

Pour mieux cerner notre étude, le rapprochement entre les généralités et la réalité sera approfondi sur le lieu d'investigation. Ainsi, le premier chapitre traitera les matériels, et en premier lieu, l'exploration pragmatique et le cadre général du groupe FTHM, composé de FTHM CONSEILS, QUALEX, et EQUATION. Nous parlerons ensuite de la revue théorique relative à l'étude qui nous servira d'appui pour justifier et souligner l'exactitude des concepts affirmés. Et enfin, pour clore ce chapitre, nous aborderons les divers matériels et outils utilisés, nécessaires à l'élaboration de ce présent mémoire. Quant au second chapitre, il portera essentiellement sur la méthodologie de recherche par lequel dans un premier temps, nous parlerons des méthodes de collecte, d'analyse et de traitement des données. Dans un second temps, nous entamerons sur l'étude des échantillons et les variables étudiées. Enfin et pour achever cette première partie, nous présenterons les limites relatives à la réalisation des activités de recherche ainsi que le chronogramme des activités menées.

## **Chapitre I : MATERIELS**

Notre travail de recherche n'a pas eu lieu d'être si nous n'avions pas eu à notre disposition des matériels nécessaires en tant que sources d'informations mais également moyens de vérifier et d'analyser les résultats obtenus. A cet effet, nous consacrerons dans ce chapitre, premièrement, l'exploration pragmatique et le cadre général de l'existant. Deuxièmement, nous présenterons le concept théorique du point de vue des divers auteurs. Et enfin, nous énumérerons les supports utilisés pour retenir diverses données informatives émanant de notre cadre opératoire.

### **Section 1 : Exploration pragmatique et cadre général de l'existant**

Comme notre thème de mémoire s'oriente vers le pilotage de la performance influençant les activités opérationnelles de l'entité, nombreuses sont les entreprises qui confient des tâches pour lesquelles elles estiment avoir besoin d'assistance et d'aide. Ainsi, cette section portera essentiellement sur les activités menées au sein du groupe FTHM, qui intervient dans des missions d'accompagnement, de gestion et de conseils.

#### **1.1- Justification et choix de la zone d'étude**

Maintes entreprises sont confrontées à des défis dont elles ne peuvent résoudre par ses propres moyens dus pratiquement aux changements environnementaux dont elles devraient faire face. Or, la performance globale d'une entreprise résulte en effet de sa capacité à s'adapter aux changements. A cet effet, des entreprises spécialisées dans les appuis, diagnostics, études, conseils et expertise au métier ont été conçues afin d'apporter des solutions adaptées pour le marché local et international.

Non seulement ces entreprises fournissent des services de missions de conseils et mises en œuvre, mais elles sont contraintes d'offrir des travaux de qualité dans le but d'une part et à priori de satisfaire ses clients mais d'autre part de devancer ses concurrents.

Pour mener à bien notre étude et analyse, comme quoi les décisions stratégiques aboutissent à la performance globale de l'entité, le choix du cabinet FTHM, l'unique et le seul qui soit certifié ISO 9001-2008 à travers l'île et sur la zone de l'Océan Indien, nous permettra d'identifier les variables de satisfaction des clients qui leur ont permis de demeurer performantes dans ses activités.

## **1.2- Présentation du groupe FTHM**

Notre zone d'études se focalisera notamment sur les activités menées au sein d'un cabinet nommé FTHM CONSEILS, fondé en 1994, qui a su développer au fil des années des compétences complémentaires et complètes pour appréhender au mieux l'activité de ses clients. Le démarrage de l'activité finance corporate a été ensuite effectué en 1999.

Actuellement basé à Antananarivo, capitale de Madagascar, le cabinet est aussi représenté à Tamatave par l'ouverture d'un bureau en 1998, Port-Louis, Paris à partir de l'année 2010 et Moroni en 2011. Le démarrage de l'activité BPO (Business Process Outsourcing) a été effectivement lancé en 2002.

Au fil des années, elle se développe et s'étend par la création du département « Etudes économiques », et l'année suivante c'est-à-dire en 2007, elle s'est engagée à entreprendre la BPO ressources humaines par le lancement de EQUATION. L'obtention de la certification ISO 9001 2000 pour FTHM CONSEILS s'est ensuite tenue en 2007. En 2008, elle n'a cessé d'avancer et de rénover, grâce à cette certification, de nombreux marchés lui ont été occasionnés et elle a décidé de créer le département AMOA (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage). Par la suite, en 2009, QUALEX représentée par le département BPO Comptabilité, a été lancée. Ensuite en 2010, le renouvellement de la certification ISO 9001 2008 pour les trois entités juridiques à savoir FTHM CONSEILS, QUALEX et EQUATION a été appréhendé. Récemment, en 2012, un nouveau département nommé « Fusions-Acquisitions » a été créé au sein de la société FTHM CONSEILS. Enfin, le plus proche, en 2013, l'audit de contrôle de SGS a permis au groupe d'obtenir un renouvellement de la certification ISO 9001 2008.

La mission du Groupe FTHM est de fournir à ses clients des prestations de haute qualité selon les normes internationales de la profession. Sa conception de la qualité se résume en 3 mots :

- Ecoute;
- Engagement;
- Résultat.

Ainsi, l'ensemble de ses activités est orienté vers la satisfaction des attentes de ses clients et partenaires.

Ses métiers en conseils regroupent essentiellement :

- Le Conseil en Organisation et Stratégie par l'audit organisationnel et assistance à l'évolution des organisations et moyens en entreprise, par l'analyse stratégique, le suivi et

évaluation des projets, la mise en place de Système de Management de la Qualité et par l'audit de contrôle interne ;

- Le Conseil en études économiques dont les études de faisabilité, l'analyse économique sectorielle et les études de marché B to B et B to C ;
- Le conseil en Ressources Humaines par l'offre de ses pôles de compétences en ressources humaines telles que le diagnostic RH de l'entreprise, le benchmarking des rémunérations, l'accompagnement dans la politique RH, l'élaboration et mise en place d'outils RH.
- Le conseil en Ingénierie financière dont les besoins en matière de placements financiers, par la recherche de financement, de cession et d'acquisition d'entreprise ;
- Le conseil en système d'informations dont la réalisation des schémas directeurs informatiques, de la réalisation de cahiers de charges utilisateurs et expression de besoins, assistance lors de la mise en œuvre et assistance des recettes utilisateurs et au démarrage des nouvelles applications.

Pour ce qui est des activités d'externalisation, QUALEX représentée par le département BPO Comptabilité traite les opérations de gestion de comptabilité des tiers par la tenue de la comptabilité, la révision des comptes, l'établissement des déclarations et états financiers, gestion administrative et financière ; les activités d'audit comptable et financier et le commissariat aux comptes. L'externalisation de la gestion des ressources humaines, représentée par la BPO RH, quant à elle, s'occupe des recrutements de cadres et dirigeants, de la gestion administrative du personnel par la gestion de paie et des déclarations fiscales et sociales, de la tenue du dossier individuel de l'employé de l'embauche jusqu'à la débauche, ainsi que l'assistance et conseil.

### **1.3- Les apports des sociétés à notre étude**

De par ses expériences, FTHM a rapidement développé un portefeuille de services diversifié et vend ses compétences tant sur le plan national qu'international. Cela résulte effectivement de sa rigueur à respecter ses engagements envers ses clients. Il s'agit d'une décision relevant de l'organisme. En effet, les exigences en matière de système de management de la qualité sont complémentaires aux exigences relatives aux produits. Afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences, l'adoption par l'approche processus est encouragée par la norme internationale.

Si nous recadrons la place des intrants et extrants au niveau d'un système, les activités représentent les éléments d'entrée et les produits les éléments de sortie. Pour que ces derniers satisfassent les exigences du client, il va falloir maîtriser le système de processus, incluant leurs combinaisons et interactions, qui vont permettre de transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie.

Effectivement, le groupe FTHM figure parmi ceux qui ont bénéficié de la certification ISO 9001 2008. Par ailleurs, c'est de par sa rigueur à respecter cette norme internationale qu'il a réussi à l'obtenir. Pour ainsi dire que les résultats attendus à notre étude impliquent un certain seuil significatif quant à l'expression des objectifs de recherche.

Afin d'approfondir et de donner un sens plus étendu et décentralisé à notre étude, l'étude de l'existant ne pouvait s'effectuer sans l'apport des concepts théoriques recueillis au préalable. Il ne consiste pas non seulement de citer quelques idéologies de divers auteurs mais aussi de reprendre quelques revues permettant de rapprocher et vérifier les résultats obtenus.

## **Section 2 : Concept théorique de la zone d'études**

### **2.1- Les fondamentaux suivant l'idéologie des auteurs**

Puisque notre étude s'oriente vers l'étude de système. Il est préférable de comprendre le fondamental afin de mieux appréhender celui du management de la qualité. « *Un système est un ensemble d'éléments se combinant et en interdépendance dans le but d'atteindre un objectif précis.* »<sup>4</sup>.

Dans un monde tumultueux comme le nôtre, il est essentiel de maîtriser les fondamentaux de la stratégie qui assurent pérennité, croissance et rentabilité. Depuis l'époque de la bataille de Cana en 216 avant Jésus Christ, l'Empire romain, afin de s'appuyer sur de nombreuses légions, a dû concevoir une stratégie en prenant en tenaille les légions romaines face aux attaques des ennemis. De par cette histoire, la stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille. Elle apporte une aide précieuse au dirigeant pour allouer au mieux ses ressources et tendre vers une croissance durable.

---

<sup>4</sup> Cours théorique de la deuxième année en Gestion sur l'Organisation et la Gestion de Production, Année Universitaire 2010-2011, Département Gestion, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo

Selon **Jean BRILMAN (2003)**<sup>5</sup>, « *les entreprises qui réussissent sur la durée sont celles qui ont fait des bons choix stratégiques et qui ont su à chaque fois mettre en place l'organisation humaine capable de mettre en œuvre ses stratégies de manière compétitive, en s'adaptant en permanence aux nouvelles conditions des marchés, de la concurrence et de l'environnement.* ». Dans l'environnement changeant, stratégies et adaptation de l'organisation sont désormais considérées comme liées et font partie des tâches fondamentales des dirigeants.

L'entreprise se positionne souvent de manière pérenne à consommer moins ses ressources par la politique d'optimisation des coûts. Ce comportement obéit à un phénomène mis en évidence et formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group. Ce phénomène peut être expliqué et connu sous le nom de la « courbe d'expérience » ou « effet de l'expérience ».

Cela se résume de la manière suivante : les coûts unitaires de productions diminuent de manière croissante à chaque accumulation d'expérience. Ce point de vue aboutit au concept de productivité par le rapport production et temps émis pour sa réalisation. En effet, l'expérience s'acquiert par l'apprentissage, la spécialisation, l'investissement, l'effet de l'échelle et la maîtrise de temps. Cette théorie a été citée afin de creuser le fond du sujet et les sources de développement stratégique.

Par ailleurs, une autre analyse a été menée par Gérard Garibaldi dans son ouvrage « Analyse stratégique » et qui en est à sa troisième édition dont nous en avons tiré le concept de la chaîne de valeur. C'est un concept qui s'appuie effectivement sur les travaux de Michael Porter portant sur « L'analyse concurrentielle ». Il parle notamment de l'avantage concurrentiel sur la mise en œuvre de la stratégie choisie par la firme, comme quoi « elle se réalise par la façon qu'a cette firme d'exercer différemment des autres firmes ses propres activités ». D'où naît l'idée de Michael Porter de décomposer l'entreprise sous forme d'activités qu'il a baptisé « chaîne de valeur interne ». Celle-ci a permis de réaliser une décomposition et de voir quel est le comportement de l'entreprise quant aux coûts et quelles sont ses ressources existantes et potentielles de différenciation. D'un autre côté, il énumère également l'idée de « chaîne de valeur externe » de la même façon que l'entreprise doit considérer les acteurs de l'environnement qui ont une influence réelle et décisive pour la construction de l'avantage concurrentiel.

---

<sup>5</sup>« Les meilleures pratiques de management », Ed d'organisation, 2003, p144

L'expression du concept de l'étude dirigée par Bruce Henderson sur la courbe d'expérience attribue une complémentarité sur celle de Michael Porter qui conduit la sienne sur l'avantage concurrentiel. Leur point de convergence se situe essentiellement sur l'optimisation des coûts, qui s'avère un point clé stratégique afin de tirer profit à la firme et ainsi d'atteindre son objectif principal. Ces deux réflexions constituent les bases fondamentales stratégiques les plus souvent adoptées par les firmes en pleine compétitivité mais d'une manière non explicite.

## **2.2- Le transfert de fonctions de l'organisation**

En relation avec les fondamentaux stratégiques abordés ci-dessus, le transfert de fonctions de l'organisation figure parmi ceux des choix stratégiques permettant à l'entreprise d'optimiser le coût du capital humain. Ainsi, certains auteurs parlent de choix stratégiques orientés vers le management des hommes.

Dans le cadre de la gestion de portefeuille des activités stratégiques, Desreumaux a spécifié que « *la stratégie de spécialisation consiste à maintenir l'entreprise dans un seul DAS pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans y chercher à y adjoindre de nouvelles activités* »<sup>6</sup>. Selon cette analyse, cette stratégie suscite les effets d'apprentissage et d'expérience et évite la dispersion risquée des activités.

Dans le contexte de la construction de l'avantage concurrentiel, l'objectif des stratégies de domaine est de développer et de maintenir un avantage concurrentiel durable sur un DAS donné. Selon Porter, « *la pertinence de l'avantage concurrentiel dépend à la fois du type d'environnement concurrentiel auquel l'entreprise est confrontée mais aussi de ses compétences et ressources internes* »<sup>7</sup>. Par conséquent, la stratégie générique par la domination par les coûts aboutit à une alternative entre la stratégie d'internalisation ou d'externalisation des activités. D'un côté, ce concept avance que toutes sources d'avantage concurrentiel ne devraient pas être externalisées par faute de transfert de compétences distinctives. D'un autre côté, elle peut constituer une source d'avantage concurrentiel causant effet à une concentration sur le métier et renforçant sa performance grâce aux phénomènes d'apprentissage et d'expérience et d'éviter les risques liés à une dispersion des efforts. En outre, elle bénéficie des impacts positifs en termes de qualité, de flexibilité et de stratégies de volume par la baisse des coûts.

---

<sup>6</sup> BALLAND S, BOUVIER AM, Management des entreprises en 24 fiches, DUNOD, p.39

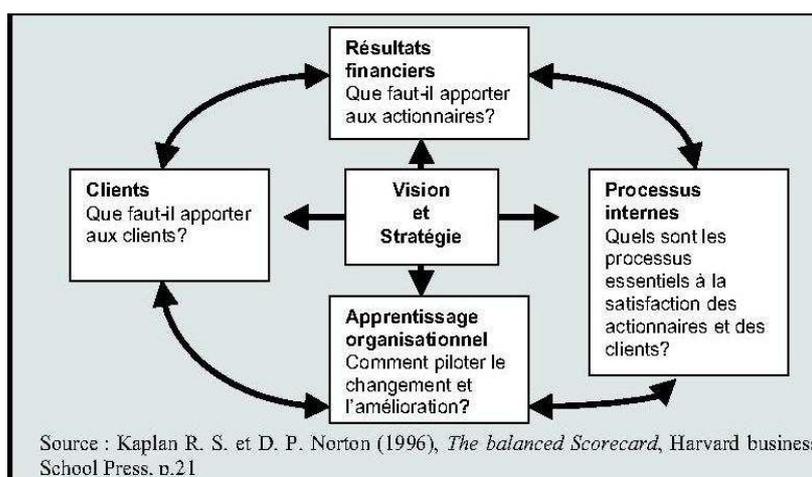
<sup>7</sup> Garibaldi, G, Analyse stratégique, Edition EYROLLES, p50

### 2.3- Le pilotage de la performance de l'entreprise

Pour comprendre la complexité de la réalisation des objectifs de l'organisation, un outil de pilotage de la performance a été mis en place dans un contexte économique et productif au début du XXème siècle. Cette orientation est plutôt axée sur le contrôle de gestion par lequel sa définition devient ambiguë. L'idée de maîtrise précise le mieux sa définition. Ainsi, il s'apprécie sur les effets des actions c'est-à-dire aux résultats obtenus.

« Dans la littérature relative au comportement organisationnel, l'utilisation du terme *contrôle* est ambiguë. La confusion provient en grande partie du fait que "contrôler" peut également signifier "diriger". Défini précisément, le contrôle correspond exclusivement à la tâche qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus. Dans ce sens, le contrôle se limite à guider l'atteinte des résultats des activités, s'informer des résultats réellement obtenus, et prendre des actions correctives si nécessaire » (Reeves et Woodward, 1970)<sup>8</sup>. Dans cette optique, le contrôle de gestion vise à piloter l'atteinte des résultats. Il est associé à la notion de performance c'est-à-dire à l'obtention de résultats en dépit de l'influence défavorable d'événements extérieurs, à la maîtrise des risques. La performance est mesurable à partir des indicateurs que l'entreprise utilise afin d'évaluer ses résultats parallèlement aux objectifs. Le système de suivi de ces indicateurs a été évoqué par Kaplan et Norton dans leur article publié dans Harvard Business Review (1992). Le tableau de bord prospectif se présente comme suit :

**Figure 1 : Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton**



Source : Manuscrit auteur, publié dans « 21ÈME CONGRES DE L' AFC » (2000), France<sup>9</sup>

<sup>8</sup> GIRAUD F., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », 2<sup>ème</sup> édition, Collection business, p.22

<sup>9</sup> BERGERON H. Professeur de l'Université du Québec à Trois-Rivières, (2000), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle à appliquer ? », Québec, Canada.

### **Section 3 : Les supports utilisés**

Outre les bases théoriques constituant les piliers du fondement de cet ouvrage, d'autres supports de documents consultés au sein de la société figurent également parmi les matériels utilisés. Il s'agit notamment des supports théoriques, les documents émanant de l'entreprise et le guide d'entretien.

#### **3.1- Les supports théoriques**

Afin de situer le problème dans un cadre théorique, la recherche documentaire constitue la première démarche pour mener à bien notre étude. Pour ce faire, la consultation des ouvrages scientifiques de divers auteurs donnant leur conception d'un sujet de manière différente a été nécessaire. Comme le dit GASTON BACHELARD : « *L'esprit n'est jamais jeune, car il a l'âge de ses préjugés quand il se présente devant un procédé scientifique* »<sup>10</sup>. Ainsi, la diversification des idéologies des auteurs nous a conduit à analyser sur des visions différentes le concept afin d'obtenir une vérité objective de par la théorie et la pratique.

La recherche documentaire s'est effectuée de deux manières. D'un côté, le recours aux documents physiques émanant des ouvrages bibliothécaires grâce au centre de lecture et de consultation au CITE Ambatonakanga et à la bibliothèque de l'entreprise nous a été d'un grand appui. D'un autre côté, la navigation sur internet grâce aux nouvelles technologies, nous a été d'une grande aide afin d'étendre et approfondir notre recherche. Des ouvrages et revues en documents virtuels nous ont permis d'obtenir plus d'informations sur notre sujet de recherche.

#### **3.2- Les documents émanant de l'entreprise**

Dans le but de cadrer l'existant de notre étude, des documents provenant de l'entreprise nous ont été indispensables et complémentaires aux informations recueillies du questionnaire établi. Il s'agit notamment des dossiers de présentation et des outils de la qualité.

---

<sup>10</sup> Cours de méthodologie de la 4<sup>ème</sup> année Gestion, Année Universitaire : 2012-2013, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo.

### 3.2.1- Les dossiers de présentation

Il est question de plaquette FTHM qui sert de support d'informations pour les clients et les prospects. Celle-ci est mise à jour chaque année en fonction des changements qui existent au sein du groupe. Nous pouvons également la consulter pour revoir tout ce qui concerne la société que ce soit son historique de création, ses métiers, son équipe, ses partenaires et ses références.

### 3.2.2- Les outils de qualité

Ces outils nous ont servi de piliers pour élaborer notre étude de cas parallèlement à l'outil de pilotage de la performance de l'entreprise. Nous pouvons y noter le référentiel SMQ ISO 9001-2008, les indicateurs de qualité, les évaluations clients et l'enquête interne.

## **3.3- Le guide d'entretien**

Notre guide s'oriente effectivement à un entretien de recherche permettant de recueillir auprès d'un échantillon de la population ou auprès de personnes qualifiées des renseignements utiles à la recherche. Il se manifeste par une entrevue effectuée au sein de l'entreprise auprès des responsables ayant un rapport étroit au sujet. Il s'agit d'une collaboration visant à obtenir le maximum d'informations dans le cadre des études qualitatives. Il s'établit par une entrevue face à face où un questionnaire servira de base pour les échanges. Ce questionnaire prend la forme d'une série de questions ouvertes, fermées et à éventail de réponses ayant trait aux variables à étudier.

Une approche qualitative s'appuiera d'emblée sur les questions ouvertes tandis qu'une approche quantitative utilisera plutôt les questionnaires fermés et à choix multiples ainsi que les grilles de codification préétablies.

Pour résumer, la réalisation de ce présent mémoire requiert plusieurs moyens et matériels cadrés sur la zone de recherche. Il s'agit effectivement des intrants permettant de les transformer en extrant qui n'est autre que la synthèse de ce mémoire de recherche. De prime abord, l'étude de l'existant consistait à se détacher des cadres théoriques vécus pendant le cursus universitaire dans le but de découvrir de façon pragmatique les théories. En outre, la collecte d'informations auprès de l'entreprise concernée nous a permis de vérifier les hypothèses proposées et les réponses afin de formuler les variables à étudier. Ensuite, sans omettre les concepts théoriques qui précèdent les pratiques, ils nous ont été nécessaires pour ne pas affirmer des jugements gratuits mais appuyés sur des idéologies préconçues par plusieurs auteurs.

## **Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Afin d'assurer la valeur de la recherche par sa rigueur, la méthode de recherche figure parmi celle qui retient tant l'attention. Comme le fonctionnement d'un système, il existe des intrants et un processus de transformation pour produire des extrants. Dans un système de management de la qualité, la norme internationale souligne l'importance de l'approche processus visant à respecter les exigences pour la satisfaction des clients. Nous pouvons simuler exactement cette approche processus de la qualité au cœur de ce chapitre par l'importance de la méthode de collecte, de traitement et le choix des variables étudiées. Celle-ci consiste ainsi à dégager les résultats vérifiant les hypothèses préalablement proposées.

### **Section 1: Les méthodes de collecte et traitement des informations**

Le survol de la documentation disponible et les entrevues pourront aider à entrevoir sinon à déterminer les techniques de collecte d'informations les plus appropriées. La méthode de collecte se réalisera suivant deux approches : par l'approche qualitative et celle quantitative. Tandis que le traitement des informations se délimitera sur le sujet de recherche.

#### **1.1- La méthode de collecte d'informations**

Avant toute démarche de collecte, il semble nécessaire de citer les démarches réalisées afin d'obtenir les données et informations constituant les matières premières de ce présent mémoire.

##### **1.1.1- Les étapes à poursuivre**

De prime abord, notre objectif de recherche orienté vers les choix stratégiques entend à répondre à la problématique par la formulation des hypothèses. Ces dernières serviront de références quant aux résultats attendus. Ainsi, sa formulation en premier lieu consistera à cadrer le centre d'étude à effectuer.

Ensuite, s'en suivra la recherche documentaire visant à repérer les documents et autres sources d'information qui permettront d'établir les faits et modèles explicatifs qui s'y rattachent. Elle s'est effectuée par des différents médias d'information scientifique tels que les revues en ligne, les livres électroniques et physiques, les mémoires et notes de cours.

La troisième étape consistait nécessairement à inventorier les documents consultés. Il a été indispensable de conceptualiser dès le départ notre propre travail en fonction des besoins en informations. L'inventaire consistait à anticiper les tâches qui semblent légères mais regroupées s'avèrent lourdes.

Il s'agit effectivement de dresser une note sur les références bibliographiques, de grouper les informations primaires et celles secondaires. Tout cela consiste à retracer les documents mais surtout de réduire la perte de temps inutiles.

Enfin, la dernière étape se manifestait par la descente sur terrain ou la collecte de données proprement dite. Elle se réalise grâce à un entretien auprès des responsables auprès du groupe FTHM mais également sans s'attarder sur les informations techniques, nous avons eu l'opportunité de bénéficier de la mise à disposition du serveur de la société qui regroupe les données utiles à notre recherche.

#### 1.1.2- L'angle d'approche

Nous pouvons éclater la méthode de collecte sous différents domaines suivant le contexte de recherche. Pour notre cas, nous l'avons distingué suivant l'approche qualitative et quantitative. Par ailleurs, ces deux approches convergent vers les techniques de collecte de données. En effet, elles se distinguent sur le type de réponses que nous espérons attendre lors de l'administration des questionnaires.

La démarche qualitative s'oriente mieux sur les techniques ouvertes. Cela dépend notamment de l'objectif de recherche. Dans notre cas, il s'agit de contribuer à l'étude du pilotage de la performance de l'entreprise à travers le système de management de la qualité. Ici, nous essayons de montrer la pertinence du processus visant à satisfaire la clientèle et de pousser les prospections vers la décision stratégique. Il ne s'agit pas d'une mince affaire comme quoi de quantifier les ratios de satisfaction et de rendement interne mais surtout de tisser une analyse dimensionnelle des caractéristiques communes visant à identifier les variables à étudier lors de l'entrevue.

Quant à la démarche quantitative, grâce au type de questionnaire fermé à choix multiples ou à dimension d'échelle, les variables feront préalablement l'objet des travaux de recherche. Ces variables seront ensuite chiffrées après observation et dépouillement des résultats du questionnaire administré. Ce procédé visera ainsi à expliquer comment les observations liées à chaque variable sont-elles transformées en valeurs chiffrées. Pour ce qui est de notre cas, qui consiste à démontrer que le mangement de la qualité aboutisse au pilotage de la performance de l'entreprise, nos mesures d'analyse concernent les exigences relatives à la qualité de la prestation des services. Une échelle de notes servira ainsi d'évaluation quantitative.