

1.2- Les méthodes de traitement des informations

Toutes les données recueillies lors de la collecte constituent en elles-mêmes des données brutes. Ainsi, leur traitement s'avère nécessaire quant à la production des résultats. En effet, la nature et le format des données recueillies détermineront les différentes méthodes de traitement et d'analyse à effectuer. Pour notre cas, nous cherchons à étudier les schémas qualitatifs et quantitatifs d'un choix stratégique pour parvenir à la performance de l'entreprise. Par la suite, nous avons choisi des outils de la statistique descriptive, l'analyse SWOT et l'analyse par le diagramme de PARETO ainsi que l'analyse par la courbe d'expérience.

Pour les données quantitatives et qualitatives, la méthode de traitement par la statistique descriptive consiste à première vue d'identifier les tendances et de repérer des anomalies ou tout simplement de disposer d'informations essentielles telles que le minimum, le maximum, ou la moyenne d'un échantillon de données. Le progiciel XLSTAT nous est d'un grand appui pour avoir un aperçu pertinent des données. Nos travaux de recherche se baseront essentiellement sur l'étude corrélationnelle, et l'analyse qualitative étant une méthode de traitement inductive permettant de dégager une interprétation donnant un sens aux données.

Ensuite, l'analyse SWOT, qui traite et soulève les forces, faiblesses, opportunités et menaces des résultats et observations effectuées, est un outil de diagnostic de l'environnement interne de l'organisation. Cette technique d'analyse influe les propositions d'actions pour l'amélioration du système d'organisation du groupe. S'en suit l'analyse par le diagramme de PARETO qui servira à prioriser les processus prestations nécessitant plus d'attention dans l'apport de pistes d'améliorations.

Enfin, la méthode de la courbe de l'expérience par la maîtrise de temps constitue le moyen adéquat pour déclencher l'analyse de la rentabilité des missions réalisées au sein du groupe FTHM. L'adoption de cette méthodologie nous a ensuite permis d'identifier la population ainsi que les variables à étudier pour réaliser le traitement et l'analyse.

Section 2: Choix de la population et des variables à étudier

Notre recherche se porte essentiellement sur deux parties cherchant le win-win au niveau de leur marché. D'une part, l'entreprise prestataire offre des services de qualité pour démarquer son avantage concurrentiel et rester compétitive au niveau du marché. D'autre part, sa clientèle qui constitue la population cible cherche à satisfaire ses besoins autrement dit ses manques au niveau de leur organisation.

2.1- Constitution de l'échantillon

Rappelons que nous cherchons à étudier à partir de la population cible qui n'est autre que les clients potentiels de l'entreprise la contribution des choix stratégiques sur la performance de l'entreprise. Mais l'approche processus de la satisfaction se projettera au sein de l'entreprise prestataire.

L'échantillonnage consiste à examiner une partie de la population et donc plusieurs échantillons peuvent être constitués. La constitution de notre échantillon se fait par une méthode non aléatoire au jugé, c'est-à-dire que la sélection des individus s'effectue par rapport à l'envergure des tâches effectuées pour les clients.

2.1.1- Procédé général

La collecte de l'enquête de satisfaction clients effectuée par l'entreprise nous a permis d'identifier l'échantillon de notre population. Ainsi, le rassemblement ne débouche pas sur des difficultés apparentes.

2.1.2- Réalisation

Notre année de référence pour la liste des contrats à étudier correspond à l'année 2013. Ainsi, les missions de conseils réalisées à court terme concernent 32 contrats pour l'année 2013. Tandis que les missions réalisées à moyen ou à long terme, en l'occurrence, les missions d'externalisation comptable et des ressources humaines, QUALEX enregistre 27 dossiers pour l'année 2013 et EQUATION 29 dossiers.

Parmi cette population, nous n'en retenons que 20 clients qui représenteront tous les individus et donc 8 pour FTHM CONSEILS, 7 pour EQUATION et 5 pour QUALEX. Ainsi, la liste des contrats 2013 des 20 missions sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Echantillon de la liste des contrats 2013 du groupe FTHM

CLIENTS	Mission	NATURE SERVICE	DEPARTEMENT
BFV	Mise à disposition d'un consultant pour le rapprochement des rejets de prélèvement de CANAL+ dans les comptes de la BFV-SG	CONSEILS	AMOA
GFA	CONTRAT POUR UNE MISSION DE COURT TERME	CONSEILS	AMOA
PASCO	Avenant au marché n°PASCO/CEL/2012/61 Appui comptable à 5 hôpitaux de l'union des Comores	CONSEILS	FINANCE
IECD SFX	Conseils et assistance juridique et fiscale SARL - Hôtel Restaurant SFX	CONSEILS	FINANCE
GUANOMAD	Recherche de partenaire stratégique	CONSEILS	M&A
SIPEM	Diagnostic du SIG de la SIPEM	CONSEILS	ORGA
PPRR	Audit organisationnel des activités 2011-2012 du PPRR dans le domaine de la commercialisation	CONSEILS	ORGA
CGAP	Greenfield research at market level	CONSEILS	ORGA
HERI	Recrutement du Business Development Manager	CONSEILS	RH CONSEILS
BAMBOO BASICS	EVALUATION DE COMPETENCE D'UN CANDIDAT	CONSEILS	RH CONSEILS
ROVA	Recrutement d'un directeur pour ROVA	CONSEILS	RH CONSEILS
CANAL+	Tenue comptable	EXTERNALISATION	BPO COMPTA
TREM	Tenue comptable	EXTERNALISATION	BPO COMPTA
TAMBOHO	Dossier de révision comptable	EXTERNALISATION	BPO COMPTA
NIVO	Dossier de révision comptable	EXTERNALISATION	BPO COMPTA
SMARTEO	Tenue comptable	EXTERNALISATION	BPO COMPTA
DMSA TMM	Portage salaire	EXTERNALISATION	BPO RH
CANAL+	Portage salaire	EXTERNALISATION	BPO RH
QMM	Portage salaire	EXTERNALISATION	BPO RH
TREM	Portage salaire	EXTERNALISATION	BPO RH

Source : Liste des contrats 2013, Direction Administrative et Financière, groupe FTHM.

L'échantillon constitué, les travaux se poursuivent par la détermination des variables par lesquelles nous réaliserons notre étude pour pouvoir justifier nos hypothèses.

2.2- Les variables à étudier

Comme pour un problème que nous cherchons à résoudre dans un système d'équation ou inéquation, des variables à identifier nous seront indispensables pour mener à bien l'étude que nous effectuons.

2.2.1- Du côté de l'entreprise prestataire

Revenons à notre objectif de recherche qui consiste à contribuer à l'étude des décisions stratégiques orientées vers les fonctions de la structure organisationnelle et leur apport sur l'économie d'entreprise. Afin d'y parvenir, l'entreprise qui offre ses prestations de services exerce sa politique sur la qualité de l'organisme. Par conséquent, les axes d'objectifs qualité se fondent essentiellement sur le développement des activités, la rentabilité financière (croissance du CA, marge brute, marge nette), la satisfaction client et la satisfaction interne.

Pour ce faire, trois niveaux d'indicateurs peuvent exister :

- Niveau 1 : Indicateurs liés à la satisfaction client : mesurés par enquête de satisfaction et relevés sur le nombre de réclamations client
- Niveau 2 : Indicateurs liés aux résultats : qualité perçue au sein de l'organisation
- Niveau 3 : Indicateurs liés aux processus : qualité interne et analyse des taux chargeables de réalisation des missions

Ces indicateurs seront nécessaires pour qualifier les services effectués par le groupe FTHM pour ses clients par le jugement externe qui lui attribuera une certification.

2.2.2- Du côté des clients

La source de recherche de partenariat ou d'appui sur ses activités relève d'un besoin relevant d'un manque au sein de l'organisation. En effet, il s'agit ici d'un contrat se négociant sur le marché B to B où chaque partie constitue un agent économique productif au sein du pays. Cette production s'identifie à partir de la valeur ajoutée contributive au sein de l'organisation qui sera répartie aux divers agents économiques interactifs au niveau de son environnement. L'accroissement de la valeur ajoutée contributive par chaque partie prenante constitue un apport sur la production économique du pays. Donc, la variable que nous allons détailler du côté des clients qui représentent les parties prenantes sur le marché du secteur tertiaire, constitue la valeur ajoutée apportée par chacun d'eux.

Malgré diverses contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre de la conception de cet ouvrage, les travaux de recherche s'étaient trouvés devant des limites et obstacles que nous avons pu surmonter grâce aux apports techniques préalables au sein de l'entreprise.

Section 3: Limites de l'étude et chronogramme des activités menées

Notre méthodologie ne se limite uniquement sur les démarches et processus de recherche pour aboutir à la conception de cet ouvrage mais aussi aux contraintes et difficultés rencontrées qui constituent les limites à cette étude. Pour bien délimiter le plan de travail de recherche, il semble important également de mentionner le chronogramme des activités menées.

3.1- Limites de l'étude

D'un côté, comme notre recherche se porte sur les choix stratégiques, cet aspect aborde plusieurs options qui ne sont pas considérées dans notre étude. Il s'agit notamment de la restructuration du capital, soit par la cession d'actifs, soit par l'augmentation du capital. Effectivement au sein de la société FTHM CONSEILS, un département nommé Fusion et Acquisition se charge essentiellement de la gestion de portefeuille d'actions des sociétés. Etant donné que l'activité vient de démarrer récemment, les données d'enquête de satisfaction ne sont pas représentatives vis-à-vis de cette activité.

D'un autre côté, le groupe FTHM envisage d'élargir ses activités au niveau de la BPO par l'implantation de l'offshoring ou la délocalisation des activités. A cause du fait qu'il est en phase de prospection et de lancement, nous ne pouvons pas évaluer le degré de satisfaction et mesurer sa performance parallèlement au choix stratégique adopté.

En termes de collecte de données, les informations, par la mesure de confidentialité et de prudence, ne sont pas toutes publiées dans cet ouvrage. Ainsi, les résultats seront présentés de manière plus ou moins détaillée.

3.2- Chronogramme des activités menées

Cette partie parle essentiellement du plan de travail que nous avons effectué suivant six étapes bien distinctes se présentant comme suit :

- Le choix regroupant la délimitation du thème et du débroussaillage par la documentation ;
- Le démarrage par la recherche documentaire et l'établissement du protocole de recherche ;
- La conception par l'inventaire des concepts et modèles et le choix de la méthodologie de recherche ;
- Le terrain par la détermination de l'échantillon et la collecte de données ;

- L'analyse par le diagnostic et le dégagement des résultats, leur présentation, leur discussion et leur interprétation
- Le peaufinage par la rédaction de la conclusion et l'introduction, la révision du texte et la révision des références et mise en page.

Pour conclure ce chapitre, il a été nécessaire de maîtriser le processus qui nous a permis de dégager le résultat afin d'en assurer sa fiabilité pour éviter de le fausser. Ces étapes nous seront indispensables tant sur le traitement que sur l'analyse des données. Ainsi, la qualité de la source des données brutes garantira la qualité du résultat dégagé.

Conclusion partielle :

Dans un premier lieu, cette partie a surtout mis en exergue les moyens nécessaires pour pouvoir produire et synthétiser un travail retenant l'attention des dirigeants des entreprises. Il a été important de cadrer la zone d'études pour pouvoir comprendre et adapter la problématique suivant l'étude de l'existant. Pour mieux appréhender le concept et la pratique, la théorie qui précède la pratique évoque quelques idéologies de divers auteurs abordant notre sujet de recherche, en vue de confirmer ou infirmer notre hypothèse.

Ensuite, pour produire les extraits qui constituent nos objectifs de recherche, il ne nous suffit pas de se contenter des moyens mis à notre disposition. Une méthodologie qui représente le processus de production de cet ouvrage a été relatée afin d'assurer la valeur de notre recherche. Celle-ci s'est effectuée de par la collecte et le traitement des informations, l'échantillonnage et le planning des activités menées.

DEUXIEME PARTIE :

RESULTATS

La descente sur terrain pour les états des lieux nous a apportés des informations par lesquelles nous porterons notre analyse et recommandation. Pour ainsi dire que cette partie abordera notamment les éléments pragmatiques sur terrain constatés, observés et enquêtés.

Non seulement certains éléments de réponses nous ont servis d'appui quant au dressement et synthèse des résultats obtenus mais aussi les documents préétablis au sein de la société constituent les éléments de base de notre étude. Pour s'étaler plus dans les détails, nous étudierons dans le premier chapitre le SMQ en faveur de la rentabilité de l'entreprise. Nous y apporterons l'exhaustivité sur les indicateurs de la qualité pour le pilotage de la performance et les outils de la qualité pour l'amélioration. Pour ce qui est du second chapitre où nous y parlerons de la valeur de l'investissement dans le SMQ. Et pour s'approfondir sur le sujet, deux sections seront ouvertes, à savoir les ressources d'investissement et les résultats de l'acheminement vers la performance.

Chapitre 1 : Le SMQ à l'avantage de la rentabilité de l'entreprise

Afin de devancer la concurrence, le cabinet FTHM s'est engagé dans une politique qualité par laquelle elle veut apporter une amélioration dans ses prestations et services. Par la suite, elle a mis en place le système de management de la qualité qui influe ses résultats financiers et non financiers. Les opérations y afférentes se basent notamment sur la revue du respect des normes et exigences en interne, l'analyse des risques et les pistes d'améliorations au niveau du processus et le suivi des avancements des plans d'actions. Ainsi, nous éclaterons le sujet par rapport à notre objectif de recherche suivant les trois sections qui se suivent.

Section 1: Les indicateurs de la qualité par rapport à la rentabilité des missions

Nous analysons d'une manière générale, afin de dégager par le coefficient de corrélation, la dépendance qui existe entre la performance de l'entreprise traduite suivant les indicateurs qualité de FTHM et la rentabilité des missions du groupe. Il s'agit de l'indicateur de satisfaction clients, et l'indicateur de satisfaction interne.

La variable explicative représentée par x correspond aux indicateurs de performance de l'entreprise. Celle-ci est conduite suivant deux indicateurs dont l'indicateur satisfaction client (x1) et l'indicateur lié au processus par la satisfaction interne (x2). La variable expliquée quant à elle, représentée par la rentabilité des missions sera calculée par un pourcentage général sera notée y.

Pour arriver à modéliser la relation, des sous-variables déterminant les critères de mesure de satisfaction client sont représentées par a. De même, b correspond aux sous-variables définissant les critères de satisfaction interne.

Donc, nous formulons l'équation suivante :

$$Y = aX1+bX2$$

1.1- La variable à expliquer

Avant de monter le TDE, voyons en premier lieu les caractéristiques de chaque variable. En ce qui concerne la mesure de la rentabilité, le taux de réalisation de la mission s'explique de cette manière : moins le département passe du temps dans la réalisation de la mission par rapport au temps prévisionnel, plus sa rentabilité est satisfaisante.

Ainsi, nous allons disposer une notation de 1 à 4 inversement proportionnelle à l'écart du taux de réalisation à la prévision de la manière de suivante :

- Moins de 0% : note de 4/4
- 0% à 5% : note de 3/4
- 5% à 20% : note de 2/4
- Plus de 20% : note de 1/4

L'évaluation par filière ne s'effectue pas de la même manière vu que le temps de réalisation n'est identique. Celui de la filière conseils est prédéfini dans le contrat tandis que celui de l'externalisation se fait en permanence. Donc la mesure des écarts pour la filière conseils s'est évaluée par rapport au jour homme prévu et réalisé tandis que celle de la BPO est calculée sur l'écart entre le dashboard et le timesheet. Ainsi, plus le taux est maximum, plus le dossier est rentable.

Tableau 2: Synthèse du résultat de l'analyse des écarts de rentabilité de mission de FTHM CONSEILS

CLIENTS	NOTATION				Total général
	1	2	3	4	
Analyse écart					
0% à 5%			1		1
5% à 10%		1			1
Plus de 0%	2				2
Moins de 0%				7	7
Total général	2	1	1	7	11

Source : étude personnelle (détails de calcul cf Annexe 2).

Le critère d'analyse de l'écart résulte de l'étude de résultat de la rentabilité des missions en FTHM CONSEILS détaillée dans l'annexe 2. La rentabilité de la mission mesure le temps passé sur le dossier analysé par rapport au temps prévisionnel préétabli. Ce tableau résume la répartition des missions suivant les critères d'analyse et la notation attribuée à chacune d'elles.

Pour ce qui est de la filière BPO, nous devons différencier les dossiers de révisions et les missions récurrentes. Ces dernières concernent notamment l'externalisation proprement dite en matière de comptabilité et de ressources humaines. Ainsi, nous avons pu collecter quelques données dont nous synthétisons la rentabilité des missions suivant une notation différente vu que le calcul se base sur un ratio de CA par heure travaillée puisqu'il s'agit de missions où les prestataires agissent en mandataires. Ainsi, nous considérons les mêmes critères que les notations citées ci-dessus mais la note sera inversée.

Tableau 3: Synthèse du résultat de l'analyse des écarts de rentabilité des missions de BPO

CLIENTS	Notation		Total général
	1	4	
Analyse écart	1	4	
Moins de 0%	5		5
Plus de 20%		4	4
Total général	5	4	9

Source : Etude personnelle (détails des calculs cf. Annexe 3).

Ensuite, nous pouvons monter le tableau statistique suivant :

Tableau 4: Consolidation de la distribution statistique des indicateurs de rentabilité mission sur analyse des écarts

Y _j	N _j
1	7
2	1
3	1
4	11
ΣN_j	20

Source : Etude personnelle.

Dont y_j représente la mesure de satisfaction de la rentabilité des missions et n_j le nombre de missions.

Cette distribution rassemble les synthèses de résultat de l'analyse des écarts de rentabilité des missions des deux filières. La mesure de satisfaction de la rentabilité des missions est représentée par la notation du critère d'analyse. Plus la notation est importante, moins la mission est rentable.

1.2- Les variables explicatives

Elles concernent essentiellement les mesures qui expliquent le phénomène de croissance de la rentabilité des missions suivant deux indicateurs dont la satisfaction des clients et la satisfaction interne.

1.2.1- La mesure de la satisfaction clients

Si nous voulons déterminer la corrélation de la rentabilité par rapport à la satisfaction client, considérons que bX₂ soit nul. Donc nous avons, Y=aX₁

Les dossiers de missions considérés seront analysés sur l'échantillon représentant toute la population. Nous remarquons que les données brutes seront traitées et à partir d'une notation sur une échelle préétablie. Donc, nous traiterons les données suivant cette échelle.

La synthèse du recueil des résultats de l'enquête suivant la notation de 1 à 10 se présente ci-après :

Tableau 5: Distribution statistique du degré de satisfaction clients

Xi	Ni
]0-4]	0
]5-7]	1
]8-9]	16
]9-10]	3
Σni	20

Source : *Etude personnelle (détails de calcul cf annexe 4).*

Dont xi représente la notation suivant l'échelle de 1 à 10 et Ni le nombre de missions répondant à la distribution de mesure de satisfaction clients.

Les variables continues représentées par Xi ont été obtenues grâce au calcul de la moyenne des notes attribuées par les clients mesurant le degré de leur satisfaction suivant l'échelle de 1 à 10.

1.2.2- La mesure de la satisfaction interne

De la même manière que celle de la satisfaction clients, $Y=bX^2$ si nous considérons que aX^1 soit nul. Les critères de satisfaction interne s'orientent vers 5 rubriques à savoir :

- les améliorations apportées à l'issue des dernières enquêtes de satisfaction
- l'environnement de travail
- le management et la communication
- L'évolution professionnelle
- La formation

La notation se base également sur une échelle de 1 à 10 mais la distribution sera différente. Ainsi, nous avons :

- De 0 à 4 si note inférieure ou égale à 4
- De 5 à 7 si note inférieure ou égale à 7
- De 8 à 9 si note inférieure ou égale à 9
- Jusqu'à 10 si note inférieure ou égale à 10

Par la suite, les résultats apparaissent de cette manière :

Tableau 6: Distribution des critères de satisfaction interne sur un degré d'appréciation

Xi	Ni
]0-4]	0
]5-7]	3
]8-9]	2
]9-10]	0
Σni	5

Source : Etude personnelle (détails de calcul : annexe 5).

Le choix des variables continues se base essentiellement sur les moyennes de chacune des 5 rubriques de critères de satisfaction interne détaillées dans l'annexe 5.

Rien n'est parfait, les calculs ne peuvent nous démontrer exhaustivement la performance de l'entreprise. A travers le diagnostic qualité, un processus d'amélioration est apporté au système afin de le faire bénéficier d'un avantage progressif en s'adaptant au changement environnemental.

Section 2: Les outils de la qualité pour l'amélioration

La traduction de la performance ne s'observe pas uniquement dans les résultats financiers de l'entreprise mais surtout dans le fait qu'elle perdure dans ses activités et qu'elle évolue progressivement. Ainsi, elle ne peut s'auto suffire, et elle réalise des diagnostics qui lui écartent de la conformité aux normes et exigences en vigueur. D'où la nécessité du processus d'amélioration qui va jouer un rôle de régulateur quant à l'effort de tout un chacun de contribuer à ce processus.

Les indicateurs de processus amélioration inclus dans les indicateurs qualité du groupe FTTHM intègrent 5 indicateurs objectivement vérifiables dont :

- I1 : Le taux de récurrence de non-conformité
- I2 : L'Aptitude à agir vite
- I3 : L'Origine des actions correctives
- I4 : Le Volume des pistes d'améliorations
- I5 : Les Imputations des non conformités par processus

Afin d’aboutir à l’état des actions correctives et préventives, les imputations de non-conformités sont enregistrées au niveau de chaque processus dont la prestation, le management et le support. L’évaluation des non-conformités s’observent sur deux orientations dont la non-conformité interne évaluée lors des débriefings en interne et la non-conformité en externe suite aux diverses réclamations des clients.

2.1- L’origine des informations de non conformités

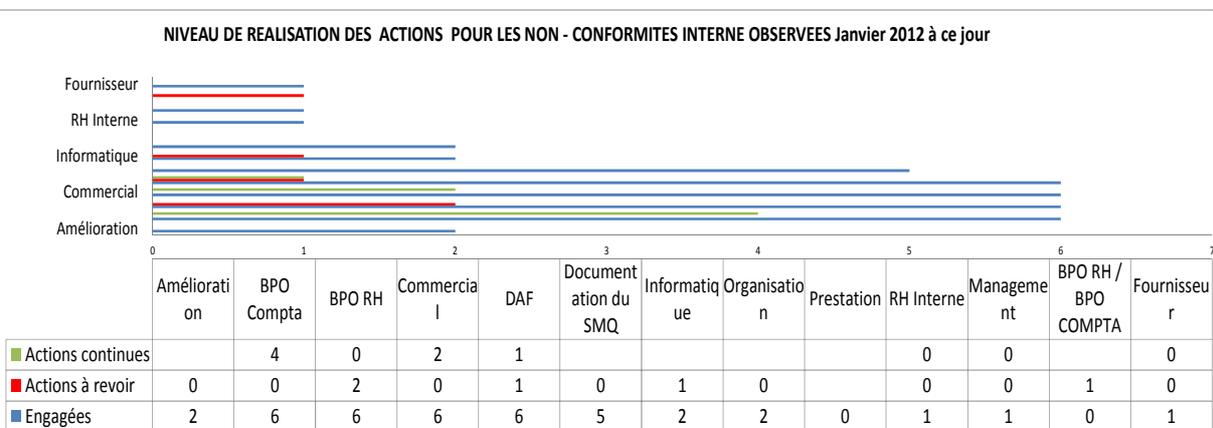
Les émetteurs des informations sur les non-conformités enregistrées interviennent en amont du processus amélioration du système. Il s’agit notamment des réunions manager, des résultats de l’audit interne, du département, des débriefings de fin de mission, des enquêtes clients, des réclamations clients et de l’audit externe.

2.2- La mesure du processus par les non-conformités

2.2.1- Les non-conformités en interne

Il s’agit de la somme des erreurs récurrentes observées dans chaque processus liées aux exigences règlementaires et légales, et les non-conformités observées lors de l’audit de chaque processus. Trois types d’actions sont observables et peuvent être traités. Nous avons noté les actions continues, les actions engagées et les actions non soldées. Les actions continues concernent les actions dont l’efficacité se mesure dans le temps. Les actions engagées quant à elles se rapportent à celles qui ont été corrigées et imputées dans les dispositifs. Enfin les actions non soldées, celles sur lesquelles des solutions n’y sont pas encore apportées.

Figure 2 : Niveau de réalisation des actions pour les non-conformités internes observées



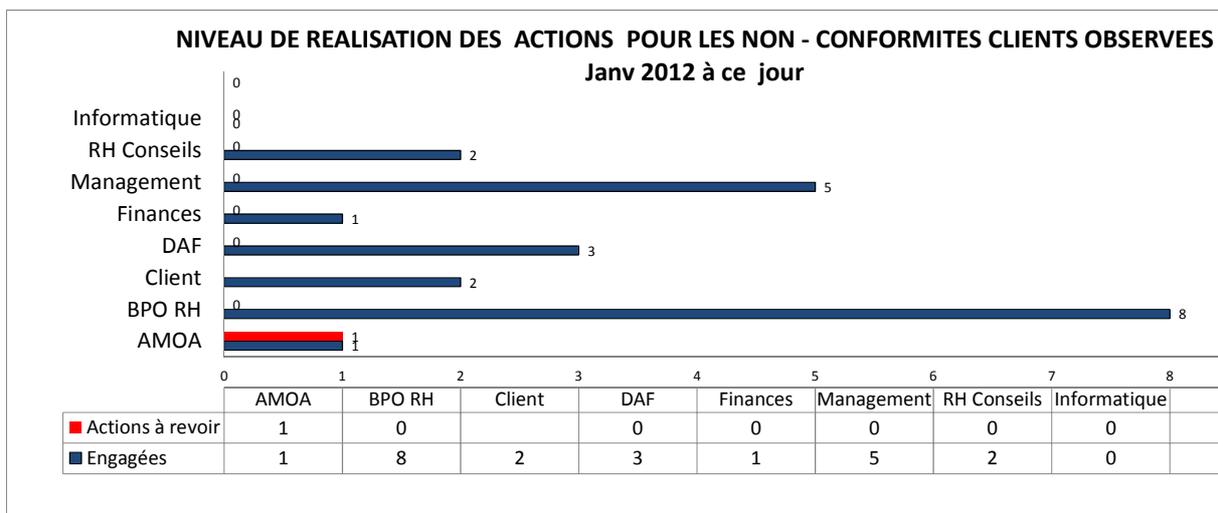
Source : Compte-rendu Qualité Suivi amélioration Novembre 2012.

Sur 50 actions prévues, 76% de ces actions sont soldées, 10% non soldées et 14% sont des actions dont l'efficacité se mesure dans le temps. Cette dernière catégorie constitue des « Actions continues ».

2.2.2- Les non-conformités en externe

Les mêmes types d'actions que dans les non-conformités en interne sont observables, mais du point de vue des clients, ils émettent leurs doléances quant à la qualité des prestations de services effectuées par les équipes. L'imputation de non-conformité clients se répartit au niveau des processus amélioration, client, management, support et prestation. Lors de la dernière revue du suivi des améliorations, 96% des actions pour résoudre les NC sont engagées. Ainsi, nous avons le niveau de réalisation des actions pour les non-conformités clients observées suivant :

Figure 3 : Niveau de réalisation des actions pour les non-conformités clients observées



Source : Compte-rendu Qualité Suivi amélioration Novembre 2012.

96% des actions prévues pour résoudre ces non-conformités sont engagées. Nous également remarquer que le niveau maximal de réalisation des actions à entreprendre concerne le département BPO RH où le niveau de risque de non-conformités est important.

Si nous synthétisons le niveau des actions dans chaque processus opérationnel qui est en contact direct avec les clients, nous pouvons le résumer d'après le tableau suivant :

Tableau 7 : Analyse des actions engagées par rapport aux non-conformités observées

Département	BPO RH	BPO COMPTA	AMOA	FINANCES	RH CONSEIL	ORGA	Total général
Sur non-conformités clients	11		1	1	2		
Sur non-conformités en interne	10	6				2	
Total des non-conformités	21	6	1	1	2	2	33

Source : Etude personnelle.

Nous pouvons constater 80% des non-conformités résultent essentiellement au niveau de la filière BPO. C'est la raison pour laquelle les actions engagées sont plutôt consacrées au niveau du processus BPO.

Pour clore ce chapitre, les informations brutes que nous avons collectées se diffèrent dans les divers principes d'analyses que nous développerons dans la partie discussion. Ces données constituent les résultats même de l'implication du SMQ dans l'organisation. Ces indicateurs chiffrés peuvent influencer les décisions des prestataires externes environnant le groupe FTHM. Certaines informations qualitatives non mesurables peuvent également exercer une action déterminante sur la mesure de la performance de la société.

Chapitre 2 : La valeur de l'investissement dans le SMQ

Le bon fonctionnement d'un système nécessite des ressources et des processus pour aboutir aux résultats désirés. L'existence de ces deux paramètres n'est prépondérante tant qu'ils ne sont pas pertinents. Leur pertinence réside essentiellement dans leur efficacité et en l'occurrence dans leur efficience quant à leur contribution à l'amélioration des résultats. L'investissement du groupe FTHM dans la mise en place d'un système de management de la qualité efficient implique des travaux laborieux mais dans un but de rationaliser le système pour une meilleure organisation. Des coûts peuvent être supportés dans la mise en place et dans le suivi, mais ces coûts sont moindres dans la garantie de l'efficacité du système. D'où la raison essentielle de ce chapitre qui parlera dans la première section des ressources d'investissement ensuite dans la seconde section les résultats de l'acheminement vers la performance.

Section 1: Les ressources d'investissement

Soucieux de l'amélioration de la qualité de ses services et prestations, les dirigeants du groupe FTHM se sont engagés à mettre tout en œuvre pour que la satisfaction de leurs clients soit au cœur des projets et préoccupations premières du cabinet. Cela implique la mise à leur disposition des ressources nécessaires pour satisfaire aux exigences des clients et des exigences règlementaires. A cet effet, l'analyse des dysfonctionnements, les audits et les enquêtes de satisfaction permettaient de remettre en cause l'efficacité des moyens matériels, humains et les moyens documentaires.

1.1- Les moyens matériels

Afin d'harmoniser les activités en interne et de recouper les diverses informations constituant les indicateurs de processus qui circulent, quelques outils sont mis à la disposition du groupe en l'occurrence les outils de planification et les outils d'analyse de flux d'informations.

1.1.1- Les outils de planification

Outre les outils administratifs, le système implique la mise en rigueur de l'ensemble du parc informatique qui relève essentiellement de l'administration réseau dans le but de minimiser d'un côté les risques de perte de données mais également de centraliser les informations qui se partagent au sein de l'organisation. Cela contribue éventuellement à l'optimisation du temps passé sur le partage des documents par la facilitation de l'accès au serveur.

D'ailleurs, afin d'identifier les diverses difficultés rencontrées, une centralisation d'émission des besoins matériels ou immatériels (exemple : manque de logiciel informatique) a été mise en place afin de faire circuler rapidement les informations ascendantes. Il s'agit d'un logiciel de gestion de réseau de parc informatique appelé GLPI ou Gestionnaire Libre de parc informatique qui est un outil mis à la disposition du personnel réservé à la demande d'assistance informatique est utilisé dans la gestion de réservation des équipements ou des salles de réunion. En plus du GLPI, afin d'officialier le principe du 0 papier en terme administratif, il a été également mis en place un outil centralisé de demande de congés opérationnel pour tout le personnel. Il s'agit de la même idée de base que le GLPI, comme un outil de réseau central, le PHP congés est mis à la disposition de tout le personnel. Il est pratique et adaptable à chaque catégorie d'individu puisque d'une part c'est un outil de planification d'absence de l'utilisateur mais d'autre part, il est utile à la soumission de validation des demandes.

1.1.2- Les outils d'analyse des flux d'informations

Les indicateurs par processus s'incarnent par la précision dans les tâches effectuées dans chaque mission. Ainsi, un outil nommé Timesheet est mis en application et adapté à chaque niveau hiérarchique. Il s'agit d'un moyen permettant au contrôleur de gestion de déterminer le taux chargeable de chaque mission et d'en évaluer sa rentabilité. Outre cet outil, la filière BPO utilise également un outil de planification des tâches récurrentes mensuellement appelé Dashboard qui permettra aux collaborateurs de gérer ses activités harmonieusement.

1.2- Les moyens humains

La qualité dans les ressources humaines s'acquiert de par leur recrutement à l'efficacité de leurs actions.

1.2.1- Le recrutement

Effectivement, afin d'aboutir et d'atteindre les objectifs qualité de l'organisation, FTTHM définit des aptitudes et compétences nécessaires dans leur politique de recrutement. Ainsi, le processus de recrutement sélectif est de rigueur au sein du groupe. L'objectif est que chaque candidat recruté puisse répondre aux besoins spécifiques de chaque département. Par la suite, la société réalise une veille permanente pour suivre les candidats issus des grandes écoles de Madagascar et éventuellement ceux issus des Universités étrangères.

1.2.2- Les formations

Incluses dans le processus d'amélioration des compétences et aptitudes du personnel, des formations sont dispensées en interne ou en externe si les besoins l'imposent au sein de la société. A chaque évaluation du personnel effectué par le supérieur hiérarchique, ce dernier effectue une évaluation de l'efficacité de la formation en attribuant une note relative à chacun sur l'impact de la formation sur le travail.

1.2.3- La sensibilisation

La sensibilisation est effectuée :

- lors de l'accueil des nouveaux collaborateurs par le département qualité
- lors des formations
- lors des audits
- lors des réunions
- lors des debriefings de fin de mission
- lors des entretiens d'évaluation
- suite aux non-conformités
- par diffusion des informations qualité.

1.2.4- Les évaluations

Pour le cas de la filière conseils, les évaluations du personnel s'effectuent à chaque fin de mission. Pour ce qui est du personnel administratif et de la filière BPO, elles se réalisent deux fois par an. Elles sont nécessaires pour juger la valeur de chaque individu et ses faiblesses afin de prendre les mesures adéquates, mais aussi elles constituent un outil efficace pour motiver le personnel quant aux perspectives de promotion.

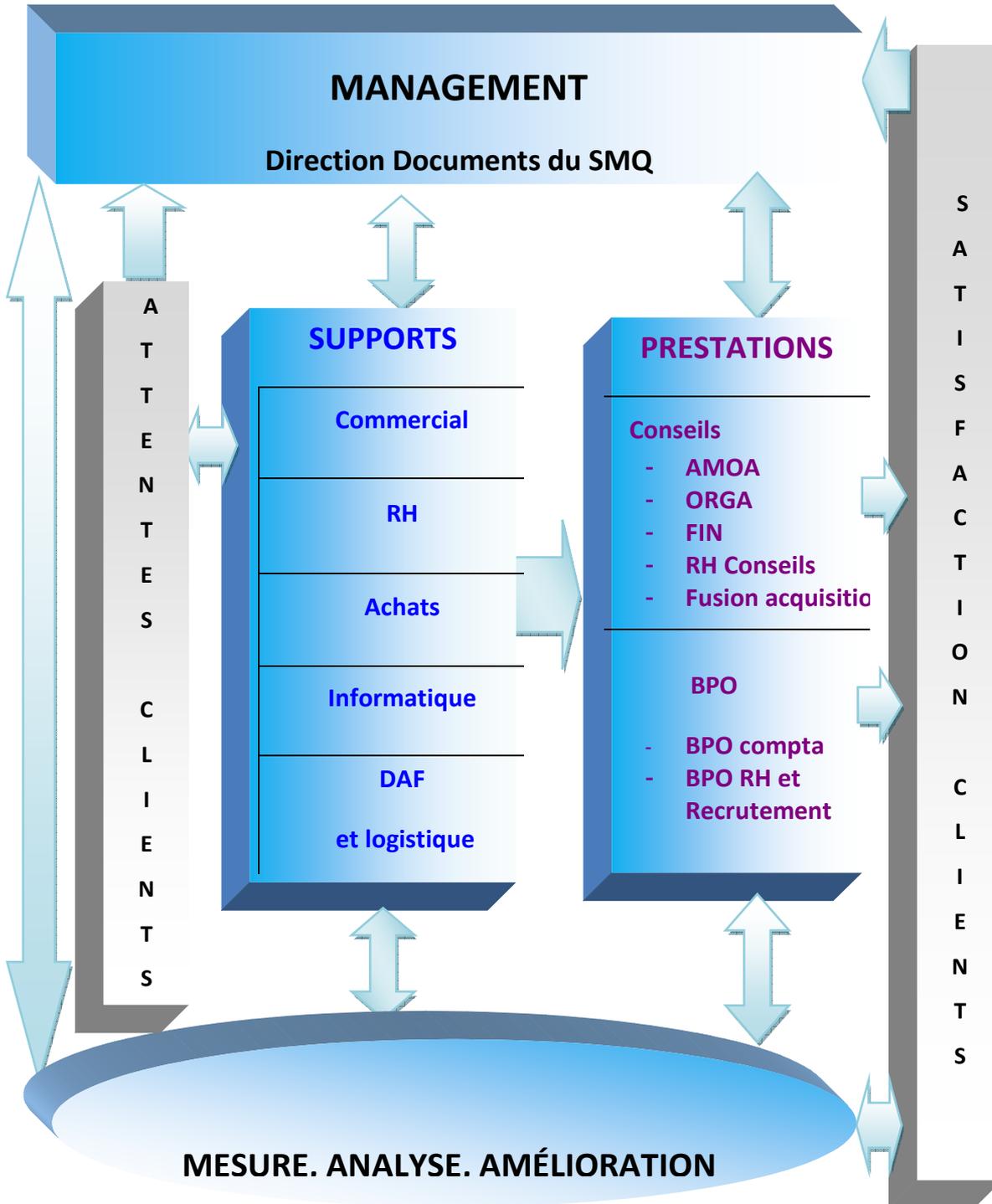
1.3- Les moyens documentaires

Afin de formaliser les processus dans chaque département, des moyens documentaires sont à la disposition du personnel qui sont regroupés dans le serveur qualité et qui est accessible à tout le personnel de FTHM. Ce serveur est divisé en deux branches dont le SMQ et les enregistrements relatifs à la qualité. Le SMQ regroupe tous les documents relatifs à la famille de processus identifiée par FTHM qui sont le processus Management, le processus Supports, le processus Prestations, et le Processus amélioration. A travers ces processus, des documents tels que le manuel qualité, les fiches d'évaluation, les fiches de définition de fonctions sont imputés dans chaque catégorie de processus. (Exemple : la fiche de définition de fonction se trouve dans le Processus RH interne éclaté du Processus Supports).

Section 2: Les résultats de l'acheminement vers la performance

Rappelons que l'objectif principal du SMQ est de satisfaire aux exigences du client. Ainsi, le groupe FTHM a établi une cartographie du processus FTHM adapté à sa politique qualité.

Figure 4 : Cartographie Processus FTHM



Source : Manuel qualité issu du Processus Management du groupe FTHM.

Cette cartographie s'explique de la manière suivante :

- A première vue, la direction détermine sa politique de management à travers la politique qualité de FTHM qui se résume en trois mots : Ecoute, Engagement et Résultats.
- De par l'écoute des clients, la direction identifie effectivement les attentes des clients. Ces dernières constitueront donc les éléments en amont de la contribution de la satisfaction des clients.
- De par l'engagement, le processus support regroupant les acteurs de support tels que les départements Commercial, RH interne, informatique, la DAF et logistique apporteront leur appui matériel et technique aux acteurs travaillant dans le processus prestations. Ceci afin de mettre à leur disposition toutes les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs-qualité de l'organisation.
- Les moyens mis à leur disposition, les acteurs du processus prestations qui sont en contact direct avec les clients réalisent les missions qui leur sont attribuées dans le cadre du respect des exigences clients et les méthodes de travail assignées dans les moyens documentaires.
- La contribution de tout un chacun dans ce processus aboutit finalement à des Résultats dont la satisfaction des clients à priori, mais également des Résultats de croissance, et la satisfaction interne.

Par ailleurs, les résultats des 4 dernières années se présentent comme suit :

Tableau 8: Objectifs qualité des 4 années précédentes et les perspectives pour l'année 2014

Rubrique		Résultat 2010	Résultat 2011	Résultat 2012	Résultat 2013	Objectif 2013	Objectif 2014
Rentabilité	Croissance du CA	7.8%	15,97%	-32%	69%	100%	33%
	Marge brute	44%	51,77%	45%	53%	50%	50%
	Marge nette	4.6%	16,14%	-5%	18%	10%	15%
Développement	Prestation à l'export (par rapport au CA)			36%	48%	50%	50%
Satisfaction interne	Indice de satisfaction interne	7.1/10	7/10	6,6 /10 (Juin 2012)	6.8/10 (Oct 2013)	7,5/10	7,5/10
Satisfaction client		8/10	7.7/10	8.1/10	8.3/10	8/10	8,2/10

Source : Points qualité audit 2014 du Processus Management du groupe FTHM.

Les résultats des années précédentes semblent être évolutifs en matière de rentabilité à l'exception de l'année 2012 pendant laquelle le groupe FTHM a connu une récession s'expliquant par la persistance de la crise économique au niveau du pays. Par ailleurs, l'indice de satisfaction interne et client tourne autour des moyennes 7 et 8 sur 10. Pour ce qui est de l'année 2013, le groupe a atteint, voire dépassé largement ses objectifs dans tous les points qualité du processus Management à l'exception de la satisfaction interne qui a connu une baisse de 0,7 points sur 10 (12% par rapport à l'objectif). La hausse s'explique par l'existence même des points qualité qui sont à améliorer au cours de l'année 2012, notamment sur la rentabilité. En outre, ces objectifs sont répartis sur chaque département où tout un chacun doit contribuer à l'amélioration des résultats des années précédentes. Pour ce qui est de la baisse dans la rubrique satisfaction interne, cela s'explique par l'effort non constaté dans les améliorations apportées à l'issue des dernières enquêtes de satisfaction, du management et communication ainsi que l'évolution professionnelle. (Annexe 5)

Conclusion partielle :

Les observations, les enquêtes et la collecte des données nous ont permises de porter les résultats de notre étude sur deux axes bien précis dont la place du SMQ dans l'organisation et de son apport sur la rentabilité des activités de FTHM ainsi que de sa valeur investie dans le système. Les indicateurs qualité de FTHM constituent ainsi les variables à étudier par rapport à la rentabilité des missions par filière d'activité. D'autres outils ont été également apportés et qui contribuent à l'amélioration su SMQ présent. Il s'agit des non-conformités recueillies en interne et en externe. A part les résultats quantifiables, nous avons également rassemblé les données qualitatives pour aboutir à l'atteinte des objectifs qualité de FTHM. Nous pouvons citer des moyens mis à la disposition du personnel mais également et en l'occurrence des interactions des processus FTHM. Le traitement de ces informations concoure éventuellement à la formulation des analyses et des propositions d'actions quant à l'amélioration du système d'organisation.