

Le pilotage de la performance par la maîtrise de l'organisation importe sur toutes les actions menées afin d'atteindre les objectifs de qualité de l'entreprise. Pour cela, tout l'ensemble du personnel s'investit pour s'impliquer dans l'atteinte de ces objectifs. Les activités de tout un chacun convergent vers les objectifs assignés. A cet effet, le rôle du contrôle de gestion consiste à assurer que toutes les ressources soient obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente. Les perspectives réalisées se traduisent ainsi par la performance de l'entreprise contribuant à l'économie d'entreprise au sein du pays. Parallèlement aux résultats obtenus, qui constituent des informations brutes, seront analysés pour interpréter le fond du problème suivant le chapitre Discussion de cette dernière partie. De par les avenues théoriques, quelques propositions d'actions par le chapitre recommandation seront avancées dans le but d'en soumettre des solutions, de suggérer des interventions à commencer et enfin de réserver les perspectives dans l'ébauche des actions proposées.

## **Chapitre 1 : Discussion des résultats**

Les résultats de notre étude axés sur la mise en place d'un système de management de la qualité au sein du groupe nous conduisent à des analyses plus poussées sur la performance de l'entreprise. Ce chapitre aborde notamment toutes les analyses qui s'orientent sur la pertinence des décisions stratégiques suivant des critères qualitatifs et quantitatifs. La variabilité des analyses consiste ainsi à attribuer un seuil significatif pour une recommandation orientée exhaustivement à la réalité.

### **Section 1: Analyse statistique**

Cette analyse porte essentiellement sur les informations obtenues par le calcul statistique effectué. Une approche a été adoptée : celle de la méthode corrélationnelle. Une autre méthode de statistique descriptive a été choisie pour approfondir les méthodes d'analyses. La première consistait d'une part à vérifier si la relation existante entre le choix d'une décision stratégique sur la performance de l'entreprise par le graphique de corrélation. D'autre part, la statistique descriptive par le diagramme PARETO nous permettra de relever les problèmes pour une amélioration basée sur les priorités de la qualité.

#### **1.1- Analyse par la méthode statistique descriptive**

Le coefficient de corrélation constituait les méthodes adoptées pour aboutir à des résultats portant sur notre étude. La variable explicative est plutôt liée à la rentabilité qui dans notre cas se porte sur plusieurs domaines mais nous l'aborderons de manière générale.

- Le coefficient de corrélation sur analyse bivariée de la satisfaction client ( $x_1$ ) par rapport à la rentabilité des missions ( $y$ )

L'obtention de l'écart-type de Y ( $\delta(y)$ ) se détermine de la variance de y ( $V(y)$ )

**Tableau 9 :** Détermination de la variance et de l'écart-type de y

	Variance	Ecart-type
Formules	$V(y) = \frac{\sum Ni (y_i - y)^2}{\sum nj}$	$\delta(y) = \sqrt{V(y)}$
Application numérique	$V(y) = \frac{39,2}{20} = 1,96$	$\delta(y) = \sqrt{1,96} = 1,4$

Source : Etude personnelle (détails de calcul cf Annexe 6)

Pour calculer la dispersion de la série par rapport à la moyenne de la rentabilité des missions évaluée en échelle de notation suivant les critères d'analyse, nous avons opté pour la variance et l'écart-type. Cette étape est requise également pour le calcul du coefficient de corrélation existant entre les points essentiels du processus qualité (rentabilité, satisfaction client et satisfaction interne).

Tableau 10: Détermination de la variance et de l'écart-type de  $x_1$

	Variance	Ecart-type
Formules	$V(x) = \frac{\sum Ni (ci - x)^2}{\sum ni}$	$\delta(x) = \sqrt{V(x)}$
Application numérique	$V(x) = \frac{9,24}{20} = 0,46$	$\delta(x) = \sqrt{0,46} = 0,68$

Source : *Etude personnelle* (détails de calcul cf Annexe 6)

Ce calcul nous permet de quantifier la dispersion de la moyenne du résultat de satisfaction clients représentée par la moyenne des carrés des écarts à la moyenne de  $x_1$  ou la variance de  $x_1$  ainsi que son écart-type.

Tableau 11: Détermination de la covariance de  $x_1$  et  $y$ .

Formule	$COV(x, y) = 1/n \sum_{i=1}^n (xi - x)(yj - y)$
Application numérique	$COV(x, y) = 1/20 (14,93) = 0,75$

Source : *Etude personnelle* (détails de calcul cf Annexe 6)

La covariance de  $x_1$  et  $y$  correspond à la moyenne arithmétique pondérée des valeurs centrées de  $x_1$  et  $y$ . En d'autres termes, elle sert de mesure à caractériser la dispersion de l'échantillon des clients suivant la pondération des écarts à la moyenne de chacune de nos deux variables représentant la rentabilité des missions et le degré de satisfaction clients.

Tableau 12: Détermination du coefficient de corrélation ( $r_1$ )

Formule	$r = \frac{COV(x, y)}{\delta(x)\delta(y)}$
Application numérique	$r = \frac{0,75}{0,68 \times 1,4} = 0,78$

Source : *Etude personnelle* (détails de calcul cf Annexe 6)

Le résultat  $r_1 = 0,78$  tendant vers 1 indique une forte corrélation. Les deux phénomènes sont positivement corrélés, ce qui signifie que la variation des deux phénomènes se réalise de manière proportionnelle et simultanée en fonction des facteurs externes identiques. En d'autres termes, lorsque l'indicateur de satisfaction des clients augmente ou diminue, la rentabilité des missions suit cette variation proportionnellement et simultanément en fonction de la qualité des processus mis en place.

- Le coefficient de corrélation sur analyse bivariée de la satisfaction interne ( $x_2$ ) par rapport à la rentabilité des missions ( $y$ )

Le calcul de la variance et l'écart-type de  $y$  a été déjà calculé précédemment. Il nous reste à calculer ceux de  $x_2$ .

Tableau 13 : Détermination de la variance et de l'écart-type de  $x_2$

	Variance	Ecart-type
Formules	$V(x) = \frac{\sum Ni (ci - x)^2}{\sum ni}$	$\delta(x) = \sqrt{V(x)}$
Application numérique	$V(x) = \frac{7,5}{5} = 1,5$	$\delta(x) = \sqrt{1,5} = 1,22$

Source : *Etude personnelle* (détails de calcul cf Annexe 6)

Ce calcul nous permet de quantifier la dispersion de la moyenne du résultat de satisfaction interne représentée par la moyenne des carrés des écarts à la moyenne de  $x_2$  ou la variance de  $x_1$  ainsi que son écart-type.

Tableau 14 : Détermination de la covariance de  $x_2$  et  $y$ .

Formule	$COV(x, y) = 1/n \sum_{i=1}^n (x_i - x)(y_j - y)$
Application numérique	$COV(x, y) = 1/20 (13,1) = 0,65$

Source : *Etude personnelle* (détails de calcul cf Annexe 6)

La covariance de  $x_2$  et  $y$  correspond à la moyenne arithmétique pondérée des valeurs centrées de  $x_2$  et  $y$ . Elle sert de mesure à caractériser la dispersion de l'échantillon des clients suivant la pondération des écarts à la moyenne de chacune de nos deux variables représentant la rentabilité des missions et le degré de satisfaction interne.

Tableau 15 : Détermination du coefficient de corrélation ( $r_2$ )

Formule	$r = \frac{COV(x, y)}{\delta(x)\delta(y)}$
Application numérique	$r = \frac{0,65}{1,22 \times 1,4} = 0,38$

Source : *Etude personnelle* (détails de calcul cf Annexe 6)

Le résultat  $r_2=0,38$  tendant vers 0, montre une faible corrélation entre les deux variables. En effet, l'augmentation de la rentabilité des missions ne signifie pas entre autres l'expression d'une satisfaction interne. Ainsi cela pousse à déduire que l'indicateur de satisfaction interne ne traduit pas effectivement une variation de la rentabilité des missions. Vu que les paramètres d'évaluation interne résident dans les relations humaines et la perception de l'organisation, l'écart est manifeste puisque ceux d'évaluation de la rentabilité des missions s'orientent sur la maîtrise de temps dans la réalisation des missions.

## 1.2- Le diagramme de PARETO

Dans cette analyse, nous voulons démontrer si les phénomènes observés obéissent à la loi 80/20 par cause à effet c'est-à-dire 20% des causes produisent les 80% des effets. Dans notre cas, comme nous voulons atteindre les objectifs-qualité, il faut surmonter les problèmes au sein du système. Mais le problème se pose sur la priorisation de la résolution des problèmes. Nous avons ainsi classé le niveau des problèmes selon le niveau d'importance du chiffre d'affaires par portefeuille d'activité au sein du groupe. Le portefeuille des missions en conseils a été considéré sur la moyenne du CA réalisé vu que les détails demeurent confidentiels. Par contre, nous pouvons indiquer le CA du plus gros client de EQUATION et également de QUALEX suivant le tableau suivant :

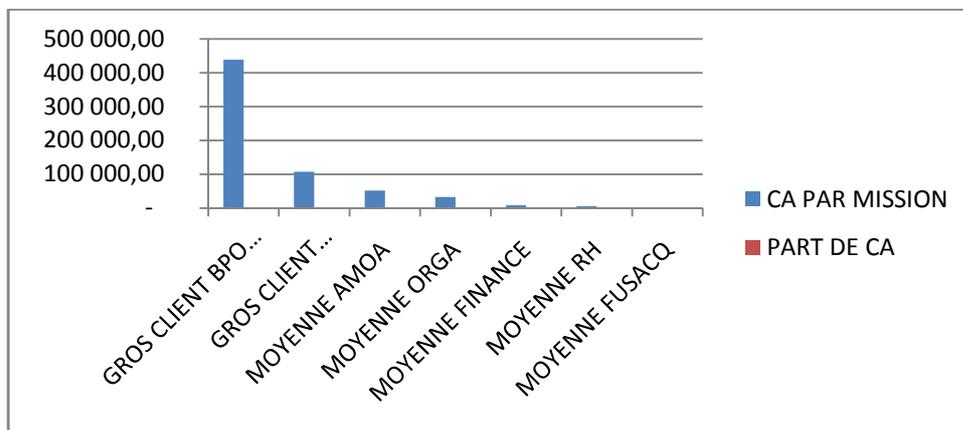
Tableau 16 : Extrait de répartition des CA par département (en 10<sup>3</sup>Ariary)

DEPARTEMENT	PART DE CA	CUMUL
GROS CLIENT BPO RH	20,92%	25,68%
GROS CLIENT QUALEX	5,15%	30,83%
MOYENNE AMOA	2,47%	4,48%
MOYENNE ORGA	1,59%	1,59%
MOYENNE FINANCE	0,42%	2,01%
MOYENNE RH	0,29%	4,76%
MOYENNE FUSACQ	0,00%	4,76%

Source : Direction Administrative et Financière du groupe FTHM.

Cette répartition nous servira à considérer et traiter avec plus d'attentions les non-conformités qui peuvent exister dans chaque département. Et d'ailleurs, les résultats l'ont montré que sur les 33 actions engagées au niveau de chaque département, 27 sont représentées par la BPO RH et la BPO COMPTA, ce qui constitue les 82% des actions menées. Ainsi, nous en déduisons que la représentativité des 2 gros clients détenant les 25% du CA aboutit aux 82% des actions engagées dans les non-conformités.

**Figure 5: Diagramme de Pareto pour le niveau d'importance d'analyse des risques dans chaque département**



Source : Investigation personnelle.

## Section 2: Analyse SWOT

Les défaillances et atouts d'une organisation par rapport au système de management de la qualité instauré au sein de celle-ci font l'objet d'un diagnostic afin d'y apporter les solutions et recommandations adéquates. De même, la pertinence du diagnostic réside également dans ses opportunités et menaces vécus face à son environnement en perpétuel changement.

## 2.1- Forces et Faiblesses

L'analyse statistique nous a permise de dégager quantitativement l'interaction qui existe entre les indicateurs de processus par rapport à la rentabilité des missions. Si nous partons d'une analyse plutôt qualitative, la corrélation existante entre le choix stratégique et la performance de l'entreprise est perçue d'une manière différente. Ainsi, grâce à la détection des forces et faiblesses dans la maîtrise de l'organisation, nous pouvons déjà en tirer des recommandations en appui avec l'analyse statistique.

### 2.1.1- Ses forces

Comme nous le savons, la politique de direction du groupe FTHM s'oriente sur ses objectifs-qualité qu'elle fixe à chaque début d'année. Elle se doit de respecter cette politique qui se résume en trois mots : Ecoute, Engagement et Résultat. A travers celle-ci, face à l'environnement concurrentiel, la direction cherche à placer la satisfaction au cœur de ses activités. Ainsi, elle s'engage à disposer de tous les moyens nécessaires pour subvenir aux besoins des clients. Cette approche aboutit à un résultat gagnant-gagnant par lequel l'entreprise en tire des bénéfices essentiellement relatifs à ses objectifs-qualité.

L'adoption de cette politique constitue en elle-même une force inébranlable quant à l'atteinte de ses objectifs et à la mesure de sa performance au niveau du marché. Pour y parvenir et afin de mieux cibler l'amélioration souhaitée, ces objectifs se fondent sur 4 axes dont :

- Le développement des activités
- La rentabilité financière (croissance du CA, marge brute et marge nette)
- La satisfaction clients
- La satisfaction interne (satisfaction interne, ancienneté moyenne et turnover)

Kaplan et Norton<sup>11</sup> ont même proposé de construire un tableau de bord stratégique pour mesurer la performance suivant quatre dimensions définissant quatre niveaux de performance complémentaires. Ils constataient que les managers disposent d'un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour définir leur stratégie :

- Les bons résultats financiers s'obtiennent par une satisfaction client accrue.
- Les clients seront satisfaits si les processus de l'entreprise fonctionnent correctement (d'où l'intérêt des normes de qualité).

---

<sup>11</sup> Berland N., (2009), « Mesurer et piloter la performance », [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr), p125.

- Et enfin, les processus fonctionneront d'autant mieux que la main d'œuvre chargée de leur mise en œuvre sera efficiente.

Ces leviers se résument sur la relation de cause à effet, sur laquelle ils ont manifesté quatre paramètres essentiels dont : l'apprentissage organisationnel, les processus internes, la satisfaction des clients et les résultats financiers.

Comme la théorie précède la pratique, force est de constater que l'idée des auteurs rejoignent la politique qualité au sein du groupe FTHM. Par son respect des exigences relatives aux normes internationales ISO 9001 2008, le groupe FTHM a obtenu sa certification qui constitue son principal atout par rapport à ses concurrents puisqu'il s'agit du seul cabinet à détenir cette certification au niveau national, voire à travers l'Océan Indien.

#### 2.1.2- Faiblesses

La mesure de la satisfaction clients s'effectue uniquement sur l'enquête de satisfaction. Certes, elle peut y exprimer ses doléances et satisfactions vis-à-vis des services rendus par FTHM mais sur une échelle de 1 à 10, chacun peut prévaloir le niveau d'importance de chaque note qui varie pour chaque personne. Ainsi, le résultat ne s'avère indiciaire quant à la perspective de l'organisation. Nous ne refusons pas cette technique mais elle semble insuffisante pour mesurer la réelle satisfaction des clients.

Par ailleurs, comme nous l'avons constaté précédemment dans les résultats qualité 2013, l'organisation n'a pas atteint son objectif de satisfaction interne. Pour décortiquer le fond du problème, cela réside essentiellement sur les améliorations apportées à l'issue des dernières enquêtes de satisfaction. A cet effet, le style de leadership au sein de l'organisation stagne sur le style consultatif par lequel les subordonnés sont consultés mais il n'y a pas de véritable influence.

### **2.2- Opportunités et menaces**

Malgré la crise politique engendrant la crise économique à Madagascar, FTHM a quand même su montrer sa ténacité quant au développement de ses activités et l'apprentissage professionnel. De par son audace à franchir des étapes hautes gradées dans le métier d'expertise, elle a pu saisir les opportunités qui lui sont mises à disposition. Toutefois, nous vivons dans un environnement en perpétuel mouvement où chacun des acteurs économiques se doit de s'y adapter et des menaces peuvent s'y présenter à tout moment et que FTHM CONSEILS doit y faire face.

### 2.2.1- Opportunités

Pour réussir à se placer et à se développer dans son activité, FTHM CONSEILS a été soutenu par des partenaires tant que nationaux et internationaux ainsi que des cabinets de renom international tels que SimatHellisen&Eichner (USA), Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Chemonics International (USA), NATHAN Associates (USA), HOUSTON & Associates (Canada), GFA (Allemagne), HPC (Allemagne).

Ces relations professionnelles lui ont permis de se donner de bonnes références vis-à-vis des différentes offres qu'elle a soumissionnées pour un portefeuille client important.

Outre la clientèle des entreprises, FTHM a effectué de nombreuses missions pour le compte de ou financé par des institutions internationales et nationales : Banque Mondiale, Société Financière Internationale, Union Européenne, AFD, USAID, COMESA, Gouvernement malgache, Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM).

Ces échanges lui ont donné l'occasion de transmettre mutuellement des expériences pour accumuler davantage d'apprentissage professionnel et de devenir compétitif au niveau du marché national et international.

### 2.2.2- Menaces

Le pays qui semble être dans la réhabilitation économique vit en ce moment dans l'instabilité des prix sur les marchés. Par la suite, les entreprises locales en subissent les conséquences fâcheuses et sont obligées de rationaliser leur coût d'investissement afin de ne pas se risquer sur un marché délicat en cas de développement des activités. Cette constatation se manifeste notamment aux entreprises à portefeuille restreint et qui semble être en stade de saturation. Par conséquent, la société se voit envisager de creuser ses recherches et développement dans des activités de projets, et entités d'une envergure internationale ou d'entreprises en phase de démarrage.

Comme l'entreprise vit dans le système de management de la qualité, elle se doit de mettre à sa disposition tous les moyens nécessaires à la bonne marche de son organisation. Nous ne pouvons nier l'évolution technologique apportée par la mondialisation économique. Les activités s'élargissent, de nouveaux dossiers apparaissent, alors de nouveaux moyens en matière de la technologie deviennent indispensables. En conséquence, l'entreprise doit faire face à un nouveau budget pour subvenir aux coûts d'investissement.

Ces analyses ne suffisent pas pour évaluer la pertinence des choix stratégiques à l'encontre du caractère ardu des situations économiques qui se présentent. De cette manière, les résultats obtenus impliquent également des analyses en terme stratégique

### **Section 3: Analyse par la courbe d'expérience**

Cette analyse s'effectue essentiellement dans les activités industrielles où la productivité traduit l'optimisation des coûts de production unitaire. Dans les activités de prestations de services telles qu'exercées au sein du groupe FTTHM, la raison principale de ce phénomène de courbe d'expérience réside naturellement dans la maîtrise du temps. Comme nous l'avons constaté, les indicateurs de processus par filière concernent la consommation en jour homme des missions réalisées. Ces indicateurs seront analysés dans notre section par filière d'activité notamment celles destinées à la prestation pour le compte des clients.

#### **3.1- Choix de la maîtrise du temps**

Le moyen de calculer la rentabilité d'une mission s'évalue dans la comparaison de temps passé sur une mission et le temps prévisionnel fixé dans la proposition. Le travail s'effectue sur jour homme c'est-à-dire un jour homme correspond à 8 heures de travail, l'outil Timesheet permettra ainsi d'identifier les heures passées sur un dossier.

Par conséquent, plus le consultant passe plus de temps sur une mission, moins le dossier qu'il traite est rentable. Nous pouvons ainsi formuler le taux de rentabilité de cette manière :

$$\text{Taux de rentabilité} = \frac{(\text{JH réalisés sur ratio CA}) - (\text{JH référence sur ratio CA})}{\text{JH référence sur ratio CA}} \times 100$$

Taux de Dont JH : Jours/homme

#### **3.2- Analyse par éclatement des filières**

##### **3.2.1- La filière Conseil**

Le taux de rentabilité de la filière Conseil s'élève à 20%. Après étude méticuleuse, elle émane principalement du département finance juridique par sa mission de renforcement de la transparence des flux financiers dans le secteur électrique en Haiti où elle a réalisé un écart de 788,88 J/H qui s'avère favorable pour la rentabilité du dossier.

Tableau 17: Extrait des trois premières missions réalisent le maximum de rentabilité

Dep	Client	Mission	Prev total	Réel total	Ecart total	Taux de rentabilité des missions
FIN. & JURID	HAITI	Renforcement de la transparence des flux financiers dans le secteur électrique	835,5	46,63	-788,88	94,42
FIN. & JURID	SANDUK	Appui technique aux SANDUK d'Anjouan	366,5	167,38	-199,13	54,33
ORGA	PCFC	ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA REALISATION D'UNE ETUDE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DU PROJET D'AMENAGEMENT ÉCOTOURISTIQUE DU PARC NATIONAL DE CAMPO MA'AN	121,75	4,75	-117,00	96,10

Source : Indicateur de processus conseils

Par déduction, ce tableau nous fait constater un repérage d'une chaîne de valeur par laquelle nous pouvons considérer la valeur des services vendus à l'étranger. Cette ouverture à l'international apporte à FTHM CONSEILS non seulement des références professionnelles démarquées mais aussi une forte rentabilité quant à l'expression de son résultat.

### 3.2.2- La filière BPO

Les activités en externalisation se réalisent en permanence sur un contrat à moyen ou à long terme. Le calcul s'effectue de la même manière que celui de la filière Conseils. Mais la différence réside dans la période de calcul du taux de rentabilité par mission effectuée. Celle de la filière Conseils dépend du temps de réalisation de la mission s'effectuant à court terme, quant à la BPO le calcul est périodique pour les mêmes dossiers c'est-à-dire mensuellement. Donc, il est assez difficile d'évaluer les prévisions temporelles de la filière BPO puisque cela n'est pas prévu dans le contrat. Par contre, les révisions comptables quant à elles sont prévues dans le temps et dans l'espace.

Un extrait du tableau de la filière BPO, activité comptabilité et ressource humaines se présente comme suit :

Tableau 18 : Extrait de la rentabilité des missions dans le département BPO Compta

MISSION	TYPE DE DOSSIER	TEMPS PASSE	RATIO CA/HEURE TRAVAILLEE	J/HREEL	J/HREF	ECART SUR MARGE BRUTE
CANAL+	TENUE	680,35	2 469,32	19 754,54	435 000,00	-95,46%
TREM	TENUE	117,75	10 191,08	81 528,66	435 000,00	-81,26%
TAMBOHO	REVISION	1,25	320 000,00	2 560 000,00	620 000,00	312,90%
NIVO	REVISION	25,00	36 000,00	288 000,00	620 000,00	-53,55%
SMARTBO	TENUE	51,75	12 077,29	96 618,36	435 000,00	-77,79%

Source : Indicateur de processus BPO Compta

Ce tableau montre que les dossiers de révision comptable accumulent plus de rentabilité pour le département BPO COMPTA par rapport aux missions de tenues comptables si nous analysons la rentabilité par rapport au temps passé sur chaque dossier dans l'hypothèse où les missions de tenues sont permanentes.

Tableau 19 : Extrait de la rentabilité des missions par CA croissant dans le département BPO

RH

MISSION	TYPE DE DOSSIER	TEMPS PASSE	RATIO CA/HEURE TRAVAILLEE	J/HREEL	J/HREF	ECART SUR MARGE BRUTE
CANAL+	PORTAGE	33	45 454,55	363 636,36	470 696,82	-22,75%
DMSA TMM	PORTAGE	380,6	96 113,35	768 906,77	470 696,82	63,35%
QMM	PORTAGE	42	217 172,83	1 737 382,64	470 696,82	269,11%
TREM	PORTAGE	26,75	152 405,52	1 219 244,19	470 696,82	159,03%

Source : Indicateur de processus BPO RH

Les gros clients amassent le maximum de marge brute au niveau du département BPO RH, notamment le client QMM. Nous pouvons également remarquer que le client DMSA TMM dépense plus de temps par rapport aux autres clients et pourtant les jours homme référentiels sont identiques pour chaque client. Malgré le fait que l'externalisation n'apporte guère de bénéfice pour le groupe par rapport aux activités de conseils, elle fait cumuler périodiquement des résultats qui stabilisent les activités saisonnières de conseils.

Pour mettre un terme à ce chapitre, nous pouvons affirmer que plusieurs analyses peuvent s'effectuer pour évaluer le bien-fondé du choix stratégique pour le pilotage de la performance de l'entreprise. L'option de ces méthodes d'analyses suscite plusieurs visions que nous pouvons monter afin d'en tirer des propositions de solutions quant à l'amélioration

du système d'organisation au sein du groupe FTHM. Ce qui nous amène à aborder le prochain chapitre qui concerne les recommandations.

## **Chapitre 2 : Recommandations**

La mise en place d'un système de management de la qualité ne fait pas recourir à la perfection de ce système mais au respect des exigences des clients et des exigences réglementaires tendant à satisfaire le portefeuille clients constituant les sources de revenus de l'entreprise. Nous avons même retenu la définition du « management total de la qualité » citée par AFNOR<sup>12</sup> qui affirme que « *le Management total de la qualité est le mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société* ». A partir des analyses que nous avons effectuées, quelques défaillances ont été constatées au niveau des indicateurs qualité, voire au niveau du SMQ.

Effectivement, tous les éléments de la démarche qualité et de l'approche processus exigée dans la norme internationale ISO 9001 2008 y sont présents mais des propositions d'actions pour corriger les dysfonctionnements au sein de l'organisation sont inéluctables. Pour que ces actions soient perçues concrètement, des démarches de réalisation seront également apportées. Et enfin, dans le but de poursuivre les actions dans l'amélioration, ces propositions de solutions seront traduites en objectifs pilotés en résultats attendus.

### **Section 1: Les propositions d'actions**

La présence de tous les éléments d'un SMQ ne signifie pas l'inexistence des défaillances et manque dans le système. Des diagnostics ont été établis et des constats assez négatifs quant à la contribution dans le processus ont été révélés. Ils se manifestent effectivement au niveau du système d'informations support de gestion et de l'indicateur de satisfaction interne susceptible d'entraver la chaîne de processus dans la cartographie.

#### **1.1- L'amélioration du système de management de la qualité**

L'information constitue l'élément cognitif que l'entreprise doit considérablement gérer comme un système intégré dans la structure existante. La présence de défaillance dans ce système interrompt la chaîne d'activité existante. De surcroît, le seuil de signification de l'indicateur de satisfaction clients ne suffit pas dans la mesure de l'enquête où ils expriment à

---

<sup>12</sup> Roger Ernoul, « Le grand livre de la qualité », AFNOR éditions, p.9

partir d'une échelle de notation le degré de satisfaction de l'intervention des équipes sur une mission.

#### 1.1.1- L'implication du personnel à l'état d'esprit qualité

Le problème réside essentiellement au niveau de la transmission de l'importance de la qualité dans le train de vie professionnelle. La sensibilisation par la formation de la Qualité ne suffit pas pour cultiver l'état d'esprit de chaque individu. La plupart des individus perçoit la qualité comme des procédures, des règles qu'il faut respecter sans se rendre compte de sa prépondérance dans les activités exercées. Naturellement, ce concept induit le personnel en erreur dès le départ.

A cet effet, nous avons une solution relative à l'implication du personnel à l'état d'esprit qualité. Nous parlons d'état d'esprit lié à la culture d'entreprise qui est la manifestation concrète de la valeur ou de norme régissant le type de comportement à adopter dans une idéologie organisationnelle. L'objectif de cette approche consiste à conscientiser tout un chacun dans la démarche qualité.

#### 1.1.2- Le suivi des suites de missions

L'appréhension de la notation de l'enquête varie selon les opinions des clients et donc cela constitue une lacune quant à la crédibilité des réponses émises et pouvant induire en erreur. Ainsi, cette méthode demeure insuffisante pour évaluer la satisfaction des clients.

En effet, un client satisfait revient et reconnaît le savoir-faire de l'entreprise. Cette présomption doit retenir davantage l'attention de l'entreprise et évaluer la satisfaction du client par sa fidélité à l'entreprise. Par conséquent, un suivi des suites de missions est fortement recommandé et à intégrer dans le système de management de la qualité de l'entreprise.

#### 1.1.3- L'instauration du management des risques

Aligner les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés semble indispensable pour maximiser la valeur de l'organisation. Ainsi, de par le cadre de la mission de la direction, qui détermine les objectifs à atteindre et conçoit la stratégie adaptée, il faut qu'un équilibre optimal soit présent entre ces derniers et les risques associés.

Le risque émane essentiellement d'une incertitude constituant une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Son défi réside ainsi dans l'optimisation de la création de valeur dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable.

Vu que le système de management instauré au sein de l'organisation ne prévoit pas d'intégrer le management des risques, développer cette approche contribue à mieux gérer les ressources afin d'éviter les pertes opérationnelles envisageables. Par la suite, afin d'appréhender les processus, le survol des phases de gestion des risques permet de réaliser les objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et à la minimisation des pertes. Par ailleurs, sa mise en œuvre contribue également à une mise en place d'un reporting efficace et de la conformité aux lois et réglementations. Cela lui épargnera ainsi des conséquences néfastes d'une perte de réputation. Pour en déduire que le déploiement du dispositif de gestion des risques épargne la société à mieux protéger son organisation afin d'atteindre les objectifs et éviter l'entrave des ressources de celle-ci.

## **1.2- L'apport des théories dans l'amélioration des indicateurs de satisfaction interne**

### 1.2.1- L'adoption du style de direction de leadership participatif de Likert

Le résultat de l'enquête de satisfaction interne 2013 par rapport à l'objectif révèle des raisons dont celle qui soit prépondérante réside dans les améliorations apportées à l'issue des précédentes enquêtes de satisfaction. Ce constat nous a conduits à déterminer à partir du style de direction de leadership de Likert<sup>13</sup> qu'il s'agit d'un style de direction consultatif par lequel la communication passe en double sens, mais aucune véritable influence n'est observée. La solution est toujours orientée sur la théorie de Likert mais par le choix du style de leadership participatif où les individus contribuent à la prise de décision, la coopération est fortement recommandée et où un esprit d'équipe est de rigueur. D'ailleurs, Likert préconise le style participatif en raison de la meilleure satisfaction des besoins des individus.

1.2.2- L'influence comportementale des individus vers l'objectif de l'entité  
La théorie des attentes de Victor Vroom<sup>14</sup> apporte des réponses explicatives quant à la démotivation du personnel constatée dans le résultat de satisfaction interne. Chaque individu fait un choix rationnel du comportement à adopter pour atteindre ses objectifs ou attentes. La solution préconisée consiste donc à pousser l'individu à adopter un certain comportement

---

<sup>13</sup> Cours de Principe et Technique de Management de la 4<sup>ème</sup> année Gestion, Année Universitaire : 2012-2013, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo

<sup>14</sup> Cours de Principe et Technique de Management de la 4<sup>ème</sup> année Gestion, Année Universitaire : 2012-2013, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo

particulier conduisant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Pour cela, il faudra jouer sur l'expectation et l'instrumentalité dans une situation de gestion.

## **Section 2: Les démarches de réalisation**

Afin de traduire ces propositions suscitées en objectifs quantifiables et mesurables dans le temps et dans l'espace, des démarches de réalisation doivent être mises en actions. Ces démarches seront abordées suivant les propositions d'actions établies précédemment.

### **2.1- Les démarches dans les améliorations du système d'information et des indicateurs de qualité**

Le système d'information préconisé s'oriente sur la méthode permanente d'archivage des documents au niveau interne et le recueil des informations externes aboutissant à un résultat optimal.

#### 2.1.1- Le procédé de gestion des risques

Six phases sont envisageables dans le processus de gestion des risques.

- De prime abord, la première phase consiste à identifier les risques. Son objectif vise à repérer les problèmes potentiels avant qu'ils ne se transforment en problèmes réels. Ainsi, une démarche par les réponses aux questions suivantes doit s'établir :

- ✓ Sur quelles conditions environnementales le risque pourrait se produire ?
- ✓ Quels impacts aura ce risque s'il survient ?
- ✓ Quelles sont les sources des symptômes observés ?

- Ensuite, la deuxième phase consiste à analyser les risques. Elle permet dans ce cas d'anticiper la stratégie de mitigation et de contingence afin de prendre des mesures de précaution. Ainsi, trois activités sont préconisées :

- ✓ L'évaluation de la probabilité de survenance dont l'impact et le temps de marge de manœuvre
- ✓ La classification des risques identifiés dans le but de regrouper les mesures cohérentes
- ✓ L'ordonnancement des risques en fonction des priorités de traitement.

- La troisième phase consiste à la planification des risques qui cherche à programmer les mesures de mitigation. Chaque intervenant aux missions doit ainsi se poser ces questions :

- ✓ Ce risque me concerne-t-il ?
- ✓ Que puis-je y faire ?
- ✓ Jusqu'où dois-je aller et comment ?

- La quatrième phase incite la direction au suivi des risques. Cela consiste à recueillir l'information pertinente afin de mettre à jour les fiches de risque. Son ultime objectif résume à pouvoir prendre des décisions à l'égard de chaque risque faisant l'objet de suivi. Il s'effectue par l'acquisition, la compilation et le rapport.
- Ensuite, s'en suit la phase de contrôle des risques. Cela intègre l'examen de l'information recueillie au cours de la phase de suivi en vue de pouvoir déterminer les actions à entreprendre à son égard.
- Enfin, la dernière phase consiste à la communication des risques. Elle vise à ce que les conséquences fâcheuses qui en découlent soient bien comprises au niveau du système afin d'éviter les erreurs récurrentes.

#### 2.1.2- Le procédé d'implication du personnel à l'état d'esprit qualité

Pour Philippe d'Iribanne<sup>15</sup>, la culture d'entreprise « *c'est l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans leur contexte de travail* ».

Les multiples fonctions de l'idéologie organisationnelle spécifient la direction de l'entreprise selon laquelle le succès sera apprécié. Dans cette démarche, il est indispensable de décrire les relations appropriées entre les individus et la direction pour établir une relation de confiance. L'intégration du management culturel au SMQ rend incontournable l'implication du personnel à l'état d'esprit qualité. Plusieurs outils peuvent être mis en vigueur dont :

- Le recrutement sélectif doit être orienté sur l'adaptation des individus à la culture qualité
- La formation pour la sensibilisation doit être une source d'adaptation à la culture et non uniquement à l'apprentissage professionnel
- Le système d'adhésion du personnel impliquant une responsabilisation de tout un chacun contribue à une action proactive dans l'exercice de leurs activités.

#### 2.1.3- La démarche de suivi des suites de missions

Dans le but d'évaluer la fidélité des clients, seul le taux de retour peut manifester sa satisfaction vis-à-vis des prestations effectuées. Les missions de conseils sont les plus concernées dans cette nouvelle approche afin de diagnostiquer les défaillances des prestations répétitives qui n'étaient pas identifiables auparavant. Le suivi suppose une évaluation dans le temps demandant une durée assez étendue mais efficace pour réaliser un choix stratégique à long terme.

---

<sup>15</sup> Cours de Principe et Technique de Management de la 4<sup>ème</sup> année Gestion, Année Universitaire : 2012-2013, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo

Nous parlons de durée étendue puisqu'une mission de conseil ne se vend pas tous les jours à un même client mais la décision de reprendre la collaboration peut être calculée en fonction du projet entretenu. La démarche consiste donc à :

- De prime abord, trier les missions selon leur ancienneté afin de distinguer leur probabilité de suite de mission
- Ensuite, élaborer un tableau de suivi des suites de missions et y intégrer les réponses de satisfaction en l'occurrence la perspective de nouvelle prestation et les remarques éventuelles
- Enfin, à chaque fin d'année, établir un bilan de suite de missions et calculer le taux de retour ainsi que les évaluations y afférentes

## **2.2- Les démarches des apports théoriques à l'amélioration des indicateurs de satisfaction interne**

### 2.2.1- Le procédé de l'adoption du style participatif de direction de Likert

Les écarts hiérarchiques ne doivent plus être remarquables dans la démarche de satisfaction interne. La préconisation de la prise de décision participante inflige la motivation à inciter la créativité et l'indépendance dans l'exercice des fonctions. La première étape à poursuivre consiste à intégrer ce système au niveau de chaque département où chaque manager dispose des plans d'actions pour faire participer chaque consultant dans la prise de décision administrative et relative aux missions. Les managers à leur tour rapportent ces contributions lors des réunions managers et réalisent ensemble leur décision. A chaque réunion des consultants, les constats de faits et les écarts de réalisation seront rapportés.

### 2.2.2- Le procédé de la théorie des attentes de Victor Vroom

Si l'influence du comportement de l'individu est orientée sur son expectation, il sera productif dans le cas où :

- Ses efforts se traduisent en rendement élevé
- Le rendement élevé apportera un résultat désirable
- Le résultat désirable présente un intérêt pour l'individu

L'auteur a même traduit sa théorie suivant cette formule

**Intérêt de la motivation = niveau de désirabilité des résultats x probabilités des résultats**

Comment donc reconnaître l'intérêt de l'individu pour un résultat?

La communication du chiffre d'affaires et des marges réalisées par la société n'est pas le moyen efficace de concourir à leur amélioration. Pour ce qui est de la mission de conseils, pour imprégner les consultants à améliorer leur rendement, déterminer une grille de portefeuille clients où une prime de rendement sera attribuée à une équipe qui a contribué au succès d'une offre d'envergure importante. En ce qui concerne la filière BPO, les primes de rendement s'évaluent à partir de l'évaluation en Coût, délai et qualité de travail.

### **Section 3: Les résultats attendus**

La mise en application des démarches de réalisation des propositions d'actions implique des résultats bénéfiques pour l'entreprise. Mais seul l'organe de décision pourrait inculquer à l'entreprise de nouvelles mesures d'amélioration du système.

#### **3.1- Résultats attendus de l'organe d'audit qualité**

Au-delà d'assurer le bon fonctionnement du SMQ au sein de l'organisation de par l'animation, la revue du respect des exigences en interne, l'analyse et l'identification des pistes d'amélioration et l'assurance au maintien de la certification, l'organe assurera donc l'intégration du management culturel de la qualité et le management des risques.

##### **3.1.1- Le management intégré de la culture qualité**

Le système intégré de la culture qualité sera imputé au niveau de chaque département où la décision finale de recrutement revient au manager de chaque département qui a su évaluer l'importance de la qualité pour la nouvelle recrue. Chaque manager grâce au système d'adhésion évaluera ainsi les actions proactives existantes et les rapporteront au responsable de l'audit qualité. Il s'agit d'un circuit qui provient des résultats de l'enquête de satisfaction clients dans la rubrique qualité des ressources influant le corps de la direction et des managers pour intégrer le management de la qualité et ainsi de suite. Nous pouvons schématiser la cartographie processus du management culturel de cette manière.