

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des schémas et tableaux

INTRODUCTION

PARTIE 1 : CADRE DE L'ETUDE

Introduction partielle

Chapitre 1 : Généralités

1- Présentation de l'entité

1.1- Historique de la compagnie

1.2- ARO actuellement

1.3- Les produits de ARO

2- Notions générales sur les assurances

Chapitre 2 : Le concept de performance pour une entreprise

1- Notions de performance

1.1- Généralités

1.2- Les objectifs

1.3- Efficacité, efficience et économie

1.4- Définitions de la performance

1.5- Les indicateurs de performance

2- Les facteurs influant sur la performance

2.1- L'objectif

2.2- La stratégie et les plans d'actions

2.3- Les informations

2.4- Les décisions

2.5- La protection du matérielle

2.6- L'implication du personnel

2.7- La satisfaction de la clientèle

3- Les performances de la compagnie ARO

3.1- Les indicateurs de performance de la compagnie

3.2- Evolution des indicateurs dans le temps

Conclusion

Chapitre 3 : Performance et organe de contrôle au sein de l'entreprise

1- Notion de contrôle

1.1- Définitions du mot contrôle

1.2- Les missions de contrôle au sein d'une entreprise

2- Les organes de contrôle au sein de ARO

2.1- L'inspection

2.2- Le contrôle interne

Conclusion

Conclusion partielle

PARTIE 2 : OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction partielle

Chapitre 1 : Analyse critique de l'existant

1- Au niveau des organes de contrôle

1.1- Au sein de l'inspection

1.2- Au sein du contrôle interne

2- Au niveau de l'entreprise toute entière

2.1- Le système d'informations

2.2- Les procédures

3- Les besoins de l'entreprise en matière d'amélioration

Conclusion

Chapitre 2 : Présentation d'un concept utile à cette optimisation : Le concept qualité

1- Pertinence du concept qualité

- 1.1- Les besoins de la clientèle
- 1.2- L'amélioration de l'image de marque de la compagnie
- 1.3- L'amélioration des éléments internes de la compagnie
- 1.4- Un avantage concurrentiel dans le secteur des assurances

2- Présentation et description du concept

- 2.1- Définition de la qualité en entreprise
- 2.2- Le management par la qualité

Conclusion

Chapitre 3 : Proposition de plan d'action pour l'optimisation de la performance de ARO

1- L'amélioration de l'existant

- 1.1- Au niveau de l'organisation de la compagnie
- 1.2- L'élaboration de documents
- 1.3- Au niveau du système d'informations

2- Plan d'action préliminaire à la mise en place du système qualité

- 2.1- La définition de la politique qualité de ARO
- 2.2- La sensibilisation du personnel
- 2.3- La définition d'une organisation qualité
- 2.4- Les préalables au démarrage
- 2.5- Le contrôle qualité

Conclusion

Conclusion partielle

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations :

AFP : Assurance Famille Passager

AGF : Agence Générale de France

APA : Assurance de Personne contre les Accidents

ARO : Assurances Réassurances Omnibranches

AVA : Assurance Vie Accident

BTM : Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra

DCD : Diagramme de Circulation de Documents

GCR : Global Credit Rating

IRD : Incendie et Risque Divers

ISO : International Organisation for Standardization

KPI : Key Performance Indicator

MRSH : Multirisque Simple Habitation

RAM : Random Access Memory

SGR : Société de Gestion et de Recouvrement

SONAPAR : Société Nationale de Participation

SQM : System Quality Management

Liste des schémas et des tableaux

Schémas :

Schéma 1 : Organigramme de la compagnie ARO	7
Schéma 2 : Eléments influant sur la performance	29
Schéma 3 : Organigramme de la direction inspection	40
Schéma 4 : Position du contrôleur interne dans l'organigramme de la compagnie ARO	46
Schéma 5 : Evolution des coûts d'une entreprise en fonction de la qualité	64
Schéma 6 : Position dans l'organigramme proposée pour la direction inspection	73

Tableaux

Tableau 1 : Liste des produits de ARO	10
Tableau 2 : Evolution des KPI de ARO durant les 5 dernières années	33

INTRODUCTION GENERALE

A l'heure actuelle, la structure du marché ne permet plus aux petites entreprises de survivre. Une des conditions sine qua non pour pouvoir rester compétitif sur le marché est la performance. Critère à avoir, la performance permet non seulement d'évincer les concurrents mais aussi de rester le leader dans sa branche comme c'est le cas de ARO dans le domaine des assurances. Ainsi, les entreprises se doivent d'améliorer leur organisation afin d'atteindre la performance nécessaire.

En tant que concept central, la performance devra faire l'objet d'une étude à part entière ; une étude qui consistera à déterminer les éléments de base qui contribueront à faire atteindre à une entreprise une performance satisfaisante.

Tous les organes de l'entreprise contribuent à cette performance, certains par la vente ou la production, certains encore par l'acquisition des ressources nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise et d'autres par le contrôle des missions accomplies par tous les services présents dans l'entreprise : ce sont les organes de contrôle. Dans l'entreprise ARO, ces organes de contrôle sont formés par deux fonctions bien distinctes : la direction inspection et le contrôle interne. L'étude qui suit porte sur l' « Analyse de la performance par les organes de contrôle ; cas de la compagnie ARO ».

Ces organes œuvrent pour assumer une fonction d'aide auprès de la Direction générale. Concrètement, cette aide se matérialise par le fait de donner une assurance raisonnable quant à la fiabilité des éléments les plus utiles lors de la prise de décisions : les informations. En effet, les informations étant les éléments sur lesquelles se basent les dirigeants pour prendre les décisions qui conditionneront le devenir de l'entreprise, il est important que ces informations reflètent l'image de ce qui se passe réellement dans l'entreprise. Il ne s'agit pas uniquement des informations financières, même si celles-ci revêtent une grande importance, mais il peut aussi s'agir d'informations concernant le personnel de l'entité, la clientèle...

En tant qu'élément clé dans la prise de décision, les informations sont au centre des études de tout organe de contrôle d'une entreprise outre la sécurisation du patrimoine de celle-ci.

Mais si les entreprises sont encore contraintes de se battre sur le marché pour garder ou pour améliorer leur position concurrentielle car les résultats escomptés n'ont pas été atteints, c'est que la sécurisation du patrimoine et la fiabilité des informations qui leur ont permis de prendre des décisions n'est pas le seul élément dont il fallait tenir compte.

Le domaine d'étude étant « l'audit et l'inspection », en tant qu'organe interne à l'entreprise, il importe d'effectuer une analyse des fonctions qu'ils assument au sein de cette grande entité qu'est l'entreprise ARO. Cette analyse présente un double objectif :

- celui de déceler au sein de ses fonctions les améliorations qu'il faudrait apporter
- celui de trouver le chaînon manquant pour que ces fonctions puissent le plus possible contribuer à l'amélioration de la performance de ARO.

La problématique consiste à déterminer quels sont les moyens qui permettront d'optimiser le plus possible la performance de l'entreprise, et ce, en prenant comme hypothèse que la sécurisation de tous les intérêts de l'entreprise n'est pas satisfaisante mais que c'est le contrôle de la satisfaction de la clientèle qui doit primer pour s'assurer d'atteindre une bonne performance.

A l'issue de plusieurs analyses qui ont pu être effectuées par le biais des questionnaires soumis aux membres du personnel, des observations sur le terrain et des recherches sur les concepts pouvant avoir un impact sur la performance, un plan d'action qui aura pour objectif, sur le long terme, de raffermir la crédibilité de l'assurance ARO auprès de sa clientèle sera proposé: la certification qualité.

Le plan d'action élaboré prendra la forme de différentes solutions applicables. Ce, dans le dessein d'intégrer peu à peu le concept qualité dans toute l'organisation de ARO.

Une démarche sera alors proposée, démarche qui servira à aider les organes de contrôle de l'entreprise ARO à œuvrer pour la performance à l'issue des différentes études qui consisteront à :

- définir les éléments sur lesquels se base la performance et déterminer la contribution des organes de contrôle dans la recherche de la performance ;
- analyser les différents points qui mériteraient une amélioration.

PREMIERE PARTIE :

**CADRE
GENERAL
DE L'ETUDE**

Introduction partielle

La première partie, cadre général de l'étude, sert d'introduction à l'analyse de la performance de la compagnie ARO. Outre le fait, qu'elle présente la compagnie ARO dans ses grandes lignes, cette partie décrit les différentes notions qu'il s'avère nécessaire de connaître pour la bonne compréhension des études réalisées. C'est ainsi que sont données des définitions des termes propres au secteur des assurances. Mais cette partie est aussi et surtout consacrée à l'étude du concept principal de ce mémoire qu'est la performance. Une étude qui permettra de savoir en quoi consiste réellement la performance pour une entreprise et qui analysera les différents facteurs qui peuvent avoir une influence sur cette performance. Etant donné qu'il s'agit ici de se prononcer sur la performance de ARO, il faudra aussi se consacrer à la définition des éléments qui permettent d'évaluer sa performance et parallèlement à cela, de suivre l'évolution de ces éléments qui ne sont autres que les indicateurs de performance de la compagnie ARO. Une fois tous ces éléments définis, il sera alors nécessaire de savoir quelles sont les réelles contributions des organes de contrôle de ARO dans sa recherche de la performance ; des contributions qui revêtent la forme des missions et investigations effectuées par ces organes de contrôle auprès de toutes les unités de la compagnie.

Chapitre 1 : Généralités

Prélude à toute analyse et à toute réflexion, la prise de connaissance de l'entité à étudier est une étape nécessaire à la compréhension de plusieurs éléments. Il est de ce fait nécessaire de connaître les activités de l'entité faisant l'objet de l'étude.

1- Présentation de l'entité

L'entreprise ARO est une entité dont la renommée n'est plus à asseoir à Madagascar. Présente depuis plusieurs années sur le territoire malgache, l'assurance ARO a traversé diverses périodes marquantes qu'il s'avère nécessaire de connaître dans le dessein de pouvoir comprendre et expliquer la place qu'elle tient actuellement.

1.1- Historique de la société

Présente sur la Grande Ile depuis plus de quatre vingt ans, l'actuelle assurance ARO n'a pas toujours été connue sous cette appellation.

Sa genèse remonte à la moitié des années trente lorsque la société anonyme de droit français « La préservatrice » s'implanta par l'intermédiaire d'une agence générale. S'occupant des assurances contre les accidents, les incendies et risques diverses, dix ans plus tard, cette société entreprit une extension de marché : toute la Grande Ile.

L'idée de ne plus faire de cette agence à Tananarive une simple succursale survint, lorsque les activités se développant très rapidement, une plus grande expansion devenait impossible du fait de l'absence de délégation de pouvoir. C'est ainsi qu'en 1965, vingt ans après son implantation à Madagascar, La préservatrice fit de son agence générale à Tananarive sa « Délégation régionale de l'Océan Indien ».

Avec la nationalisation en 1974, cette délégation régionale devint une Société Anonyme de droit malgache connue sous la dénomination de « La préservatrice Madagascar ».

Ce n'est que deux ans plus tard, en 1976, par l'intermédiaire d'un concours entre les membres du personnel que l'appellation de « ARO – Assurances, Réassurances Omnibranches » fut élue comme étant la raison sociale de la société. Dés lors, ARO devint pour l'entreprise toute entière un symbole, un message et une stratégie.

- ✓ Un symbole de la réalisation ou du triomphe de deux idées forces qui ne sont autres que l'indépendance et la malgachisation

- ✓ Un message destiné à la clientèle de l'entité, une clientèle qui est placée au centre de toutes les réflexions. Un message véhiculant le label de qualité de l'entreprise ainsi que sa mission spécifique: ARO, une assurance, une protection, une sécurisation.
- ✓ Une stratégie qui pourrait être qualifiée d'interne à l'entreprise : l'appellation de ARO ayant été donnée par les membres du personnel, ces derniers devenaient responsables de la survie et des performances à venir de la compagnie.

ARO : d'une compagnie d'assurances à une institution financière

Mais à cette époque, en d'autres termes dans les années 70, l'entreprise ARO n'était encore qu'une compagnie d'assurances. Mais deux grands changements s'opérèrent en 1988 dans la compagnie avec la création de la Financière d'Investissement ARO, plus connue sous la dénomination de FIARO.

Par cette création :

- ARO ne se cantonnait plus au statut de compagnie mais devint un groupe pratiquant deux activités bien distinctes : les assurances et les investissements financiers ;
- et par cette dernière activité, la compagnie devint une institution financière.

1.2- Présentation actuelle de l'entreprise ARO :

1.2.1- Présentation générale

La compagnie ARO est une société anonyme régie par le code des assurances et dont le capital s'élève à Ariary 7 013 300 000.

Depuis la nationalisation en 1976 des sociétés d'assurances par l'Etat, les actions de ARO leur appartiennent majoritairement.

Actuellement, les actions de l'entreprise se répartissent comme suit : (par ordre décroissant)

- | | |
|----------------|-------------------------|
| - 73,35% | Etat malgache |
| - 11,04%..... | Autres porteurs |
| - 6,59%..... | SONAPAR |
| - 6,09% | Personnel de la Société |
| - 2,93%..... | SGR |

1.2.2- Sur le plan organisationnel

La Direction générale de la compagnie ARO est composée d'un Directeur général et de deux « Directeur général adjoint » ; le premier ayant sous sa responsabilité les directions et les départements techniques et commerciaux et le second s'occupant des directions et départements administratifs et financiers.

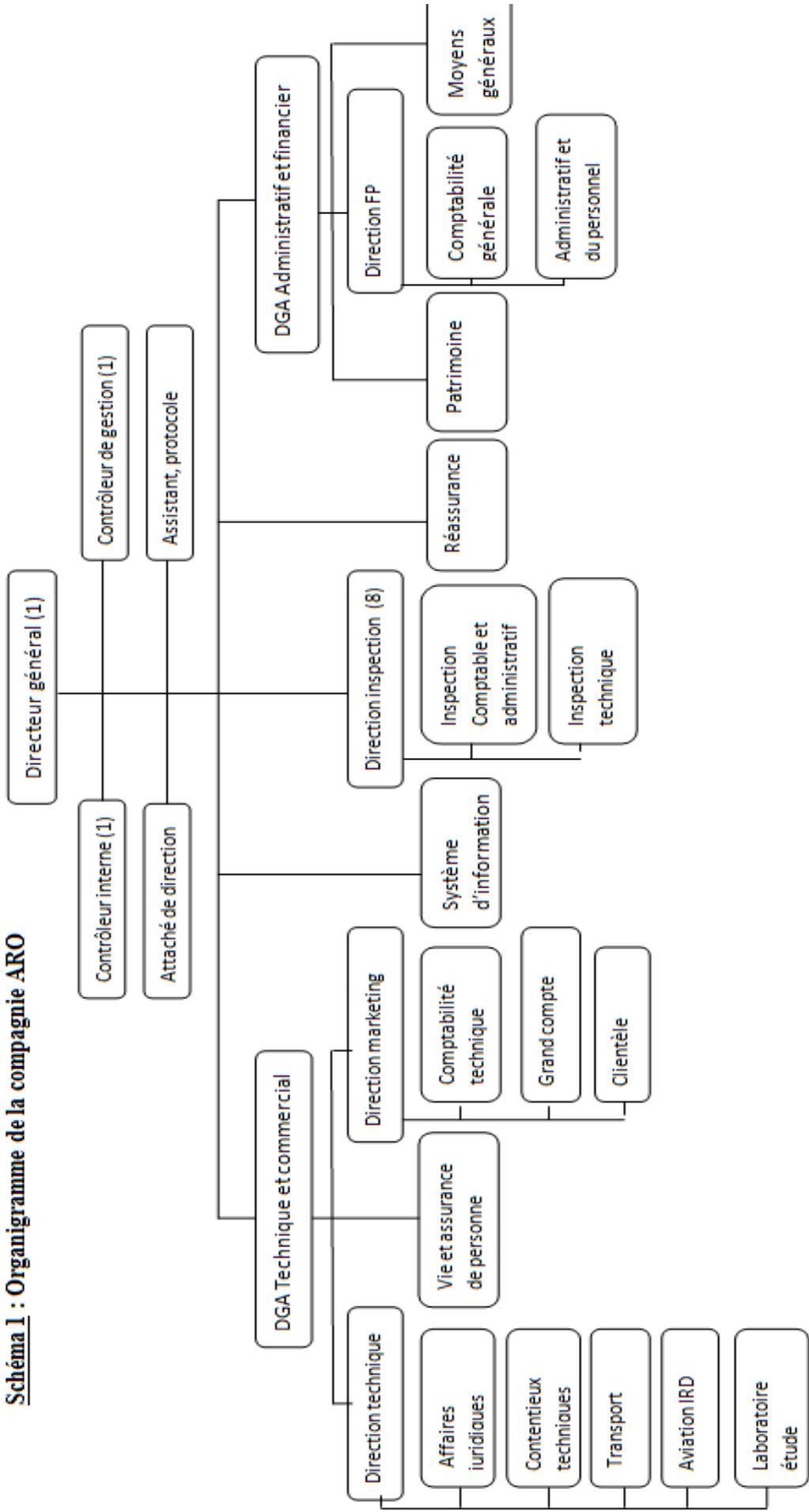
Une présentation sur le plan organisationnel d'une entité ne peut se faire sans connaître sa structure. Cette structure est composée par les liens entre les différentes fonctions présentes dans l'entreprise, des fonctions suivant lesquelles les membres du personnel, les informations ainsi que les matériels et les fournitures sont organisés.

La structure d'une organisation est la manière dont les ressources de l'entreprise ont été organisées compte tenu des besoins de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs. En d'autres termes, une structure est définie selon les préoccupations et les priorités de la société. La structure peut être vue tout simplement comme étant le squelette de l'organisation sans lequel ou en cas de défaillance duquel la capacité de l'entité à atteindre ses propres objectifs serait compromise.

Concernant ARO, l'entreprise adopte à la fois une structure par produits et par fonction : par produits car la structure sépare clairement les départements traitant des assurances vie et des assurances non vie et par fonction car, outre les fonctions marketing, finances, personnelles..., au sein même de la séparation effectuée entre les assurances vie et non vie, il existe une autre séparation qui est celle entre la production et les sinistres.

Cette structure peut être schématisée à l'aide de l'organigramme suivant :

Schéma 1 : Organigramme de la compagnie ARO



FP : financière et du personnel

Source : Recherches personnelles

Dans les départements aperçus dans cet organigramme, de multiples services se chargent aussi de l'exécution des différentes tâches de la compagnie. Les services constituant ces départements sont les suivants :

=> Direction technique

- Attaché chargé de la communication
- Directeur technique adjoint chargé des sinistres et des affaires juridiques
- Directeur technique adjoint chargé de la production et des études
- département affaires juridiques : affaires générales, recours et récupération, contentieux primes
- département IARD: incendie et risque divers (IRD), production IRD, sinistre IRD, engineering, aviation
- département transport : production auto, sinistre auto, production maritime, sinistre maritime
- département contentieux techniques : contentieux auto, autres contentieux

=>Département vie et assurance de personne : production santé accident, sinistre santé accident, production vie, sinistre vie, qualité vie

=>Direction marketing :

- département clientèle : agence nord, agence sud, agence centre, standard/courrier/accueil
- département grands comptes : clients privilégiés, portefeuille ARO
- département comptabilité technique : comptabilité agences

=>Département réassurance : technique acceptation, technique cession, comptabilité réassurance

=>Département système d'information : études, exploitation, maintenance.

=>Direction financière et du personnel :

- département comptabilité : comptabilité générale, trésorerie/fiscalité
-

- Chargé d'investissement
- département administratif et du personnel : paie/prêts, cellule « social »
- département formation et documentation : formation, documentation

=>Département moyens généraux : économat, logistique

=>Département patrimoine : gestion immobilisation, gestions travaux, mobiliers, équipements

1.3- Les produits de ARO

La vocation première de ARO est d'effectuer à Madagascar et à l'étranger des opérations d'assurances et de réassurances. Omnibranche, cela traduit l'étendu des opérations d'assurances et de réassurances effectuées par ARO : sur la vie humaine, sur tous types de risques pouvant entraîner des dommages quelle qu'en soit l'origine. Ces dommages peuvent être corporels, matériels ou immatériels. Mais ces assurances peuvent aussi porter sur les risques de responsabilités professionnelles, civiles ou autres.

Le tableau ci-après nous permet de répertorier les produits de ARO selon le type, la branche, la catégorie d'assurance.

Tableau 1 : Liste des produits de ARO

<u>Type</u>	<u>Branche</u>	<u>Catégorie</u>	<u>Produits</u>
Non vie	Terrestre	Auto	Véhicules tourisme, taxis, auto écoles, deux roues, engins à moteur, véhicules terrestres à moteurs - risques spéciaux, transport à titre gratuit, transport à titre payant (personnes et marchandises)
		Incendie	Risques simples, risques commerciaux, risques industriels, multirisque simple, multirisques commerciaux
		Droit commun	APA, AVA, AFP santé, assistance voyage, vie privée, responsabilité civile
		Risques divers	Bris de glace, bris de machine vol, objets précieux, MRSR
		Risques spéciaux	Cyclone, dégâts des eaux, émeutes, tremblements de terre
		Risques agricoles	Mortalité de bétail, Récolte sur pied
	Aviation	Aviation	Pilote, casse, accident, responsabilité civile
Vie	Vie/Décès	Vie/Décès	Vie/Décès
	Retraite/capitalisation	Retraite/capitalisation	Rente éducation, crédit, retraite minute, retraite complémentaire

Source : Recherches personnelles

Afin de pouvoir étudier une quelconque branche dans un domaine, il est nécessaire de se familiariser et de connaître le jargon et le fonctionnement général du domaine en question dans le dessein de ne pas se perdre dans les études à effectuer. Le chapitre suivant sera consacré à la définition sommaire des termes spécifiques au secteur des assurances.

2- Notions générales sur les assurances

Dans un souci de compréhension du mécanisme général des assurances, il est important avant tout de définir les termes spécifiques à la branche.

L’assurance :

Une première définition dit que l’assurance est un « Sentiment de sécurité ; le fait de se rassurer »¹. Certes, cette définition ne peut être en aucun cas être qualifiée de fausse mais elle ne s’applique pas aux activités que pratiquent les compagnies d’assurances. Dans ce contexte, l’assurance peut se définir comme étant une « opération par laquelle une personne moyennant le paiement d’une prime ou cotisation, se fait promettre, dans un cadre défini par la loi et le contrat, une prestation par une autre, en cas de survenance d’un évènement aléatoire »²

Le contrat dont il est question ici n’est autre que le contrat d’assurance conclu entre deux parties et que le code des assurances malgache en son article 5 énonce comme suit :

« Le contrat d’assurance est une convention par laquelle une partie, l’assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d’un risque, une prestation par une autre partie, l’assureur, qui, prenant en charge un ensemble de risque, les compense conformément aux lois de la statistique »

De ces deux définitions découlent l’utilité d’expliquer plusieurs éléments sur lesquels les personnes sont susceptibles de se tromper.

L’assuré : c’est la personne ou l’objet sur laquelle repose l’assurance. En d’autres termes, l’assuré est la personne ou l’objet exposé au risque que l’assureur devra couvrir en cas de réalisation.

Le risque : c’est un évènement futur, incertain dont la date de survenance ne dépend pas de la volonté de l’assuré.

Le sinistre : c’est la réalisation du risque

¹ Le Petit Robert 2008

² LAMBERT, Jean-Pierre . Les 201 mots clés de l’assurance, Paris : L’assurance française, 112 pages

L'assureur: c'est la compagnie d'assurance, c'est l'autre partie signataire du contrat d'assurance qui doit payer les indemnités à l'assuré en cas de sinistre.

La prime: c'est la cotisation versée périodiquement en échange de la promesse de la couverture du risque faite par l'assureur

Le souscripteur: c'est celui qui paie les primes. Il faut savoir distinguer le souscripteur de l'assuré qui n'est autre que le bénéficiaire de l'assurance. Toutefois, dans le cas où celui qui paie les primes souscrit une assurance pour sa personne ou ses biens, il est à la fois le souscripteur et l'assuré.

La réassurance

Il s'agit de céder les risques à une ou plusieurs compagnies, ici appelées « réassureurs »³. La réassurance peut se définir comme étant une « opération par laquelle un assureur cède à un ou plusieurs autres réassureurs avec lesquels il a passé un contrat tout ou partie du risque qu'il a pris en charge ».

Dans le cas d'une réassurance, seul l'assureur est garant à l'égard de l'assuré. En d'autres termes, il est le seul responsable vis-à-vis de l'assuré.

Les études qui seront effectuées dans les chapitres suivants seront faites sur le cas de l'entreprise d'assurances ARO présentée précédemment. Ayant eu une notion du fonctionnement général de cette entreprise, à savoir le mécanisme général des assurances, des analyses plus approfondies peuvent alors être faites. Le chapitre suivant sera consacré à l'étude du concept central de ce mémoire qu'est la performance.

³ ARO, Généralités sur les assurances.

Chapitre 2 : Le concept de performance pour une entreprise

La performance est un concept qui revient maintes et maintes fois dans les discussions dans toutes les entreprises depuis de nombreuses années déjà. Dans un très concurrentiel, il est nécessaire voire même obligatoire pour toutes les entreprises d'être performantes pour pouvoir rester sur le marché et être compétitif. La performance est, dès lors, placée au centre des débats des entreprises et est devenue, de ce fait, un but et même une finalité.

Mais pour pouvoir être performante, il est important que tous les membres du personnel et non pas uniquement les dirigeants, aient une parfaite maîtrise, ou le cas échéant une bonne connaissance des notions de performances, c'est à dire ce que la performance sous-entend en réalité et ce qu'il est nécessaire d'entreprendre pour atteindre cette performance.

1- La notion de performance

Il se révèle utile avant d'entreprendre toute analyse de bien connaître le domaine à étudier. C'est pour cela que, avant de pouvoir parler des performances de l'entreprise ARO, il faudra définir ce qu'est la performance.

1.1- Généralités

En se référant à la manière dont les personnes perçoivent une entreprise performante, la performance s'apprécie par le chiffre d'affaires et le résultat. En d'autres termes, une entreprise, quelque soit son domaine d'activité, ayant un chiffre d'affaires élevé et un résultat également élevé est performante.

Il découle que la performance est la capacité des entreprises à faire ressortir à l'issue d'une année un résultat positif et élevé ainsi qu'un chiffre d'affaires élevé. Cette définition s'applique sur le court terme. Mais en allant sur le long terme, et en se référant toujours à la précédente définition, la performance est la capacité d'une entreprise à faire ressortir sur des années successives des résultats et chiffres d'affaires conséquents et croissants d'une année à une autre. Les chiffres-clés de l'exercice précédent deviendront alors des références pour l'entreprise, référence qu'il lui faudra surpasser.

Une autre vision de la performance est celle par les coûts. Dans les définitions précédentes, le concept du résultat élevé a été évoqué et il est évident que pour atteindre cet objectif, les coûts doivent être minimisés. Dans certains domaines spécifiques, à l'exemple des entreprises industrielles, la performance par les coûts fait référence au taux de déchets, au taux de rebus... tout autant d'indicateurs devant être à un niveau minimal et qui permettent à ces

entreprises d'apprécier leur performance. Dans les entreprises prestataires de service tels que ARO, la minimisation des coûts peut se traduire par un niveau minimal des services mal effectués à l'exemple d'une expertise en cas de sinistre ne satisfaisant pas aux exigences du client ni aux règles régissant le secteur des assurances.

Certes, toutes ces visions ne peuvent pas être qualifiées d'inexactes mais elles ne permettent pas vraiment de définir ce qu'est la performance. En effet, si une entreprise atteint un chiffre d'affaire de cent millions d'Ariary par exemple, le plus élevé dans son secteur, est-ce que cette entreprise peut être qualifiée de performante si, compte tenu de sa taille et des ressources dont elle dispose, elle aurait pu obtenir un meilleur chiffre d'affaires ? Et si cette même entreprise a réussi à minimiser ces coûts par rapport à ceux de l'exercice précédent, serait-elle performante si ses coûts sont encore très élevés ?

Tout cela suppose une bonne connaissance de l'entreprise dont la performance est à analyser. En d'autres termes, une analyse minutieuse de l'environnement interne et externe de l'entreprise est à entreprendre. L'analyse externe implique de voir la position de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents, de voir le contexte politique, social, économique...

L'analyse interne consiste à connaître les différentes ressources dont dispose l'entreprise. Toutes les entreprises ont à leur disposition quatre types de ressources : les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources informationnelles.

Toutes ces analyses ont pour objectif de connaître jusqu'où peut aller une entreprise donnée, ce qu'elle peut faire, ce qu'il y a à améliorer si elle veut aller encore plus loin. Ainsi, pour apprécier réellement ces performances, les entreprises doivent se fixer des objectifs à atteindre. Ces objectifs prendront en compte toutes les variables telles que le résultat des analyses internes et externes, le résultat des concurrents et les résultats des années précédentes.

1.2- Les objectifs

En termes simples, les objectifs peuvent être définis comme étant des points qu'il faut atteindre en usant de tous les moyens possibles à la disposition de ceux qui les mettent en œuvre.

Cela suppose que dans une entreprise, ce sont ces objectifs qui déterminent les actions que doivent entreprendre tous les membres du personnel tout au long d'une période donnée. De ce

fait, ces objectifs doivent être définis en début de période puisqu'il faut apprécier son atteinte en fin de période. Pour qu'un objectif puisse être atteint, certaines caractéristiques doivent être respectées.

1.2.1- Les caractéristiques d'un objectif :

a- La limpideté :

L'atteinte d'un objectif étant l'affaire de tous les membres du personnel, cet objectif doit être communiqué à tous les niveaux afin que chacun puisse s'organiser comme il se doit. Mais la réalisation de cet objectif ne sera accomplie que s'il est compris de tous.

De ce fait, la formulation d'un objectif demande une attention particulière car il s'agit d'expliquer clairement à tous les niveaux ce que les dirigeants attendent réellement d'eux dans l'exécution des tâches qui leur sont assignées.

b- La mesurabilité

Un objectif doit pouvoir être quantifiable afin que chaque niveau puisse se rendre compte plus clairement de la situation exigée en fin de période. Dans le cas où ces objectifs sont qualitatifs, les normes de qualité doivent être précisées.

c- La faisabilité :

Lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs, il est nécessaire qu'ils soient réalisables pour l'entreprise. C'est à ce niveau là que sont utilisés les résultats des analyses externes et internes effectués au préalable : ce qu'il est possible à l'entreprise de faire compte tenu des moyens dont elle dispose, ou encore compte tenu de la situation du marché dans lequel se trouve l'entreprise. Par exemple, dans le cas de ARO, si la direction veut augmenter le chiffre d'affaires de 50%, cela semblera être impossible sans le renforcement de la capacité des commerciaux (formation et/ou recrutement) ou encore sans investir dans des actions publicitaires.

d- Spécificité

Un objectif doit être très précis. Il est spécifique à un domaine bien déterminé et tous les organes ont chacun un objectif à atteindre. L'ensemble de ces objectifs constituent les moyens pour atteindre un but fixé par l'entreprise.

1.2.2- Finalité, but et objectif

Le langage courant permet souvent une confusion des termes employés, le but étant uniquement de se faire comprendre par son interlocuteur. C'est ainsi que finalité, de but et objectif sont employés en tant que termes ayant des sens similaires. Et pourtant, il existe quelques petites nuances entre eux, quelques critères qui permettent de les distinguer.

a- La finalité

« La finalité de l'entreprise est de faire du profit », cela n'est nullement faux. La finalité d'une entreprise est sa raison d'être, ce pourquoi l'entrepreneur a décidé de la créer. Dès lors une palette de finalités peut être dénombrée et non pas uniquement le profit, à l'exemple d'une grande famille dont le chef décide de créer une entreprise dans le dessein de laisser un patrimoine à ses héritiers. La finalité de cette entreprise serait donc de subsister pour que les membres de la famille en question ne manquent de rien.

b- Le but

Le but peut se définir comme étant un moyen à long terme pour aboutir à cette finalité. En prenant comme exemple le profit comme étant la finalité d'une entreprise, il peut y avoir plusieurs façons d'y arriver, comme la rentabilité, la croissance... le but sert à garantir la réalisation de la finalité.

c- L'objectif

L'objectif est une décomposition du but en divers éléments. Ces éléments seront très précis, quantifiés et ils sont à atteindre pour une période relativement courte.

1.3- Efficacité, efficience et économie

L'efficience et l'efficacité sont des notions totalement différentes mais qui sont complémentaires. Elles se doivent d'être appliquées ensemble dans une entreprise si celle-ci espère avoir de bons résultats en fin de période. Toutefois, et c'est là que l'on se trompe le plus souvent, il ne suffit pas juste d'être efficace et efficient, il faut aussi être économique.

1.3.1- L'efficacité

En parlant d'une personne, elle est efficace lorsqu'elle accomplit ce qu'elle doit faire, des choses utiles, qu'elle le fait bien et qu'elle le fait rapidement. Dans le cas d'un objet, d'un produit, ledit produit est efficace lorsqu'il apporte satisfaction à son utilisateur, c'est-à-dire qu'il a réellement servi à ce pourquoi il a été acheté. C'est justement l'objectif pour lequel il a

été destiné qui définit l'efficacité, qu'il s'agisse d'une personne, d'un objet ou d'une entreprise.

Dans le cadre d'une entreprise, l' « efficacité de l'entreprise » ne peut pas être évoquée, il n'y a que l'efficacité des services, des départements ou des directions. Ces organes sont qualifiés d'efficace lorsqu'ils ont achevé ce pourquoi ils ont travaillé, ce pourquoi ils ont engagé des ressources. Il est évident que si le personnel travaille, s'ils mettent tous les moyens en œuvre c'est pour atteindre un ou des objectifs donnés. Il en découle que les organes d'une entreprise sont efficaces lorsqu'ils arrivent à atteindre les objectifs fixés par la direction. Etant donné que l'entreprise est un ensemble d'organes qui ont chacun leur propre fonction, ce n'est que lorsque tous ces organes auront atteint les objectifs qu'il faut parler d'efficacité de l'entreprise.

En somme, c'est l'ensemble de tous les efforts des différents organes composants l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés et pour suivre les orientations choisies par la direction que l'on appelle efficacité.

Dans le secteur industriel par exemple, des objectifs de productions sont fixés. « On mesure l'atteinte des objectifs de production fixés à l'aide du ratio général d'efficacité :

$$\frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs établis)}} \gg^4$$

1.3.2- L'efficience

Contrairement à l'efficacité, il n'est pas ici question d'atteindre les objectifs fixés, il s'agit ici de « faire du mieux que l'on peut » pour aboutir aux résultats escomptés. En effet, dans le concept d'efficacité, il s'agit uniquement d'éliminer l'écart entre les objectifs et les actions réalisées sans considération des moyens engagés pour le faire.

« L'efficience est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés »⁵ En d'autres mots, l'efficience est mesurable par les résultats obtenus compte tenu des ressources utilisées pour y arriver. Si les ressources ont permis de dégager le maximum de résultat, c'est à ce moment là qu'il est question d'efficience.

⁴ VOYER, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Canada, 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec, 1999, p 113

⁵ Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Efficience>

L'efficience est un rapport général entre coût et efficacité : cette notion ne peut être séparée de l'efficacité du fait qu'elle mesure les coûts qui ont contribué à l'atteinte des objectifs.

Dans une entité, la tâche d'organiser les ressources incombe aux dirigeants. Il importe de s'assurer que les ressources sont consommées là où elles contribuent à la création de valeur maximale. En reprenant l'exemple précédent, « On mesure l'efficience du système de production et de ses activités en comparant les outputs produits aux ressources utilisées ou aux efforts fournis

les résultats atteints ou les outputs produits »⁶

les ressources utilisées ou les efforts fournis

1.3.3- L'économie

L'économie, placée ici dans le contexte de la performance d'une entité, est évoquée lors de l'acquisition de ressources.

Une entreprise est un système dans lequel se trouvent différents sous systèmes en interaction qui œuvrent dans le dessein d'atteindre ensemble un objectif donné. Ainsi, pour fonctionner correctement, ces sous systèmes doivent être aptes à accomplir toutes les missions qui leur sont confiées. Il en découle qu'il devrait y avoir des normes auxquelles doivent obéir ces sous systèmes, des normes qui permettront au système de s'assurer que les objectifs fixés seront atteints. Concrètement, ces sous systèmes peuvent prendre différentes formes dans une entreprise, telles les employés, les matériels de production, les informations... et les normes ne sont autres que : pour les employés la compétence, pour les matériels les caractéristiques techniques et pour les informations, la pertinence et la fiabilité. Mais il est évident que tout cela comporte des coûts et c'est dans ce contexte là qu'intervient la notion d'économie. L'économie fait référence au prix desdites ressources. En effet, en faisant l'acquisition de matières ou de fournitures par exemple, il faut que l'entreprise l'ait à un prix le plus compétitif possible. Mais ce n'est pas parce que le prix est bas qu'il faut lésiner sur la qualité. C'est pour cela que les normes auxquelles doivent obéir les ressources ont été évoquées. Ainsi, pour parler d'économie, il faut tenir compte de la qualité.

En somme, l'entreprise réalise une économie lorsqu'elle décide d'acquérir de nouvelles ressources et qu'elle l'obtient à un prix très raisonnable par rapport à ceux proposés sur le marché et tout cela en respectant la qualité et les spécificités exigées par les organes

⁶ VOYER, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Canada, 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Quebec, 1999, p 110

utilisateurs pour leur permettre d'être le plus efficace possible dans la réalisation de leur fonction.

L'efficacité, l'efficience et économie sont des notions différentes mais qui doivent être appliquées ensemble dans une entreprise puisqu'elles agissent chacune à différents niveaux : l'efficacité se mesure par la réalisation des objectifs, l'efficience apprécie l'optimisation des ressources engagées et l'économie fait référence au prix et à la qualité des ressources en question.

1.4- Définitions de la performance

Dans la structure du marché actuel, la performance est une des conditions sine qua non permettant à l'entreprise de ne pas disparaître face à ses concurrents. Cette performance n'est atteinte par une entreprise que lorsqu'elle est à la fois efficace, efficiente et économique.

Mais cette définition n'est pas la seule à donner au terme « performance ». En effet, son interprétation dépend du contexte. Ainsi, les notions d'efficacité, d'efficience et d'économie déterminent la performance dans la position d'un dirigeant d'entreprise ou dans la position d'un membre de l'équipe dirigeante. « La définition et l'interprétation de ce qu'est la performance d'une organisation comporteront toujours une part d'arbitraire parce qu'elles varieront selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués : leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe »⁷

Les actionnaires d'une entreprise sont les principaux apporteurs de capitaux. En faisant cela, ces actionnaires acceptent aussi d'assumer les risques encourus par l'entreprise comme les pertes. Toutefois, si les actionnaires ont décidé d'investir leur argent dans une entreprise, c'est pour les rémunérations et c'est dans cette optique qu'ils définissent la performance.

Pour les actionnaires d'une entreprise, la performance se mesure par rapport à leur rémunération. La rentabilité des capitaux apportés, c'est cela qui définit la performance. En d'autres termes, les actionnaires voient l'entreprise comme performante si leur rémunération est au moins égale au montant du capital qu'ils y ont apportés.

⁷ VOYER, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Canada, 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec, 1999, p 88

Pour les créanciers, la performance se définirait encore autrement comme le ratio d'endettement... Il n'y a pas de définition universelle de la performance, tout dépend du contexte et chacun à ses propres moyens pour mesurer la performance d'une entreprise donnée et c'est l'ensemble de ces moyens que l'on entend par « les indicateurs de performance. »

1.5- Les indicateurs de performance

Du fait qu'il y a pas de définition universelle de la performance, il a été établi des données produites par l'entreprise destinées à tous les interlocuteurs et les différentes parties prenantes de l'entreprise qui auront pour but de les aider à évaluer la performance de l'entreprise en question.

Les indicateurs de performance appelés aussi KPI ou Key Performance Indicator sont des données élaborées dans les différentes unités de l'entreprise afin que leurs utilisateurs puissent connaître la situation ou l'évolution d'une activité à un moment donné.

Les KPI serviront de base à toutes les différentes parties prenantes de l'organisation pour situer, selon leur propre vision, l'entreprise sur l'échelle de la performance.

Pour les interlocuteurs extérieurs à l'entreprise tels que les créanciers, les institutions financières... les indicateurs peuvent toujours être les mêmes mais contrairement à cela, les indicateurs internes à l'entreprise qui serviront pour les décisions des dirigeants seront de différentes natures à chaque fois. En effet, pour les dirigeants, les KPI doivent les renseigner sur l'atteinte d'un objectif donné. C'est ainsi que les indicateurs de performance se doivent d'être choisis en fonction des objectifs à atteindre et non l'inverse.

Les indicateurs de performance qui sont uniquement destinés aux personnes internes à l'entreprise sont les mêmes que ceux utilisés dans les tableaux de bord. Les indicateurs des tableaux de bord indiquent, en effet, l'évolution des facteurs-clés de succès de l'entreprise ; des facteurs qui ne sont autres que des éléments sur lesquels compte l'entreprise pour se différencier de ses concurrents c'est à dire pour les évincer ou encore pour garder sa position sur le marché, en d'autres termes des éléments qu'il faudrait surveiller de près pour ne pas être éliminé du marché.

«Un indicateur de performance est une mesure ou ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation »⁸. Le mot ritique est vraiment

⁸ Source : <http://www.nodesway.com/tableaubord/indicateur-performance.htm>

approprié parce que ce sont sur les points critiques que doit être portée une grande partie de l'attention de toute l'entreprise dans le cas où ces points ne seraient pas au niveau requis pour l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

C'est justement pour différencier non pas l'intensité de l'attention à porter sur ces indicateurs, mais le type de réaction qui serait suscité par l'observation des ces indicateurs que celles-ci ont été classées en différentes catégories.

1.5.1- Les différents types d'indicateurs⁹

a- Les indicateurs d'alerte

Ces indicateurs sont ceux qui doivent être suivis de près. Comme son appellation l'indique, un indicateur d'alerte permet à ceux qui l'utilisent d'être au courant d'une situation critique ou d'un état anormal de l'organisation qui mériterait des actions immédiates. Ces indicateurs sont souvent accompagnés d'une limite qui peut prendre la forme d'un plafond (à ne pas dépasser) ou d'un plancher (la qualité minimale) ou même d'une double limite. Ce sont des chiffres ou des données qui serviront aux dirigeants de savoir à quel niveau des défaillances sont observées au cas où les limites sont atteintes.

b- Les indicateurs d'anticipation

Ce type d'indicateur permet à ses utilisateurs, d'appréhender les résultats futurs d'une activité donnée. Ainsi selon les valeurs qu'ils prennent, les indicateurs dévoilent à ses utilisateurs l'évolution probable d'une situation donnée pour, ainsi, effectuer des corrections sur les actions présentes ou pour en élaborer d'autres.

Afin que les indicateurs de performance puissent réellement servir à ce pourquoi ils ont été conçus, les KPI doivent répondre à certains critères.

1.5.2- Les caractéristiques des indicateurs de performance

a- La fiabilité

Les indicateurs de performance véhiculent toujours un sens pour ceux qui les ont en possession. Ce sont des informations. Les informations sont les ressources qui ont le plus de valeur dans l'entreprise. Cela vient du fait que c'est grâce à elles que les décideurs conçoivent des projets qui nécessiteront des investissements, d'autres ressources dont les valeurs pourront

⁹ Source : <http://www.nodesway.com/tableaubord/indicateur-performance.htm>

être chiffrées monétairement. Il en découle que la fiabilité de ces informations est cruciale. Cette fiabilité peut se traduire par la réalité de ces informations. En d'autres termes, il faut que ces informations, ici les indicateurs, reflètent ce qu'il en est réellement d'une situation donnée ; ce qui est décrit dans les documents, ou ce que résume un chiffre ou un nombre donné doit être réel, exempt d'erreur et ne pas avoir fait l'objet d'une quelconque modification.

b- La pertinence

La pertinence des indicateurs est aussi très importante. Etant donné que ces indicateurs serviront à prendre des décisions, il faut qu'ils soient porteurs d'un sens suffisant pour permettre de prendre la meilleure décision possible. Il faudrait, par ailleurs, que les indicateurs mis à la disposition des décideurs soient uniquement ceux qui leur sont utiles, ceux qui sont en rapport avec le sujet étudié.

Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir plusieurs indicateurs s'ils ne servent pas à grand chose. Une entreprise ne devrait avoir qu'un petit nombre d'indicateurs mais ils doivent être précis pour que les utilisateurs n'aient à combiner les résultats de différents indicateurs avant d'aboutir à l'information qu'ils recherchent réellement.

c- La mesurabilité

C'est pour une recherche de simplicité que les indicateurs se doivent d'être mesurables. Pendant leur conception, ces indicateurs doivent être accompagnés d'une valeur cible et/ou d'une limite afin de savoir réellement où en est réellement la situation l'entreprise par rapport aux objectifs. Les valeurs cibles constituent une décomposition en plusieurs éléments des objectifs fixés par les dirigeants. Il est important de préciser que les valeurs cibles ne constituent pas nécessairement le maximum que peut faire l'entreprise, mais une valeur qui permettrait d'atteindre les objectifs mais si elle fait mieux que cette valeur cible, la performance n'en est que plus satisfaisante.

Même si les indicateurs sont parfois qualitatifs, cette mesurabilité peut se traduire par l'attribution d'un indice aux différents critères. En prenant comme exemple la satisfaction de la clientèle : La valeur cible est 10 (bonne), des indices de 0 à 15 peuvent être attribués fournissant les renseignements suivants : 0 (très mauvaise) et 15 (très bonne). Il est vrai que ces indices ne reflètent pas exactement la situation, mais peuvent toutefois servir de base dans la prise de décision ou dans l'élaboration de plan d'action.

d- La simplicité

Il est ici question de simplicité dans le mode d'élaboration pour que l'obtention d'un indicateur ne prenne pas beaucoup de temps et n'engagent pas des coûts pour l'entreprise.

2- Les facteurs influant sur la performance

Lorsque il s'agit de la performance d'une entreprise, il faut toujours avoir en tête que c'est un concept global qui implique tous les éléments de l'entreprise : la structure, les membres du personnel, les éléments matériels et immatériels tels que les informations, les actions... tous concourent à la performance de l'entreprise.

Pourtant, certains plus que d'autres doivent faire l'objet d'une attention particulière car un dysfonctionnement au niveau de ces éléments là, une mauvaise appréciation ou une mauvaise application de ces éléments pourrait être à l'origine de la défaillance de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs.

Cette section est destinée à l'étude de ces divers éléments dans le dessein de savoir sur quoi se base essentiellement la performance d'une entreprise donnée.

2.1- Les stratégies et les plans d'actions

La stratégie découle des finalités et buts de l'entreprise. Ainsi, c'est le plan stratégique est un plan élaboré par la Direction générale pour atteindre les buts.

Dans la recherche de l'atteinte de la performance, l'entreprise se doit de prêter une attention particulière aux stratégies qu'elle met en œuvre. Car une stratégie mal conçue peut aboutir non pas à la performance mais à la perte de l'entreprise. Cette conception va de la détermination des stratégies à sa mise en œuvre.

Selon Learned, la stratégie est « la définition du domaine d'activité » et selon Michael Porter, c'est la recherche d'un avantage concurrentiel "durable, décisif et défendable"¹⁰. Définir une stratégie c'est alors définir : comment évincer la concurrence en éclaircissant les points tels que le marché à attaquer, les activités ; en d'autres termes tout ce que l'entité va entreprendre pour une période donnée, et pour le savoir, des analyses doivent être effectuées. Les notions d'analyse interne et externe ont été abordé lors la définition des objectifs. Mais l'analyse dont il s'agit ici est un diagnostic stratégique, une analyse un peu plus précise que celle qui a été effectuée avant de déterminer les objectifs.

¹⁰ Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie_d'entreprise

En effet, au terme d'un diagnostic stratégique, il faut répondre à la question « comment faire pour y arriver ? » alors que dans une analyse pour la détermination d'un objectif on répond plutôt à la question « que peut-on faire avec ce qu'on a ? » ou encore « que va-t-on faire si l'on se propose de se donner les moyens ? », en d'autres termes il s'agit de déterminer une « destination ».

En se trompant de stratégie en exploitant une activité dont l'entreprise n'a pas encore suffisamment d'expérience ou en pénétrant sur un marché dont les besoins ne correspondent aucunement au produit que l'entreprise propose, il va sans dire que l'entreprise court à sa perte. Ou encore si elle décide d'aller sur un marché déjà saturé, elle aura du mal à avoir une part de marché conséquente. En revanche si l'entreprise décide de se perfectionner dans une activité encore inconnue des concurrents et s'attaque à un marché qui en a besoin, dans ce cas là l'entreprise peut aisément croire à l'atteinte de ses objectifs, sauf si les actions entreprises n'ont pas permis de le faire.

Ainsi, outre la stratégie, le plan d'action pour sa réalisation doit être aussi pris en compte pour être performante. Les actions doivent être adéquates, en relation avec la stratégie et avec les objectifs définis préalablement. Les objectifs, la stratégie et les plans d'actions doivent converger vers la réalisation des finalités. En d'autres termes, tout doit être cohérent.

A partir de là, la conclusion suivante peut être tirée : la performance d'une organisation peut aussi s'apprécier par la cohérence entre les actions et les stratégies conçues par les dirigeants.

2.2- Les objectifs

Les objectifs sont des résultats à atteindre qui permettent de mettre en œuvre la stratégie le plus efficacement possible. L'objectif est une notion sur laquelle se base la performance du fait que cet objectif est à atteindre et c'est cette « atteinte des objectifs » qui constitue la mesure de la performance de toute entreprise. A titre de rappel, la performance c'est l'efficacité qui n'est autre que l'atteinte des objectifs, l'efficience et l'économie.

2.3- Les informations

Les informations sont les ressources les plus précieuses au sein d'une entreprise et le critère qui importe le plus pour ces informations est la fiabilité. Il est cependant nécessaire de préciser que la recherche de cette fiabilité, le contrôle des informations comporte des coûts qui peuvent se révéler énormes. Il est, de ce fait, important de mesurer si le coût du contrôle

est beaucoup plus élevé que le bénéfice qu'apportera son impact sur l'entreprise, il faut renoncer à ce contrôle.

Certains points sont donc à évoquer dans le cadre de « l'information en tant que facteur d'influence de la performance ».

2.3.1 - Le mode d'élaboration des informations

Il est évident que dans le cadre d'une entreprise, une grande partie des informations provenant des unités n'est pas produite manuellement du fait d'une très grande quantité d'informations. Elles sont le fruit du travail des différents logiciels présents dans les systèmes de l'entreprise. Ces différents logiciels ainsi que plusieurs autres éléments font partie de ce qui est appelé le système d'information.

Pour que les informations soient fiables, car tel est le but pour qu'elles soient utilisables, le système d'information doit être assorti d'une sécurité suffisante permettant de détecter les erreurs rapidement.

C'est pour garantir cette fiabilité des informations reçues par la direction qu'œuvrent, par ailleurs, les organes de contrôle tel l'audit interne ou les organes d'inspection. Ils ont pour objectifs de déceler les anomalies dans les informations produites dans l'entreprise.

2.3.2- Le mode de circulation et protection des informations

Il est important de préciser que les informations ne doivent être lues ou divulguées qu'aux personnes à qui elles sont destinées. Ainsi, lors de la circulation des différents documents, des règles de confidentialité doivent être respectées dans le dessein d'éviter que les informations soient modifiées par d'autres personnes.

Une de ces règles est le suivi d'un DCD dans lequel seront inscrits tous les destinataires d'une information donnée.

2.4- Les décisions

Les décisions prises entraînent des actes qui engagent l'entreprise sur le court comme sur le long terme du fait de leur conséquence. Il est important de prendre les bonnes décisions, au bon moment pour éviter que les changements pouvant survenir dans l'environnement interne et externe de l'entreprise se répercutent d'une manière défavorable sur les activités de l'entreprise. Ces décisions sont fonctions des informations que le décideur a en sa possession. C'est pour cela que la fiabilité des informations doit être garantie, elles doivent refléter

réellement les situations des différentes activités de l'organisation pour que le décideur ne se trompe pas dans le choix des actions à faire.

Plus précisément, les décisions sont des jugements de la part des décideurs sur les informations qu'il a reçues. Il faut parler de jugement car c'est à la suite d'analyses diverses qu'apparaissent les décisions finales.

Mais les décisions peuvent aussi être prises selon les intuitions des dirigeants dues à leurs expériences et à leur savoir faire. Il y a ce que la théorie de la boîte noire. Elle consiste à affirmer qu'il n'y a pas de relation directe entre l'information et la décision mais qu'entre ces deux notions, il y a la boîte noire du décideur qui, selon sa perception des choses, rejette ou choisit les informations qui lui seront utiles.

Ainsi, pour donner naissance à une bonne décision, qui, bien sûr, mènerait à la performance, le décideur combine son savoir personnel à une analyse des informations qu'il reçoit.

La compétence du décideur peut aussi remettre en cause la performance de l'entité. S'il n'a aucune expérience, ou s'il s'est trompé dans ses réflexions car il n'a pas suffisamment de connaissances concernant le sujet, les décisions qu'il va prendre ne manqueront certainement pas d'entrainer des conséquences néfastes pour l'entreprise.

2.5- La protection matérielle

Malgré le fait que cet élément puisse sembler superflu, la protection matérielle est très importante dans une entreprise. Cela est dû au fait que ce sont les moyens matériels à savoir, à l'exemple des entreprises industrielles, les outils, les machines qui serviront à produire les biens à vendre par l'entreprise. Mais il ne s'agit pas uniquement des machines, il peut s'agir aussi des matériels informatiques... en résumé, il est question des immobilisations, de tous les biens qui servent ou serviront à l'entreprise dans l'exercice de son activité. Ainsi, ce sont les premiers éléments dont il faut se soucier car même si les dirigeants sont compétents, qu'ils ont conçu une bonne stratégie et un bon plan d'action, sans ces matériels, aucune action ne serait accomplie.

Par protection matérielle, il faut tout d'abord entendre une protection contre le vol. Mais en dehors de cela, il s'agit aussi de garantir que les matériels sont à l'abri de toutes les dégradations possibles...

Toutefois, il ne s'agit pas uniquement des immobilisations mais il peut également être question de l'argent en caisse, des chéquiers etc...

Ainsi, cette protection matérielle doit faire partie des préoccupations des responsables de l'entreprise parce qu'elle fournit une garantie raisonnable de la sécurisation des intérêts de

celle-ci. Cette fonction de sécurisation, qu'il s'agisse des informations ou encore de tous les intérêts est le plus souvent accomplie par les organes de contrôle comme l'audit interne ou l'inspection.

2.6- L'implication du personnel

Dans le cadre d'une entreprise, il est important de ne jamais oublier que cette entreprise est formée par tous les membres du personnel sans qui, l'entreprise n'existerait plus. La performance de l'entreprise est l'affaire de tous et non pas uniquement celle des dirigeants. Quelque soit la fonction occupée par une personne dans l'organisation, elle contribue toujours de près ou de loin à la performance de l'organisation en question. C'est pour cela qu'il est essentiel que chacun se sente impliqué.

La culture d'entreprise n'est pas à exclure lorsqu'il s'agit de performance. Elliot Jacques la définit comme étant « son mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté. »¹¹ La culture d'entreprise est en quelque sorte l'âme de l'entreprise qui dicte les gestes, les pensées et les actions de ceux qui y travaillent. Cette culture a un grand impact sur les décisions car il faut tenir compte de cette spécificité avant d'entreprendre une quelconque action ; des actions contraires aux cultures et aux valeurs de l'entreprise pourraient se confronter à la résistance des membres du personnel.

La culture d'entreprise est un très grand outil entre les mains des décideurs qui leur permettra d'amener l'entreprise à atteindre la performance voulue et ce, pour différentes raisons. Elle permet :

- « - d'assurer la cohérence du groupe dans la mesure où elle permet de fédérer sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés);
- d'améliorer l'adaptation car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement ;
- de favoriser la motivation puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. »¹²

¹¹ CHANLAT, Jean- François. L'individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées, Canada, Les presses de l'université Laval et les Editions ESKA, 1990, p554.

¹² <http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>

Une fois la culture inculquée, il devient évident que tous les membres du personnel se sentiront comme étant membre de la grande famille qu'est l'entreprise dont la survie, la croissance dépendront des efforts de chacun d'entre eux.

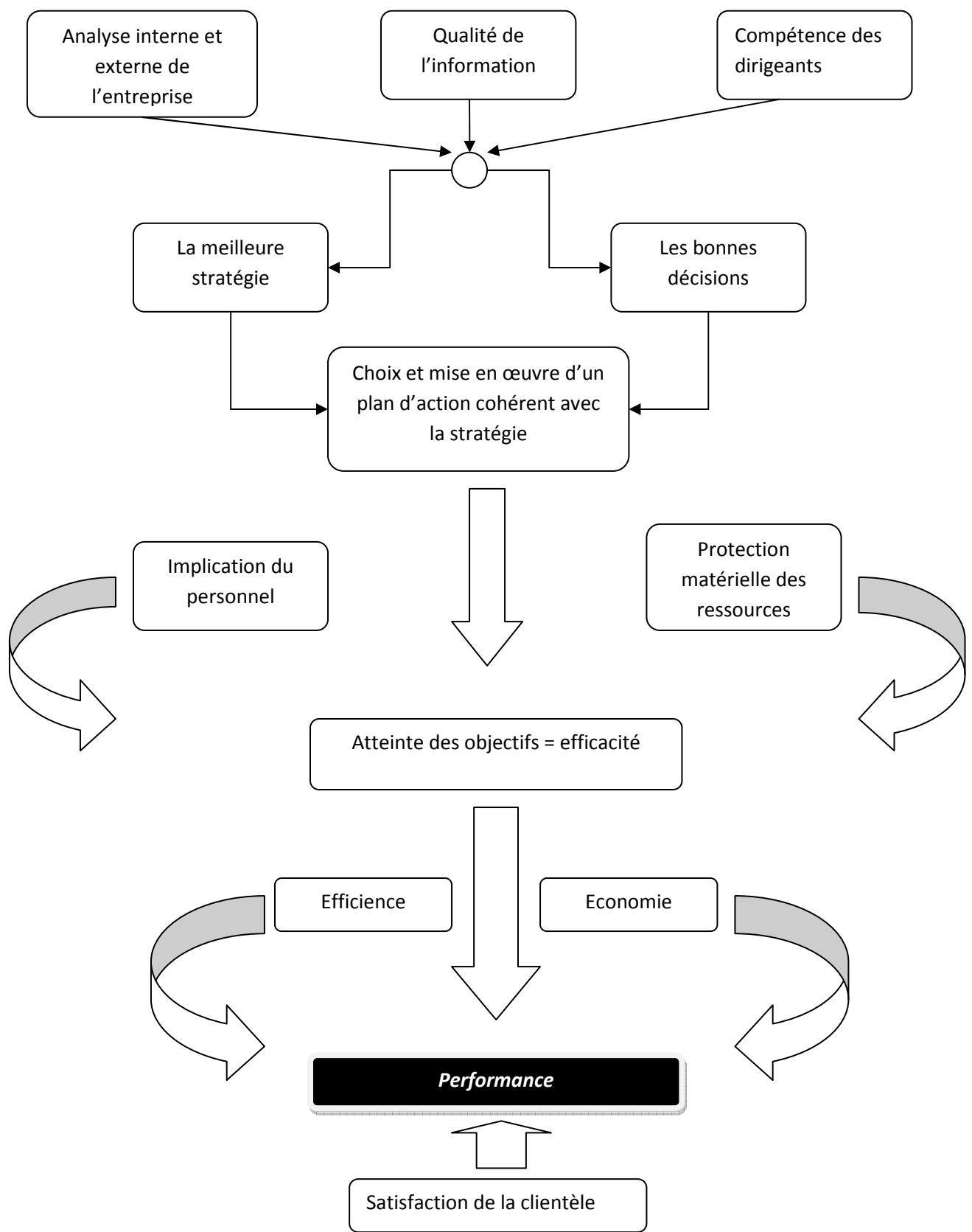
2.7- La satisfaction de la clientèle

Même si tous les éléments cités ci-dessus sont des plus importants, aucune performance ne sera atteinte sans la satisfaction de la clientèle de l'entreprise. La satisfaction peut se présenter sous différentes formes selon les personnes mais ce que chacun attend d'une compagnie c'est la qualité du produit et/ou la qualité du service rendu par celle-ci. Cela englobe l'accueil des clients, des prestations rapides, des produits non défectueux, l'aptitude à conseiller... en d'autres termes la satisfaction de tous les besoins et attentes de chaque client.

Du point de vue de la clientèle, une entreprise n'est performante que si elle réussit à combler les manques et à améliorer les points faibles perçus par les clients pour que ces derniers ne soient plus mécontents. Un client mécontent entraîne des coûts pour l'entreprise : des coûts directs du fait qu'il faudrait pour l'entreprise réétudier le dossier pour satisfaire le client ; des coûts indirects car il se pourrait que le client se tourne vers la concurrence dans l'avenir.

Les éléments sur lesquels se base la performance peuvent être résumés par le biais du schéma suivant.

Schéma 2 : Eléments de base de la performance



Source : Recherches personnelles

3- Les performances de la compagnie ARO

Pour toute entreprise existante, la compagnie ARO incluse, il est très important de pouvoir mesurer son évolution pendant une durée déterminée mais aussi de positionner par rapport à ses concurrents. C'est par cette mesure que les actions correctives pourront être déterminées pour que cela n'ait pas trop de répercussions sur l'avenir de l'entreprise.

Mais se mesurer est difficile sans des indicateurs sur lesquels se baser. Cette section permettra de voir quelles sont les indicateurs de performance les plus utilisés chez ARO mais aussi d'apprécier leurs évolution dans le temps.

3.1- Les indicateurs de performance chez ARO :

Dans la compagnie d'assurances ARO, nous pouvons retrouver les mêmes indicateurs que chez les entreprises comme le chiffre d'affaire, le résultat... mais aussi d'autres indicateurs qui sont propres aux entreprises œuvrant dans le domaine de l'assurance.

3.1.1- Le chiffre d'affaires

Dans le secteur des assurances le chiffre d'affaire est plus connu sous la dénomination de « Primes brutes ». Il s'agit de l'ensemble des primes reçues la compagnie pendant une période donnée.

Dans le cas de ARO dont les activités sont l'assurance et la réassurance, ce chiffre d'affaires correspond à la somme de celui des activités d'assurance c'est-à-dire les primes reçues des clients et de celui des activités de réassurance que l'on dénomme par « acceptation ». Cette acceptation n'est autre que les primes que les compagnies de réassurances reçoivent du fait d'avoir accepté de réassurer des contrats de la part d'autres compagnies d'assurances.

Mais à ces primes brutes peuvent aussi être déduites les commissions des agents et les divers frais qui constituent les frais d'acquisition des contrats, les cessions, c'est-à-dire les contrats cédées à des compagnies de réassurances.

Le montant des primes brutes auquel les cessions sont déduites et les frais d'acquisition des contrats, auquel est rajoutée la variation des risques en cours constitue la « production ». Et même si la valeur des primes brutes est très importante du fait qu'elle permet de savoir exactement quelle somme a été introduite dans l'entreprise par les clients, cette production permet, quant à elle, de savoir quelle est la somme réelle qui contribue au bénéfice de l'entreprise après que les différentes charges y afférentes aient été déduites.

3.1.2- Le montant des arriérés

Les arriérés correspondent aux primes qui n'ont pas encore été versées par les clients alors qu'ils le devaient compte tenu du fait que la compagnie d'assurances leur offre encore la garantie de la couverture des risques.

Ces arriérés sont le plus souvent classés par durée : arriérés de moins de trois mois, de plus de trois mois, de plus de six mois, de plus d'un an et même de plus de deux ans.

Le montant de ces arriérés révèle non seulement le taux de recouvrement des primes effectué par la compagnie mais il peut également être le signalement d'une quelconque anomalie au niveau des agences dans lesquelles le montant des arriérés est anormalement élevé.

3.1.3- Le résultat

Il s'agit de l'excédent des recettes, des produits sur les charges. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'indicateurs de performance, le résultat est très important puisqu'il permet de mesurer à quel point toutes les unités ont œuvré pour la maîtrise des coûts ou encore pour l'augmentation des produits de l'entreprise.

On parle souvent de résultat d'exploitation, de résultat opérationnel et de résultat global, la définition est la même (celle de l'excédent des produits sur les charges) mais ce sont des divisions du résultat global par nature. Ainsi, le résultat d'exploitation des compagnies d'assurances est formé par les primes brutes (affaires directes et acceptations) ainsi que les produits des placements (si la compagnie en fait) et les autres produits qui sont liés à l'exploitation normale de la compagnie ; le tout diminué du montant des sinistres, des frais d'acquisition des contrats ainsi que toutes les autres charges qui sont liées à l'exploitation de la compagnie.

3.1.4- Les indicateurs spécifiques aux compagnies d'assurances

a- La marge de solvabilité

La marge de solvabilité est un montant qu'une compagnie d'assurance doit détenir pour qu'elle puisse faire face à des imprévus. Cette exigence est mentionnée dans le code des assurances afin de protéger les clients contre les conséquences des risques financiers pouvant survenir à tout moment dans ces compagnies.

Il est vrai que les entreprises d'assurances constituent déjà des provisions techniques, mais la marge de solvabilité est une garantie supplémentaire contre les risques que celles-ci encourrent dans l'exercice de leurs activités.

Il n'y a pas de montant plafond lors de la constitution de la marge de solvabilité, mais en revanche il existe un plancher. Le calcul de la marge de solvabilité est très complexe. Selon le décret 2001-1121 du 28 décembre 2001 relatif aux régimes juridique et financier des entreprises d'Assurances à Madagascar, le montant minimal de la marge de solvabilité peut être calculé soit par rapport aux montants des cotisations reçues par l'entreprise, soit par rapport à la charge moyenne annuelle des sinistres supporté par l'entreprise en question. Ceci est valable pour les entreprises d'assurances non vie. Mais pour les entreprises d'assurances vie et capitalisation, le montant minimal de la marge de solvabilité se calcule par rapport aux provisions mathématiques.

Pour le cas des entreprises mixtes c'est-à-dire celles d'assurances vie et non vie comme c'est le cas de l'Assurance ARO, le montant minimal n'est autre que la somme des montants minimaux de la marge de solvabilité obtenus dans chacune des branches vie et non vie qui ont respectivement été calculés suivant les méthodes susmentionnées.

b- Les ratios de gestion

Ce sont des pourcentages qui permettent à l'entreprise de se rendre compte de la part des frais de gestion dans les affaires directes des compagnies d'assurances. En parlant d'affaires directes, il s'agit ici uniquement des activités d'assurances et non de réassurances.

Dans le secteur de l'assurance, la norme reconnue en matière de ratio de gestion est de 28%. En d'autres termes, plus le ratio reste en-dessous de ces 28%, plus la compagnie a une grande maîtrise de ses charges de gestion. Et bien évidemment, si le ratio de gestion d'une compagnie dépasse ces 28%, elle devrait faire attention aux charges auxquelles elle doit faire face.

Les charges d'exploitation dont il s'agit ici sont constituées par les frais de personnel sur affaires directes, les commissions sur affaires directes et les autres charges sur affaires directes. C'est la somme de ces pourcentages qui constitue le ratio de charges globales ou ratio de gestion.

c- Le ratio de solvabilité technique

Ce ratio est calculé suivant le rapport entre les fonds propres de la société et les provisions techniques constituées par celle-ci. Il permet aux entreprises d'assurances de savoir à quelle hauteur des provisions techniques constituées se situent les fonds propres qu'elles détiennent. Il n'y a pas de normes sur laquelle se baser comme c'est le cas dans les ratios de gestion, toutefois, si les assurances malgaches veulent se mesurer par rapport aux grandes entreprises

d'assurances françaises par exemple, le ratio de solvabilité technique tourne toujours aux environs de 25%.

d- Le ratio combiné

Le ratio combiné est un indicateur permettant réellement d'appréhender la performance d'une entreprise d'assurances. Certes, les ratios précédemment évoqués servent à confirmer ou à infirmer la solidité financière d'une compagnie, ce qui rassurerait tous les clients, mais le ratio combiné permet aux dirigeants de savoir si leurs charges (frais de gestion et sinistres) sont couvertes par les primes encaissées et ce, au cours d'une période donnée.

Ainsi, ce ratio se calcule en faisant le rapport entre la somme des frais de gestion et des sinistres et le montant total des primes reçues.

Un ratio supérieur à 100% voudrait dire que les encaissements concernant les activités d'assurances et de réassurances ne couvrent pas les dépenses engendrées par ces mêmes activités. Mais cela ne signifie pas que le résultat sera négatif, car outre les primes, ces entreprises peuvent aussi comptabiliser des encaissements provenant de leurs placements.

3.2- L'évolution de ces indicateurs chez ARO durant les cinq dernières années :

Tableau 2 : Evolution des KPI de ARO durant les 5 dernières années

<u>Indicateurs de performance</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Primes brutes (en million d'ariary)	37 056,10	44 054,00	52 933,70	57 317,90	55 655,50
Couverture du montant minimal de la Marge de solvabilité	5,70	5,30	4,40	12,7*	13,7*
Ratio de gestion (norme 28%)	27,20%	25,50%	23,00%	22,70%	26,30%
Solvabilité technique	53,98%	51,90%	50,08%	46,92%	97,92%
Résultat (en million d'ariary)	5 504,05	6 910,97	6 119,43	4 655,04	3 013, 29

* Retraitements compte tenu des réévaluations

Source : Synthèse des rapports annuels de l'assemblée générale des actionnaires de ARO

La part de marché peut aussi constituer un indicateur de performance car c'est par son biais que l'on peut savoir à quelle position une compagnie se situe sur le marché donné. En se replongeant dans les cinq dernières années, la position de leader a toujours été maintenue avec

une part de marché qui s'est stabilisée autour de 60% malgré l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché malgache.

Conclusion :

La performance est un concept dont la définition dépend de la position de la personne par rapport à l'entreprise. C'est ainsi qu'afin que chacun puisse voir l'évolution de la performance d'une entreprise, des indicateurs ont été élaborés, des indicateurs adaptés à chacune des visions des parties prenantes et des personnes externes à l'entreprise. Et la compagnie ARO ne déroge pas à cette règle.

Il est nécessaire de maîtriser un certain nombre d'éléments qui, à eux seuls, seront facteurs de la performance de l'entreprise. Quels que soient les indicateurs utilisés, une défaillance ou une amélioration au niveau de ces facteurs auront toujours un impact sur l'entreprise dans sa recherche de la performance.

Chapitre 3 : Performance et organe de contrôle au sein de ARO

Le domaine d'étude étant l'audit et l'inspection qui sont les organes de contrôle de ARO, il est important de connaître ce que font ces organes pour concourir à la performance de la compagnie. Ce chapitre se consacre alors à l'étude des fonctions des organes de contrôle. Mais avant de pouvoir parler desdites fonctions, il se révèle utile de savoir en quoi consiste réellement le contrôle et pourquoi l'audit et l'inspection font parties des organes de contrôle.

1- Notions de contrôle

1.1- Définitions du mot contrôle

Selon le contexte, différents sens peuvent être trouvés au terme « contrôle ».

La pratique tend à donner comme synonyme de contrôle la vérification. En d'autres termes il s'agit d'analyser tous les faits dans le dessein de savoir si tout ce qui a été fait ou tout ce qui s'est produit a été conforme ou non avec ce qui a été ordonné ou prévu. Avec cette vérification, dans une organisation, on associe souvent un système de sanction récompense qui consiste à sanctionner les personnes qui n'auront pas suivi les directives de ses supérieurs ou encore des récompenses, non pas pour avoir suivi les directives mais pour avoir effectué un très bon travail tout en suivant les instructions, en d'autres termes lorsque la personne fait mieux que ce qu'il a été attendu d'elle.

C'est donc grâce à cette vérification que les dysfonctionnements au sein d'une entreprise peuvent être repérés. Il est essentiel de procéder à ce type de contrôle très régulièrement si une entreprise se veut d'être performante car il est à l'origine des actions correctives au sein de ladite entreprise.

Mais outre cette vérification, un autre sens peut aussi être attribué au terme contrôle : le concept de maîtrise. La maîtrise des activités, la maîtrise d'une situation donnée se traduit par le fait de piloter cette activité comme il se doit, faire en sorte que le fruit de cette activité soit exactement sinon mieux que ce qui a été prévu. Cela implique que celui qui a le contrôle devra être en mesure d'écartier tous les risques qui seraient susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs fixés.

Il ne s'agit donc plus ici de voir « ce qui ne va pas » dans l'entreprise mais de savoir « ce qui n'ira pas » dans l'entreprise. Ainsi, ce type de contrôle permet de mettre en œuvre des actions préventives, car la maîtrise suppose le fait de savoir dans quelle direction l'entreprise ira si telle ou telle hypothèse se réalise.

En d'autres termes ce type de contrôle permet à celui qui l'exerce de limiter le degré de possibilité de réalisation d'une quelconque action (en empêchant cette action) ou au contraire de faire en sorte que celle-ci se réalise. Ce, en manipulant les différents éléments dont il dispose.

Dans une entreprise, le contrôle n'est donc autre le fait de faire en sorte que les objectifs soient atteints. Ce, en observant les faits existants afin d'émettre des remarques sur ce qui a été effectué qui n'était pas conforme à ce qui a été ordonné par les dirigeants, en cherchant ce qui entrave ou ce qui pourrait entraver la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants.

Ainsi, le contrôle a un lien étroit avec la performance parce qu'il s'agit, en effet, de déterminer ce qui n'a pas permis d'atteindre la performance souhaitée et ce qui serait susceptible d'altérer, dans le futur, la performance d'une entreprise.

Mais puisqu'il s'agit de performance, différents niveaux doivent être pris en compte au sein d'une entreprise et c'est pour cela qu'il existe différentes missions de contrôle qui doivent être exercées afin qu'une entité atteigne un minimum de performance.

1.2- Les missions de contrôle au sein d'une entreprise

Comme défini ci-dessus, le contrôle est à la fois la vérification et la maîtrise des activités au sein d'une entreprise donnée. Mais ces deux notions (vérification et maîtrise) doivent se matérialiser sous plusieurs formes pour être optimisées dans l'entreprise en question et c'est dans cette matérialisation que l'on retrouve les différentes missions de contrôle.

Les missions de contrôle au sein d'une entreprise regroupent toutes les fonctions que se doivent d'exercer tous les organes de contrôle de ladite entreprise. Il s'agit ici de développer ces fonctions qui contribuent à la performance d'une entreprise, performance qui lui sera vitale pour sa survie et son développement au sein du marché.

Ces missions de contrôle peuvent être regroupées en trois catégories

1.2.1- La vérification du suivi des procédures

Les procédures constituent un moyen pour les dirigeants de transmettre ses instructions à tous les employés. Il s'agit de montrer à ces derniers comment une telle ou telle tâche doit être effectuée afin que celle-ci soit correctement exécutée.

Ces procédures permettent d'éviter les oubli de la part des employés mais aussi et surtout d'avoir un travail de qualité, nécessaire à l'atteinte des objectifs d'une entreprise.

Ces procédures contiennent les directives telles que la manière de réaliser une tâche, la circulation des documents... Ces directives peuvent aussi avoir trait à la protection des biens de l'entreprise, la sécurisation de ces biens à l'exemple de l'argent détenu en caisse et qui doit être enfermé dans un compartiment fermé à clé, ou encore les demandes d'autorisations relatives à l'achat d'un bien quelconque qui nécessitera des dépenses...

Toutes ces procédures doivent être consignées au sein d'un seul document : « le manuel de procédures » qui servira de base à l'exécution d'une tâche donnée.

Les organes de contrôle ont pour mission de vérifier si les procédures ont été correctement suivies par les employés. Cela peut se traduire par la vérification de la qualité du travail fourni par ces employés car un travail mal fait équivaudrait à dire que des directives n'ont pas été suivies concernant la réalisation de ce travail. Il faut entendre par travail toutes choses accomplies par le personnel d'une entreprise, pour celle-ci ou au nom de celle-ci.

1.2.2- La prévention et la détection des fraudes

Dans le contexte de l'audit financier des entreprises, la fraude est « un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, par des personnes constitutants le gouvernement de l'entreprise, par des employés ou par des tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal. »¹³ Mais dans le contexte, pas uniquement financier, de la performance d'une entreprise, la fraude est un acte commis par un ou des membres du personnel, au détriment de l'entreprise, ayant pour dessein d'en tirer profit (avantage en nature ou en numéraire).

Les fraudes sont les causes les plus connues de licenciement du personnel outre la non-efficacité. Malgré la croyance des membres du personnel qu'une petite fraude ne pourrait avoir aucun impact sur la performance de l'entreprise, la somme de plusieurs petites fraudes coûte une somme énorme à celle-ci. En effet, « La fraude constitue aujourd'hui pour l'entreprise un risque toujours plus courant et important. Car non seulement les fraudeurs peuvent coûter très chers à une entreprise, mais ils peuvent aussi mettre sa réputation en jeu, et partant, menacer son existence même »¹⁴. Il en découle que le fait d'éviter toutes les fraudes pouvant survenir est essentiel à la bonne marche de l'entreprise.

Toutefois, la détection et la prévention de fraudes ne peut être confiée à toute personne, il est primordial que celle-ci en ait la compétence, c'est pour cela que cette tâche incombe aux

¹³ IFAC. ISA 240 paragraphe 6, 30 juin 2006.

¹⁴ BOTS, Riet; COLLETIF. Maitriser la croissance des PME: Gestion, Gouvernance, Développement, Paris, De Boeck, 2003, p81

organes de contrôles d'une entreprise qui ont, non seulement la formation mais aussi l'expérience nécessaire pour mener à bien ces interventions.

Les fraudes en entreprises peuvent revêtir deux formes différentes : les fraudes portant sur les actifs matériels et/ou immatériels, les connivences entre les membres du personnel et les tiers.

Les fraudes portant sur les actifs matériels ou immatériels peuvent être relatives à l'état des frais de l'entreprise comme l'incorporation des frais personnels d'un membre de l'entreprise aux frais de celle-ci ou encore comme l'exagération des frais de l'entreprise toujours au profit d'un de ses membres. Mais cela peut aussi porter sur les biens de l'entreprise comme le matériel, les fournitures, les stocks, les marchandises, etc...

La connivence entre collaborateurs internes et tiers¹⁵ est peut prendre la forme de fraudes à l'achat : sélection d'un fournisseur en échange d'une prime ou la favorisation de la signature d'un contrat avec une entreprise ou un fournisseur connu d'un membre du personnel dont les conditions ne sont pas très favorables à l'entreprise.

La prévention des fraudes par les organes de contrôle consiste à mettre en place des dispositifs qui permettront aux fraudeurs d'échouer dans leur action ou qui permettront plus facilement à ces mêmes organes de détecter ces fraudes. Ces organes exercent par là des activités de contrôles pouvant se définir ainsi : « Les activités de contrôle désignent l'ensemble des actions et procédures mises en œuvre par l'entreprise, visant à identifier, prévenir et atténuer le risque de fraude. Ces actions très variées peuvent concerner la séparation des tâches, les procédures d'autorisation, la revue de la performance opérationnelle ou encore les dispositifs de sécurité et de sauvegarde des actifs »¹⁶

Ces activités de contrôle ont, de ce fait, pour objectif de défendre les intérêts de l'entreprise en faisant en sorte que le patrimoine de ladite entreprise soit protégé et sauvégardé.

1.2.3- Le suivi de la performance des unités de l'entreprise

Il a été dit plutôt que la performance d'une entreprise donnée est la somme de la performance de tous les organes présents dans cette entreprise. Il est, de ce fait, très important de mesurer à quelle mesure ces organes ont été efficaces, efficents et économiques.

Les organes de contrôle s'attardent le plus souvent sur le concept de l'efficience et de l'économie. En effet, ces organes comptent aussi dans ses attributions de vérifier si les

¹⁵ BOTS, Riet; COLLETIF. Maitriser la croissance des PME: Gestion, Gouvernance, Développement, Paris, De Boeck, 2003, p82

¹⁶ OUANICHE, Mikael. La fraude en entreprise: Comment la prévenir, la détecter, la combattre, Paris Saint-Germain, Editions Maxima, 2009, p108.

ressources qui ont été acquises au meilleur prix et si elles ont été utilisées sans gaspillage pour obtenir un produit donné.

Cette mission rejoint celle de la prévention des fraudes dans l'entreprise du fait que si les ressources n'ont pas été achetées au meilleur prix et aux meilleures conditions c'est qu'il y a peut être eu connivence entre un fournisseur et un employé de l'entreprise ; et si elles n'ont pas contribué à obtenir le nombre de produit prévisionnel, c'est qu'il y a peut être eu détournement de matières....

Les organes de contrôle jouent un rôle non négligeable dans la performance d'une entreprise. Par ses différentes missions, elles contribuent non seulement à la localisation du boulon d'étranglement qui n'avait pas permis à l'entreprise d'atteindre une situation donnée mais aussi et surtout à empêcher aux différentes risques pouvant menacer l'entreprise de se réaliser par la mise en place de dispositifs de sécurité suffisantes.

Mais les missions exposées ci-dessus ne sont que généralités, il serait donc nécessaire de connaître réellement les fonctions des organes de contrôle d'une entreprise donnée. La section suivante expose les différentes fonctions des organes de contrôle au sein de ARO ainsi que leur contribution dans la performance de l'entreprise.

2- Les organes de contrôle au sein de ARO

Une entreprise de grande envergure telle que l'assurance ARO se doit de prendre certaines mesures afin de toujours empêcher un recul. De par ce fait, la compagnie ARO possède en son sein deux organes de contrôle, ayant chacun leur propre fonction. Ces organes de contrôle sont : l'inspection et le contrôle interne.

2.1- L'inspection

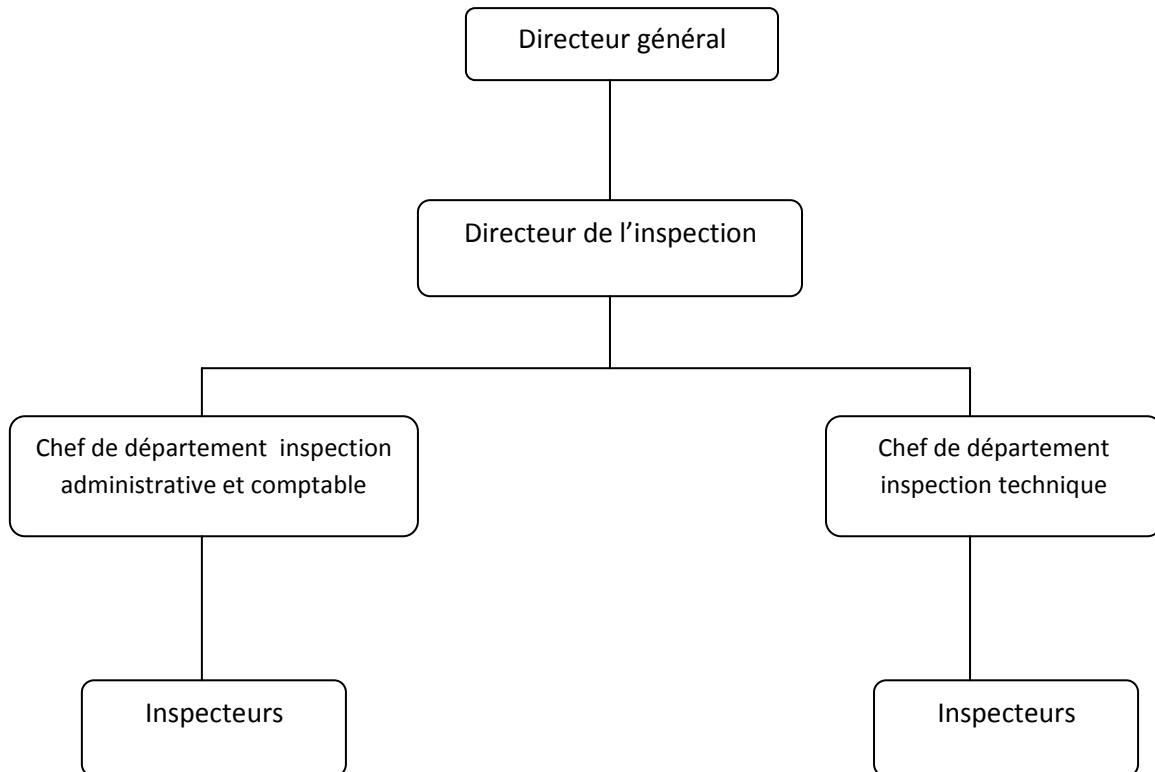
2.1.1- Présentation de la fonction

L'inspection est un des organes de contrôle mis en place dans l'organisation de l'assurance ARO. S'occupant de l'inspection des points de vente, cette direction se charge aussi, depuis peu, de l'inspection de l'entreprise toute entière.

La direction inspection est formée par deux départements : le département inspection administrative et comptable et le département inspection technique, chaque département étant formé par une équipe d'inspecteurs. Au total, cette direction compte un effectif de neuf (09) personnes dont un Directeur, deux chefs de département, trois inspecteurs administratifs et

comptables et trois autres inspecteurs s'occupant de l'inspection technique. Dans l'organigramme de l'entreprise, la direction inspection se trouve directement rattachée à la Direction générale comme le montre l'organigramme¹⁷.

Schéma 3 : Organigramme de la direction inspection



Source : Recherches personnelles

2.1.2- Objectifs et fonctions de la direction et des départements

a- Les objectifs généraux

L'inspection est une des nombreuses facettes que présente le contrôle. Le langage tend à l'assimiler au concept de vérification et cela n'est pas à écarter car il s'agit, en effet, de vérifier si tout se passe dans les normes dans une situation donnée.

L'inspection peut être synonyme d'examen minutieux des faits dans le dessein de pouvoir expliquer l'origine des données réelles.

Au sein de l'assurance ARO, l'objectif général des organes d'inspection est la « sécurisation des intérêts et des biens de la compagnie à tous les niveaux de l'organisation : Réseau

¹⁷ Schéma : organigramme de la direction inspection

commercial et unité du siège. » En d'autres termes, l'objectif de cet organe est de faire en sorte que les biens de l'entreprise ne reviennent qu'à elle et que ses revenus ne profitent qu'à elle seule. Les organes d'inspection se chargent de ce fait de mettre à nu toutes les malversations et toutes les fraudes effectuées dans la compagnie. Une gestion saine des points de vente ainsi que du siège est alors l'objectif principal de cette fonction.

Mais pour atteindre cet objectif final, toutes les divisions de l'inspection ont aussi été affublées d'objectifs spécifiques.

b- L'inspection administrative et comptable

L'inspection administrative et comptable est l'un des deux départements de la direction inspection. Comme son nom l'indique, ce département est chargé d'inspecter tout ce qui a trait à la tenue des documents administratifs et comptable de la compagnie. Les documents administratifs des compagnies d'assurances ne sont autres que les documents de base qui serviront de support à toutes les opérations d'assurance à l'exemple du cahier de registre d'ordre, des carnets de reçus, des carnets de chèques, des carnet de bons provisoires...

❖ Objectifs du département

Les objectifs de l'inspection administrative et comptable peuvent être considérés comme des subdivisions de l'objectif général de la direction inspection. Ces objectifs contribueront, de ce fait, à la sécurisation des biens et des intérêts de la compagnie ARO.

Les résultats attendus à l'issue des différentes missions accomplies par l'équipe de l'inspection administrative et comptable sont relatifs à l'assainissement des comptes. Par cela il faut entendre l'obtention d'une situation fiable des comptes, des comptes exempts de toute anomalie. Au niveau des points de vente, il s'agit alors d'avoir une situation claire du portefeuille de chaque client. Cela équivaut à dire qu'en visionnant tous les comptes auprès des points de vente, une tierce personne sera à même de trouver le montant des primes déjà payés par un client, le montant des arriérés de ce même client. Toutefois, ce qui est le plus à rechercher c'est le rapatriement total des primes payées auprès des points de vente au sein du siège de la compagnie ARO, cela rejoignant l'objectif de la sécurisation des intérêts et des biens de la compagnie. En recherchant par ailleurs une gestion saine, un autre objectif à atteindre est le respect des procédures, du point de vue comptable et administratif, préconisés par la compagnie. Cela fait, tous les comptes des points de vente et de la compagnie seront alors normalisés, ce qui constituerait un assez bon niveau de sécurité pour celle-ci. Les

inspecteurs parviennent à ces résultats en exerçant différentes fonctions au sein de toutes les unités de la compagnie.

❖ Fonctions du département

Les fonctions de l'inspection administrative et comptable sont constituées des différentes tâches que l'équipe effectuent afin d'atteindre les résultats que la direction attend d'elle. Il est à rappeler que ce résultat est l'assainissement des comptes ainsi que le respect des procédures.

Les missions d'inspection au niveau des points de vente comptent parmi les fonctions les plus ardues des organes d'inspection. C'est dans l'optique d'éviter ou de mettre au clair les fraudes que ces missions sont organisées. En effet, étant donné la renommée de cette compagnie, les points de vente se sont multipliés, ce qui rend encore plus grand les risques de fraudes... Il est ici question de fraude, car ces points de vente dispersés dans tout Madagascar sont les premiers sinon les seuls à être en contact avec les clients qu'il s'agisse de donner des renseignements ou d'encaisser des primes ; et c'est justement dans cette dernière situation qu'intervient les organes d'inspection.

Le mécanisme est simple, toutes les primes encaissées par les points de vente qu'il s'agisse d'agences directes ou d'agences générales, doivent être déclarées et rapatriées au siège de ARO. A noter que les employés des agences directes sont des employés de la compagnie ARO mais que ceux des agences générales ne le sont pas. Les agences générales sont des points de vente , mandataires des assurances ARO dont la rémunération est une commission payée une fois que toutes les primes d'un contrat sont encaissées.

Du point de vue comptable, les agences générales sont considérées comme étant des clients du siège et pour cela, une agence générale possède son propre compte courant auprès du siège. Lorsqu'une agence établit un nouveau contrat ou encaisse des primes, les opérations doivent être communiquées au siège pour y être comptabilisées dans le compte de l'agence en question. Lorsque toutes les primes seront rapatriées auprès du siège, le compte courant de l'agence est soldé petit à petit. Les inspecteurs interviennent lorsque ce compte n'est pas soldé, leur mission sera de retrouver l'origine de ce solde.

Auprès des agences directes de la compagnie, les fonctions des inspecteurs administratifs et comptables sont relatives à la gestion des quittances. Les quittances sont des documents ouverts au nom d'un client par les agences directes une fois qu'une police au nom de ladite personne a été comptabilisée sans que les primes y afférentes n'aient été payées. En d'autres termes, l'existence d'une quittance au nom d'un client se justifie par le non paiement des

primes. Les quittances sont toutes regroupées en un seul endroit connu sous le nom de « bac à quittance ». Une fois que les primes ont été payées, la quittance y afférente doit être sortie du bac et annulée auprès du siège. Les inspecteurs sont chargés de voir si à chaque quittance libérée du bac correspond un double du reçu d'encaissement des primes ainsi qu'une souche, si pour les polices ayant des quittances en bac, les primes n'ont pas déjà été encaissées...

Lorsqu'il s'agit d'inspection comptable, l'équipe veille aussi à avoir les explications afférentes à l'existence de solde sur certains comptes des agences tels que les compte de passage, de frais de fonctionnement, de virements internes...

Durant les missions d'inspection, ces organes sont par ailleurs chargées de vérifier si les procédures ont été pleinement respectées quant à la tenue des documents administratifs tant du point de vue du fond que de la forme à l'exemple de signature obligatoire du premier responsable sur le journal de caisse attestant de l'effectivité des opérations enregistrées à la suite de la vérification journalière des liquidités en caisse ou encore des classements des quittances dans un bac fermé à clé. Veiller au respect d'autre procédure telle que l'inventaire systématique des quittances en bac tous les trimestres est aussi du ressort de l'inspection administrative et comptable.

c- L'inspection technique

Second département au sein de la direction inspection, l'inspection technique complète les travaux de l'inspection administrative et comptable, œuvrant pour l'atteinte des objectifs de la direction inspection.

❖ Objectifs du département

Dans le domaine des assurances, il faut entendre par le terme « technique » tout ce qui a trait au traitement de la production et des sinistres. L'objectif de ce département est de s'assurer que la production a été faite conformément à toutes les procédures mises en place et que le règlement des sinistres s'est fait en ne laissant aucun détail de côté, toujours conformément aux procédures. En ce sens qu'un sinistre ne sera pas réglé par ARO tant que ce règlement n'est pas du ressort de la compagnie (client de la compagnie, primes réglées, sinistre non volontaire...). La normalisation et l'uniformisation des procédures des différents traitements techniques comptent aussi parmi les objectifs de l'inspection technique. Ainsi, un niveau de sécurité sera instauré au sein de la compagnie du fait que les traitements techniques se feront suivant un processus clair et non pas selon la volonté des membres du personnel.

❖ Les fonctions du département

Auprès du siège, dans les services techniques, les inspecteurs vérifient le traitement des dossiers de production et de sinistres afin de déceler d'éventuelles anomalies et dans l'optique de savoir si les procédures afférentes à ces traitements ont été rigoureusement suivies.

C'est ainsi qu'au niveau de la production, les inspecteurs contrôlent la tenue des documents techniques tels que les cahiers de registre, la remise des attestations d'assurances aux clients de la compagnie afin de savoir si ceux-ci correspondent bien à des contrats régulièrement constitués, comptabilisés...

Au niveau du traitement des sinistres, les inspecteurs ont la charge de vérifier la bonne tenue des documents tels que le cahier de registre d'ordre sinistre (enregistrement des déclarations de sinistres). L'indemnisation d'un sinistré implique, de la part des inspecteurs, de contrôler que cette personne est bien client de la compagnie, que sa déclaration a bien été enregistrée, que le sinistre est bien couvert par le contrat en cours, qu'il y a eu un rapport d'expertise conforme aux attentes de la compagnie, qu'elle ne possède aucun arriéré de primes... Et enfin au vu d'un règlement sinistre, il incombe aussi aux inspecteurs de vérifier si cette indemnisation a bien été comptabilisée par la compagnie.

2.1.3- Les méthodes de travail

a- La fixation des objectifs et des orientations

Dans le dessein de pouvoir exercer au mieux ses fonctions, les organes d'inspection se fixe au fur et à mesure des objectifs à atteindre pendant une période donnée. Ces orientations, qui prendront la forme de plan d'action à suivre pour qu'aucune tâche ne soit oubliée ou mise de côté.

Ces objectifs et ces orientations sont fixés à chaque début ou du moins durant les deux premiers mois de l'année. Ce, afin de voir ce qui n'a pas pu être accompli durant l'année précédente et ce qui doit être accompli durant l'année en cours. Etant donné, que l'équipe des inspecteurs sont ceux qui sont le plus souvent sur le terrain et de ce fait, ceux qui sont le plus à même de savoir à quelle mesure les travaux d'inspection ont été accomplis, ces orientations sont tout d'abord élaborées par ces inspecteurs puis transmises au Directeur de l'inspection pour des corrections et/ou pour des améliorations.

Ces orientations ne sont pas élaborées au hasard. En effet, les actions à accomplir dépendent, tout d'abord, des faits de l'année précédente : des fraudes détectées auprès d'un point de vente ou des tâches bâclées au sein des unités... Il est donc important qu'une nouvelle inspection de

ces unités soit accomplie durant l'année en cours. Il faut aussi tenir compte du fait que toutes les unités ainsi que tous les points de vente doivent être inspectées même si aucun fait ne permet de soupçonner des fraudes ou des malversations, ceci permettra aux organes d'inspection de constater par eux-mêmes si des améliorations doivent être conseillées à ces unités. Le planning pour ces missions est, de ce fait, établit en début d'année avec les orientations de l'année.

b- L'aide à la décision : les rapports de missions

Les rapports de mission des inspecteurs sont les documents qui permettent à la Direction générale de prendre des décisions utiles à la compagnie. En effet, ce document relate les faits constatés au cours d'une mission d'inspection dans les unités de la compagnie. En restant dans le cadre des fonctions qui leur sont attribuées, les inspecteurs décrivent dans ce rapport « l'existant ». Il leur incombe également d'émettre une conclusion au terme de l'analyse de l'existant en étayant les méthodes utilisées pour effectuer ces analyses. Il s'agit donc de chercher les causes de tous les faits constatés. Une fois les conclusions établies, des recommandations, propositions de sanctions doivent être données par les inspecteurs.

Il est utile de préciser que ces recommandations ne sont pas définitives tout comme c'est le cas du rapport en lui-même : le rapport doit tout d'abord être avalisé par le Directeur de l'inspection qui peut y apporter des modifications et y ajouter d'autres recommandations. Ce dernier ayant validé le rapport, celui-ci est alors transmis au Directeur général qui reste seul décideur final des actions à entreprendre. En tenant compte des recommandations des organes d'inspection, le Directeur général prend les décisions en fonction des objectifs fixés pour la compagnie, en d'autres termes, en fonction des enjeux que représentent les faits analysés dans le rapport.

Le Directeur général ayant pris sa décision, les organes d'inspection sont chargés de les appliquer auprès des unités concernées. Celles-ci devront être inspectées dans les mois qui suivent ou durant l'année à venir afin de se rendre compte si les recommandations données ont été suivies ou si une nouvelle erreur n'a pas été commise.

Les travaux des inspecteurs sont des contrôles a posteriori, ce qui implique qu'ils ont le devoir de détecter les fraudes et non de prévenir leur apparition. Les inspecteurs vérifient, de ce fait, comment ont été effectuées les tâches, et tous les faits constatés sont cohérents entre eux.

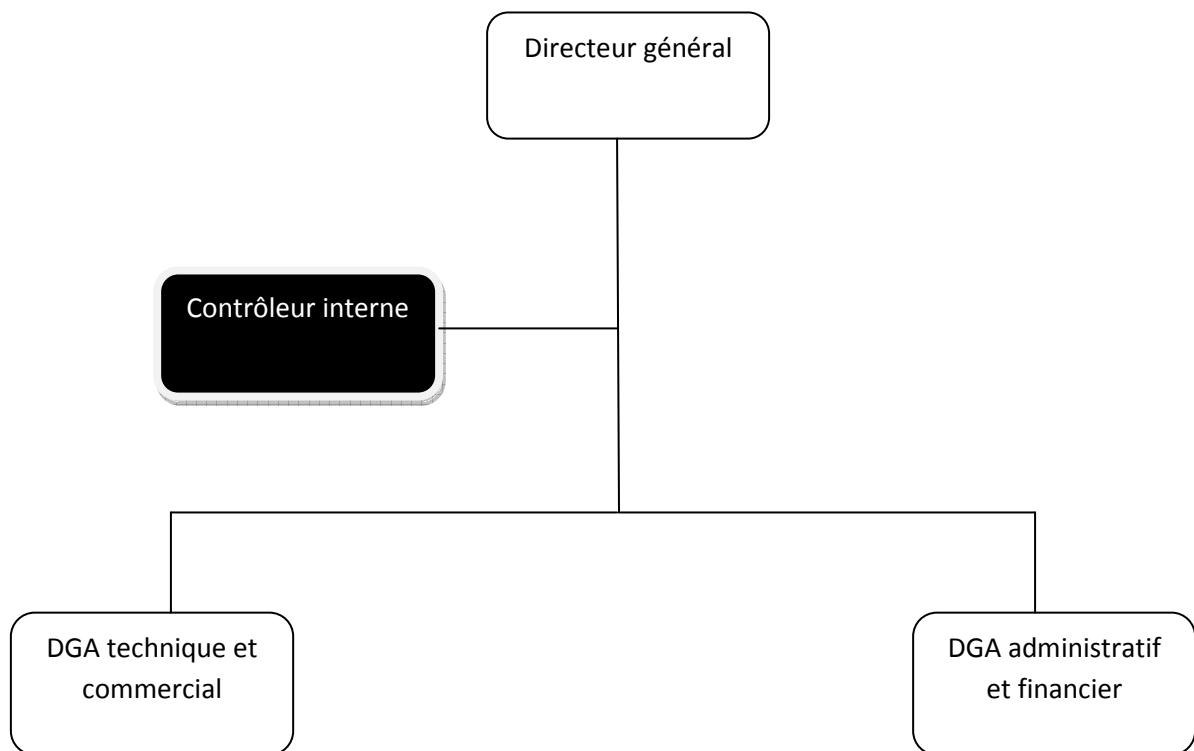
Les inspecteurs ont la charge d'assurer la qualité des informations déjà traitées par toutes les unités ainsi que d'améliorer leurs prestations et c'est ainsi que ces organes contribuent à la performance de la compagnie ARO.

2.2- Le contrôle interne

2.2.1- Présentation de la fonction :

Le contrôle interne est également une fonction rattachée à la Direction générale de la compagnie ARO. Ce poste est tenu par une personne le « Contrôleur interne » et son assistant. Du point de vue organisationnel, le Contrôleur interne est placé en position d'état-major dans l'organigramme comme le montre le schéma ci- après.

Schéma 4 : Position du Contrôleur interne dans l'organigramme



Source : Recherches personnelles

Au vu de cet organigramme, il devient évident que cette fonction détient un rôle significatif au sein de l'organisation de la compagnie. Le fait qu'elle soit placée en état-major auprès de la Direction générale démontre qu'elle a accès à toutes les informations de la compagnie et qu'elle assure une fonction d'aide à la décision auprès de la Direction générale.

2.2.2- Objectif de la fonction

Le Contrôleur interne n'exerce pas sa fonction dans un domaine spécifique, il effectue ses missions dans toutes les unités de la compagnie et traite de nombreuses sortes de données et pas seulement les données comptables ou les informations chiffrées.

L'objectif de cette fonction est de s'assurer de l'application des directives de la Direction générale ainsi que de l'atteinte des objectifs définis par la direction comme il se doit. Ainsi, le Contrôleur interne joue à la fois le rôle de détection (détection du nœud empêchant l'atteinte des objectifs) mais aussi de prévention (détermination des éléments qui seraient susceptibles d'entraver dans l'avenir l'atteinte des objectifs de la compagnie). La notion de performance est, de ce fait, inséparable de la fonction du Contrôleur interne.

Selon le COSO dans son référentiel « Internal Control – Integrated Framework », le contrôle interne est « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux règlementations en vigueur. »¹⁸ Ces objectifs sont aussi ceux des missions du Contrôleur interne, des objectifs qui peuvent être qualifiés d'opérationnel, financier et réglementaire.

2.2.3- Les missions du Contrôleur interne

Pour l'atteinte de l'objectif de sa fonction, le Contrôleur interne est chargé de la réalisation de différentes missions sur différents domaines.

a- Le système d'information :

La qualité du système d'information d'une entreprise compte parmi les principales garanties de la performance de celle-ci. Au sein de la compagnie ARO, le Contrôleur interne est chargé de piloter le système d'information. En d'autres termes, il détecte toutes les anomalies pouvant avoir des conséquences néfastes sur le bon fonctionnement du système d'information, en détermine les causes probables et cherche des solutions pour y remédier. En ce sens que toutes les anomalies doivent lui être signalées.

Mais avant cela, il lui incombe de connaître les différents besoins de la compagnie en matière de système d'information, compte tenu des objectifs fixés par la Direction générale : les différents logiciels, les matériels nécessaires au personnel, ...

¹⁸ HAMZAOUI, Mohamed. AUDIT, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, France, Village Mondial Pearson, 2005, p 80.

b- Les procédures

Etant donné que le Contrôleur interne s'assure de ce que les directives de la Direction générale soient bien suivies par les membres du personnel, il doit aussi s'assurer que toutes les méthodes de travail préconisées pour avoir des tâches bien achevées soient respectées par ces mêmes membres du personnel de la compagnie. En d'autres termes, le Contrôleur interne vérifie si toutes les procédures de travail ont été respectées par tous.

Il se soucie, par ailleurs, de l'efficacité des procédures compte tenu du contexte. Lorsque celui-ci évolue, les procédures doivent aussi être rectifiées. Ainsi, le Contrôleur interne se charge de la réactualisation des procédures. Par réactualisation, il faut entendre une rectification des procédures en fonction des besoins de la compagnie. Il est important de signaler que le Contrôleur interne ne rédige pas les procédures mais les corrige ; correction qui consiste à faire en sorte que ces procédures soient bien comprises par ses utilisateurs.

c- Les états financiers de l'entreprise

Les états financiers d'une entreprise font partie intégrante des éléments de décision de l'équipe dirigeante d'une entreprise et ARO ne déroge pas à cette règle. Etant donné ce fait, il est très important de disposer des états financiers représentant la réalité de l'entreprise le plus rapidement possible.

Le Contrôleur interne met œuvre les diligences nécessaires afin de prévenir les erreurs et de déceler les anomalies dans les états financiers produits par les unités responsables. Il établit, par ailleurs, un programme annuel des comptes. En d'autres termes, le Contrôleur interne met en place un calendrier dans lequel il détermine à quelles dates les différents états financiers doivent lui parvenir afin qu'il puisse les mettre à la disposition des différentes parties prenantes de l'entreprise. Et pour cela, la motivation des unités responsables de l'élaboration de ces états financiers doit aussi faire partie intégrante des missions du Contrôleur interne.

d- Les diverses missions confiées au Contrôleur interne

Ce qu'il est important de savoir, c'est que le Contrôleur interne n'a pas de fonctions fixes, tout type de mission peut lui être confié et ses missions n'ont aucune périodicité. Le Contrôleur interne, de par sa position dans l'organigramme, peut avoir accès à toute sorte d'information qu'il juge utile dans ses investigations. Il détient un rôle de conseiller auprès de la Direction générale.

Le Contrôleur interne joue aussi le rôle d'interface entre les prestataires externes et la compagnie ARO. Les commissaires au compte, les différents auditeurs externes ont donc le Contrôleur interne comme interlocuteur lors de leurs investigations au sein de la compagnie, cela provenant du fait que ce dernier est celui qui sera à même de répondre à toutes les questions concernant la compagnie outre l'équipe dirigeante.

Le Contrôleur interne fait aussi partie de la commission de dépouillement de la compagnie ARO. Cette commission est consultée à chaque passation de marché au sein de ARO. Lorsqu'il y a achat ou vente, cette commission se charge d'évaluer toutes les offres afin de choisir la proposition la plus avantageuse pour la compagnie pour, ainsi, éviter les arrangements avec des fournisseurs ou des acheteurs connus par certains membres du personnel.

Et enfin, le Contrôleur interne est membre du comité de pilotage de la compagnie. En ce sens qu'avec les autres membres, il est chargé de planifier et coordonner toutes les actions concernant l'amélioration du système d'information, les actions commerciales et les actions de communication interne et externe.

Conclusion

Par l'éventail de tâches qu'ils effectuent, les organes de contrôle contribuent déjà à la performance de ARO. Mais ils sont des plus importants du fait qu'ils agissent directement sur les éléments de base de la performance qui ont été énumérés précédemment¹⁹ : en donnant une assurance de la fiabilité des informations, en sécurisant le patrimoine de la compagnie ARO, en contrôlant et en vérifiant l'atteinte des objectifs. De par ce fait, les organes de contrôle sont indispensables dans la vie d'une organisation pour que celle-ci puisse poursuivre sa croissance sur le marché où la concurrence est de plus en plus rude. Il est, de ce fait, vital pour la compagnie que ces organes soient plus performantes que les autres unités étant donné qu'ils effectuent des contrôles *a priori* et *a posteriori*.

¹⁹ Cf Schéma 2 ; p 29.

Conclusion partielle

Afin de pouvoir suivre l'évolution de la performance d'une entreprise, des indicateurs de performance sont élaborés selon les besoins des parties prenantes de l'entreprise. Même si le suivi de l'évolution de ces indicateurs est très important pour la survie et le développement d'une entreprise, celle-ci ne peut prétendre atteindre une performance optimale sans la maîtrise de différents éléments ; des éléments qui ont une grande influence sur la performance de l'entreprise. Même si cette performance ne peut être atteinte sans les efforts de toutes les unités présentes dans l'entreprise, certaines, plus que d'autres, y contribuent grandement. Dans le cas de la compagnie ARO, ce sont les organes de contrôle que sont le contrôle interne et l'inspection. Par le biais des différentes fonctions qui leur sont attribuées, ces organes de contrôle œuvrent pour la maîtrise d'une grande partie des éléments évoqués précédemment. De ce fait, il serait tout aussi important pour la compagnie de suivre la performance de ses organes de contrôle que de suivre la maîtrise des différents éléments influant sur la performance dans le dessein de maintenir sa position de leader dans le secteur des assurances.

DEUXIEME PARTIE :

OPTIMISATION

DE LA

PERFORMANCE

DE L'ENTREPRISE

Introduction partielle

La première partie a permis d'analyser les différents éléments pouvant avoir une influence sur la performance d'une entreprise. Elle a, par ailleurs, relaté les différentes contributions des organes de contrôle de ARO dans sa recherche de la performance. Une contribution qui a des impacts sur un grand nombre des éléments ayant des influences sur la performance. Il est dès lors important de procéder à des analyses critiques, non seulement au niveau des organes de contrôle mais aussi au niveau de la compagnie toute entière, dans le dessein de déceler les éventuels éléments qui pourraient entraver les activités de ARO dans son atteinte de la performance. Les résultats des analyses serviront à définir les besoins de la compagnie ARO en matière d'amélioration.

Parallèlement à cela, des solutions seront proposées quant à l'optimisation de la performance de la compagnie ARO. Des solutions précédées par une introduction d'un nouveau concept à intégrer dans l'organisation de ARO, à savoir le concept qualité. Ainsi, cette partie « Optimisation de la performance de l'entreprise » relatera aussi les bénéfices que pourra tirer la compagnie ARO du concept qualité.

Chapitre 1 : Analyse critique de l'existant

Cette analyse a pour objectif de déterminer tous les points essentiels qui mériteraient une correction ou une amélioration; ces éléments pouvant avoir des incidences sur les performances de la compagnie.

1- Au niveau des organes de contrôle

Une analyse des organes de contrôle s'avère nécessaire du fait que leur bon fonctionnement a un impact sur des éléments de base de la performance telle que la qualité des informations, les décisions et les stratégies, la protection du patrimoine de ARO, l'efficacité des unités...

Un dysfonctionnement au niveau de l'inspection et du contrôle interne peut de ce fait s'avérer néfaste pour la compagnie ARO.

1.1- Au niveau de l'inspection

Le premier élément à relever est la position de la direction dans l'organigramme²⁰. Au vu de cet organigramme, les organes d'inspection se situent dans la ligne hiérarchique, directement rattachés à la Direction générale. Une position dans la ligne hiérarchique ne convient plus à cet organe du fait qu'il n'inspecte plus uniquement les points de vente mais aussi le siège de la compagnie ARO. De ce fait, il ne doit plus être considéré par toutes les unités à inspecter comme une fonction comme une autre, mais telle une fonction qui les soutient par le biais des différentes recommandations données à l'issue des différentes missions. Par ailleurs, l'inspection des unités du siège n'ayant été effectuée que depuis peu, la direction inspection est considérée comme une unité de répression dont l'unique objectif est de déceler les moindres faux pas effectué par les membres du personnel ; une considération qui tend à engendrer la méfiance du personnel vis-à-vis des inspecteurs.

Outre ce fait, l'absence d'un manuel d'inspection pourrait avoir des répercussions sur la performance de cet organe. En effet, la performance peut aussi se traduire par la mise en place d'une solution permettant de passer moins de temps sur une activité tout en gardant la même efficacité. Le manuel d'inspection est un document destiné à tous les inspecteurs et doit servir de base pour toutes les missions. Ce manuel, regroupant les différentes rubriques à inspecter, a une vocation globale. En d'autres termes, le manuel ne fait pas la distinction entre l'inspection technique et l'inspection administrative et comptable mais contiendra toutes les

²⁰ Cf Schéma N°1 ; p7.

différentes activités constituant les missions des inspecteurs. Ce manuel constitue une transcription de tout ce que les inspecteurs se doivent de faire et de vérifier durant une mission. Son inexistence au sein d'une unité d'inspection peut, malgré l'existence de procédure, aboutir à quelques oublis tels que des questions non posées, des vérifications non effectuées... En revanche, l'établissement d'un manuel d'inspection limitera le temps passé sur une mission, tout étant déjà préparé dans le manuel en question.

1.2- Au niveau du contrôle interne

Du point de vue du contrôle interne, un seul et non le moindre, problème est à relever : la surcharge de travail. Etant donné que cette fonction est à vocation globale (touchant à toutes les unités de l'entreprise), et qu'elle se doit de donner à la Direction générale l'assurance d'une sécurité suffisante au sein de la compagnie ARO, les missions sont diverses et très nombreuses. La fonction est actuellement tenue par deux personnes : le Contrôleur interne et son assistant. Etant un acteur principal dans l'atteinte de la performance de l'entreprise, le Contrôleur interne se doit de tout passer en revue et ce, le plus attentivement possible. Non pas qu'actuellement le travail soit bâclé mais, toutes les missions étant prioritaires, il serait préférable que tous les problèmes et tous les points en suspens soient dénoués le plus rapidement possible pour le bénéfice de la compagnie ARO. Les faits actuels étant qu'une tâche en cours d'exécution peut être mise de côté lorsqu'une autre plus urgente doit être effectuée. Il se pourrait donc qu'une fois la tâche prioritaire accomplie, il y ait plusieurs autres tâches en suspens dont les exécutions doivent être organisées, ce qui impliquerait l'existence d'un nouveau délai pour finir de tout accomplir. Or, la rapidité, la réactivité sont des éléments à prendre en compte pour être performant.

Mais outre ces différents problèmes relevés sur chaque organe de contrôle, un autre, ayant un impact sur l'organisation toute entière est commun à l'inspection et au contrôle interne : le risque de la confusion des tâches. L'inspection se faisant auparavant uniquement au niveau des points de vente, ce problème ne se posait pas. Mais actuellement, les deux organes pratiquent leurs fonctions au niveau du siège de ARO, des missions peuvent de ce fait être réalisées à la fois par l'inspection et par la contrôle interne à l'exemple de la vérification du suivi des procédures de la compagnie par les employés : une même activité exécutée deux fois par deux organes différents impliquerait une perte de temps pour la compagnie.

Du point de vue des employés, par ailleurs, il pourrait y avoir une grande confusion « à qui je dois dire ceci et à qui je dois donner cela », ce qui compromettrait la réussite de toutes les

investigations entreprises du fait que les membres du personnel ne savent pas réellement en quoi consiste le fait d'être « audité » et le fait d'être « inspecté ».

2- Au niveau de la compagnie ARO toute entière

Dans l'optique de se prononcer sur la performance de ARO, le relevé des différents problèmes se situant au niveau de la compagnie toute entière est nécessaire.

2.1- Le système d'information

Ce système est la base de la performance de toute organisation du fait qu'elle doit permettre à tous les utilisateurs d'avoir des informations fiables et ce, le plus rapidement possible.

Le système d'information d'une compagnie est composé de plusieurs éléments : les matériels informatiques, la connexion internet et les progiciels. L'efficacité des ces différents éléments est vitale pour la compagnie.

Au niveau des matériels informatiques, il est nécessaire qu'ils soient performants : un bon processeur, une bonne quantité de mémoire vive (RAM), une assez grande espace disque permettant le stockage de données. Au sein de la compagnie ARO, il est nécessaire de préciser que certaines personnes ne disposent pas d'un poste informatique pour travailler. Certaines tâches sont, de ce fait, exécutées manuellement ce qui impliquerait une lenteur dans cette exécution mais aussi et surtout augmenterait le risque d'erreur dans le traitement des différentes données. Même si la compagnie procède déjà à un renouvellement progressif de ses matériels informatiques, il subsiste actuellement une partie des postes de travail dont l'obsolescence constitue une des caractéristiques.

En ce qui concerne la connexion internet, dans les entreprises, elle est utile pour la transmission rapide d'informations. Etant donné la quantité de données à échanger au sein de la compagnie ARO, il est nécessaire que la connexion internet mise à disposition de tous les employés ait un débit assez élevé afin de permettre : la rapidité de téléchargement des données reçues, l'envoi d'un assez grand volume de fichier afin que les destinataires aient à leur disposition le plus rapidement possible la totalité des données dont ils ont besoin.

Les progiciels sont des programmes installés dans les systèmes de la compagnie ARO afin de permettre aux employés d'effectuer leurs tâches. Ces progiciels doivent être adaptés aux activités de l'entreprise, en d'autres termes ils doivent avoir une adéquation fonctionnelle avec les activités du secteur des assurances, et ils doivent aussi permettre d'avoir toutes les

informations nécessaires et pertinentes. Le traitement rapide des données est, par ailleurs, un critère très important dans le choix des progiciels, car un traitement rapide impliquerait la mise à disposition rapide elle aussi, des informations utiles aux décideurs et/ou aux autres destinataires. Chez ARO, le choix des progiciels utilisés par la compagnie a été fixé suite à des audits informatiques du système d'information, l'adéquation des programmes avec les activités n'est, de ce fait pas remise en cause, mais le problème se situe au niveau du délai d'obtention des données finales. En effet, il est nécessaire pour être performant, d'avoir une vision d'ensemble de toutes les situations toutes branches confondues et ce, dès que le besoin se présente. Cela n'est possible que dans la mesure où le système d'information de la compagnie est standardisé dans toutes les branches : utilisation du même progiciel dans toute la compagnie et tout son réseau commercial. Et pourtant, chez ARO, différents programmes sont utilisés pour des branches différentes et/ou pour des points de vente différents pour le traitement comptable des données. Cela implique l'existence de plusieurs bases de données qui doivent être regroupées avant de pouvoir mettre les informations à la disposition des utilisateurs. Cette attente durant le regroupement des informations a un impact sur la réactivité de l'entreprise, du fait que si des anomalies ou des écarts par rapport aux prévisions se présentaient, ARO ne serait capable de redresser la situation qu'après un laps de temps relativement long.

2.2- Les procédures

Les procédures comptent parmi les moyens à la disposition de la Direction générale pour garantir une bonne qualité des prestations de tous les membres du personnel ainsi qu'une sécurité suffisante quant à la protection des intérêts de la compagnie. Actuellement, certaines procédures ont pu être mises à jour, contrairement à d'autres qui n'ont pas encore été revues et corrigées suivant le contexte dans lequel se trouve la compagnie. Ainsi, la manière d'exécuter une opération pourrait ne plus servir les intérêts de la compagnie étant donné que les évolutions n'ont pas encore été prises en compte par les procédures. Cela pourrait alors se révéler néfaste pour la compagnie.

3- Les besoins de la compagnie ARO en matière d'amélioration

D'après ces différentes analyses, les besoins de ARO en matière d'amélioration portent sur différents points et se situent à différents niveaux que ce soit dans les organes de contrôle, ou

au niveau de la compagnie toute entière. Afin de prétendre à une performance acceptable, différents éléments doivent être corrigés. Le système d'informations, les procédures : l'amélioration de ces éléments est du ressort des organes de contrôle car ils ont un impact sur la sécurisation des intérêts de ARO y compris sur les prestations des membres du personnel. Mais procéder à l'amélioration de ces éléments ne permettront pas de s'assurer que la compagnie est performante car il est à rappeler que la performance n'est pas uniquement le fruit du bon fonctionnement des organes internes de l'entreprise ainsi que de la cohérence entre les différents sous ensemble formant cette entreprise mais elle est également basée sur la satisfaction de la clientèle. Il est de ce fait nécessaire d'analyser ce dernier facteur avant de pouvoir se prononcer sur la performance de ARO.

La part de marché de ARO

Durant les cinq dernières années, la part de marché de la compagnie ARO s'est établie autour de 60%, la position de leader en termes de chiffres d'affaires. Certains qualifieraient cela de stabilisation, d'autres de stagnation. La non évolution de la part de marché d'une entreprise peut signifier deux choses : soit il n'y a aucun nouveau client au sein de la compagnie, soit le nombre de nouveaux clients est équivalent à celui des clients n'ayant pas renouvelé leur contrat. Dans tous les cas, cela témoigne de l'existence de quelques anomalies au sein de la compagnie et plus précisément au niveau soit des produits soit des prestations des employés en relation avec la clientèle. Si le nombre de nouveaux clients chez ARO n'est pas en baisse, il s'agit alors de difficultés au niveau de la fidélisation de la clientèle. Il se pourrait aussi que les clients ne soient pas satisfaits et ne renouvellent pas leur contrat et que le nombre de nouveaux contrats comble à peine ces pertes.

Pour l'année 2009, la part de marché de la compagnie ARO est de 54%, une part de marché qui a diminué même si la compagnie maintient sa position de leader dans le secteur. Même si le non renouvellement de contrat est le fruit de la baisse de l'activité, à cause de la crise actuelle, des grandes entreprises qui constituent une grande partie des clients effectuant un chiffre d'affaires élevé, il est important que la compagnie puisse remédier à cette situation en s'engageant dans des actions visant à maintenir voire à améliorer les relations avec les clients et en attirer plusieurs autres. Parallèlement à cela, la menace de la concurrence n'est pas à écarter. La compagnie compte actuellement Ny HAVANA, AGF et COLINA comme principaux concurrents dans le secteur des assurances. La compagnie ARO n'arrivant pas à combler les attentes de ses clients, la baisse de sa part de marché peut provenir des efforts effectués par la concurrence pour satisfaire les clients.

Conclusion :

A l'issue des différentes analyses effectuées au sein de la compagnie ARO, il se révèle que celle-ci présente quelques problèmes tant au niveau des organes de contrôle, ce qui altèrerait la performance de la compagnie, qu'au niveau de la satisfaction de la clientèle, la part de marché ayant chuté. La compagnie ARO n'atteint pas la performance qu'elle devrait avoir compte tenu de sa renommée et de son envergure. Il est de ce fait important pour ARO de procéder à des corrections, des améliorations des éléments existants et de placer la satisfaction de la clientèle au centre de toutes les actions à entreprendre dans le futur.

Chapitre 2 : Présentation du concept utile à l'optimisation : Le concept qualité

Un nouveau concept permettra à l'entreprise de corriger tous les dysfonctionnements relevés tout en aillant la possibilité de se refaire une nouvelle image vis-à-vis de la clientèle. La satisfaction de la clientèle étant le noyau central de ce concept, elle sera effectuée au moyen d'une correction le plus en amont possible de tous les éléments pouvant avoir des répercussions négatives sur cette satisfaction. Dans le cas de ARO, ce concept pourra faire évoluer la part de marché par la fidélisation ses clients et l'obtention de nouveaux contrats d'assurances et de réassurances. Ce concept sera, de ce fait, le moyen qui permettra une optimisation de la performance de ARO : le concept **Qualité**.

1- Pertinence du concept qualité

Actuellement, le concept qualité est indissociable de celui de la performance. Toute entreprise a besoin de s'assurer que tout soit fait correctement, selon les normes prescrites en interne ou selon les normes internationales et la qualité est un moyen dont tous les dirigeants pourraient user pour satisfaire la clientèle tout en améliorant la gestion interne de leurs entreprises. Dans le cas de la compagnie ARO, le concept qualité se révèle être le concept à instaurer pour diverses raisons :

1.1- Les besoins de la clientèle :

La qualité, dans sa mise en place dans l'entreprise, est centrée vers la satisfaction de la clientèle. « Elle participe à la réussite de tout type d'entreprise en renforçant la satisfaction client et la motivation du personnel, pour une amélioration continue des performances. »²¹ Au vu de la stagnation de la part de marché, il est primordial pour ARO de déceler l'origine de ce fait : dysfonctionnement au niveau des organes en contact direct avec les clients ou non identification des attentes réelles des clients de la compagnie. Pour prétendre à une bonne performance, la compagnie se doit de maîtriser tous les facteurs pouvant avoir un impact sur la satisfaction de ses clients actuels et potentiels. Le concept qualité se propose justement, par ses différentes exigences, d'organiser tous les moyens à la disposition de l'entreprise qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources informationnelles, des procédures... pour, au final, arriver à améliorer les prestations offertes aux clients de la compagnie. Il en découle

²¹ Source : <http://www.bsigroup.ca/fr-ca/audit-et-certification/systemes-de-gestion/normes-et-programmes/ISO-9001/> du 15/07/10

qu’instaurer la qualité au sein de l’organisation de ARO équivaudrait à améliorer les différents services proposés à sa clientèle : la fidélisation de client n’est de ce fait pas à exclure. Pour améliorer sa performance, la compagnie ARO n’a pas impérativement besoin de gagner de nouveaux clients mais d’améliorer la relation qu’elle entretient avec ses clients qui lui resteront fidèles et qui pourront souscrire de nouveaux contrats auprès de la compagnie. « Il est plus difficile et plus coûteux de gagner de nouveaux clients que de continuer la relation avec les clients actifs. »²². Ceci souligne aussi l’importance de la mise en place d’une politique de fidélisation de la clientèle ainsi qu’un plan d’action commercial. Ceci combiné à la mise en place de la qualité au sein de ARO, contribuera alors grandement à la satisfaction de la clientèle.

1.2- L’amélioration de l’image de marque de la compagnie

En 2006, la compagnie ARO a obtenu la notation AA de l’agence sud africaine GCR. Cette notation qui est la plus élevée ayant été attribuée à une compagnie d’assurance sur le continent africain (l’Afrique du Sud mise à part), est le reflet de la capacité très élevée de la compagnie dans le règlement des sinistres.

Pour le choix de la compagnie d’assurances dans laquelle souscrire, la capacité de règlement des sinistres de celle-ci se révèle être un facteur très important pour la clientèle. Cette notation est, de ce fait, un excellent atout pour la compagnie ARO : « Cette notation d’Excellence positionne ARO parmi les sociétés les plus solides sur le Continent Africain. »²³. Pour les personnes extérieures à l’entreprise, les non-clients, la performance de la compagnie se traduit par l’image que renvoie celle-ci. Ainsi, si le taux de fidélisation de la clientèle est insuffisant, c’est que l’image de la compagnie, malgré cette notation d’excellence, n’est pas suffisante. Il est de ce fait important pour ARO de renforcer sa crédibilité auprès de ses clients.

L’objectif final de la mise en place d’une organisation qualité dans une entreprise est l’obtention de la certification qualité : la certification ISO 9001, une certification internationale. Au regard des personnes extérieures à la compagnie, une telle certification renforcera la crédibilité de la compagnie en offrant des prestations de qualité à sa clientèle. La certification qualité doublée de la notation AA de la GCR, serait signe pour la clientèle de la performance de ARO dans la fourniture de services adaptés à leur besoin et dans la sécurisation de leurs propres intérêts étant donné que la capacité de règlement des sinistres

²² Source : <http://www.satisfactionclient.fr/qualite-client.php>

²³ Source : http://www.aro.mg/compagnie_notation.html

équivaut à une rentabilisation des primes payées périodiquement pour les assurés de la compagnie ARO.

L'obtention de la certification ISO qualité permettrait à l'assurance ARO de prétendre être à même de satisfaire les exigences des normes internationales centrées sur la satisfaction des besoins de la clientèle. « La certification ISO 9001 va renforcer l'image de marque de votre entreprise et peut se révéler un outil promotionnel de poids. »²⁴ Tout en améliorant la qualité interne de la compagnie, la qualité peut, de ce fait, attirer des anciens et de nouveaux clients au sein de la compagnie.

1.3- Amélioration des éléments internes de l'entreprise

L'obtention de la certification ISO 9001 n'est pas chose facile et nécessite de multiples efforts au sein de la compagnie à certifier. Pour pouvoir prétendre à une certification des exigences définies dans les normes ISO doivent être respectées. Grâce à ces exigences qui ont trait à l'amélioration des processus internes de la compagnie, la démarche vers la certification permet de déceler et de corriger tous les dysfonctionnements n'ayant pas permis à l'entreprise d'atteindre les performances voulues.

Pour la compagnie ARO, cette démarche vers la certification permettra alors d'éliminer les anomalies relevées précédemment tels que le système d'informations, les procédures..., outre la satisfaction des besoins de la clientèle. Selon la nature et l'étendue des améliorations à effectuer, la certification peut prendre un certain temps voire plusieurs années et nécessite des investissements élevés de la part de ARO. Toutefois, en s'engageant dans cette démarche, et même si la certification n'a pas encore été acquise, ARO peut d'ores et déjà s'attendre à des avantages internes en travaillant uniquement sur l'amélioration du système de gestion qualité avant d'arriver à l'étape de la demande de certification.

Ces avantages peuvent par exemple avoir trait à la compétence du personnel. Le succès de l'amélioration de la qualité des processus internes de l'entreprise dépend en grande partie de ses ressources humaines. Leur compétence dans l'exécution de leurs tâches est primordiale pour l'instauration de la qualité dans l'entreprise. Ainsi, la démarche vers la certification permet de vérifier si un membre du personnel est apte à faire ressortir de bons résultats dans son travail, de déceler les lacunes. La qualité est, de ce fait, un moyen pour les dirigeants de l'entreprise de s'assurer de la compétence de ses ressources humaines. Les coûts du traitement des plaintes provenant des clients sont aussi à prendre en compte, le coût de non-conformité à

²⁴ Source : <http://www.bsigroup.ca/fr-ca/audit-et-certification/systemes-de-gestion/normes-et-programmes/ISO-9001/>

l'exemple des expertises mal faites en cas de sinistre ; non pas que toutes les expertises ont été mal effectuées, mais l'instauration de la qualité permettrait de s'assurer de leur conformité aux normes et aux besoins de ARO.

1.4- Avantage concurrentiel dans le secteur des assurances

Actuellement, la compagnie ARO détient la position de leader sur le marché. Malgré cela, il est nécessaire à l'entreprise de travailler sur son amélioration dans l'optique de ne pas se laisser détrôner par cette concurrence. Toute occasion est alors bonne à saisir dès qu'il s'agit de devancer encore plus la concurrence. La certification qualité est un moyen infaillible. En effet, parmi les compagnies d'assurance à Madagascar, aucune n'a encore été certifiée ISO 9001. Travailler sur la certification permettrait alors de se démarquer encore plus de ses concurrents du fait qu'elle constitue un engagement sérieux de la part de ARO pour fournir des prestations de qualité. Une amélioration continue de la part de ARO est, par ailleurs, attendue car la certification n'est valable que durant trois ans et les organes de certification peuvent demander des audits afin de vérifier que l'entreprise continue à respecter les normes ; une entreprise ayant obtenu certification ne prendra pas le risque de la perdre. Ainsi, en travaillant dès maintenant sur un système de qualité, ARO devancera de loin ses concurrents grâce à l'amélioration continue de ses services et de ses processus.

Pour toutes ces différentes raisons, la compagnie ARO ne pourra tirer que des bénéfices de l'instauration d'un SQM dans son organisation. Certes, elle ne pourra prétendre à une certification dans l'immédiat mais l'adoption d'une démarche dans ce sens serait utile à la compagnie. Mais avant de pouvoir s'engager dans cette voie, il est important de définir en quoi consiste réellement le concept qualité dans une entreprise donnée et ce qu'elle implique pour tous les membres de l'organisation.

2- Présentation et description de la qualité

2.1- Définition de la qualité en entreprise

Le langage courant définit la qualité comme étant l'« aptitude psychologique ou physique, opposée au défaut »²⁵ d'une personne ou d'un objet. Dans le cadre d'une entreprise, la norme ISO 8402 définit la qualité comme « Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit

²⁵ Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Qualité>

ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. »²⁶ Le terme qualité placé dans le contexte d'une entreprise est basée sur la satisfaction des besoins de la clientèle, qu'il s'agisse de produits ou de services. Il ne suffit, de ce fait, pas pour une entreprise de concevoir un produit ou un service dont les spécificités permettent la réalisation de différentes choses, il est très important que ce produit ou ce service soit vecteur de la satisfaction de ses utilisateurs. En d'autres termes, il est vital pour l'entreprise que le produit/ service soit le fruit des désirs de la clientèle.

Toutefois, un client présente différents types de besoin qu'il est nécessaire de combler pour pouvoir prétendre à la qualité de service ou à la qualité du produit : les besoins basiques, les besoins exprimés et les besoins latents²⁷. Les besoins basiques sont constitués des choses infimes que tous les clients s'attendent à voir dans toutes les entreprises, sur tous les produits et services. Si les clients s'attendent à les voir partout, il est clair que leur existence ne leur procure aucune satisfaction ; en revanche une entreprise, un produit ou un service ne faisant aucunement attention à ces besoins basiques est vecteur de mécontentement : il peut s'agir de la propreté du local, du produit, d'un accueil chaleureux... Comme sa dénomination l'indique, un besoin exprimé est ce qui est formulé clairement par le client : une voiture toute option, la prise en charge du règlement d'un sinistre car là réside le service fourni par les entreprises d'assurances. Et enfin les besoins latents qui ne seront jamais formulés par un client et il se pourrait même que celui-ci n'en ait pas conscience. Ce besoin est donc un surplus du besoin exprimé. Pour une entreprise, la satisfaction de ces trois besoins se traduit par la qualité.

2.1.1- La qualité interne et la qualité externe

Mais la qualité n'est pas uniquement destinée à la satisfaction de la clientèle, elle est destinée à toutes les parties prenantes de l'entreprise : les actionnaires, les dirigeants, les membres du personnel. C'est pour cette raison qu'avant d'arriver à la satisfaction des clients, il est important de procéder à des améliorations internes à l'entreprise. En effet, le seul objectif de la satisfaction des clients peut être contraignant pour les décideurs et les employés. Il est très important de faire en sorte d'instaurer au sein de l'organisation un système partant des dirigeants, passant par les employés avant d'arriver à la clientèle. En d'autres termes, la qualité est aussi synonyme de l'amélioration, d'une organisation des méthodes de travail au sein de l'entreprise afin que toutes les tâches, toutes branches confondues et non pas

²⁶ Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Qualité>

²⁷ Source : http://www.sales-mkg.org/pdf/satisfaction_client.pdf

uniquement dans les organes de production, soient exécutées correctement, car toutes les actions effectuées à un quelconque niveau de l'organisation ont des répercussions sur la clientèle. Il s'agit alors de repérer le plus en amont possible les dysfonctionnements interne à l'entreprise dans le dessein d'éviter tout impact sur les clients. De par ce fait, deux types de qualité peuvent être distingué : La qualité interne et la qualité externe²⁸. Cette dernière correspondant à la fourniture de services ou de produits conformes aux attentes des clients ainsi qu'à la satisfaction des trois types de besoins développés précédemment. En revanche la qualité interne a trait à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. « L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative. »²⁹

2.1.2- La non qualité et la sur qualité

La définition de la qualité peut, par ailleurs, être déduite des notions de non- qualité et de sur qualité. La non-qualité entraîne des coûts pour l'entreprise : des coûts directs et des coûts indirects. Les coûts directs sont constitués par la reprise et l'échange d'un produit ou la réexécution d'une prestation déjà effectuée ; les coûts indirects ont trait à la perte des clients dont les besoins n'ont pas été satisfaits par l'entreprise.

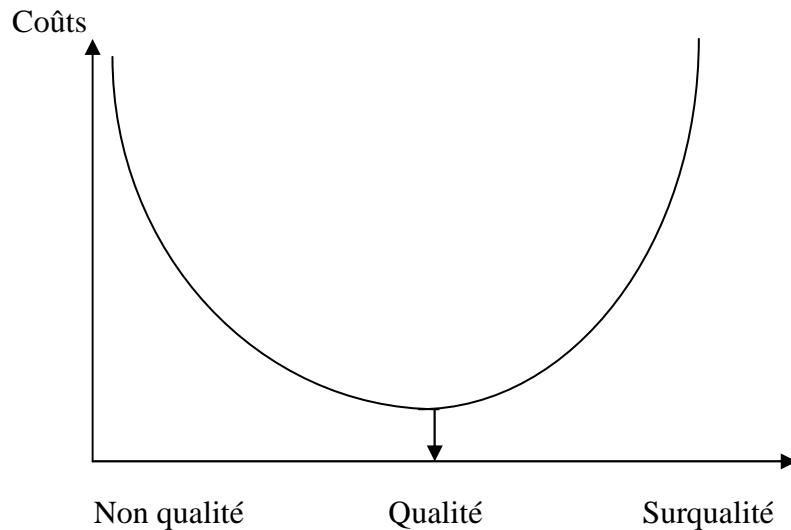
La sur qualité quant à elle, résulte de la recherche permanente de la perfection par l'entreprise. En cherchant à améliorer constamment son fonctionnement interne ou ses produits et services, l'entreprise engage des coûts énormes, pas uniquement en terme financier mais aussi en terme de temps passé sur cette amélioration.

Déduction peut être faite que la qualité est le juste milieu entre la non qualité et la surqualité. La qualité se situe là où l'entreprise n'a pas à engager des coûts supplémentaires pour la satisfaction de ses clients ou pour l'amélioration de son fonctionnement interne. Le schéma suivant permet de suivre l'évolution des coûts d'une entreprise en fonction de la qualité dans l'entreprise.

²⁸ Source : <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>

²⁹ Source : <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>

Schéma 5 : Evolution des coûts d'une entreprise en fonction de la qualité



Source : Recherches personnelles

En somme, la qualité peut être définie comme l'optimisation interne de l'entreprise en décelant et en corrigeant tous les dysfonctionnements pouvant entraver le bon fonctionnement des activités de celle-ci ; des dysfonctionnements qui pourront, par ailleurs, avoir des répercussions sur la capacité de l'entreprise à satisfaire et à anticiper les besoins de sa clientèle. Cette optimisation suppose la recherche des moyens pour réduire les coûts de l'entreprise, non pas par la recherche de la perfection mais par la réduction de toutes les activités non conformes aux attentes des dirigeants et de la clientèle. Il s'agit alors d'atteindre les objectifs dont les bases sont constituées par les attentes des dirigeants et de la clientèle tout en réduisant les coûts. La qualité dans une entreprise lui permet, de ce fait, d'être efficace et efficiente tout à la fois. Il en découle que la qualité est un outil principal pour l'entreprise dans sa recherche de la performance.

La mise en place d'un système de management qualité au sein d'une entreprise dont la finalité est la certification, doit répondre à certains critères définis dans les normes ISO de la famille 9000. Avant de pouvoir la mettre en œuvre dans une organisation telle que ARO, il est alors nécessaire de connaître les normes relatives à la gestion de la qualité.

2.2- Le management par la qualité

L'ISO ou l'International Organisation for Standardization est une institution internationale dont le but est de publier des normes internationales dont le suivi par des entreprises atteste de leur aptitude à fournir des produits ou des services conformes aux normes internationales. La série de normes ISO 9000 a de ce fait été publiée pour que les entreprises voulant se faire certifier puissent connaître les principes directeurs et les exigences en matière de gestion de la qualité.

La série de normes ISO 9000 est composée de trois (03) normes dont l'ISO 9000, l'ISO 9001 et l'ISO 9004. Cette série est relative à la « gestion de la qualité » au sein d'une entreprise mais en matière de contrôle de la qualité, une autre norme a été publiée : l'ISO 10011.

2.2.1- Les normes ISO 9000 et ISO 9004

Ces normes ne peuvent aucunement servir de base pour une certification internationale du fait qu'elles ne contiennent que des principes servant à guider toutes les entreprises désirant mettre en place un système qualité au sein de leurs organisations.

Concernant l'ISO 9000, la version la plus actuelle est l'ISO 9000 :2005 : *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. Cette norme est purement descriptive dont le contenu principal est une terminologie des termes spécifiques au domaine de la qualité. Elle sert, de ce fait, d'introduction aux autres normes relatives à la qualité pour que celles-ci puissent être bien comprises et appliquées par leurs utilisateurs.

La norme ISO 9004, quant à elle, sert de guide aux utilisateurs dans la mise en œuvre ou l'amélioration d'un système qualité. La version actuelle ; l'ISO 9004 :2000 *Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances* expose un certain nombre d'éléments dont le principal objectif est l'amélioration continue de la performance de l'entreprise. Cette norme introduit les principes du management par la qualité dans une entreprise. Ces principes aux nombres de huit (08) permettront à toute entreprise, la compagnie ARO y compris, tout en améliorer leur performance, de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise à savoir les clients, les membres du personnel, les actionnaires, ... Ces principes sont relatives à l'amélioration interne du fonctionnement de l'entreprise.

2.2.2- Les principes du management par la qualité :

a- L'orientation client ou “The customer focus”

Ce principe se fonde sur l'importance pour une entreprise de centrer ses préoccupations sur la satisfaction de la clientèle. « **Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.** »³⁰ . Ce principe devrait se traduire par la conception et la mise en œuvre d'un processus de communication s'instaurant entre l'entreprise et sa clientèle permettant d'analyser leurs attentes mais aussi d'évaluer le niveau de satisfaction de chaque client.

b- Le leadership

Ce principe est fondé sur le « Tone at the top ». En d'autres termes, quelques soient les orientations choisies par les dirigeants, ceux-ci se doivent de montrer l'exemple à toutes les équipes. Ils doivent trouver le moyen de pouvoir amener le personnel à adopter les nouvelles stratégies et orientations. « **Les dirigeants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisme. Il serait souhaitable qu'ils créent et maintiennent l'environnement interne nécessaire pour que le personnel se sente pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.** »³¹ Cette cohésion au sein de l'entreprise ne sera que bénéfique pour celle-ci du fait que les actions de tous convergeront vers l'atteinte d'un même objectif.

c- L'implication du personnel ou “The Involvement of people”

Pour ce principe, l'objectif est d'arriver à responsabiliser tous les membres du personnel afin que ceux-ci soient conscients de l'importance de leur contribution à la performance de l'entreprise. L'évolution de chacun dans son métier est, par ailleurs, très important. Les dirigeants doivent alors mettre au point des plans d'action pour que le personnel soit motivé, impliqué mais aussi et surtout compétent dans l'exécution de ses fonctions. Cela implique pour les employés des évaluations afin d'identifier les différentes lacunes les empêchant d'être performants dans leur domaine respectif. « **Le personnel à tous les niveaux constitue**

³⁰ Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-1.htm

³¹ Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-2.htm

l'essence même d'une organisation et leur implication permet de mettre leurs compétences au service de l'organisation. »³²

d- L'approche processus ou « The process approach »

« Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. »³³ Il s'agit d'identifier toutes les activités nécessaires avant d'arriver à un résultat donné, l'ensemble de ces activités formant un processus. « Un PROCESSUS est un enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il est déclenché par un évènement qui lui est externe et doit aboutir à un résultat qui est sa raison d'être. »³⁴ L'identification de tous les processus de l'organisation servira à les classer pour ainsi, définir les processus clés de l'entreprise. Cela permettra de définir et d'évaluer tous les éléments pouvant entraver l'atteinte des résultats dans ces processus clés. L'éventail des processus d'une entreprise servira, par ailleurs à identifier tous les acteurs dans l'exécution de toutes les tâches, ce qui permettra de responsabiliser tous les membres du personnel.

e- Le management par approche système ou « The system approach to management »

Ce principe veut que tous les processus identifiés précédemment soient considérés comme interdépendants, dont le dysfonctionnement de l'un peut entraîner celui d'un autre. Il s'agit de structurer tous les processus, les organiser de manière à identifier toutes les relations pouvant exister entre eux. L'identification des activités doublons au sein de l'organisation permettra de les réduire pour ainsi améliorer le délai d'exécution. « **Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. »³⁵**

f- L'amélioration continue ou « The continual improvement »

L'amélioration continue suppose que l'identification et la structuration des processus au sein de l'organisation n'est pas suffisant mais qu'il faut contrôler de temps en temps l'efficacité du système mis en place. Il est de ce fait important de procéder à une évaluation régulière des

³² Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-3.htm

³³ Souce : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-4.htm

³⁴ RAQUIN, Michel ; MORLEY-PEGGE, Hugues. Piloter par les processus : la meilleure méthode pour transformer l'entreprise et accroître les résultats, Paris, Maxima, 2009, p 30.

³⁵ Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-5.htm

différents processus de l'entreprise : s'ils sont efficaces et efficientes et s'ils contribuent à l'obtention de produits et services satisfaisants aux conditions. Cette amélioration continue ne se situe donc pas uniquement au niveau des processus et systèmes mais également au niveau des produits de l'entreprise. Des plans d'actions en vue d'intégrer cet esprit d'amélioration continue doivent de ce fait être établis par les dirigeants. « **Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.** »³⁶

g- L'approche factuelle pour la prise de décision ou « The factual approach to decision making »

Ce principe part sur la base d'une analyse minutieuse des informations avant de prendre une décision. Cette approche met l'accent sur l'importance de l'exactitude des informations entre les mains du décideur. Les informations et les données devront alors être facilement accessibles pour leurs utilisateurs, d'où l'importance d'un système d'information satisfaisant aux besoins de l'entreprise. Outre la fiabilité des informations, la prise de décision doit aussi reposer sur l'expérience et l'intuition du décideur. « **Les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations tangibles.** »³⁷

h- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs ou « The mutually beneficial supplier relationships »

Ce principe met l'accent sur l'utilité d'une bonne communication avec ses fournisseurs. Dans le cas de ARO, peuvent être considérés comme des fournisseurs les partenaires extérieurs de la compagnie. Il est nécessaire pour la compagnie d'évaluer continuellement les performances des partenaires mais également de comprendre où se situent leurs intérêts. L'objectif de ce principe est de faire en sorte que pendant toute la durée de leur relation, l'entreprise et ses fournisseurs tirent tous deux profits de leur partenariat. Une bonne relation avec les partenaires permettrait à l'entreprise, sur le long terme, de diminuer ses coûts. « **Une organisation et ses fournisseur sont interdépendants et une relation mutuellement bénéfique améliore leur capacité à créer de la valeur.** »³⁸

³⁶ Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-6.htm

³⁷ Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-7.htm

³⁸ Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-8.htm

Ces différents principes du management par la qualité constituent des éléments sur lequel se baser si une entreprise souhaite mettre en place un vrai système de management de la qualité. Mais pour réellement satisfaire aux normes de qualité internationale, l'entreprise doit répondre à différentes exigences qui lui permettront d'obtenir une certification sur la qualité (interne et externe) de l'entreprise : ces exigences se trouvent dans la norme ISO 9001.

2.2.3- La norme ISO 9001

La version la plus actuelle de cette norme est l'ISO 9001 :2008 : "Systèmes de management de la qualité - **Exigences**". Cette norme est la seule pouvant servir de base à une certification mais elle peut également être utilisée uniquement en interne dans une entreprise dans le cas où celle-ci ne souhaite pas obtenir une certification. Ces exigences sont relatives à la mise en place d'un système de management par la qualité (SQM) qui peut être défini comme suit : « l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances. »³⁹ La satisfaction de ces exigences constituera pour l'entreprise un moyen d'optimiser sa performance. Les exigences sont relatives à quatre (04) grands domaines et impliquent tout l'ensemble de l'entreprise : les dirigeants, les membres du personnel et même l'organisation de celle-ci :

- La responsabilité des dirigeants qui se doivent de faire des actions pour enclencher la démarche et dans la maintenance du SQM ;
- Le système qualité : cette exigence a trait à une gestion administrative permettant la maintenance de ce que l'entreprise a pu acquérir et effectuée en matière de qualité ;
- Tous les processus doivent être identifiés et gérer de manière à ce que toutes les parties prenantes de l'entreprise soient bénéficiaires ;
- Une amélioration continue doit être constatée au sein de l'organisation : les performances doivent alors être mesurées et enregistrées afin de servir de base à dépasser.

La certification doit être faite par un organisme extérieur à l'entreprise à certifier. Il est de ce fait évident que, outre l'amélioration du fonctionnement interne de la compagnie, celle-ci doit aussi engager des moyens qui peuvent se révéler énormes pour l'obtention de cette certification.

³⁹ Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_de_management_de_la_qualité

Conclusion

Le concept qualité intégré dans l'organisation d'une entreprise a pour finalité la certification, attestant de la conformité de l'organisation, des méthodes de travail ainsi que des produits et services aux normes internationales. Pour la compagnie ARO, l'intégration de la qualité au sein de toutes les unités de l'entreprise lui permettrait de satisfaire les besoins de ses clients et de renforcer sa crédibilité par rapport à tous ses concurrents qui voient actuellement leur part de marché augmenter. Par ailleurs, les principes du management par la qualité proposés dans les normes ISO peuvent servir de référence à la compagnie dans l'amélioration de ses éléments internes. Même si la compagnie ARO n'arrive pas à l'étape de la certification, la mise en place de la qualité au sein de son organisation ne lui sera que bénéfique dans sa recherche d'amélioration de sa performance.

Chapitre 3 : Proposition de plan d'action pour l'optimisation de la performance de ARO

Comme il a été exposé dans un chapitre précédent, la compagnie ARO présente quelques anomalies qui altèrent sa capacité à atteindre la performance optimale. Il convient alors de procéder à la correction de tous ces éléments.

Cette année 2010, la compagnie célèbre ses 35 années d'activités. A cette occasion, la Direction générale a dévoilé à la presse un « business plan » des activités de la compagnie pour les quinze années à venir. Ce business plan est axé sur trois points distincts :

- une meilleure satisfaction de la clientèle
- un système d'informations plus performant
- l'utilisation de nouvelles technologies.

Les actions entreprises par la compagnie pour les quinze années à venir sont alors centrés sur l'augmentation de sa performance. Ainsi, les améliorations préconisées dans les sections qui suivent peuvent être mises en œuvre dans le cadre de l'exécution des trois principaux points sur lesquels est centré le business plan.

L'objectif étant d'optimiser la performance de ARO, il n'est pas nécessaire à la compagnie de demander à se faire certifier qualité dans l'immédiat mais il faut trouver par quels moyens la compagnie atteindra une bonne performance. En d'autres termes, il serait préconisé d'entreprendre une démarche qualité sans se faire certifier. La correction des dysfonctionnements internes de ARO doit se faire en premier lieu, et l'intégration du concept qualité dans l'organisation est la seconde mission à effectuer. Cela présente un double avantage pour la compagnie : d'un côté elle pourra améliorer peu à peu ses performances et d'un autre, ARO n'engagera les moyens nécessaires à une certification que lorsqu'elle se jugera prête. Elle pourra, à ce moment là, faire appel à des consultants externes ou à un accompagnateur ISO lui indiquant les étapes à suivre. L'optimisation de la performance de la compagnie ARO consistera alors à améliorer les éléments jugés critiques et à aider la compagnie à s'engager peu à peu vers l'intégration du SQM dans son organisation.

1- Amélioration de l'existant

1.1- Au niveau de l'organisation de la compagnie ARO

Du point de vue organisationnel, deux éléments doivent être relevés et améliorés au sein de la compagnie, il s'agit de la précision des tâches ainsi que de la position des fonctions dans l'organigramme.

1.1.1- La précision des tâches

Ceci concerne les tâches des organes de contrôle de la compagnie, un des premiers acteurs dans la performance de ARO. Etant donné que le contrôle interne ainsi que l'inspection pratiquent leurs investigations auprès du siège, il est important que le fait que ces organes ne sont pas affublés des mêmes missions soit clarifié auprès de toutes les unités de la compagnie. Même si le domaine d'intervention est le même, le domaine d'activités est différent.

Le risque de la confusion des tâches par les unités de l'entreprise peut être évité par une formalisation de leurs fonctions et une diffusion dans toutes les unités de la compagnie.

Les rôles devront alors être clarifiés pour lesdites unités:

- Le Contrôleur interne est chargé de la vérification du suivi des normes et des règlementations par tous les organes de la compagnie qu'il s'agisse des normes internationales comptables ou des lois en vigueur à Madagascar. Dans un cadre opérationnel, le Contrôleur interne vérifie la performance des unités de la compagnie ARO. Le Contrôleur interne, par ces investigations, apporte assistance et conseil auprès de la Direction ainsi que tous les membres du personnel de la compagnie.
- Les inspecteurs quant à eux sont chargés de déceler par tous les moyens les malversations et les fraudes au sein de la compagnie. Les inspecteurs se doivent de veiller à ce que toutes les règlementations de la compagnie ARO soient connues et respectées de tous les membres du personnel.

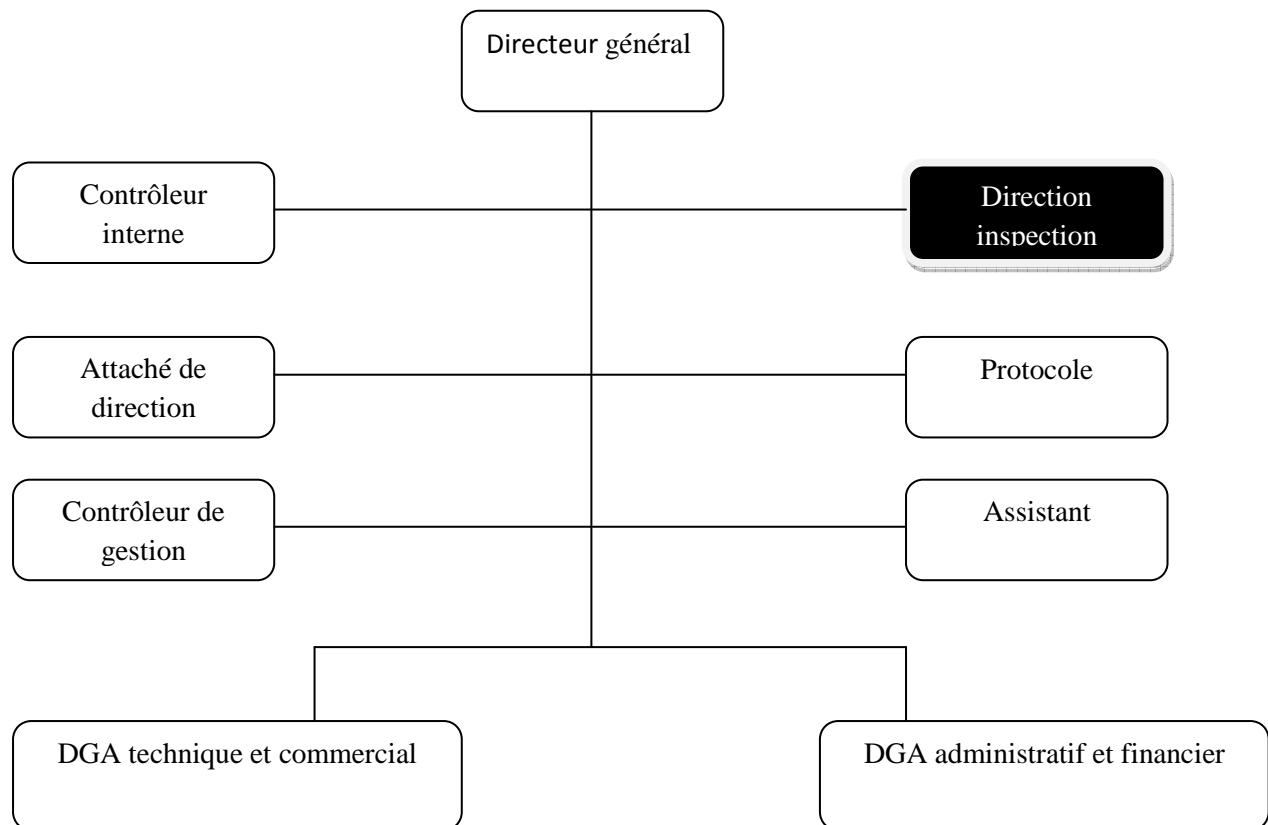
1.1.2- La position de l'inspection dans l'organigramme de la compagnie ARO

Une fois que les tâches des organes de contrôle auront été clarifiées et précisées, il convient alors modifier la position des organes d'inspection dans l'organigramme. La direction inspection doit être placée en position d'état major du fait qu'elle constitue aussi un organe de conseil auprès de la Direction générale. Outre cela, cette position permettra aux inspecteurs d'officialiser leurs fonctions ayant aussi le siège comme domaine d'intervention. Etant donné

que les inspecteurs ne donnent pas d'ordres aux membres des autres directions mais effectuent leurs enquêtes afin de faire un rapport au près de la Direction générale, cette position en état-major est plus qu'adéquat pour la direction de l'inspection.

Le schéma ci-après montre la nouvelle position de la direction inspection dans l'organigramme de la compagnie ARO

Schéma 6: Position dans l'organigramme proposée pour la direction inspection



Source: Réflexion personnelle

Il serait, en outre nécessaire d'inculquer au personnel la notion de « culture d'inspection » afin que les organes d'inspection ne soient plus considérés comme des unités de répression. Cela consistera alors à informer toutes les unités de l'utilité de cette fonction ainsi que des missions que les inspecteurs auront à exercer au sein de ARO. Ceci permettra alors d'éviter ou du moins d'atténuer la méfiance des membres du personnel vis-à-vis des inspecteurs.

1.1.3- Le recrutement de personnel

Ce recrutement est conseillé au niveau du contrôle interne. Ces nouveaux employés devront avoir suivi une formation en audit afin de pouvoir assumer pleinement les fonctions qui leur sont assignées sans avoir à suivre des formations.

Ces employés se trouveront sous l'autorité du Contrôleur interne actuel qui leur assignera les tâches qu'il jugera utile de confier à d'autres personnes. Une fois les compétences de chacun établies, des missions fixes pourront leur être confiées : la révision des procédures, les états financiers...

1.2- L'élaboration de document

Deux (02) différents documents se doivent d'être élaborés et mis à la disposition de leurs utilisateurs dans un souci de performance : le manuel d'inspection et le manuel de procédures.

1.2.1- Le manuel d'inspection

Le manuel d'inspection aidera grandement les équipes d'inspecteurs dans l'exécution de leur travail, toutes les tâches à effectuer étant inscrites dans le manuel. Il permettra, par ailleurs, de savoir, si besoin est, qui a effectué le contrôle.

Avant de se lancer dans l'élaboration d'un manuel d'inspection, il est nécessaire de procéder à l'identification des différents processus au sein de la compagnie ARO. En effet, le manuel d'inspection devra comprendre différents chapitres dont les rubriques seront constituées par les processus compris dans le domaine d'intervention des inspecteurs. Ci-après un exemple de division en chapitre des opérations traitées par la compagnie ARO :

Chapitre I : Opérations d'assurances

- 1- Opérations de production*
- 2- Opérations de traitement de sinistre*
 - *Déclaration de sinistre*
 - *Expertise*
 - *Comptabilisation*
 - *Règlement*

Outre la répartition en différents chapitres, il est alors important que tous les inspecteurs soient mis au courant des risques qui peuvent se produire afin d'augmenter leur degré de vigilance dans les opérations. Les objectifs de l'inspection par rubrique durant les investigations doivent aussi être précisés. Et enfin, les dispositifs de contrôle déjà mis en place doivent figurer dans le manuel. Ce, dans le dessein de connaître si ces dispositifs sont efficaces ou non.

En reprenant la rubrique Opérations de traitement de sinistre :

a) *Risques :*

- *Règlement de sinistre non couvert par l'assurance*
- *Sinistre fictif*
- *Règlement non équivalent à la valeur du sinistre*
- *Règlement de sinistre à des clients non réguliers dans le paiement des primes*

b) *Objectifs :*

- *Bon traitement des opérations*
- *Règlement effectué à hauteur du dommage causé par l'assuré*
- *Règlement de sinistres conformes au contrat de l'assuré*

c) *Dispositifs de sécurité*

- *Manuel de traitement des opérations des sinistres mis à la disposition de tous les points de vente*

Tout cela fait, il est alors utile d'insérer dans le manuel d'inspection les questions à poser aux personnes inspectées ainsi que les travaux de contrôle à effectuer pour chaque rubrique. A noter que les questions à poser devront être binaires (dont la réponse est soit OUI soit NON), ce qui facilitera le travail mais permettra aussi de déceler les failles dans le processus de traitement des opérations dans les unités inspectées.

Un exemplaire de manuel d'inspection sera présenté en Annexe 2, pouvant servir de base à l'élaboration du manuel d'inspection de la compagnie ARO.

1.2.2- Les procédures:

Actuellement certaines procédures telles que le traitement des sinistres maritimes ou encore des sinistres de la branche aviation n'ont pas encore été traitées, alors que d'autres à l'exemple du traitement des sinistres pour les véhicules à deux roues ont été achevées. Les

procédures n'étant pas en place, des sinistres pouvant survenir, la sécurité du traitement des opérations par les techniciens n'est pas garantie. Il est dès lors très important pour la compagnie ARO de se pencher assez rapidement sur la rédaction et la réactualisation de toutes ses procédures pour, ainsi compléter et corriger le manuel de procédures en place actuellement.

Le manuel de procédure peut être diffusé en plusieurs exemplaires pouvant être consultés par tous les membres du personnel, mais il est aussi possible de ne diffuser auprès des départements et des divisions que les sections pouvant leur être utile, en d'autres termes, une partie du manuel de procédures concernant les opérations qu'ils doivent traiter.

1.3- Le système d'information

Concernant le matériel informatique de la compagnie ARO, étant donné qu'il serait coûteux pour la compagnie de procéder à un renouvellement du parc informatique tout entier, une simple amélioration peut suffire. Dans cette optique, l'ajout de RAM à toutes les machines peut se révéler très pratique, la rapidité de traitement de données étant l'objectif. Cette action ayant commencé à être entreprise depuis un certains temps mais progressivement, il reste encore un certain nombre de postes de travail dont les performances sont à améliorer.

Pour pouvoir atteindre une bonne performance, la compagnie ARO doit être réactive, en d'autres termes, avoir en main le plus rapidement possible les informations qui lui sont utiles mais la diversité des progiciels utilisés n'a pas, jusqu'à présent, permis cela. Il devient alors vital pour la compagnie de procéder à une uniformisation des progiciels utilisés par tout le réseau qu'il s'agisse du réseau commercial ou des unités du siège. Cela éviterait ainsi une attente pour le regroupement de données.

Il est par ailleurs important que le système d'informations soit apte à présenter certaines données à savoir le taux de déperdition de la clientèle au niveau de chaque branche, ce qui permettrait aux responsables de connaître dans quelle mesure les actions commerciales mises en œuvre ont été efficaces et dans quelles branches.

Une fois, les anomalies corrigées, la compagnie ARO peut alors se concentrer sur la mise en place d'un système qualité. L'intégration du SQM dans l'organisation de la compagnie selon les exigences des normes ISO requiert l'intervention d'un accompagnateur ISO connaissant parfaitement les implications de ces normes. Mais il est tout de même possible de déjà mettre

en place un plan d'action de démarrage facilitant l'instauration du SQM, en d'autres termes, il s'agit d'une préparation à la mise en place du système en question. Sans devoir attendre l'achèvement de cette mise en place, les dirigeants seront à même d'observer une amélioration au niveau de la performance de la compagnie ARO

2- Plan d'action préliminaire à la mise en place d'un SQM

Le plan d'action de démarrage est une introduction de la compagnie ARO dans l'univers de la qualité. Il ne s'agit pas ici d'une mise en place du système mais le plan servira à faciliter la migration de la compagnie vers la qualité, car en effet, il faut pour cela une adaptation des membres du personnel pour qu'un changement dans les façons de faire ne soit pas trop brusque.

Il est toutefois important de préciser que la qualité n'est pas un nouveau concept pour la compagnie ARO : depuis 2008, la qualité a commencé à être intégrée au sein de l'organisation de ARO, mais cela a été suspendu suite à un changement au niveau de la Direction générale. Cependant, dans le cadre de l'exécution du business plan en cours de finalisation, le concept qualité revient parmi les priorités de la compagnie ARO. Ainsi, le plan d'action suivant pourra être mis en œuvre dans cette optique afin d'intégrer peu à peu l'esprit qualité dans la compagnie ARO.

2.1- La définition de la politique qualité de ARO

La politique qualité décrit les orientations de la compagnie dans le dessein de satisfaire toutes les parties prenantes existantes au sein de celle-ci. La politique qualité, contenu dans un document, est un engagement de la compagnie vis-à-vis des bénéficiaires. Il n'est de ce fait pas suffisant de transcrire dans le document l'unique volonté de satisfaire les parties prenantes, mais il faut aussi que la compagnie y décrive comment elle compte y arriver.

La politique qualité doit servir de guide à tous les employés de la compagnie, lorsque celle-ci est bien ancrée dans l'esprit des employés, toutes les actions entreprises ou les pensées de ces derniers se feront après avoir fait référence à ce qui est dit dans la politique. Ainsi, il faut aussi faire référence à la culture, aux valeurs et à la politique générale de la compagnie ARO avant de pouvoir élaborer la politique qualité. La politique qualité doit être en parfaite harmonie avec la politique générale de l'entreprise.

La politique qualité sera alors la première assurance de la qualité interne de la compagnie ARO, car elle guidera les choix et les actions de tout le personnel vers la satisfaction des parties prenantes. Il en découle que pour une bonne efficacité, la politique qualité devra être diffusée en interne et son mode de rédaction doit permettre une bonne compréhension.

L'annexe 5 présente un exemple de politique qualité d'une entreprise.

Par ailleurs, il faut aussi une implication de l'équipe dirigeante de la compagnie. L'engagement des dirigeants dans les démarches entreprises par la compagnie permet d'affirmer la volonté des dirigeants à faire en sorte que les objectifs de la mise en œuvre des plans d'actions soient atteints. L'importance de la démarche engagée sera ainsi connue de tous les membres du personnel. L'engagement prend souvent la forme d'une lettre dont le contenu résume les objectifs de la direction dans la mise en œuvre des plans d'actions.

2.2- La sensibilisation du personnel

Avant d'effectuer une quelconque action dans la compagnie, il faut que les acteurs principaux qui ne sont autres que les employés, soient informés de ce que les dirigeants comptent entreprendre. Ainsi, la sensibilisation du personnel fait référence à une campagne de communication interne dans la compagnie pour que l'esprit qualité soit compris et adhéré par tous. Des réunions des dirigeants avec le personnel doivent alors être prévues pour les informer des intentions ; des réunions suivies de séances d'échange (question-réponse-suggestion) pour qu'il n'y ait aucun point resté en suspens. Cette sensibilisation est, par ailleurs, complétée par la diffusion de la politique qualité dans toutes les unités de l'entreprise. Tous les moyens sont bons pour médiatiser la qualité en interne : les mailings, le journal d'entreprise, les affichages...

Grâce à cette sensibilisation qui a pour objectif final d'avoir l'implication de tous les membres du personnel et avec l'engagement des dirigeants, la compagnie peut compter sur les efforts de tous pour le succès des actions à entreprendre.

2.3- L'organisation qualité

Etant donné qu'il s'agit d'une phase préliminaire à la mise en place d'un SQM, il est très important, avant toute action, de mettre en place une nouvelle organisation par l'intermédiaire de laquelle les dirigeants seront en mesure de s'assurer du bon déroulement des actions.

Cette nouvelle organisation fait référence à la nomination d'un responsable du pilotage de toutes les actions relatives au SQM, la phase préliminaire y compris. Ce responsable se chargera de mettre en place le programme d'action dans toute la compagnie ARO. Durant la

phase préliminaire, un responsable qualité peut suffire, mais lorsque la compagnie s'attèlera à la tâche de mise en place du SQM, un service qualité peut, selon le cas et selon l'intensité des tâches, assister le responsable. Il serait préconisé de ne pas recruter une nouvelle personne pour ce poste. En effet, un responsable qualité doit avoir une très bonne connaissance de la compagnie ARO, son histoire, ses cultures. Si des recrutements sont jugés nécessaires, ils devront se faire au niveau du service qualité.

Depuis 2008, lorsque la compagnie s'est lancée dans le projet d'instauration de la qualité, une cellule qualité a été mise en place dans l'organisation de ARO. Cependant, actuellement, compte tenu de l'envergure des actions dont les réalisations seront axées sur l'exécution du business plan, et compte tenu aussi de l'importance du périmètre dans lequel la qualité sera intégrée (le siège et les nombreux points de vente), une cellule qualité n'est pas préconisée ; une cellule ne constituant qu'un élément infime de l'organisation. Il est important que le responsable qualité ne soit pas confiné à une cellule sous une direction, la cellule qualité de ARO étant placée sous la direction marketing, mais à une position lui permettant d'avoir accès à toutes les données et d'avoir une vision d'ensemble de l'environnement interne et externe de la compagnie. En d'autres termes, le responsable qualité doit être indépendant et également jouer un rôle de conseil auprès de la Direction générale quant à la prise de décisions et l'élaboration de plans d'action.

Mis à part ce responsable, il est aussi important qu'il y ait des correspondants au niveau des opérationnels, en d'autres termes dans toutes les unités et points de vente de la compagnie. Les correspondants, en communication continue avec le responsable qualité, ne sont autres que des personnes issues des services mais qui seront, en plus de leur fonction habituelle, les intermédiaires entre les unités et le responsable. Ces correspondants doivent être issues des opérationnels du fait qu'ils peuvent également apporter des remarques pertinentes concernant l'amélioration des processus de travail suite à des constats réels au niveau des tâches à effectuer. L'utilité de la désignation des correspondants qualité est, outre, renforcée par le souci de s'assurer d'une bonne cohérence entre les actions effectuées et les décisions prises par le responsable. Ce sera alors aux correspondants de s'assurer de la bonne articulation entre les unités et le responsable qualité.

Une fois l'organisation qualité mise en place, le personnel sensibilisé par l'importance des actions, un plan d'action qui servira de préalable à l'instauration du SQM peut dès lors être mis en œuvre.

2.4- Plan d'action préalable à l'instauration d'un SQM

La mise en place d'un plan d'action est vitale pour atteindre un objectif donné. Le plan d'action décrit avec précision toutes les activités qui doivent être accomplies pour qu'une entreprise s'attende à une efficacité. En d'autres termes, le plan d'actions préalable, cohérent avec la politique qualité définie par les responsables de la compagnie ARO, est un programme permettant à celle-ci de faciliter sa migration vers un SQM et de se mettre peu à peu sur le chemin menant vers la certification qualité et ainsi, être performante.

2.4.1- Le diagnostic du siège et des points de vente

Le diagnostic est nécessaire avant d'entreprendre une quelconque action. Les résultats des diagnostics serviront de base à toutes les décisions à prendre ultérieurement. Etant donné que les clients n'ont des relations avec la compagnie ARO que par le biais des agences, le périmètre de mise en place du SQM s'étend de ce fait du siège de ARO à la totalité de son réseau commercial. C'est ainsi que le diagnostic doit être effectué au niveau du siège et des points de vente de la compagnie. Malgré le fait que les commerciaux des agences générales ne sont pas des employés de la compagnie, il est important qu'ils soient compris dans le périmètre ; ces personnes étant aussi vectrices de l'image de la compagnie ARO.

a- Le diagnostic des agences

Deux types de diagnostic doivent être accomplis dans les points de vente dans un souci d'efficacité : un diagnostic interne et un diagnostic externe. Au terme de chacun de ces diagnostics, la compagnie ARO devra être en mesure de connaître :

- les spécificités du marché de l'agence
- les évolutions probables du marché de l'agence
- les besoins à satisfaire par l'agence

❖ Le diagnostic externe

Le diagnostic externe est très important, les résultats permettant de connaître les possibilités d'évolution d'une agence dans son environnement. Outre l'identification des éléments à améliorer, le diagnostic permettra à la compagnie ARO d'identifier les opportunités qu'elle n'a pas encore exploitées dans son environnement.

Différentes étapes doivent être suivies lors du diagnostic externe :

- Identification de la part de marché
- Listing du chiffre d'affaires par branche de l'agence

Cela fait, il est nécessaire d'identifier la zone d'activité de l'agence. En d'autres termes, il faut situer le rayon dans lequel la population peut encore être considérée comme étant des clients potentiels de l'agence. (Exemple : dans un rayon de 10 kilomètres...). La zone ayant été déterminée, la population totale ainsi que le nombre de clients potentiels de l'agence doivent être chiffrés. Ensuite des enquêtes plus approfondies doivent être effectuées. Étant donné qu'ARO s'occupe de plusieurs types d'assurances (auto, incendie, maritime, aviation, retraite complémentaire...), il est important pour l'agence que le diagnostic ait pu servir à chiffrer : le nombre d'automobiles (neufs, anciens...), les entrepôts, les entreprises, le nombre de salariés, habitat, commerce... : tout ce qui peut avoir trait à des personnes ou objets pouvant être assurés par ARO. Mais il faut également chiffrer le nombre d'agences concurrentes du point de vente diagnostiqué dans sa zone d'activité.

Les résultats doivent être présentés sur au moins quatre (04) années successives : deux années antérieures, l'année en cours et l'année suivante. Cela permettra de suivre l'évolution de l'environnement de l'agence durant trois années et de connaître son évolution probable durant l'année qui suivra le diagnostic ; ce dernier point étant nécessaire pour planifier et organiser les actions. Un modèle de présentation des résultats du diagnostic externe est présenté en Annexe 6.

❖ Le diagnostic interne

Le diagnostic interne de l'agence doit permettre d'évaluer l'efficacité de celle-ci, en comparant les résultats obtenus avec les objectifs fixés. Par ailleurs, ce diagnostic est un moyen pour ARO de connaître réellement qui sont les clients particuliers ou entreprises d'une agence et de mesurer l'importance des contrats desdits clients pour celle-ci.

Un listing de tous les clients doit alors être effectué en faisant apparaître le montant des primes. Autrement dit, sur la ligne correspondant à un client doivent figurer toutes les primes versées par ce client dans chaque type d'assurances. La ligne doit également faire apparaître un pourcentage indiquant les parts du client dans le total des primes d'une assurance donnée (Exemple : assurance maritime). A la fin de chaque ligne figure le cumul de tous les pourcentages obtenus par le client. Et en première position de la liste doit figurer le client

ayant eu le cumul de pourcentage de plus élevé. La figure de présentation de cette liste est donnée en Annexe 7.

Le diagnostic interne doit également présenter un certain nombre d'indicateurs permettant d'apprécier la performance de l'agence en terme de :

- réalisations commerciales : nombre de nouveaux contrats provenant d'anciens et nombre de contrats provenant de nouveaux clients, montant moyen des contrats par branche,...
- qualité : nombre de réclamations des clients, taux de satisfaction de la clientèle, amplitude horaire de l'agence,...
- gestion des moyens : ressources humaines (effectifs, compétence de agents dans l'exécution de leurs tâches, taux d'absentéisme), moyens commerciaux (nombre de mailings, de courriers envoyés, nombre d'actions commerciales...), agencement (nombre de travaux effectués, réparation...)

L'annexe 8 présentera un modèle de présentation de l'analyse des performances d'une agence.

b- Le diagnostic du siège

Le diagnostic du siège équivaut à lister tous les éléments présents au siège de la compagnie ARO. Il s'agit en quelque sorte de faire l'inventaire de toutes les ressources utilisées par la compagnie : les ressources humaines dans chaque unité (départ, recrutement, taux d'absentéisme), les immobilisations (neufs, hors d'usage, en cours de réparation...). Cet inventaire est nécessaire du fait qu'il facilitera l'identification de tous les éléments ralentissant l'exécution des tâches des employés. C'est pour cette raison qu'il faut aussi inclure dans le diagnostic, pas uniquement les éléments tangibles, mais également les méthodes de travail. C'est ainsi qu'il s'avère utile d'identifier tous les processus nécessaires à la bonne marche des activités de la compagnie ARO. Les tâches doublons seront ainsi éliminées, une fluidité dans l'exercice de toutes les fonctions sera dès lors constatée.

L'objectif de ce diagnostic est la connaissance de l'environnement dans lequel le SQM va être instauré. Les éléments tels que le système d'informations, le manuel de procédures, les faiblesses au niveau des organes de contrôle ayant été déjà corrigés, le diagnostic servira à identifier s'ils existeraient d'autres éléments susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de la compagnie, des points faibles qui doivent le plus rapidement être corrigés.

Le diagnostic du siège et des points de vente a permis de déceler les points forts ainsi que les faiblesses de la compagnie ARO, des éléments qui ont des impacts sur la qualité interne de

celle-ci. Etant donné que la qualité est aussi externe, il faut alors procéder à des actions qui mèneront à mesurer la satisfaction de la clientèle de la compagnie.

2.4.2- Les enquêtes qualité

Les enquêtes qualité sont des actions menées dans le dessein de connaître tous les éléments qui concourent à la satisfaction de la clientèle de la compagnie ARO. Il est tout de même important de préciser que la compagnie compte deux types de clients : les particuliers et les entreprises ; les entreprises contribuant à une grande part du chiffre d'affaires de la compagnie. A la différence du diagnostic interne des points de vente, il s'agit de se tourner vers les clients afin de leur demander dans quelle mesure les services proposés par les assurances ARO les satisfont. L'issue des enquêtes qualité sera donc la détermination des points sur lesquels les actions de la compagnie doivent être axées.

La compagnie ARO a eu recours en 2009 aux services d'un professionnel pour effectuer une enquête qualité. Cependant, étant donné qu'une année s'est écoulée, il se pourrait que les résultats soient différents. L'enquête qualité à effectuer servira alors de réactualisation du rapport fourni par le professionnel. Cela permettra alors de déceler les nouveaux besoins de la clientèle de la compagnie.

a- L'observation des façons de faire des agents

Cette observation ne requiert aucune action de la part de l'enquêteur, il s'agit surtout de voir comment un agent exécute son travail face aux clients de la compagnie : les différentes attitudes d'un commercial vis-à-vis d'un client sont alors les points à analyser dans cette phase.

b- L'analyse des réactions

Cette phase requiert l'intervention de deux enquêteurs : un enquêteur observateur et un autre jouant le rôle d'un client mécontent. Il s'agit alors de voir quelles seront les réactions des commerciaux face aux exigences d'un client insatisfait par les services de la compagnie.

c- L'interview des clients

L'interview des clients est une manière de connaître directement les besoins de chacun d'entre eux. Il se pourrait également que ce soit par le biais de cette méthode qu'un client exprime clairement son insatisfaction par rapport aux services de la compagnie ARO. Les résultats de

ces interviews doivent être regroupés et dépouillés afin d'identifier ce que la plupart des clients perçoivent dans les prestations des agents de la compagnie ainsi que dans les services de celle-ci. L'inventaire des différentes attentes de chacun des clients interviewés est également utile, le résultat servira à reconnaître les différents éléments qui pourraient servir à augmenter la satisfaction de la clientèle.

Ces deux premières phases : diagnostic des points de vente et du siège ainsi que l'enquête qualité ont permis de connaître :

- les possibilités et les lacunes des points de vente et du siège
- le degré de satisfaction de la clientèle de la compagnie par rapport aux services actuels

Mais il aussi important de passer par une toute dernière étape qui servira à mesurer la compétence des ressources humaines de la compagnie. L'évaluation du personnel doit passer après les deux premières étapes du fait qu'une fois les lacunes et les éléments de non satisfaction de la clientèle identifiés, il faut essayer de connaître si ces éléments sont dus au manque de compétence du personnel.

2.4.3- L'évaluation des ressources humaines

Cette étape a pour objectif d'identifier les lacunes au niveau des membres du personnel dans l'exécution de leurs tâches habituelles, un manque de compétence pouvant avoir un impact négatif sur la performance de la compagnie. Il est important de préciser que l'exécution des tâches ne se limite aucunement au suivi des procédures qui ne constituent qu'une garantie de l'exécution des tâches selon les règles préconisées par la compagnie. Ceci ne diffère pas des évaluations semestrielles du personnel, mais il est à souligner qu'elle doit se faire en collaboration avec le responsable qualité qui sera en mesure de définir les objectifs des évaluations. Cette implication du responsable qualité permettra ainsi d'orienter le plus possible les évaluations du personnel.

a- L'appréciation du personnel

L'appréciation du personnel doit servir à évaluer le comportement et les compétences des employés. A l'issue des appréciations, il doit être possible de déterminer, au niveau de chaque employé, quels sont les lacunes qui doivent être comblées pour que le personnel soit en mesure d'effectuer au mieux les fonctions qui leurs sont confiées. L'appréciation du personnel doit, au minimum, porter sur trois points : les résultats obtenus, les actes et les possibilités.

Les résultats obtenus font référence aux performances de l'employé évalué dans l'exécution de sa fonction. Cette performance peut être évaluée suivant des objectifs fixes définis pour toute une branche pour une période. Pour les commerciaux, l'objectif peut être *x nouveaux contrats souscrits dans la branche non vie pour le premier trimestre de l'année 2010*. Ainsi, la performance d'un commercial se mesurera par le nombre de nouveaux contrats qu'il a ramené à la compagnie par rapport à l'objectif global x. Il s'agit alors de mesurer l'effort fourni par ce commercial.

Les actes d'un employé font référence à la manière dont il exécute ses fonctions telle que la rapidité d'exécution, la manière de procéder, l'ordre dont il fait preuve dans son travail. Mais en parlant d'actes, il est aussi question de l'assiduité, de la tenue et de la présentation au travail.

Et enfin, pour évaluer les possibilités de l'employé, il faut faire référence à ses aptitudes, sa personnalité et ses connaissances. Les possibilités d'un employé peuvent servir de base à une réflexion quant à une évolution dans la carrière de celui-ci.

b- La définition d'un plan de formation

L'appréciation du personnel ayant dévoilé les mises à niveau et les comportements des employés à améliorer, il est maintenant nécessaire de définir un plan de formation. Les formations sont à la base des performances des employés car elles ont pour objet de leur expliquer les objectifs de leur fonction et de leur monter la manière la plus efficace pour y arriver. Les formations sont des occasions pour les dirigeants de faire comprendre aux membres du personnel ce qu'ils attendent réellement d'eux.

Chez ARO, le responsable qualité devra collaborer avec le chef du département formation en lui présentant les réalités concernant les aptitudes des membres du personnel ainsi que les besoins en compétence nécessaire à la qualité. Cette collaboration devra se faire sur deux niveaux :

❖ L'organisation du programme de formation

Cette organisation doit débuter par l'inventaire des différentes formations qu'il est nécessaire de donner aux employés ainsi que le listing des personnes devant y assister.

Les formations jugées prioritaires doivent passer avant les autres, les moins urgentes peuvent passer en dernier lieu. Le programme de formation doit être établi de façon à permettre à tous les employés de suivre la formation sans que cela ne perturbe leur capacité à achever leur travail. Pour un même employé, les formations ne doivent pas être trop successives dans un

souci d'efficacité dans son travail mais aussi dans un souci de l'efficacité de la formation elle-même pour que l'employé ne l'oublie pas facilement. Il s'agit ainsi d'établir un emploi du temps de toutes les formations en tenant compte de la disponibilité des employés et du formateur.

❖ Le suivi après la formation

Il s'agit d'établir un programme d'évaluation des acquis quelque temps après les formations suivies par les employés. L'objectif est de savoir si les objectifs des formations ont été atteints, ce, en observant les pratiques des employés.

2.5- Le contrôle de la qualité

Même s'il ne s'agit que d'une phase servant de préalable à l'instauration du SQM, le contrôle de la qualité est toujours de mise. En effet, ce sera après observation des résultats du contrôle que les dirigeants de ARO seront à même de savoir si les démarches accomplies ont réellement servies à augmenter la performance de la compagnie et le cas échéant, à quel niveau d'autres améliorations doivent encore être opérées.

Le contrôle de la qualité ne doit se faire qu'une fois que toutes les étapes précédentes (formalisation de la politique qualité, sensibilisation du personnel, mise en place d'une organisation qualité, diagnostic du siège et des points de vente, enquêtes qualité et formation du personnel) auront été achevées car le contrôle servira à mesurer la cohérence et l'efficacité de toutes les actions mises en œuvre.

Il s'agira alors de connaître si toutes les activités entreprises les unités de ARO sont cohérentes avec la politique qualité préalablement définie spécialement au niveau du réseau commercial de la compagnie. Mais au sein du siège, étant donné que la qualité du travail des employés se reflète par le suivi des procédures, le contrôle de la qualité s'attardera à déceler si toutes les tâches ont été effectuées selon les normes préconisées par la compagnie ; des normes qui doivent être réactualisées selon les changements s'opérant au sein de l'environnement interne et externe de la compagnie.

Le contrôle de la qualité s'attache alors au suivi de la performance de toutes les unités de ARO, des performances qui auront des impacts sur la satisfaction des besoins de la clientèle, ces performances ont trait à la réduction du délai d'exécution des tâches, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité du travail effectué. Les missions de contrôle de la qualité rejoignent ainsi les missions du Contrôleur interne dans le suivi de la réalisation et

l'optimisation des opérations mais aussi dans le suivi des normes car la qualité est aussi la recherche de la conformité des opérations de la compagnie à des normes, si la compagnie demande à se faire certifier, ces normes seront les ISO. Mais si ARO n'est pas encore certifiée, le référentiel peut être propre à la compagnie à l'instar du manuel de procédure, de la politique qualité détaillée par la Direction...

Tant que le SQM n'est pas encore mis en place au sein de ARO, il serait alors préconisé de ne pas encore engager des contrôleurs qualité ayant des missions spécifiques, le contrôle durant la phase préliminaire pouvant être faite par les organes de contrôle déjà présents au sein de l'organisation. En effet, le Contrôleur interne, par ses observations, peut d'ores et déjà, contrôler le suivi des directives de la Direction générale tout en s'assurant de l'efficacité des unités de la compagnie ARO. Mais comme il a été précédemment préconisé, cela ne pourra se faire qu'après recrutement de personnes sous les ordres du Contrôleur interne actuel étant donné que cette activité est aussi prioritaire.

Les inspecteurs, par ailleurs, effectuant leurs investigations dans le siège et dans tout le réseau commercial, sont aptes à suivre les performances des points de vente. Ce suivi doit avoir trait, non seulement à la détection des fraudes et des malversations qui auront contribuées à la non atteinte de la performance, mais aussi à l'optimisation du processus de travail dans les points de vente étant donné que ces derniers sont ceux les plus en contact avec la clientèle. Il est, de ce fait, nécessaire de contrôler l'application de la politique qualité définie par la Direction générale. Outre l'assainissement des comptes, le contrôle du traitement de la production et des sinistres, les missions d'inspection consisteront à contrôler dans quelle mesure les coûts et les délais ont été réduits dans le traitement exempt d'erreurs de toutes les opérations qui permettront une satisfaction assurée de la clientèle.

Durant cette phase de démarrage, les organes de contrôle : le contrôle interne et l'inspection seront amenés à travailler en étroite collaboration car c'est de la combinaison de leurs observations que résulteront des actions correctives qui auront pour objectif d'optimiser la performance de ARO.

Conclusion

Avant de pouvoir passer à l'étape de la certification qualité qui requiert l'aide d'un tiers ayant une connaissance approfondie des normes ISO et de ses exigences, la compagnie ARO peut entreprendre des actions préliminaires qui lui permettront, d'ores et déjà, d'améliorer ses performances. Ces actions consistent en la correction des anomalies relevées, non seulement

au niveau des organes de contrôle mais au niveau de la compagnie toute entière. Mais outre cela, la compagnie doit aussi se lancer dans des actions visant à intégrer peu à peu la culture de la qualité dans l'entreprise.

Conclusion partielle

Lorsqu'une entreprise se veut d'être performante, il est primordial pour celle-ci de procéder à une analyse des différents éléments internes à celle-ci afin de définir les différentes améliorations qu'il faudrait y apporter et de déceler les différentes lacunes à combler. En procédant à une analyse critique au sein de la compagnie ARO, quelques anomalies pouvant avoir un impact sur la performance de celle-ci ont été relevés au niveau des organes de contrôle. Par ailleurs, l'analyse au niveau de la compagnie toute entière a révélé des lacunes au niveau de la satisfaction de la clientèle qui est un élément de base de la performance.

Afin de permettre à la compagnie ARO d'optimiser sa performance, il lui est préconisé de procéder à la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de son organisation. Un système qui lui permettra à la fois d'ouvrir pour sa performance interne et pour la satisfaction de sa clientèle. Afin de faciliter cette mise en place, un plan d'action comportant deux étapes a été proposé : la correction des anomalies et l'intégration de l'esprit qualité au sein de la compagnie.

CONCLUSION GENERALE

La performance est un concept incontournable au sein d'une entreprise si celle-ci espère survivre au sein d'un marché donné. Des éléments internes et externes à l'entreprise influent sur la performance de celle-ci à savoir les objectifs, la cohérence des stratégies avec les plans d'action, la qualité des informations sur lesquelles se basent les décisions, l'implication du personnel, la protection du patrimoine de l'entreprise mais aussi et surtout la satisfaction de la clientèle. Même si au vu des résultats obtenus par la compagnie durant les dernières années et à sa capacité à faire face à une forte augmentation des sinistres pour l'année 2009 malgré la crise, permettant d'affirmer que ARO présente une bonne santé financière, sa performance n'est pas au niveau où elle devrait être compte tenu de l'envergure de la compagnie. Car même si les organes de contrôle de la compagnie œuvrent par tous les moyens disponibles pour la sécurisation des intérêts de la compagnie : prévention et détection de fraudes, contrôle du suivi des procédures, optimisation des méthodes de travail des unités de la compagnie..., cela n'a des impacts que sur la performance interne de celle-ci. Par ailleurs, ces organes chargés du suivi de la performance de toutes les unités de ARO se doivent aussi d'être exempts de toute anomalie. Or l'observation de l'existant au sein de la compagnie a permis d'en relever quelques unes au sein de ces organes de contrôle, outre l'existence de certains éléments à améliorer au niveau des systèmes utilisés par ARO. En observant l'évolution de la part de marché de ARO qui a stagné autour des 60% pour chuter à 54% en 2009, il devient évident que la compagnie doit œuvrer pour la satisfaction de sa clientèle. Il est alors conseillé à ARO de procéder à une correction des anomalies relevées et de s'engager dans des actions lui permettant de prévenir les besoins de ses clients ce qui contribuerait nettement à l'amélioration de sa performance.

Un nouveau concept permettra à la compagnie ARO de gommer les dysfonctionnements tout en lui permettant de recentrer ses actions sur la satisfaction des besoins de la clientèle : le concept qualité. La qualité, déjà présente dans l'organisation de ARO mais pas encore opérationnelle, lui permettra de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents tout en satisfaisant aux besoins de la clientèle. Toutefois, comme la mise en place d'un système de management qualité demande beaucoup de temps mais aussi requiert beaucoup de moyens, la compagnie ARO peut, pour le moment, s'atteler à une phase préalable à l'instauration du système qualité : l'amélioration de l'existant, la définition de la politique qualité, la sensibilisation du personnel, le diagnostic du siège et du réseau commercial, les enquêtes

qualité, la formation du personnel... Cette phase préliminaire, tout en servant à faciliter la mise en place du système qualité, permettra à ARO d'accroître sa performance. Les dirigeants de ARO pourront, par ailleurs, s'inspirer des huit principes du management par la qualité dans leur méthode de management pour atteindre une bonne performance. Les organes de contrôle quant à eux compteront encore parmi les premiers acteurs de la performance du ARO du fait qu'ils seront chargés, outre le contrôle de la performance des unités, du suivi de l'application de la politique qualité dans les unités du siège et dans tous les points de vente. Le contrôle interne ainsi que les organes d'inspection n'agiront de ce fait plus uniquement pour la performance interne et mais leurs missions se tourneront aussi vers le contrôle de la satisfaction de la clientèle.

Une fois la phase préliminaire achevée, la Direction générale pourra, par l'analyse des résultats obtenus, décider de l'instauration du système de management par la qualité dans l'organisation de ARO. Une mise en place dont l'objectif final est l'obtention d'une certification ISO ce qui contribuerait grandement à renforcer la crédibilité de ARO auprès de ses interlocuteurs. Cette certification, preuve du fait que l'organisation de ARO satisfait aux normes internationales constituerait un élément de poids dans son atteinte de la performance.

ANNEXES

Annexe I : Questionnaire soumis aux inspecteurs et au contrôleur interne

Aux inspecteurs

1. Quel est l'objectif principal de votre travail ?
2. En quoi consiste exactement votre mission ?
3. De combien d'inspecteurs est composée la direction inspection ?
4. Lorsque vous n'êtes pas en mission dans les points de vente, que faites-vous ?
5. Durant l'année, est-ce vous avez des objectifs spécifiques à atteindre ou est-ce que vous effectuez uniquement des travaux de vérifications ?
6. Si oui, qui est chargé de fixer ces objectifs ?
7. A l'issue de vos missions, lorsque des anomalies ont été constatées, que faites-vous ?
Prenez-vous immédiatement des mesures correctives ?
8. Serait-il possible de connaître le contenu du rapport de mission ?
9. Lorsque vous vous chargez du contrôle du suivi des procédures par les unités, c'est par rapport à quel référentiel ?
10. Quels sont les objectifs de l'inspection comptable et administrative ?
11. En quoi consiste exactement l'inspection comptable et administrative ?
12. Comment vous organisez-vous pour effectuer toutes les missions qui vous sont assignées en début d'année ?
13. Durant une inspection technique, que font les inspecteurs exactement ?
14. Quels sont les objectifs de vos missions ?
15. Comment se déroule une mission d'inspection ?

Au contrôleur interne

1. Y aurait-il une raison pour qu'on ait nommé votre fonction « contrôleur interne » au lieu d' « audit interne » ou est-ce qu'il y aurait une différence entre ces deux termes que la compagnie a souhaité mettre en évidence ?
2. Etes-vous la seule personne assumant la fonction de contrôleur interne ?
3. Quels sont les objectifs de votre fonction ?
4. Quelles sont vos attributions, vos rôles dans la compagnie en tant que contrôleur interne ?
5. D'après l'organigramme de la compagnie, avec l'inspection, vous formez les organes de contrôle de ARO, quelles relations entretenez-vous avec la direction inspection ?
6. Quelles sont vos relations avec la direction générale de la compagnie ARO ?

7.

Annexe II : Extrait du manuel d'inspection de la BTM

CHAPITRE XV

FRAIS GÉNÉRAUX

A - RISQUES

- Maîtrise insuffisante des frais généraux
- Abus et fraudes

B - DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE

- Contrôle budgétaire
- Maîtrise
 - des achats
 - livraisons
 - paiement
 - comptabilisation
 - comptes fournisseurs
- Gestion des stocks
- Contrôle
 - des honoraires
 - des frais de déplacement et réception
- Contrôle des comptes d'ordre
- Gestion
 - des voitures de service
 - des services des chauffeurs du Siège

C - OBJECTIFS

- S'assurer du respect des principes ci-dessus
- S'assurer par des travaux et des sondages appropriés :
 - de l'application effective des principes
 - de la réalité des soldes comptables
 - de la régularité et de la sincérité des opérations
- Emettre des recommandations
 - pour améliorer la sécurité et l'efficacité du traitement des opérations
 - s'assurer de l'application des recommandations

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE

AGENCE :
DATE DE CONTRÔLE :

V. REGLEMENT/COMPTABILISATION AU COMPTANT OU EN COMPTES FOURNISSEURS	DU	HOM	REF	COMMENTAIRES
52.04 - Les règlements sont-ils effectués :				
• En espèces ?				
• Par chèque de banque ?				
• Par chèque CCP ?				
• Par chèque BCRM ?				
• Par virement ?				
52.05 - Les fournisseurs sont-ils avisés du règlement des factures ?				
52.06 - Les factures présentées sont-elles payées et comptabilisées dans le délai de 40 h ?				
NB : Les principes restent valables pour les facturations faites aux unités (approvisionnement en imprimes, fournitures, ...)				
5.3. EN COMPTE FOURNISSEUR				
En plus des questionnaires des rubriques 5.1. et 5.2.				
53.00 - Le plan comptable prévoit-il un compte fournisseur et de quelle nature ?				
• Compte général				
• Compte auxiliaire				
53.01 - Existe-t-il un schéma de comptabilisation ?				
53.02 - Le fournisseur est-il destinataire d'un relevé de compte périodique ?				
53.03 - Procède-t-on à des déclarations annuelles des chiffres d'affaires des fournisseurs auprès des Services des Contributions ?				

TRAUVX DE VERIFICATIONS A EFFECTUER

AGENCE :
DATE DE CONTROLE :

**V. REGLEMENT/COMPTABILISATION AU COMPTANT
OU EN COMPTES FOURNISSEURS**

5.1 - ORDONNEMENT & CONTROLE

51.00 - Obtenir ou décrire les procédures et faire :

- une analyse
- un diagramme de circulation des documents (DCD)
- une fiche de liaison

51.01 - Contrôler :

- l'autorisation de payer
- les pouvoirs de l'ordonnateur
- les pièces justificatives et leur cohérence
 - bon de commande
 - bon de livraison
 - factures

les délais d'ordonnancement

5.2 - COMPTABILISATION

52.00 - Obtenir les procédures et faire :

- une analyse
- un diagramme de circulation des documents (DCD)
- une fiche de liaison

52.01 - Contrôler :

- les pièces comptables
 - Forme : adéquation de l'inspiration mode de remplissage
 - Fond : Formatrice signataires date d'opération et valeur remettant
- les pièces justificatives et leur cohérence
 - bon de commande
 - bon de livraison
 - factures
- les délais de constatation

Source : BTM. Le manuel de l'inspecteur. 1992.

Annexe III : Article de presse sur les parts de marché de ARO

Secteur des assurances: Aro détient 54% de part de marché

Jeudi, 08 Juillet 2010 05:49



Ce secteur n'est pas épargné par la crise puisque le chiffre d'affaires de la 1ère compagnie du pays, c'est-à-dire celui de la compagnie Aro, est passé de 57,3 milliards d'ariary en 2008 à 55,6 milliards d'ariary en 2009. Hier au siège de Aro à Antsahavola lors de la présentation du programme pour la célébration du 35ème anniversaire de cette compagnie, le directeur général, Patrick Andriambahiny explique : « Les activités des grandes entreprises ont connu une baisse en 2009 et ces sociétés n'ont donc plus renouvelé leur souscription à des polices d'assurances comme l'Incendie et les risques divers (IRD). Cette année, nous nous battons pour qu'elles le fassent. Il faut savoir que notre chiffre d'affaires dépend essentiellement des 20% de nos clients. Et lorsque ces derniers ne renouvellent pas leurs polices d'assurances, cette situation a des impacts sur la compagnie. Il en est de même pour la suspension des financements des grands organismes internationaux ». Il a toutefois souligné qu'Aro a toujours maintenu son rang de leader du marché avec une part de 54% après 35 années d'existence et l'entrée de la concurrence depuis 2006.

Et même si le chiffre d'affaires a connu une baisse l'année dernière, la marge de solvabilité s'est beaucoup améliorée : elle représente 13,7 fois du minimum requis en se situant à 149,8 milliards d'ariary en 2009, contre 12,7 fois en 2008. En réalité, la compagnie a une bonne santé financière. C'est pourquoi elle a pu faire face à l'augmentation de 193% des charges des sinistres qu'elle a payées en 2009. Celles-ci s'élèvent à 79,4 milliards d'ariary l'année dernière, contre 27 milliards en 2008. Des grandes sociétés ont, en effet, souscrit à la police d'assurance sur les Grèves, émeutes et mouvements populaires (GEMP). Le 26 janvier 2009 a été pourtant marqué par des méga pillages dans la capitale et dans certaines grandes villes du pays. Après expertise, les sociétés victimes et souscripteurs à une police de GEMP à caractère politique ou à caractère politique et social ont été donc remboursées. La police d'assurance GEMP coûte très cher parce que l'exposition aux risques est très élevée à Madagascar. A l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché, certains ont pratiqué le dumping. Mais Aro remarque que plus tard, cette pratique a été abandonnée, sans avoir écorné la part de marché de cette compagnie.

Concernant les entreprises internationales implantées à Madagascar, elles sont obligées de souscrire des polices d'assurances dans le pays selon le Code des assurances. Seulement, elles faisaient souvent des compagnies locales une sorte de boîte aux lettres en souscrivant le minimum chez elles pour exiger d'importantes réassurances à l'étranger. Mais les souscriptions locales augmentent suivant la hausse du degré de confiance entre les compagnies locales et ces clients. Aro affirme compter comme clients 80% des grandes entreprises. Et dans le cadre de son 35ème anniversaire, elle présentera des nouveaux produits adaptés à plusieurs segments de clientèle. Le DG évoque ainsi

la responsabilité des parents d'élèves, la rente éducation permettant à l'enfant de poursuivre ses études plus tard... Sinon, la célébration du jubilé de la compagnie sera également marquée par un concours pour motiver son personnel et ses points de vente, les récompenses des clients fidèles, des manifestations sportives et des conférences, des actions sociales comme la distribution de fournitures scolaires et le don de sang.

Fanjanarivo

Source : http://www.lagazette-dgi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4133:35e-anniversaire-des-assurances-aro-celebration-en-famille&catid=64:newsflash&Itemid=67 du 15/07/10

Annexe IV : Article de presse sur le 35^{ème} anniversaire de ARO

Assurance ARO : Une santé financière malgré la crise

Jeudi, 08 Juillet 2010 00:00

La compagnie Assurances, Réassurances, Omnibranches fête ses 35 années d'existence et démontre qu'elle est leader dans le secteur

Il y a des secteurs économiques qui résistent malgré la **crise**. La compagnie d'assurance ARO en fait **partie**. Mieux, l'Assurances Réassurances Omnibranches, une société où l'Etat est actionnaire majoritaire avec 73% du capital affiche une santé financière sans égale malgré la **crise**.

Leader

En 2009, ARO a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 55 milliards **ariary**, avec un résultat net de plus de 3 milliards **ariary**, soit une marge de solvabilité globale de 150 milliards **ariary**. Ce qui place la compagnie bien au-delà de la performance moyenne en matière de profitabilité des compagnies d'assurance, puisque les résultats de 2009 de Aro est de 13,7 fois mieux par rapport au minimum requis. Ce qui a d'ailleurs valu à ARO, le classement A.A par GSR, une agence de notation basée en **Afrique du Sud**. Certes, à cause de la **crise**, ces résultats sont inférieurs à ceux réalisés en 2008 mais dans l'ensemble, ils démontrent que ARO demeure une compagnie performante. D'ailleurs, la compagnie détient encore et renforce même sa position de leader avec 54% de part de marché.

Préservatrice

Un leadership que ARO arbore fièrement en cette **célébration** de ses 35 années d'existence et ses 75 années d'expérience. En **effet**, historiquement ARO a commencé à opérer en tant que compagnie d'assurance comme agence de la Préservatrice, une société française d'assurance. Plus tard, elle fut restructurée en Délégation Régionale de l'Océan Indien et constituait un véritable pôle régional de référence en matière d'assurances. La malgachisation à la **mode** en 1974 entraîna un autre changement de dénomination et ARO devenait alors La Préservatrice **Madagascar**, avant de devenir en 1975, une société d'Etat à part entière et prendre la nouvelle dénomination ARO, ou Assurances – Réassurances – Omnibranches. Une société qui a réussi, grâce à la compétence des ses ressources humaines, considérées, à juste titre comme les **premières** ressources de l'entreprise.

Nouveau business plan

Entreprise phare dans son secteur, ARO compte en tout cas célébrer son 35^{ème} anniversaire avec faste et grandeur. « *Nous allons, avant tout marquer la **célébration** du 35^{ème} anniversaire de ARO par des actions tournées vers l'avenir* » a déclaré hier, lors d'une conférence de **presse**, Andriambahiny Patrick, Directeur **Général** de ARO. C'est ainsi qu'un nouveau business plan est mis en œuvre pour les 15 années à venir. Un plan d'action qui tournera autour de trois points : le renforcement commercial pour satisfaire encore plus la clientèle et mettre à sa disposition des produits adaptés à ses besoins –la mise en place d'une règle de **gestion** basée sur un système d'informations performant ; et enfin l'utilisation des nouvelles technologies.

Fleuron

Mais le côté festif ne sera évidemment pas en reste puisque des animations sont prévues dans les 19 agences ARO implantées dans 19 régions et les 4 agences **générales**. Ainsi, dans le cadre de la **célébration** qui durera du 9 juillet au 16 octobre, ARO organisera avec ses clients et le **public**, diverses **manifestations** : journée récréative pour le personnel, plusieurs actions commerciales visant à récompenser les clients fidèles et à encourager les nouvelles souscriptions, journées portes ouvertes et **salons** de produits, **rencontres** sportives... Entreprise citoyenne, ARO n'oubliera pas les actions sociales en prévoyant des dons de sang, de couvertures, de fournitures

scolaires, de panneaux de signalisation... Une célébration digne d'un fleuron de l'économie **nationale**, en somme.

R.Edmond

Source : <http://www.midi-madagasikara.mg/index.php/home/2-economie/3307-assurance-aro--une-sante-financiere-malgre-la-crise> du 15/07/10

Annexe V : Politique Qualité du groupe La Poste

La politique qualité du groupe La Poste

Toujours mieux satisfaire nos clients

est notre objectif numéro 1

**Nous nous engageons
à apporter à nos clients
une qualité de service
personnalisée et adaptée**

- Nous prenons des engagements clairs et concrets vis-à-vis de la collectivité et de nos clients.
- Nous vérifions l'excellence de nos produits et de nos services par la conformité aux standards établis.
- Nous écoutons régulièrement nos clients pour nous adapter à l'évolution de leurs besoins.
- Nous répondons aux demandes SAV de nos clients via le Service Consommateurs.

**Nous développons
des pratiques d'excellence
centrées sur nos clients**

- Nous développons et valorisons l'Esprit de Service mis en œuvre au quotidien par tous les postiers pour toujours mieux servir nos clients.
- Nous encourageons l'initiative et la créativité de nos équipes et diffusons les meilleures pratiques pour améliorer la qualité du service rendu.
- Nous placons le Développement Responsable au cœur de notre stratégie.
- Nous développons un sentiment d'appartenance à notre Groupe porteur de valeurs, de respect et d'équité.

**Nous sélectionnons
les meilleurs partenaires,
méthodes et outils
pour atteindre
nos objectifs qualité**

- Nous mettons en œuvre des partenariats avec les acteurs majeurs de la qualité et de la relation client (AFNOR, AFRC, AMARC, EFQM...)
- Nous progressons grâce à l'utilisation d'outils et de méthodologies reconnus et faisons valider la conformité par des organismes externes.
- Nous partageons et comparons notre expérience avec les grands groupes de service nationaux et internationaux.
- Nous mesurons, nous contrôlons et nous suivons la qualité du service réalisé, pour toujours améliorer nos performances et satisfaire davantage nos clients.

Notre but : mériter la confiance de nos clients

18 avril 2009

Xavier QUÉRAT-HÉMÉNTE

Délégué de la Qualité et du Contrôle Interne du groupe La Poste



DIRECTION DE LA QUALITÉ ET DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE LA POSTE

Annexe VI: Présentation du DIAGNOSTIC EXTERNE

Agence :

	N- 2	N-1	N	N+1
Part de marché 1. Vie dont Vie/Décès dont Retraite/Capitalisation Total 2. Non vie dont Terrestre : - Auto - Incendie - Droit commun - Risques divers - Risques spéciaux - Risques agricoles dont Aviation : dont Maritime : Total				
<u>Population totale :</u> Dont nombre de salariés Nombre de personnes à la retraite Nombre d'enfants Nouveaux arrivants <u>Habitat :</u> (Nombre de logement) Dont neuf ancien Permis de construire <u>Activités</u> Nombre d'entreprises totales Dont du secteur primaire Du secteur secondaire Du secteur tertiaire Nombre de permis de construire de locaux à usage professionnel <u>Concurrence</u> Nombre d'agences de compagnies concurrentes				

Annexe VII : Mode de présentation du listing des clients d'une agence

Annexe VIII : Modèle de présentation de diagnostic interne d'une agence

Eléments	Objectifs et résultats					
	N-2		N-1		N	
	O	R	O	R	O	R
<u>Réalisations commerciales</u>						
Nombre de nouveaux contrats provenant d'anciens clients provenant de nouveaux clients						
Montant moyen d'un contrat						
<u>Qualité</u>						
Amplitude horaire de l'agence						
Nombre de réclamations ou de plainte						
Délai moyen de réponse						
Taux de satisfaction de la clientèle						
<u>Gestion des moyens</u>						
<i>1- Ressources humaines</i>						
Effectif						
Taux d'absentéisme						
Nombre de formations données aux agents						
<i>2- Moyens commerciaux</i>						
Nombre de mailings						
Nombre d'action commerciale effectuée						
<i>3- Equipement, agencement</i>						
Nombre de dépannage divers						
Nombre de jours de travaux effectués						

BIBLIOGRAPHIE

ARO. ARO Valeur.

ARO. Assemblée Générale Ordinaire du 20 mai 2005 – Rapport annuel de l’Exercice 2004.

ARO. Assemblée Générale Ordinaire du 19 mai 2006 – Rapport annuel de l’Exercice 2005.

ARO. Assemblée Générale Ordinaire du 30 mai 2007 – Rapport annuel de l’Exercice 2006.

ARO. Assemblée Générale Ordinaire du 18 juin 2008 – Rapport annuel de l’Exercice 2007.

ARO. Assemblée Générale Ordinaire du 25 juin 2009 – Rapport annuel de l’Exercice 2008.

ARO. Document référentiel, 1993, 44 p.

ARO. Fiche signalétiques ARO, 1er juillet 2009.

ARO. Généralités sur les assurances, 36 p.

BTM. Le manuel de l’inspecteur. 1992.

BOTS, Riet; COLLETIF. Maitriser la croissance des PME: Gestion, Gouvernance, Développement, Paris, De Boeck, 2003, 196p.

CHANLAT, Jean- François. L’individu dans l’organisation – Les dimensions oubliées, Canada, Les presses de l’université Laval et les Editions ESKA, 1990, p554.

ECOLE NATIONALE DES ASSURANCES. L’assurance théorie, pratique, comptabilité, Paris, A.A Editeurs, 1985, 254 p.

GIESEN, Eva. Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture appliquée à la recherche, Paris, IRD Editions, 2008, 177 p.

HAMZAOUI, Mohamed. AUDIT, Gestion des risques d’entreprise et contrôle interne, France, Village Mondial Pearson, 2005, 243 p.

LAMBERT, Jean-Pierre. Les 201 mots clés de l’assurance, Paris, L’assurance française, 112 pages.

OUANICHE, Mikael. La fraude en entreprise: Comment la prévenir, la détecter, la combattre, Paris Saint-Germain, Editions Maxima, 2009, 221p.

RAQUIN, Michel ; MORLEY-PEGGE, Hugues. Piloter par les processus : la meilleure méthode pour transformer l'entreprise et accroître les résultats, Paris, Maxima, 2009, 479 p.

VOYER, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Canada, 2ème édition, Presse de l'Université du Quebec, 1999, 446 p

COURS THEORIQUE

Contrôle de Gestion, 4^{ème} année Option Audit et Contrôle, Mr Patrick RAMIANDRISOA

Contrôle interne, 4^{ème} année Option Audit et Contrôle, Mr Barry RAKOTONIAINA

Méthodologie de recherche, 4^{ème} année tronc commun, Mme Victorine ANDRIANAIVO

Politique générale d'entreprise, 4^{ème} année tronc commun, Mr Mourad ABDILASSOUL

WEBOGRAPHIE

<http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/demarche-qualite.php3> du 21/02/10

<http://www.jurisques.com/cass5.htm> du 25/01/10

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisation> du 25/01/10

<http://www.nodesway.com/tableaudebord/indicateur-performance.htm> du 28/01/10

http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d'entreprise du 28/01/10

<http://www.satisfactionclient.fr/qualite-client.php> du 01/07/10

http://www.aro.mg/compagnie_notation.html du 01/07/10

<http://www.bsigroup.ca/fr-ca/audit-et-certification/systemes-de-gestion/normes-et-programmes/ISO-9001/> du 01/07/10

<http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/organisation-qualite.php3> du

02/07/10

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9 du 02/07/10

http://fr.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A9_totale du 02/07/10

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des schémas et tableaux

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : CADRE DE L'ETUDE		
Introduction partielle	3
Chapitre 1 : Généralités		
1- <u>Présentation de l'entité</u>	4
1.1- Historique de la compagnie	4
1.2- ARO actuellement	5
1.2.1- Présentation générale	5
1.2.2- Sur le plan organisationnel	6
1.3- Les produits de ARO	9
2- <u>Notions générales sur les assurances</u>	11
Chapitre 2 : Le concept de performance pour une entreprise		
1- <u>Notions de performance</u>	13
1.1- Généralités	13
1.2- Les objectifs	14
1.2.1- Les caractéristiques d'un objectif	15
1.2.2- Finalité, but et objectif	16
1.3- Efficacité, efficience et économie	16
1.3.1- L'efficacité	16
1.3.2- L'efficience	17
1.3.3- L'économie	18

1.4- Définitions de la performance	19
1.5- Les indicateurs de performance	20
1.5.1- Les différents types d'indicateurs	21
1.5.2- Les caractéristiques des indicateurs de performance	21
2- <u>Les facteurs influant sur la performance</u>	23
2.1- La stratégie et les plans d'action	23
2.2- Les objectifs	24
2.3- Les informations	24
2.3.1- Le mode d'élaboration des informations	25
2.3.2- Le mode de protection des informations	25
2.4- Les décisions	25
2.5- La protection matérielle	26
2.6- L'implication du personnel	27
2.7- La satisfaction de la clientèle	28
3- <u>Les performances de ARO</u>	30
3.1- Les indicateurs de performance de la compagnie	30
3.1.1- Le chiffre d'affaires	30
3.1.2- Le montant des arriérés	31
3.1.3- Le résultat	31
3.1.4- Les indicateurs spécifiques aux assurances	31
3.2- Evolution des indicateurs dans le temps	33
Conclusion	34

Chapitre 3 : Performance et organe de contrôle au sein de l'entreprise

1- <u>Notion de contrôle</u>	35
1.1- Définitions du mot contrôle	35
1.2- Les missions de contrôle au sein d'une entreprise	36

1.2.1- La vérification du suivi des procédures	36
1.2.2- La prévention et la détection de fraudes	37
1.2.3- Le suivi de la performance des unités	38
2- <u>Les organes de contrôle au sein de ARO</u>	39
2.1- <u>L'inspection</u>	39
2.1.1- Présentation de la fonction	39
2.1.2- Objectifs et fonctions des organes d'inspection	40
a- Objectifs généraux	40
b- L'inspection administrative et comptable	41
c- L'inspection technique	43
2.1.3- Les méthodes de travail	44
a- La fixation des objectifs et des orientations	44
b- L'aide à la décision : les rapports de mission	45
2.2- <u>Le contrôle interne</u>	46
2.2.1- Présentation de la fonction	46
2.2.2- Les objectifs de la fonction	47
2.2.3- Les missions du contrôleur interne	47
a- Le système d'informations	47
b- Les procédures	48
c- Les états financiers	48
d- Les diverses missions confiées au Contrôleur interne	48
Conclusion	49
Conclusion partielle	50

PARTIE 2 : OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction partielle	51
<u>Chapitre 1 : Analyse critique de l'existant</u>		
1- <u>Au niveau des organes de contrôle</u>	52
1.1- Au niveau de l'inspection	52
1.2- Au niveau du contrôle interne	53
2- <u>Au niveau de la compagnie toute entière</u>	54
2.1- Le système d'information	55
2.2- Les procédures	55
3- <u>Les besoins de l'entreprise en matière d'amélioration</u>	55
Conclusion	57
<u>Chapitre 2 : Présentation d'un concept utile à l'optimisation : Le concept qualité</u>		
1- <u>Pertinence du concept qualité</u>	58
1.1- Les besoins de la clientèle	58
1.2- L'amélioration de l'image de marque de la compagnie	59
1.3- L'amélioration des éléments internes de la compagnie	60
1.4- Un avantage concurrentiel	61
2- <u>Présentation et description de la qualité</u>	61
2.1- <u>Définition de la qualité en entreprise</u>	61
2.1.1- La qualité interne et la qualité externe	62
2.1.2- La non qualité et la sur-qualité	63
2.2- <u>Le management par la qualité</u>	65
2.2.1- Les normes ISO 9000 et ISO 9004	65
2.2.2- Les principes du management par la qualité	66
2.2.3- La norme ISO 9001	69
Conclusion	69

Chapitre 3 : Proposition d'un plan d'action pour l'optimisation de la performance de ARO

1- L'amélioration de l'existant	72
1.1- <u>Au niveau de l'organisation de la compagnie</u>	72
1.1.1- La précision des tâches	72
1.1.2- La position de l'inspection dans l'organigramme	72
1.1.3- Le recrutement de personnel	74
1.2- <u>L'élaboration de documents</u>	74
1.2.1- Le manuel d'inspection	74
1.2.2- Les procédures	75
1.3- <u>Le système d'informations</u>	76
2- Plan d'action préliminaire à la mise en place du SQM	77
2.1- La définition de la politique qualité de ARO	77
2.2- La sensibilisation du personnel	78
2.3- La définition d'une organisation qualité	78
2.4- Plan d'actions préalable à l'instauration d'un SQM	80
2.4.1- Le diagnostic du siège et des points de vente	80
a- Le diagnostic des agences	80
b- Le diagnostic du siège	82
2.4.2- Les enquêtes qualité	83
a- Observation des façons de faire des agents	83
b- Analyse des réactions	83
c- L'interview des clients	83
2.4.3- L'évaluation des ressources humaines	84
a- L'appréciation du personnel	84
b- La définition d'un plan de formation	85
2.5- Le contrôle de la qualité	86

Conclusion	87
Conclusion partielle	89
CONCLUSION GENERALE	90
Bibliographie		
Webographie		

Annexe I : Questionnaire soumis aux inspecteurs et au contrôleur interne

Annexe II : Extrait du manuel d'inspection de la BTM

Annexe III : Article de presse sur les parts de marché de ARO

Annexe IV : Article de presse sur le 35^{ème} anniversaire de ARO

Annexe V : Politique qualité du groupe Laposte

Annexe VI : Mode de présentation du diagnostic externe

Annexe VII : Mode de présentation du listing des clients d'une agence

Annexe VIII : Modèle de présentation du diagnostic interne d'une agence

Table des matières