord concernant une non-conformité ou une observation, le responsable concerné devait apporter les justifications et explications nécessaires afin de clarifier la situation observée.

3. Phase conclusion : Rapport audit

La phase de conclusion représente l'étape finale de la mission d'audit qualité réalisée au sein de la SPA MOUSTACHIR. Elle permet de synthétiser l'ensemble des constats obtenus durant les différentes phases de l'audit, d'interpréter les résultats observés et d'évaluer l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride de l'entreprise.

Cette phase vise également à formuler des recommandations d'amélioration afin de renforcer l'efficacité du système de management de la qualité, d'améliorer la performance organisationnelle et d'assurer une meilleure maîtrise des activités hybrides.

3.1.Préparation du rapport d'audit :

Après la réunion de clôture, le rapport d'audit a été élaboré en collaboration avec l'auditeur responsable de la mission. À l'issue des travaux réalisés sur le terrain, l'auditeur a procédé à la préparation du rapport d'audit en s'appuyant sur les différentes informations collectées durant la mission. Cette étape consiste à regrouper, analyser et structurer l'ensemble des constats obtenus à partir :

- Du guide d'entretien ;
- De l'observation directe ;
- De l'analyse documentaire ;
- Des indicateurs clés de performance (KPI).

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Le rapport d'audit permet de présenter une vision globale du fonctionnement de la gestion hybride au sein de l'entreprise ainsi que du niveau d'efficacité du système de management de la qualité.

La préparation du rapport a permis de mettre en évidence :

- Les points forts de l'organisation ;
- Les non-conformités détectées ;
- Les insuffisances liées à la gestion hybride ;
- Les risques organisationnels et numériques ;
- L'évolution des performances observées durant la période 2023–2025 ;
- Les actions d'amélioration nécessaires.

Le rapport d'audit constitue ainsi un outil d'aide à la décision permettant à la direction de renforcer le contrôle interne, d'améliorer les pratiques organisationnelles et de soutenir le développement de la transformation digitale de l'entreprise.

3.2.Discussion et interprétation des résultats et validation des hypothèses :

À travers cette étude réalisée au sein de la SPA Moustachir, il a été possible d'analyser l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride et sur l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise. Les résultats obtenus à partir des entretiens, de l'observation directe, de l'analyse documentaire ainsi que des indicateurs clés de performance (KPI) permettent de dégager plusieurs constats importants.

Les résultats montrent que l'entreprise a progressivement réussi à intégrer les pratiques de gestion hybride dans son fonctionnement organisationnel. Cette évolution s'explique principalement par :

- L'utilisation croissante des outils numériques et des plateformes collaboratives ;
- Le développement de la digitalisation des processus. • Le suivi régulier des indicateurs de performance ;
- L'application des recommandations issues des audits qualité ;
- L'amélioration progressive de l'organisation du travail hybride.

L'analyse des indicateurs de productivité révèle une amélioration progressive du rendement des employés entre 2023 et 2025. Le taux de productivité ainsi que le respect des délais ont connu une évolution positive, traduisant une meilleure organisation du travail et une plus grande maîtrise des activités hybrides. Cette amélioration peut être expliquée par le développement des outils numériques, l'amélioration de la coordination des équipes ainsi que le renforcement du suivi des activités par la direction.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Les indicateurs de communication montrent également une progression importante de la fluidité des échanges et de la coordination inter-services. L'utilisation régulière des plateformes collaboratives et l'organisation des réunions hybrides ont contribué à améliorer la circulation des informations entre les différents services de l'entreprise. Toutefois, certaines insuffisances persistent encore au niveau de la coordination entre les équipes et de la transmission des informations dans certains services.

Concernant les indicateurs de satisfaction des employés, les résultats révèlent une amélioration du niveau de satisfaction, de motivation ainsi que de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le mode de travail hybride a offert davantage de flexibilité aux employés, ce qui a favorisé une meilleure adaptation aux conditions de travail modernes et une amélioration du climat organisationnel.

L'étude des indicateurs de contrôle interne et d'audit qualité met en évidence l'efficacité du suivi des recommandations d'audit et l'importance des actions correctives mises en place par l'entreprise. Les résultats montrent que l'audit qualité a contribué au renforcement du contrôle interne, à l'amélioration du suivi des performances ainsi qu'au développement d'une démarche d'amélioration continue.

Les indicateurs de digitalisation révèlent également une évolution significative de l'intégration des technologies numériques dans les processus administratifs et opérationnels. Le niveau d'utilisation des outils numériques et la digitalisation des processus ont fortement progressé durant la période étudiée, ce qui confirme l'engagement de l'entreprise dans sa transformation digitale.

Cependant, malgré ces résultats positifs, certaines insuffisances demeurent présentes au sein de l'organisation. L'étude a révélé plusieurs difficultés liées notamment :

- À la gestion documentaire et à l'archivage numérique ;
- À la circulation de l'information entre certains services ;
- À la traçabilité des activités réalisées à distance ;
- Aux dysfonctionnements techniques ;
- À la sécurité des données numériques ;
- À l'application partielle de certaines procédures qualité.

En conclusion, cette étude montre que l'audit qualité constitue un outil essentiel de contrôle, d'évaluation et d'amélioration continue dans un environnement de gestion hybride. Il contribue à renforcer la performance organisationnelle, à améliorer les pratiques de management et à accompagner la transformation numérique de la SPA Moustachir.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

3.3.Le suivi de l'audit

Après la remise du rapport d'audit aux responsables concernés, un suivi des actions correctives devra être réalisé afin de vérifier la mise en œuvre des recommandations proposées et d'évaluer leur efficacité. Ce suivi permettra :

- De vérifier la mise en œuvre des recommandations formulées ;
- D'évaluer l'efficacité des actions correctives appliquées ;
- D'améliorer la gestion documentaire et la traçabilité des activités ;
- De renforcer la communication et la coordination entre les services ;
- D'assurer l'amélioration continue du système de management de la qualité ;
- De garantir une meilleure performance de la gestion hybride au sein de la SPA Moustachir.

Cependant, en raison des limites de la période d'étude, le suivi complet des actions correctives n'a pas pu être observé durant cette mission.

Chapitre II : Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybride

Ce chapitre a permis de présenter les différentes étapes de la mission d'audit qualité réalisée au sein de la SPA Moustachir dans un environnement de gestion hybride. À travers les travaux effectués, il a été possible d'évaluer le fonctionnement du SMQ, d'analyser les pratiques hybrides mises en place ainsi que de mesurer l'évolution de la performance organisationnelle à travers plusieurs indicateurs clés de performance (KPI).

Les résultats obtenus montrent que la SPA Moustachir a réalisé des progrès importants en matière de digitalisation, de communication interne, de productivité et de suivi des performances. L'audit qualité a également contribué au renforcement du contrôle interne et à l'amélioration continue des activités de l'entreprise.

Cependant, malgré ces évolutions positives, certaines insuffisances persistent encore, notamment au niveau de la gestion documentaire, de la coordination entre les services, de la traçabilité des activités à distance, de la sécurité des données et de certains dysfonctionnements techniques. Ces constats ont permis de formuler plusieurs recommandations organisationnelles, techniques et humaines afin d'améliorer davantage l'efficacité de la gestion hybride et du système qualité.

Enfin, le suivi des recommandations constitue une étape essentielle pour assurer la mise en œuvre des actions correctives et garantir une amélioration continue de la performance organisationnelle. Ainsi, cette mission d'audit confirme le rôle important de l'audit qualité comme outil de contrôle, d'évaluation et d'accompagnement de la transformation digitale au sein de la SPA Moustachir.

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'évolution des modes de management et l'intégration croissante des technologies numériques ont conduit les entreprises à adopter de nouvelles formes d'organisation du travail, parmi lesquelles la gestion hybride occupe aujourd'hui une place centrale. Cette approche combine à la fois les méthodes traditionnelles de gestion et les outils digitaux afin d'assurer davantage de flexibilité, de collaboration et d'efficacité organisationnelle.

L'audit qualité représente une activité essentielle au sein des organisations modernes. Il permet d'évaluer l'efficacité des pratiques organisationnelles, de détecter les insuffisances et de proposer des actions correctives adaptées. À cet effet, notre étude portant sur le cas de la SPA Moustachir, réalisée au sein de Idarati Company, s'inscrit dans cette orientation d'analyse.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons tenté de répondre à notre problématique suivante :

« Quel est l'impact de l'audit qualité sur l'évolution de la gestion hybride au sein de la SPA Moustachir ? »

Afin de répondre à cette problématique, notre étude a été divisée en deux parties complémentaires : La première partie théorique a permis de présenter les concepts fondamentaux liés à l'audit qualité, à la gestion hybride. La seconde partie pratique a été consacrée à une étude de cas réalisée au sein de SPA Moustachir, dans le cadre d'un stage effectué au sein de Idarati Company, ce qui nous a permis d'observer la réalité du terrain et d'analyser les pratiques organisationnelles existantes.

Les résultats obtenus montrent que la gestion hybride a contribué à améliorer la flexibilité du travail, la communication interne et la coordination entre les différents services grâce à l'intégration des technologies numériques. L'utilisation des outils digitaux a permis une meilleure circulation de l'information, une optimisation du travail collaboratif ainsi qu'une amélioration de la rapidité d'exécution des tâches.

Cependant, cette transformation a également révélé plusieurs insuffisances liées à la gestion hybride, notamment certaines difficultés de communication à distance, le manque de maîtrise de quelques outils numériques, ainsi que des risques liés à la sécurité et à la fiabilité des informations. Ces difficultés montrent que la réussite de la gestion hybride dépend fortement de la capacité de l'entreprise à mettre en place des mécanismes de contrôle et d'organisation efficaces.

Concernant les hypothèses formulées :

Hypothèse 1 : « L'audit qualité contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle dans un environnement de gestion hybride. »

Cette hypothèse est confirmée, car les résultats des KPI montrent une amélioration progressive de plusieurs indicateurs liés à la productivité, à la communication interne, à la satisfaction des employés ainsi qu'au suivi des performances. L'audit qualité a permis d'identifier

Conclusion Générale

les insuffisances organisationnelles et de proposer des recommandations contribuant à l'amélioration continue des activités de l'entreprise.

Hypothèse 2 : « La gestion hybride favorise la flexibilité du travail et améliore l'efficacité organisationnelle grâce à l'utilisation des outils numériques. »

Cette hypothèse est également confirmée. Les résultats obtenus montrent que l'intégration des outils numériques et des plateformes collaboratives a facilité l'organisation du travail hybride, amélioré la coordination des équipes et renforcé la continuité des activités. L'évolution des indicateurs de digitalisation et de satisfaction des employés confirme l'impact positif de cette transformation organisationnelle.

Hypothèse 3 : « L'audit qualité permet d'identifier les risques et les insuffisances liés à la gestion hybride afin de proposer des actions correctives adaptées. »

Cette hypothèse est partiellement confirmée, puisque la mission d'audit a permis de mettre en évidence plusieurs risques liés à la communication interne, à la gestion documentaire, à la sécurité des données et à la traçabilité des activités hybrides.

Les recommandations :

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs actions d'amélioration adaptées aux besoins de l'entreprise peuvent être proposées :

- Renforcer l'utilisation des outils numériques dans la gestion des activités ;
- Développer les compétences numériques des employés à travers des formations continues ;
- Améliorer les mécanismes de communication et de coordination entre les équipes ;
- Mettre en place des dispositifs de contrôle et de suivi adaptés au travail hybride ;
- Renforcer les dispositifs de cybersécurité et de protection des données ;
- Renforcer les pratiques d'audit qualité afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques organisationnels et numériques.

Ces recommandations permettront à la SPA MOUSTACHIR de renforcer l'efficacité de son système de management de la qualité, d'améliorer la performance de la gestion hybride et de poursuivre sa transformation digitale dans une logique d'amélioration continue.

Enfin, cette recherche met en évidence que l'audit qualité dépasse aujourd'hui sa fonction traditionnelle de contrôle pour devenir un véritable outil de pilotage stratégique dans un environnement hybride et digitalisé. Il favorise l'amélioration durable de la performance organisationnelle, tout en assurant une meilleure maîtrise des risques et une adaptation agile aux mutations numériques et organisationnelles actuelles.

Limites de la recherche :

Conclusion Générale

Comme toute recherche, ce travail présente certaines limites, notamment la réalisation de l'étude au sein d'une seule entreprise, la durée limitée du stage, ainsi que l'accès restreint à certaines informations internes, ce qui peut limiter la généralisation des résultats.

Perspectives de recherche future :

Cette recherche ouvre plusieurs perspectives intéressantes, parmi lesquelles :

- L'étude de l'impact de la transformation digitale sur la qualité du management hybride ;
- L'analyse du rôle des outils numériques dans l'amélioration des pratiques d'audit qualité ;
- L'approfondissement des mécanismes de gestion des risques dans les environnements hybrides ;
- La réalisation d'études comparatives entre différentes entreprises ou secteurs d'activité.

Bibliographie

Bibliographie

1) Les ouvrages

1. BURGER-HELMCHEN T., HUSSLER C. & MULLER P., *Management : Le manuel complet du management*, Vuibert, 2019,
2. FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod, Paris, 1916.
3. HAYES Roger, WALLAGE Philip & GORTENMAKER Hans, *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing*, Pearson Education Limited, Harlow, Royaume-Uni, 2014.
4. LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE, *40 fiches pour conduire une mission d'audit*, IFACI & Éditions Eyrolles, 2013,
5. OUARDIRHI A. et autres, *Le management et le manager à l'ère du digital*, ENCG, Casablanca, 2022,

2) Articles scientifiques

1. BENHAMZA Yacine & SAIDI Fares, « Défis de la pratique de l'audit externe à l'ère de la transition numérique », *ASJP*, Vol.9, N°2, 2025,
2. BLAGOJEVIĆ S. & KECMAN A., « Impact of digital transformation on the efficiency of business communication in hybrid work environments », *Economics, Entrepreneurship and Management Research*, Vol.4, N°1, 2025,
3. BOUYAHIAOUI Adel, « La gouvernance des systèmes d'information par le référentiel COBIT et son impact sur la qualité d'information dans les entreprises algériennes », *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, Vol.17, N°1, 2022,
4. CHACHOUA A.E.A. & ELMOUBAREK M., « Évolution de la fonction de l'audit et son impact sur les mécanismes de gouvernance des entreprises : cas de l'entreprise algérienne », *Revue Algérienne d'Économie et de Gestion*, 2025.
5. CONTRERAS F., BAYKAL E. & ABID G., « E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go », *Frontiers in Psychology*, Vol.11, 2020,
6. ĆWIAKAŁA M. et autres, « Financial management challenges in enterprises employing remote and hybrid workforces », *European Research Studies Journal*, Vol.28, N°4, 2025,
7. determinants: Study the factors that influence audit quality », *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol.9, N°8, 2024,
8. FRIMOUSSE S. & PERETTI J.-M., « Les croyances managériales dans le cadre de l'organisation hybride », *Question(s) de management*, N°37, 2021,
9. GALAKPIO BANDE Jean-Marie Liévin, « Vers une approche hybride du management : modélisation d'un esprit entrepreneurial orienté vers la performance organisationnelle », *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, Vol.9, N°6, 2025,

10. JOHN B., ALSAMARRA'I Z. & PANTELI N., « Reconfiguring digital embeddedness in hybrid work: The case of employee experience management platforms », *Information Systems Journal*, Vol.35, N°2, 2025,
11. KADI O. & LEBICIR I., « L'approche du management par objectifs et son impact sur la performance organisationnelle : Cas de la SEAAL », *Revue du développement économique*, Vol.9, N°1, 2024,
12. KOGLIN G. et autres, « The new era of work: Management of hybrid teams and their challenges », *Revista de Gestão Social e Ambiental*, Vol.19, N°7, 2025,
13. LEE A., WILLIS S. & TIAN A.W., « Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.39, N°3, 2018,
14. LI Y., GOEL S. & WILLIAMS K.J., « Remote audit quality, audit efficiency, and auditors job satisfaction: Implications for audit firms and external auditors », *Current Issues in Auditing*, Vol.18, N°2, 2024,
15. NOVITA N. & DHAYAN H., « The transformation of internal control systems in remote work settings: A qualitative analysis », *International Journal of Finance and Business Management (IJFBM)*, Vol.3, N°1, 2025,
16. SARI A.P. & WENING N., « The impact of hybrid work system implementation on employee performance in the digital era », *Journal of Social Work and Science Education*, Vol.6, N°2, 2025
17. SIMONCELLI G. et autres, « Artificial Intelligence for Risk Assessment in Hybrid Workplace and Flexible Work », *Safety Management and Human Factors*, Vol.105, 2023
18. TERRAS Ikram & LAID Mohamed, « L'audit qualité, un enjeu de performance pour les PME », *Al-riyada for Business Economics Journal*, Vol.6, N°1, 2020, pp.171-173. • AKUOKO-SARPONG R., GYASI S.T. & AFFRAM H., « Audit quality and its
19. YOUNB M., OUSLIMANE D. & SEKAKI Y., « Audit hybride : Allier audit classique et audit à distance dans un contexte de crise et de digitalisation », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Vol.9, N°1, 2025,

3) Rapports et normes

1. BDS, *Microsoft 365 et collaboration hybride*, 2024.
2. COMMISSION (COSO), *Internal Control – Integrated Framework*, New York, 2013.
3. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY
4. COUR DES COMPTES, *Guide d'audit des systèmes d'information*, Version 1.0, novembre 2016.
5. EUROFOUND, *Hybrid work in Europe: Concept and practice*, Publications Office of the European Union, 2023
6. EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, *Remote and hybrid work: Managing safety and health anywhere*, 2024.
7. *Guidelines for auditing management systems*, Genève, 2018.
8. INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD (IAASB),

9. INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD (IAASB),
10. INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD (IAASB),
11. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC), *Handbook of*
12. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO), *ISO 19011:*
13. *International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*, New York, 2018.
14. *International Standard on Auditing (ISA) 200: Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing*, 2018.
15. *International Standard on Auditing 520: Analytical Procedures*, IFAC, 2009
16. *Norme ISA 700 : Opinion et rapport sur des états financiers*, 2009

4) Mémoires et thèses universitaires

1. BELABBES El Mehdi, *Audit des systèmes de management QSE*, support de cours de Master en Ingénierie et Management de la Qualité, 2019/2020.
2. TABOUY Laure, *Les enjeux du travail hybride en entreprise et les mutations du travail : Interprétation de la notion de management et du rôle du manager*, revue de littérature, Okay Doc, avril 2023.

5) Textes réglementaires

1. ARTICLE L.123-14 du Code de commerce, version en vigueur au 23 février 2026.

6) Webographie

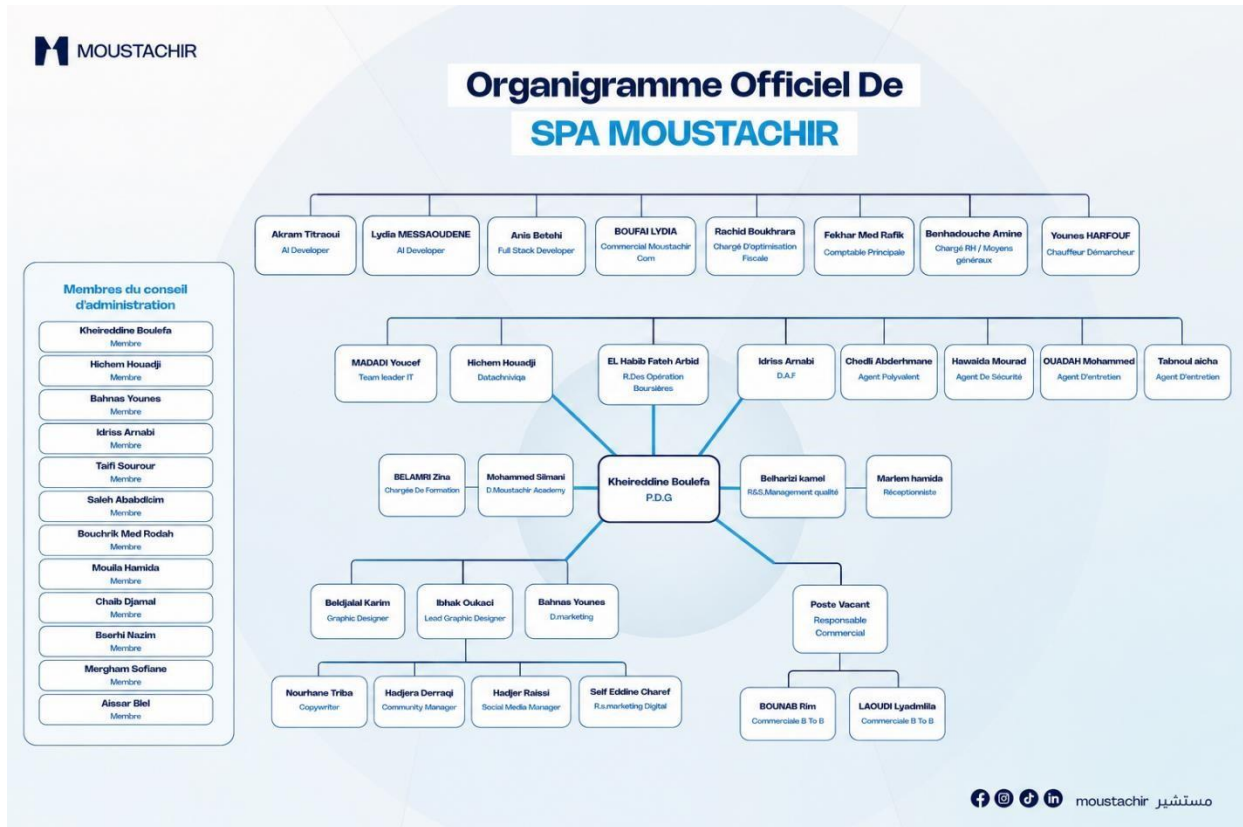
1. [IFAC – Réaliser des audits de qualité](#), consulté le 21/02/2026 à 14:31.
2. [Medium – Comparing Traditional Management and Modern Management](#), consulté le 24/03/2026 à 22:00.
3. [Wanae – Management hybride : définition et spécificités](#), consulté le 26/03/2026 à 18:30.
4. [Le Blog du Dirigeant – Management hybride : définition](#), consulté le 26/03/2026 à 23:05.
5. [France Compétences](#), consulté le 13/04/2026 à 18:10.
6. [Eurecia – Management hybride](#), consulté le 28/03/2026 à 21:11.
7. [Cairn.info – Questions de management](#).

7) Divers

1. Documents internes de Idarati Company.
2. Documents internes de Spa Moustachir.

Annexes

Annexe N°01 : Organigramme de SPA Moustachir



Source : Document Interne de SPA Moustachir.

Annexe N°02 : Attestations des responsables et visa de la COSOB de la SPA Moustachir

CHAPITRE VII : ATTESTATION DES PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITE DE LA NOTICE D'INFORMATION :

7.1. Signature et fonction des personnes qui assument la responsabilité de la notice d'information :

« A notre connaissance, les données de la présente notice d'informations sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes les informations nécessaires aux souscripteurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de la société. Elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée »

Le PDG
Moussa BOUCHEF
SPA MOUSTACHIR
RCH: 138 052215 - 30/19

7.2. Signature du promoteur en Bourse Invest Market:

« En ma qualité de promoteur en bourse, j'atteste avoir effectué les diligences d'usage et que l'information contenue dans la notice est, à ma connaissance, conforme à la réalité et que la notice ne comporte pas d'omission susceptible d'en altérer la portée »

Sabrina MOULOUDJ
Directrice Générale





7.3. Signature des commissaires aux comptes :

« Nous avons procédé à la vérification des informations financières et comptables fournies dans la présente notice d'information en effectuant les diligences nécessaires selon les normes de la profession. Nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la régularité des informations financières et comptables présentées »





Visa de la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse.

Par application des articles 41 et 42 du décret législatif n° 93-10 du 23 Mai 1993, modifié et complété, relatif à la bourse des valeurs mobilières, la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse a apposé sur la présente notice le visa n° 2024/04 en date du 23 octobre 2024.



Source : Document Interne de SPA Moustachir.
Annexe N°03 : Guide d'entretien réalisées au sein SPA Moustachir

Axes d'entretien	Questions d'entretien	Objectif de la question
Axe 1 : Organisation de la mission d'audit	Les objectifs de la mission d'audit sont-ils clairement définis ?	Vérifier la compréhension des objectifs d'audit
	Les employés sont-ils informés des procédures qualité ?	Évaluer la communication interne
	Les recommandations des audits précédents sont-elles appliquées ?	Vérifier le suivi des actions correctives
	Existe-t-il un suivi régulier des nonconformités ?	Évaluer le système de contrôle qualité
Axe 2 : Gestion hybride	Le mode de travail hybride améliore-t-il l'organisation du travail ?	Mesurer l'impact de la gestion hybride
	Comment est assuré le suivi des équipes à distance ?	Vérifier le contrôle des activités
	Les réunions hybrides permettent-elles une bonne coordination ?	Évaluer l'efficacité de la communication
	Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le travail hybride ?	Identifier les risques organisationnels
Axe 3 : KPI et performance	Quels indicateurs de performance (KPI) utilisez-vous ?	Identifier les KPI utilisés
	Les KPI sont-ils suivis régulièrement ?	Vérifier le pilotage des performances
	Les résultats des KPI sont-ils analysés par la direction ?	Évaluer le processus décisionnel
	Les délais de traitement des activités sont-ils mesurés ?	Évaluer la performance opérationnelle

	Les KPI montrent-ils une amélioration après les audits qualité ?	Évaluer l'impact de l'audit qualité
Axe 4 : Outils numériques et digitalisation	Les outils numériques utilisés répondent-ils aux besoins de l'entreprise ?	Évaluer l'efficacité des outils digitaux
	Les employés maîtrisent-ils les plateformes collaboratives ?	Vérifier les compétences numériques
	Les incidents techniques affectent-ils la performance des équipes ?	Identifier les risques technologiques
	Les données numériques sont-elles sécurisées ?	Vérifier la sécurité des informations
Axe 5 : Amélioration continue	L'entreprise met-elle en place des actions d'amélioration continue ?	Vérifier la culture qualité
	Les formations digitales sont-elles suffisantes ?	Évaluer le développement des compétences
	Les procédures qualité sont-elles mises à jour régulièrement ?	Vérifier l'amélioration du système qualité
	Quelles améliorations recommandez-vous pour renforcer la gestion hybride ?	Identifier les pistes d'amélioration

Source : Établi par nos soins dans le cadre de la mission d'audit qualité de SPAMOUSTACHIR.

Annexe N°04 : Grille Observation directe réalisées au sein SPA Moustachir

Éléments observés	Critères d'observation	Conforme	Non conforme	Observations
Organisation du travail hybride	Répartition claire des tâches	✓		Organisation satisfaisante
Réunions hybrides	Participation des équipes	✓		Bonne participation générale
Communication interne	Fluidité des échanges entre équipes		✓	Retards de communication observés
Utilisation des outils numériques	Maîtrise des plateformes collaboratives	✓		Utilisation correcte
Gestion documentaire	Archivage numérique des documents		✓	Classement incomplet
Suivi des KPI	Mise à jour des indicateurs	✓		Suivi régulier
Respect des procédures qualité	Application des procédures internes	✓		Quelques écarts constatés
Sécurité des données	Sauvegarde et protection des données		✓	Sauvegardes irrégulières
Coordination des équipes	Suivi des activités à distance	✓		Coordination acceptable

Source : Élaboré par nos soins à partir des observations réalisées au sein de SPA MOUSTACHIR.

Table des matières

<i>Dédicace</i>	6
Remerciement.....	7
Liste des figures.....	8
Liste des tableaux.....	9
Liste des abréviations.....	11
Résumé	12
Introduction générale	1
Chapitre I :.....	5
Cadre théorique de l'audit qualité et la gestion Hybride.....	5
Section 01 : Fondamentaux théorique de l'audit qualité :.....	7
1. La notion de l'audit qualité :	7
1.1. Origine et évolution du concept Audit qualité :	7
1.2 Définition de L'Audit Qualité :	10
2. Classement de l'audit qualité :.....	14
3. Les outils et mission Audit qualité :	16
3.1 Les outils de l'audit :	16
3.2. La mission d'audit qualité :	18
Section 02 : Fondamentaux Théorique de la Gestion hybride :.....	22
1. La notion de gestion hybride :	22
1.1. Historique et évolution de gestion hybride :	22
1.2. Définition du management hybride :	23
1.3. Les principales caractéristiques du travail hybride :	27
1.4. Les avantages de la gestion hybride :	28
2. La gestion hybride dans les organisations modernes : pratiques, enjeux et maîtrise des risques.....	31
2.1 Les pratiques de gestion en environnement hybride :	31
2.2 Les enjeux de gestion hybride :	33
2.3. La maîtrise des risques en environnement hybride.....	34
3. Les outils et missions de la gestion hybride :	35
3.1. Les outils de gestion hybride :	35
3.2. Les missions de gestion hybride :	36
Section 3 : Relation entre audit qualité et amélioration de gestion hybride.....	38
1. Le rôle de l'audit qualité dans la gestion hybride	38
1.1 L'évaluation des pratiques de management hybride :	38
1.2 Le renforcement des mécanismes de contrôle et de transparence :	40

1.3. La maîtrise des risques liés à l'environnement hybride :	41
2. La contribution de l'audit qualité au développement du gestion hybride :	43
2.1. L'évaluation des dispositifs organisationnels et numériques :	43
2.2. Évolution stratégique de l'audit et gouvernance organisationnelle :	44
2.3. La formulation des recommandations pour l'amélioration des pratiques hybrides :	45
3. Impact de l'audit qualité sur la performance de la gestion hybride :	47
3.1. Impact sur la performance organisationnelle :	47
3.2. Impact sur la maîtrise des risques et le contrôle interne :	48
3.3 Impact sur la transformation digitale et les pratiques managériales :	49
Chapitre II :	53
Analyse du Déroulement De La Mission Audit Qualité Et Son Impact Sur L'évolution De La Gestion Hybrid.....	53
Section 01 : Présentation de l'organisme l'entreprise d'accueil.....	55
1. Présentation générale et cadre de Idarati Company	55
1.1. Présentation de Idarati Company :	55
1.2. Historique et création de Idarati Compan :	55
1.3. Les valeurs et les objectifs de Idarati Company :	56
2. Organisation structurelle de Idarati Company :	59
2.1. L'organigramme structurel de Idarati Company :	59
2.2. Localisation géographique des agences d'Idarati Company en Algérie:.....	60
2.3. Coordination et fonctionnement interne :	61
2.4. Les activités et les rôles de Idarati Company :	61
3. Méthodologique de la recherche :	63
3.1. Type de recherche.....	64
3.2. Méthodes de collecte des données	65
3.3. Les outils de recherche.....	67
3.4. Les outils de traitement des données	68
3.5. Limites de la méthodologie	69
Section 02 : Le déroulement de la mission audit dans une environnement hybride : étude de cas SPA MOUSTACHIR.	70
1. Phase de la planification et organisation de la mission d'audit :	70
1.1. Prise de connaissance d'entreprise auditée : SPA Moustachir.....	70
1.2. Établissement du programme d'audit qualité	71
2. Phase de la réalisation de la mission audit.....	76
2.1. La réunion d'ouverture.....	76
2.2. Le travail sur le terrain :	77
2.3. La réunion de clôture :	105

3.	Phase conclusion : Rapport audit	105
3.1.	Préparation du rapport d'audit :	105
3.2.	Discussion et interprétation des résultats et validation des hypothèses :	106
3.3.	Le suivi de l'audit	108
	Conclusion générale.....	111
	Bibliographie	114
	Annexes	118