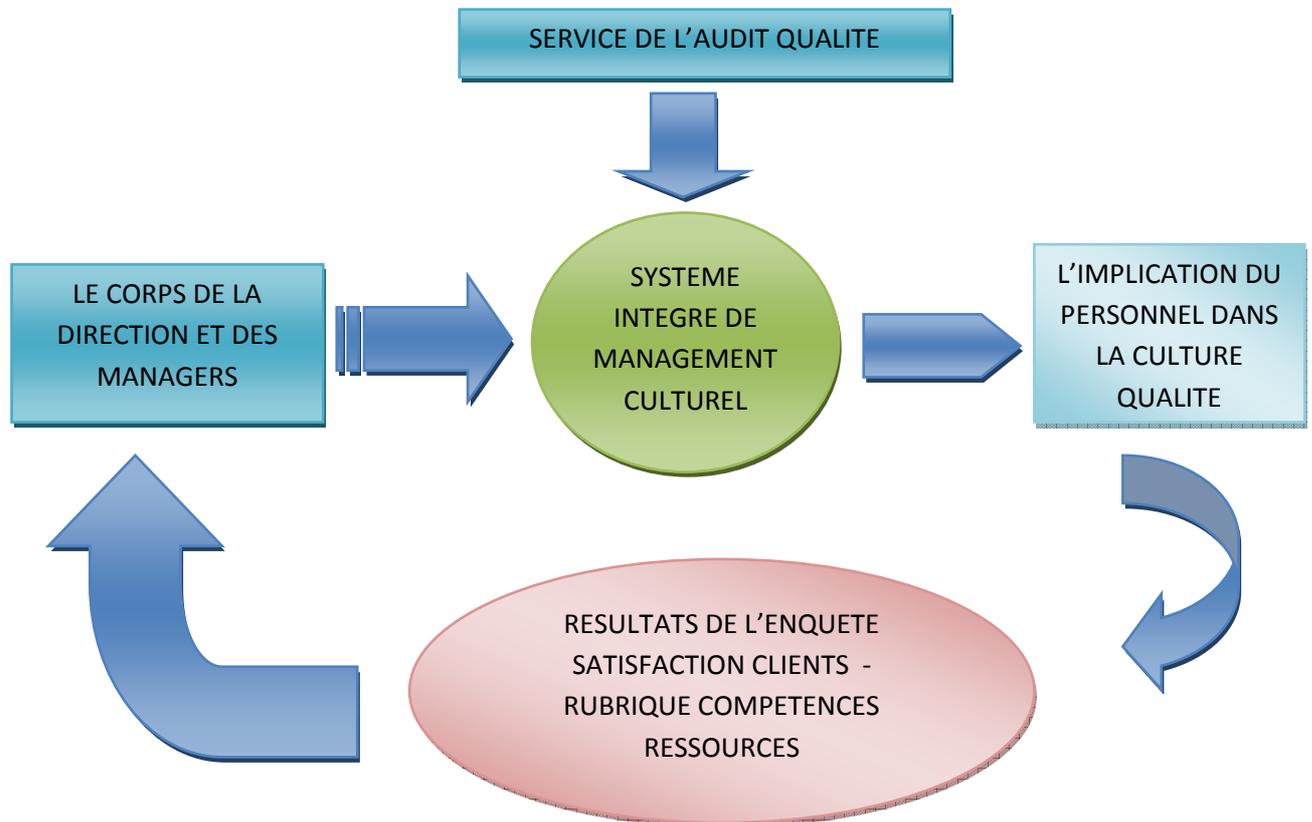


### Cartographie du système intégré de management culturel



Source : Etude personnelle.

#### 3.1.2- Le management intégré des risques

Force est de constater que l'implantation de ce nouveau système implique de nouvelles exigences et de charges de travail en matière de qualité. Chaque résultat attendu est impliqué à partir des démarches dans le processus de gestion des risques.

- Dans la phase d'identification des risques, les entrées et sorties doivent être mises en évidence. Les entrées concernent les incertitudes individuelles, et les incertitudes des groupes vis-à-vis des nouvelles missions assignées. Cela s'effectuera ainsi suivant une remise d'enquête auprès des consultants concernés. A partir de ces entrées, cette phase consiste à énoncer et à documenter les risques ainsi que de comprendre le contexte dans lequel ils s'inscrivent. Les sorties concernent par la suite la fiche de risque, la liste des risques et la liste de contrôle sur les risques.

- L'analyse porte sur les éléments de sorties de l'identification. Ainsi, nous attendons de cette phase à énoncer grâce à la fiche de risque qui détaillera sur la probabilité de fréquence des risques, leur classification ainsi que leur ordonnancement en fonction de leur priorité. Une bonne analyse permettra ainsi de focaliser les efforts de planification de mesures bien adéquate.
- La troisième phase portant sur la planification utilise les fiches de risques pour assigner les responsabilités de tout un chacun par la répartition QQQOCP (Qui Quoi Quand Où Comment Pourquoi). Cette phase suscite la détermination du plan de gestion des risques par la planification des mesures de mitigation et de contingence.
- Nous attendons ainsi de la phase de suivi de l'évolution des risques et des mesures prises afin de réduire leur probabilité de réalisation et de leur fréquence.
- Les résultats de contrôle seront intégrés dans le processus de contrôle interne pour le bon mécanisme des activités opérationnelles.

Chaque processus que ce soit dans la prestation ou dans le support ou de management soit conscientisé de l'importance de la bonne gestion des risques. Ainsi, cette communication servira à intégrer le système de management des risques au niveau de chaque direction.

### **3.2- Résultats attendus de l'organe de la direction commerciale**

Le département commercial chargé des opérations d'investigation de nouvelles offres intégreront à présent dans leur planification annuelle un suivi des suites de missions pour l'élaboration du calcul du taux de fidélité des clients de FTHM. Il s'agit d'une suite logique émanant de l'enquête de satisfaction interne. Après diagnostic du résultat du calcul suivant une probabilité de réponses positives, le manager commercial élaborera un plan d'actions d'amélioration des services non soutenus au niveau des réponses de l'enquête de satisfaction clients mais également celles provenant du résultat de diagnostic de fidélisation de la clientèle. Cette démarche consiste à élargir et démontrer que les prestations de FTHM se centralisent au cœur de la satisfaction permanente des clients.

### 3.3- Résultats attendus de la Direction Générale

De nouvelles mesures de style de direction et de gestion de la motivation du personnel incombent la direction générale. Le style consultatif n'est pas à la portée de l'amélioration tant que cela n'implique aucun changement dans le train de vie habituel. Par la suite, lors de la revue de la direction effectuée avec les managers, les contributions et les doléances seront appréciées en tant que critiques constructives pour se diriger et coopérer ensemble en vue de l'atteinte des objectifs assignés à tout un chacun.

L'avènement d'une gestion optimale des ressources humaines par la théorie de la carotte est préconisé par Mac Gregor dans sa théorie X et Y<sup>16</sup>, « *La théorie X considère que les salariés n'aiment pas leur travail, sont paresseux et se soucient exclusivement de leur salaire. Elle conduit à un style de commandement centralisé et autoritaire, avec des procédures de contrôle tatillonnes. La théorie Y considère que l'homme cherche l'épanouissement dans son travail qu'il souhaite avoir des responsabilités et participer à la gestion de l'entreprise. Cette théorie conduit à instaurer une direction participative.* »

Cette approche conduira à motiver le personnel dans l'exercice de ses activités pour que ses efforts puissent se traduire en rendement. A cet effet, les mesures de motivation sur rendement et en fonction de la réussite des missions et de l'envergure du portefeuille clients, seront discutées lors de la revue de direction.

---

<sup>16</sup> Cours d'initiation à l'organisation de la 1<sup>ère</sup> année, Année Universitaire : 2012-2013, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo (la théorie X correspond au fonctionnement proposé par l'OST et la théorie Y à celui proposé par l'école des relations humaines.)

### **Conclusion partielle :**

Au cours de cette troisième partie, les diagnostics effectués se sont orientés sur des analyses chiffrées et des analyses qualitatives. Dans le but d'identifier les interactions existantes entre les indicateurs de processus qualité et la rentabilité des missions, l'analyse statistique nous a permis de dégager la corrélation existante entre ces variables, de reconnaître le domaine d'activité stratégique où doit se focaliser l'attention en matière de non-conformité. D'autre part, l'analyse qualitative par la méthode FFOM se résume à distinguer ses atouts dans sa politique qualité où tous ces efforts dans le processus FTHM se convergent vers la satisfaction des clients. Malgré le fait que l'organisation n'atteint pas sa perfection dans tous les axes objectifs de la qualité, en l'occurrence la satisfaction interne, elle bénéficie de la contribution de certains partenaires externes de renom qui lui donnent un coup de pouce dans les succès des offres émises. Des menaces pèsent également sur l'économie de marché de l'entreprise et pourraient entraver à la gestion budgétaire de celle-ci.

Ces analyses contribuent au fait de monter des résolutions en vue de contribuer à l'amélioration du système existant. Pour corriger les carences apparentes dans les analyses effectuées, les propositions d'actions sont plutôt cadrées au niveau du système intégré de la qualité, des suivis commerciaux et du style de leadership à mener. La sensibilisation à la qualité par l'information et la formation ne suscite pas la conviction de disposer d'un état d'esprit qualité, l'intégration du management culturel de la qualité pousse favorablement les individus à adopter un comportement plus conscientisé. Relativement à la motivation des individus, la proposition est surtout préconisée sur le style de direction manifestant une motivation et une responsabilisation dans l'épanouissement de tout un chacun dans l'exercice des activités.

## CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, afin de devancer ses concurrents, la compétitivité n'est pas chose facile pour les entreprises. En outre, l'effet de la mondialisation a énormément eu un impact direct sur les entreprises locales où elles se sentent obligées de se recentrer au cœur de son métier principal et de confier les activités auxiliaires aux cabinets d'expertise. Pour cela, FTHM a décidé de se lancer dans des activités qui puissent subvenir aux besoins des autres entreprises dans tous les domaines de l'organisation.

Bien entendu, toutes les entreprises qui réussissent et disposant d'un top management dans son histoire sont celles qui ont marqué plus de points dans les avantages concurrentiels. La connaissance du groupe FTHM nous a conduits vers une étude approfondie et détaillée de l'essence de son succès dans le secteur d'activité où il se trouve. Ce succès ne s'acquerrait pas par de simples gestes de courtoisie commerciale afin de parvenir à la conclusion du contrat. Plusieurs processus s'engagent dans la réalisation des tâches contribuant à la satisfaction du client par le processus en amont jusqu'en aval. Cet objectif de la satisfaction du client qui est le centre d'attention de l'entreprise influe directement sur l'amélioration du chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise car un client satisfait revient et reconnaît le savoir-faire de l'entreprise. Ce principe constitue en lui-même le fondamental de la qualité.

Effectivement, FTHM a défini sa politique qualité selon laquelle il veut mettre au cœur de ses préoccupations prioritaires la satisfaction des clients et met à sa disposition tous les moyens nécessaires pour y parvenir afin d'améliorer continuellement ses prestations. Ainsi, les dirigeants ont résumé leur conception de la politique qualité sur trois mots dont l'Ecoute, l'Engagement, et les Résultats. Détecter à priori les besoins réels des clients aboutit à leur écoute, ensuite engager tous les processus FTHM pour s'enchaîner afin de parvenir au résultat de satisfaction clients et traduisant la performance de l'entreprise.

Cet enchaînement d'orientation stratégique nous a conduits à creuser finement sur l'importance de la démarche qualité dans la performance de l'entreprise. D'où l'objet de notre étude qui nous mène à éclater le corps de notre recherche sur les trois parties différentes.

La première partie a consisté à exposer les moyens mis à notre disposition et la méthodologie de recherche réunis au niveau des matériels et méthodes. Les moyens acquis émanent principalement des études théoriques spécifiques au thème, les résultats des états des lieux sur terrain et les supports de documents physiques et virtuels qui nous ont aidés à constituer les matières brutes de ce présent mémoire.

La théorie précède la pratique, sans laquelle le corps de notre étude se heurte sans disposer de piliers sur lesquels nous nous sommes appuyés. Ensuite, les études pragmatiques nous ont menés à visualiser sur des axes pragmatiques la profondeur et d'identifier les différentes difficultés qui s'y pèsent mais qui n'ont pas été prévues ou du moins non explicites dans les apports théoriques. Les problèmes peuvent se manifester de différentes manières en fonction du style de management exercé et des comportements individuels observés mais le concept théorique de base y est toujours existant. Ainsi, la connaissance des divers obstacles reconnus au sein de l'entreprise a, en l'occurrence, enrichi ce présent mémoire afin de cadrer le fond du problème et d'apporter les solutions adéquates. Quant aux divers outils tels que les documents physiques et virtuels, ils ont servi de supports pour monter les résultats, et les analyses de notre étude.

Pour mettre de la rigueur et de l'exhaustivité dans la démarche de travail, la méthodologie de recherche s'est plutôt orientée sur les méthodes de collecte et de traitement des informations, sur les méthodes de choix de la population et des variables à étudier, les limites et difficultés rencontrées ainsi que le chronogramme des activités. Ce chapitre parle plus du plan de travail effectué au cours de l'exécution de mémoire. Le but de l'exposition des méthodes de collecte et de traitement des informations se résume à manifester la véracité des informations traitées, d'une part mais également de confronter dans une démarche scientifique les résultats obtenus par rapport à notre objectif de recherche. Quant au choix de la population et des variables à étudier, il s'agit toujours de se fonder sur un procédé scientifique et logique ce qui revient à dire que le choix de la population se base sur une méthode d'échantillonnage où il est limité et non envisageable d'étudier sur toute la population. En ce qui concerne les variables, il est question d'identifier les éléments aboutissant aux résultats obtenus. Afin d'explicitier les imperfections dans le corps du mémoire, les limites et difficultés ont pallié les manques apparents. Pour ce qui est du chronogramme des activités, le plan de travail implique également le fait que les tâches effectuées doivent être situées dans le temps résumant la méthode organisationnelle adoptée afin de juger et se fier sur les résultats de recherche.

Ensuite la deuxième partie aborde notamment les résultats obtenus grâce aux opérations de collecte et de traitement des informations. Ils tournent éventuellement autour des résultats de management de la qualité entretenue au sein de l'organisation. Ils montrent en premier lieu comment les indicateurs qualité agissent sur la rentabilité des missions.

A cet effet, le test statistique de la corrélation exige la dispersion de quelques données émanant des indicateurs qualité tels que l'indicateur de satisfaction clients et l'indicateur de satisfaction interne ainsi que les indicateurs de rentabilité des missions constituant la variable à expliquer. Vu la complexité des activités et le changement perpétuel de l'environnement interne et externe, l'entreprise effectue une analyse des non-conformités vis-à-vis des clients et celles constatées en interne. Les résultats de ces dernières ont contribué à les juger en tant qu'outil d'amélioration du processus existant et d'en tirer par nous-mêmes un pourcentage des actions engagées pour chaque département.

Le Système de Management de la Qualité attribue au processus un certain nombre d'activités qui risquent d'entraîner des charges assez lourdes pour l'entreprise dans le coût d'investissement. Grâce au fait que les moyens mis en œuvre sont rationalisés par des outils de planification, d'analyse de flux d'informations, des moyens de facilités de documentation et d'information, le zéro papier des cinq zéros olympiques s'applique en ce moment de manière rigoureuse. Cette rationalisation des coûts ne risque pas d'altérer le résultat d'exploitation de la société. Le système fonctionne donc grâce à l'investissement de tout un chacun dans le processus de contribution à la satisfaction des clients. La rationalisation des moyens humains réside essentiellement dans ses efforts et engagements à atteindre les objectifs de l'entreprise. Tous ces moyens cohérents et optimisés, contribuent à éliminer les risques de supporter les charges lourdes. Ainsi, l'enchaînement fournisseur-client en interne suivant l'échelon hiérarchique marque un point de prépondérance dans l'acheminement vers l'atteinte des objectifs. L'investissement, dans ce cas, aboutira à une évaluation valorisée vu la qualité des moyens mis en œuvre mais surtout du processus de réalisation.

Enfin la troisième partie, nous a donné l'occasion de discuter du bien-fondé du système de management de la qualité existant au sein de l'organisation. Plusieurs méthodes d'analyse nous sont allouées. D'une part, l'étude statistique par le test de corrélation et le diagramme de Pareto nous ont donnés l'occasion de juger des phénomènes socio-économiques d'une vision différente mais considérable. L'explication du phénomène de la rentabilité des missions s'est effectivement fondée sur la satisfaction des clients. En effet, FTTHM a réalisé son objectif de marquage de points dans l'enquête de satisfaction des clients. Une forte corrélation entre cette dernière et la rentabilité des missions a été constatée. Cela s'est surtout expliqué sur le lien existant entre le processus qualité visant à rationaliser tous les moyens (par la maîtrise du temps) et la démarche de satisfaction clients.

D'ailleurs, le fondamental de la détermination de la rentabilité des missions se base sur la maîtrise de temps dans l'exercice des activités.

Quant au diagramme de Pareto, l'analyse vise plutôt à juger de l'importance des dossiers traités quant aux actions engagées par rapport aux non-conformités constatées lors des précédents audits. Ensuite, l'analyse FFOM se base sur les faits observés, les résultats obtenus et les informations recueillies. FTHM a su montrer de la rigueur, a su surmonter la crise économique et ne cesse de se développer dans le temps et dans l'espace grâce notamment à ses expériences et sa politique qualité s'orientant sur l'amélioration des services effectués. Ses atouts se sont surtout centrés sur sa politique de direction et ses expériences dans le métier, et en l'occurrence sa certification aux normes internationales ISO 9001.

Certes, la société dispose d'un avantage concurrentiel dans l'exercice de ses activités, mais à travers le maintien de sa position sur le marché, le processus interne se doit de faire encore plus d'efforts et de veiller sur l'amélioration des services. Par conséquent, force est de constater que le résultat de satisfaction interne est à la baisse pour une raison où le style de direction s'est plutôt concentré sur l'objectif ultime du processus FTHM. Du point de vue environnemental, l'entreprise supporte également les conséquences fâcheuses de l'instabilité économique au niveau du pays. Les entreprises locales cherchent plutôt à stabiliser leur situation économique et ne risquent pas de développer ses activités sur un marché délicat. Or, le développement des activités locales constitue une nouvelle offre de marché pour FTHM, ainsi elle se doit d'assurer l'obtention des marchés de grande envergure nationale, voire internationale. D'un point de vue développement technique, la technologie ne cesse de s'évoluer sur le marché et parallèlement à cela, le développement de l'entreprise exige de nouveaux matériels qui puissent subvenir aux besoins d'optimisation des multitâches. Cependant, cet investissement engendre un coût supplémentaire au budget de l'entreprise.

Par ailleurs, cette perspective émane de la rationalisation du temps qui fait l'objet de l'analyse par la courbe d'expérience. Certes, ce diagnostic s'effectue le plus souvent au niveau des entreprises industrielles dont nous pouvons considérer la possibilité dans notre cas. Le choix de la maîtrise de temps rend évidente notre analyse par les indicateurs de processus exprimés en jour/homme. Ce dernier a permis de calculer le taux de rentabilité d'une mission par l'évaluation des heures passées sur celle-ci. Les postes de calcul sont différents pour les deux filières suivant que la filière conseils ne se base que sur les charges de travail prévisionnelles et réalisées par l'intermédiaire du délai de réalisation.

Pour ce qui est de la filière BPO, le calcul s'élargit sur le ratio de CA et se base sur le jour/homme effectif et le jour/homme de référence établi dans chaque département. Nous pouvons constater également que le choix de l'externalisation qui s'avère une activité non saisonnière comble le vide pendant les périodes creuses des missions de conseils.

Le recours au système de management de la qualité ne signifie pas que tous les processus soient maîtrisés à la perfection. A travers les lacunes observées et constatées au cours des analyses effectuées, des défaillances ont été dégagées au niveau du système. Les démarches qualité ont montré que le système de management des risques n'est pas enrayé du fait que le processus d'amélioration vise à gérer les actions courantes pour que ces dernières ne se reproduisent plus dans le futur. A cet effet, cette démarche n'est pas toujours évidente dans tous les cas d'évènements qui peuvent se produire. Ainsi, l'entreprise doit envisager la gestion optimale des risques suivant les objectifs stratégiques, opérationnels, les objectifs liés à la fiabilité du reporting et de la conformité. Ensuite, l'appréhension de la qualité n'est pas toujours manifeste au sein de l'organisation. Chaque individu perçoit la qualité de différentes manières qui induit toutefois à l'erreur. Ainsi, pour éviter cette incidence, un système de management intégré de la culture est indispensable dès son intégration à sa mise en opération. Des relations appropriées entre les subordonnés et la direction doivent être établies pour que la mise en adaptation de l'esprit qualité soit efficace.

Dans un contexte de fidélisation des clients, l'enquête de satisfaction ne prétend pas entièrement la fidélité des clients. Ainsi, afin de s'assurer de la satisfaction totale des clients, un calcul du taux de retour annuel doit être établi pour que les résultats des enquêtes soient manifestes. Par la suite, des auteurs ont préconisé des théories relatives au style de direction que nous jugeons utiles pour les propositions d'actions. Le modèle de Likert par son style de direction participatif est fortement recommandé pour marier la motivation du personnel et la productivité dans la démarche du processus interne. D'ailleurs, Victor Vroom a démontré que l'intérêt de l'individu au résultat garantira ses efforts en rendement élevé. Par conséquent, une rémunération sur rendement doit être envisageable pour maintenir les talents et ainsi d'éviter un taux de turnover élevé qui risquerait d'entraver l'image de la société vis-à-vis des partenaires et des anciens clients. Ces mesures prises seront à l'intérêt de tout un chacun dans la bonne démarche qualité et dans un rendement optimal pour la performance économique de l'entreprise. Les choix dans les prises de décisions reviennent à la direction et l'apport dans la proposition d'amélioration s'attend dans l'organe de l'audit qualité.

L'exercice de pouvoir par la direction peut être ainsi orienté à la motivation du personnel pour diriger l'intérêt du personnel au résultat escompté. La perspective au niveau du département commercial portera principalement sur l'amélioration de la fidélisation des clients par le suivi des suites de missions. Après les études de longue haleine que nous avons menées et investies pour apporter de nouvelles aux entreprises qui ne formalisent pas le système de management de la qualité, au sein de l'organisation, nous avons pu fournir des éléments de réponses à la problématique posée. Cette dernière résume à assimiler comment l'organisation pourrait user de son système de management de la qualité pour piloter la performance au sein de l'entreprise. A titre de réponses, nous avons suggéré des hypothèses par lesquelles nous vérifierons leur conformité quant aux résultats obtenus.

La première hypothèse aborde le fait que le pilotage de la performance de l'entreprise intègre l'approche par processus de plusieurs activités corrélées tournant autour de la notion client-fournisseur. Cette hypothèse est à retenir vu la méthode d'approche du système de management de la qualité par lequel plusieurs processus s'interagissent pour aboutir à l'objectif de satisfaction clients. Le système combine plusieurs acteurs et éléments qui se dépendent les uns aux autres. La cartographie processus FTHM l'a démontrée. D'ailleurs, les auteurs Kaplan et Norton dans son ouvrage « La performance » l'a préconisée par sa carte des relations de causes à effets dans l'entreprise expliquant la performance financière de celle-ci.

La deuxième hypothèse évoque que la rationalisation des coûts d'investissement dans la mise en place du SMQ garantit l'efficacité du système. Dans toute démarche de rationalisation d'un système d'organisation, la maîtrise de celle-ci passe avant tout par la mise à sa disposition de tous les moyens nécessaires permettant d'implanter le système au sein de son organisation. Nous avons mentionné que la rentabilité des missions s'évalue à partir des taux chargeables par les temps passés sur ces dossiers. D'ailleurs, l'analyse par la courbe d'expérience se base sur la maîtrise des temps dans le calcul du taux de rentabilité sur une mission. Ce qui revient à affirmer que les outils et les compétences investis dans cette démarche aboutissent à estimer la maîtrise de l'organisation pour rendre efficace le système. Ainsi, cette hypothèse est également confirmée dans cette optique.

L'entreprise se voit être confrontée dans un environnement en perpétuel changement. Ainsi, elle prévoit une vision stratégique lointaine sur laquelle elle veut asseoir son développement à l'international. Dans ce sens, sa certification ISO 9001 2008 par la formalisation de son SMQ et ses expériences pourraient-elles suffire pour devancer ses concurrents au niveau du marché mondial ?