



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION: AUDIT ET CONTRÔLE

**INFLUENCES DE LA STRUCTURE ET DE
L'ENVIRONNEMENT SUR L'EFFICACITE DE
L'ENTREPRISE : CAS DE LA SOCIETE AIRTEL
MADAGASCAR**

Présenté par :

ANDRIATSILEFIARISOA Herinavalona Gaël

Sous l'encadrement de :

Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel

Maître de conférences

Année universitaire: 2013-2014

Session: 25 février 2015

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos remerciements avant tout à DIEU d'avoir exaucé nos prières et de nous permettre de finir en toute honneur nos études.

Et nous voudrions aussi témoigner ma profonde gratitude :

- A Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo pour son dévouement dans la bonne marche de notre Université ;
- A Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, pour son engagement au sein de notre Faculté ;
- A Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, Chef de département Gestion qui a consacré une grande partie de son précieux temps pour nous conseiller et nous encourager tout au long de notre cursus ;
- A Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion (CERG) pour sa contribution à la réalisation du présent ouvrage ;
- A Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférences, encadreur pédagogique pour son dévouement et ses précieux conseils ainsi que sa patience, lors de notre encadrement et les moments qu'il a consacré pour la réalisation de ce travail ;
- A Madame Géraldine Gérard, Responsable du département Service Client de AIRTEL Madagascar de nous avoir accueillis au sein de sa société et Monsieur RASOLOARIMANANA Thierry Responsable Recrutement et Gestion de Carrière de la société qui a bien voulu passer des entretiens avec nous.

Enfin, un grand merci :

- Au corps enseignant et administratif pour leur enseignement et leur bienveillance à notre égard ;
- Tous les personnels de l'Airtel Madagascar de leur accueil chaleureux et en particulier, la Customer Service Delivery et aussi le personnel du département contact expérience de leurs formations et leurs aides durant le stage chez eux ;
- Ainsi qu'à tous les membres de ma famille, et particulièrement à MES PARENTS qui m'ont offert tous les moyens pour me permettre de poursuivre mes études ;
- A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la concrétisation de mes recherches et de cet ouvrage.

AVANT PROPOS

L'Université d'Antananarivo est un institut public comportant en elle une multitude de facultés, y compris celle de Droit, de l'Economie, Gestion et de la Sociologie, dont notre filière est la GESTION. La filière GESTION est encore subdivisée en option Organisation (management), Marketing, Finances et Comptabilité ainsi que l'Audit et Contrôle. En vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en science de gestion, chaque étudiant du département gestion ayant acquis en salle les deux modules théoriques doit rédiger et présenter en public une mémoire de fin d'études.

Cette démarche a été établie par le département gestion dans le but de consolider les acquis théoriques des étudiants avec les réalités du terrain. La démarche stipule que chaque étudiant doit étudier sous l'encadrement d'un enseignant titulaire de ce département un thème qu'on lui a imposé. Cette étude est matérialisée par une descente sur terrain d'où la nécessité d'un stage ou des visites d'entreprises.

Pour notre cas, le thème qu'on nous a donné concerne :

« Les influences de la structure et de l'environnement sur l'efficacité de l'entreprise ».

Pour se faire, des études concernant ce thème annoncé précédemment ont été menées auprès de la société Airtel Madagascar qui est une entreprise qui évolue dans le secteur de la télécommunication et a comme activité principale l'offre des services innovants à la pointe de la technologie.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie 1 : MATERIELS ET METHODES.....	6
Chapitre I : MATERIELS.....	7
Section 1 : Présentation générale de la société AIRTEL Madagascar.....	7
Section 2 : Notions théoriques: structure, environnement, efficacité.....	10
Chapitre II : METHODOLOGIE DE RECHERCHES.....	17
Section 1 : Techniques de recherches.....	17
Section 2 : Méthode d'analyse.....	19
Section 3 : Limites de l'étude.....	22
Partie 2 : RESULTATS DE L'ETUDE.....	24
Chapitre I : DIAGNOSTIC INTERNE DE LA AIRTEL MADAGASCAR.....	25
Section 1 : Evaluation des compétences et des ressources de l'entreprise.....	25
Section 2 : La capacité stratégique de l'entreprise.....	29
Chapitre II : DIAGNOSTIC EXTERNE DE LA AIRTEL MADAGASCAR.....	32
Section 1 : Le Macroenvironnement de l'entreprise : analyse PESTEL.....	32
Section 2 : Le Microenvironnement de la société : les parties prenantes.....	35
Partie 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	38
Chapitre I : DISCUSSIONS : Analyse FFOM (SWOT).....	39
Section 1 : Les forces et les faiblesses de la société AirtelMadagascar.....	39
Section 2 : Les opportunités et les menaces de l'entreprise.....	43
Chapitre II : SUGGESTIONS D'AMELIORATION.....	47
Section 1 : Propositions de solutions pour les problèmes rencontrés.....	47
Section 2 : Recommandations pour le perfectionnement.....	49
CONCLUSION GENERALE.....	54
BIBLIOGRAPHIE.....	VII
WEBOGRAPHIE.....	VIII
ANNEXE.....	IX
TABLE DES MATIERES.....	XIV

GLOSSAIRE

Backbone : Partie centrale d'un réseau d'entreprise, elle permet de connecter entre eux plusieurs sous réseaux et représente la zone la plus performante et la plus sûre du réseau.

Carte de recharge (carte de crédit) : Carte physique codifiée contenant un crédit de communication dont les valeurs sont comprises dans des limites déterminées : Ar 1000, Ar 2000, Ar 5000, Ar 10 000 et comportant un numéro de série ainsi qu'une date de validité.

Carte SIM : Désigne la carte puce qu'on loge dans son téléphone mobile afin qu'il puisse se connecter au réseau de l'opérateur mobile.

Coût : Prix d'un service demandé, à valoir sur le crédit du demandeur.

DATA : Un service pour échanger des données de l'internet (envoyer et recevoir) à l'aide d'équipements qui relient le téléphone portable à l'ordinateur.

Flotte : Un abonnement collectif d'au moins cinq (05) personnes qui se communiquent à un tarif déterminé. Que l'abonnement soit postpayé ou prépayé, il y a toujours une redevance mensuelle à payer : la flotte postpayée regroupe uniquement des membres postpayés ; la flotte prépayée est un contrat qui regroupe exclusivement des lignes prépayées.

Goodies : Le goodie (support publicitaire) est un cadeau publicitaire (gadget numérique par exemple) dans le domaine du marketing traditionnel.

Logiciels : programme informatique destiné à faciliter divers travaux.

Offre : Une présentation de services aux clients.

Offre postpayée (postpaid) : Permet de disposer d'un abonnement. L'abonné émet et reçoit des appels de façon illimitée. Chaque mois, l'opérateur lui envoie la facturation de sa consommation mensuelle.

Offre prépayée (prepaid) : Concerne le client qui n'a ni facture ni redevance à payer à la fin du mois. L'abonné utilise juste des cartes de crédit et des CREDIT SPEED des taxiphones. La communication est payée en temps réel.

Produits : Il s'agit des kits de connexion (SIM par exemple) ; des postes (packs) ; des cartes recharges.

SMS : Service offert permettant aux abonnés de s'écrire sous forme de messages.

LISTE DES ABREVIATIONS

DG : Directeur général

EDM : Etude de marché

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

GSM : Global System for Mobile communications - système global pour les communications mobiles

HVC : High Value Customers

INSTAT : Institut National de la Statistique de Madagascar

MO : Mégaoctet

NIF : Numéro d'identification fiscale

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OMERT : Office Malagasy d'Etudes et de Régulation des Télécommunications

OSC : OverScrachingCard,- carte de recharge trop grattée

PESTEL : Politique Economique Sociologique Technologique Ecologique Légale

SA : Société Anonyme

SIM : SubscriberIdentity Module - module d'identité de l'abonné

SMS : Short Messaging Service - Service de messages courts

STAT : Numéro d'identification statistique

SWOT : Strengths, Weakness, Opportunity, Threats

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

USSD : Unstructured Supplementary Service Data – Données de services supplémentaires non structurés

LISTE DES FIGURES

FIGURE n°1 : HISTORIQUE DE LA SOCIETE AIRTEL.....	7
FIGURE n°2 : LA MATRICE PESTEL.....	20
FIGURE n°3 : LA MATRICE SWOT.....	22
FIGURE n°4 : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE AIRTEL MADAGASCAR.....	28
FIGURE n°5 : LA CHAINE DE VALEUR DE LA AIRTEL MADAGASCAR.....	31

LISTE DES TABLEAUX

TABEAU n°1 :NOMBRE DE CLIENTS ABONNES AIRTEL PAR SEGMENT.....	36
TABEAU n°2 : TABLEAU RECAPITULATIF DES OPPORTUNITES ET MENACES..	46

INTRODUCTION

INTRODUCTION GENERALE

La réussite d'une Entreprise réside dans les capacités des bons Managers de mettre en place des organisations intelligentes que le facteur humain occuperait comme une place primordiale. Désormais, les informations et les idées circulent en toute liberté à grande vitesse.

Dans un environnement en constante évolution, l'entreprise doit pouvoir s'adapter en offrant un spectre d'information de plus en plus large. Pour cela, il doit être suffisamment bien organisé pour assumer ses activités.

Cet environnement est défini par l'ensemble des variables que l'entreprise ne contrôle pas directement. Celles-ci sont nombreuses et de nature bien différente les unes des autres. Aussitôt, toute entreprise, peu importe sa taille, devrait mettre en place les dispositifs lui permettant d'assurer la préservation du patrimoine, l'optimisation des ressources, la prévention et détection des erreurs et fraudes ainsi que le maintien d'un système de contrôle fiable.

Au début des années soixante, nombre de recherches en développement organisationnel se sont intéressées aux relations entre structure et performance. Parmi ces travaux, l'ouvrage *Organization and Environment* (Paul Lawrence et Jay Lorsch qui sont professeurs de management à Harvard) constitue une référence majeure qui présente les fondements d'un nouveau courant en théorie des organisations : la théorie de la contingence structurelle. Cette théorie stipule qu'il n'existe pas une forme organisationnelle unique assurant la performance à toutes les entreprises mais que la structure optimale varie en accord avec certains facteurs¹. Ainsi, la théorie de la contingence structurelle s'attache précisément à découvrir les facteurs de contingence, facteurs déterminants pour les structures des entreprises.

Dans l'*Organization and Environment* (Lawrence et Lorsch, 1967) ouvre alors la voie à un nouveau paradigme en développement organisationnel. Dans ce nouveau champ de recherche, la question de l'adaptation des structures et styles de management aux caractéristiques spécifiques de l'environnement prédomine. L'ouvrage met ainsi un terme à l'ère du one best way, caractéristique de l'école classique du management dont les travaux consacrés à la structure organisationnelle, jusqu'à la fin des années cinquante, se préoccupaient de savoir, quel est le seul et unique meilleur moyen de gérer et d'organiser l'entreprise.

En théorie des organisations, le facteur de contingence est un concept qui a été développé par Burns et Stalker, qui ont montré que plus l'environnement est stable, plus les entreprises ont tendance à évoluer avec une structure formalisée, et inversement. L'analyse était basée sur l'étude du lien entre degré de stabilité de l'environnement et structure.

¹P.R Lawrence et J.W. Lorsch, *Organization and Environment*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School, 1967, p.157

Les facteurs de contingence sont des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions et les actions des entreprises². Un facteur de contingence est une variable propre à chaque organisation. Ces facteurs de contingence sont à prendre en compte pour adapter le management de l'organisation.

Il n'existe pas de solution unique idéale pour le management car le manager doit s'adapter à son environnement et à son organisation. De plus cette solution satisfaisante n'est pas valable tout au long de la vie de l'organisation car l'environnement et l'organisation évoluent. D'autres auteurs, comme Mintzberg s'est positionné en marge du courant traditionnel du management stratégique qui développe selon lui une vision trop normative de la stratégie et donne un rôle démesuré à la planification. L'auteur accorde une place importante aux phénomènes émergents et au rôle de l'intuition pour faire face à un environnement incertain, complexe, changeant et ambigu. Quels que soient les thèmes étudiés, il a tenté de réconcilier l'approche rationnelle normative (contenu) et l'approche qualitative (processus et informel) en développant une vision intégrative. Mintzberg se positionne ainsi dans « l'école de la configuration ». Cette dernière cherche à intégrer les apports des neuf principales écoles de la pensée stratégique identifiées par l'auteur (écoles de la conception, de la planification, du positionnement, entrepreneuriale, cognitive, apprentissage, pouvoir, culturelle et environnementale) en décrivant une organisation à un moment donné comme une certaine configuration stable de ses attributs (structure, style de commandement, stratégies et contexte environnemental).

Aussi, Burns & Stalker insistent sur le fait que quel que soit la structure adoptée, il n'en existe pas de meilleure que d'autre. Elles sont simplement plus ou moins adaptées à l'environnement. Or, ces deux structures ne sont quasiment jamais pures, toute organisation pratique un mélange.

L'idée de base est qu'une organisation peut mettre sa survie en cause si elle n'a pas une structure adéquate. Le bon fonctionnement peut être handicapé par une structure trop rigide ou trop complexe. La compétitivité peut être menacée par une faible valorisation du travail.

Burns & Stalker défendent l'idée qu'une organisation doit changer si son environnement change. Mais, ils rappellent qu'il faut privilégier une solution contingente : le changement doit être maîtrisé pour être efficace.

La théorie de la contingence structurelle permet d'expliquer les stratégies de nombreuses entreprises (leur évolution structurelle en particulier) et d'identifier les facteurs essentiels à considérer dans l'environnement. Mais, en fondant leur raisonnement sur la non-généralisation de leur théorie ils la condamnent à ne pas être un outil de décision.

Lawrence & Lorsch montrent que selon qu'une organisation soit différenciée ou intégrée, une coordination est nécessaire. Ils sont à l'origine des recherches en structure organisationnelle : le

²Burns, Tom. & Stalker, George.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1994

choix d'une organisation formelle (nombre de niveaux hiérarchiques, structure par produit ou par marché ...) devient primordial. On retrouve cet argument dans les restructurations permanentes des entreprises : délocalisations, sous-traitance, filiales ... Mais aussi pour des organisations à but lucratif : certaines ONG sont assimilées à des multinationales tant du point de vue de leur fonctionnement que de leur financement (Greenpeace, Oxfam ...).

De même, Lawrence & Lorsch partent du principe qu'il ne peut exister une théorie des organisations généralisable à tous les secteurs de l'économie. Ce choix réaliste explique en grande partie le succès de leur approche : ils fournissent des moyens de s'organiser sans en faire un dogme (par opposition aux écoles classiques ou des relations humaines). Les travaux de Mintzberg reprennent cette idée et généralisent le lien entre la structure et l'organisation : il met en valeur les facteurs de contingence (l'âge, la taille de l'organisation, le système technique, l'environnement, les relations de pouvoir) et les cinq formes de structure type qui en découlent.

Les technologies d'information et de la communication jouent un rôle grandiose sur les échanges commerciaux. Les marchés se mondialisent en même temps qu'ils se segmentent pour fidéliser des clients de plus en plus mobiles. Une adaptation plus rapide est nécessaire pour la société au niveau de sa structure en gardant sa compétitivité. Le recours intensif au travail d'équipe, la restructuration des niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une plus grande polyvalence conduisent au développement d'organisation apprenante.

Les Technologies de l'Information et de la Télécommunication (TIC) sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important dans la vie d'une société. Ces TIC ont changé le comportement du personnel (structure transversale). L'association de l'informatique et des télécommunications a permis de circuler l'information dans le monde, celui qui la détient a le pouvoir, l'information est la matière première du futur.

En ce XXI^e siècle, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) occupent une place indéniable dans la vie quotidienne. En effet, elles leur offrent divers avantages dans la vie professionnelle par la rapidité du traitement des affaires, les échanges de renseignements, la facilitation des transferts financiers comme dans la vie privée par les liens d'amitié qu'elles tissent, les plaisirs qu'elles procurent.

Le domaine de la télécommunication à Madagascar commence actuellement à être de plus en plus développé et saturé au niveau du marché et de la concurrence. Ce développement soudain a été marqué par l'apparition de plusieurs opérateurs en télécommunication durant ces dernières années. Face à un marché très agité dans le domaine de la télécommunication et devant un environnement en perpétuel changement, la concurrence est très vive à Madagascar.

Effectivement, trois opérateurs sont présents et se disputent actuellement sur le marché à savoir AIRTEL, TELMA et ORANGE. Dans cet ouvrage, nous allons prendre le cas de la AIRTEL

MADAGACAR car c'est dans cette que nous avons passé notre stage de six (6) mois dans le département Customer Service Delivery. Ce fut un stage très enrichissant du côté intellectuel que moral, grâce à lui, nous avons pu parfaire nos acquis théoriques.

L'intérêt de cette étude est porté sur la question : **« Dans quelle mesure la structure et l'environnement de l'entreprise influencent-ils son efficacité ? »**

Ainsi ce mémoire a pour thème : **« les influences de la structure et de l'environnement sur l'efficacité de l'entreprise : Cas de la Société AIRTEL MADAGASCAR ».**

L'objet du thème est de **démontrer que l'efficacité de la société Airtel Madagascar dépend de sa structure organisationnelle et de son environnement.**

Les objectifs spécifiques découlant de cet objectif global sont de **discerner les impacts de l'environnement de l'entreprise sur sa structure et les impacts de l'environnement sur l'efficacité de l'entreprise.**

Dans le cadre de cette étude, deux hypothèses sont à vérifier concernant cette l'analyse.

La première hypothèse est que l'environnement de l'entreprise influence sa structure, la deuxième hypothèse est que l'environnement de l'entreprise a une influence sur son efficacité.

Notre ouvrage est alors structuré en trois (3) parties pour mieux présenter les recherches effectuées et chaque partie se subdivise en chapitre pour l'approfondissement de notre analyse.

Dans la première partie, il est essentiel de voir les matériels et les méthodes utilisés dans l'accomplissement de ce mémoire. On y trouve notamment la présentation de la Société Airtel MADAGASCAR et les différentes méthodes d'analyse. Il s'agit de la présentation de la zone d'étude, d'énumération des caractéristiques de la population étudiée, les méthodes de collecte des données, ainsi que les outils d'analyse employés. Sont également traités dans cette partie les types d'enquêtes choisis.

Les résultats obtenus tout au long de notre étude seront présentés dans la deuxième partie. Cette dernière précise, clarifie et concis le fruit de la recherche auprès de la Société c'est-à-dire son diagnostic interne et diagnostic externe.

Pour terminer le devoir, la dernière partie abordera les discussions sur les résultats obtenus suivies des recommandations. On y trouve l'interprétation des faits existants ainsi que la proposition de solution pour résoudre les problèmes mis en exergue. L'analyse porte essentiellement sur les deux hypothèses à vérifier de façon à ce qu'on puisse les confirmer ou infirmer.

PARTIE 1 :

MATERIELS ET METHODES

Avant de passer au diagnostic de la AIRTEL Madagascar et d'en analyser le contenu, il faut d'abords connaitre l'entreprise. Par conséquent, l'intérêt sera porté sur son histoire.

Cette étape est cruciale pour que l'on puisse comprendre la vraie nature de la société et son mode de fonctionnement.

Une partie théorique, importante pour la suite de notre étude, va servir d'introduction au thème de ce mémoire. Ainsi elle sera partagée entre l'approche théorique et la méthodologie de recherche.

CHAPITRE I

MATERIELS

Nous avons choisi la Société AIRTEL MADAGASCAR comme la population à étudier parce qu'elle a des points très intéressants que nous pouvons voir tout au long de notre étude et surtout appropriée au thème traité. Dans un premier temps nous allons présenter la généralité de cette Société, ensuite sa reconnaissance.

Section 1 : Généralités sur la AIRTEL Madagascar

Dans cette section, nous présentons la Société en question en étudiant son historique et son objectif.

1.1 Historique

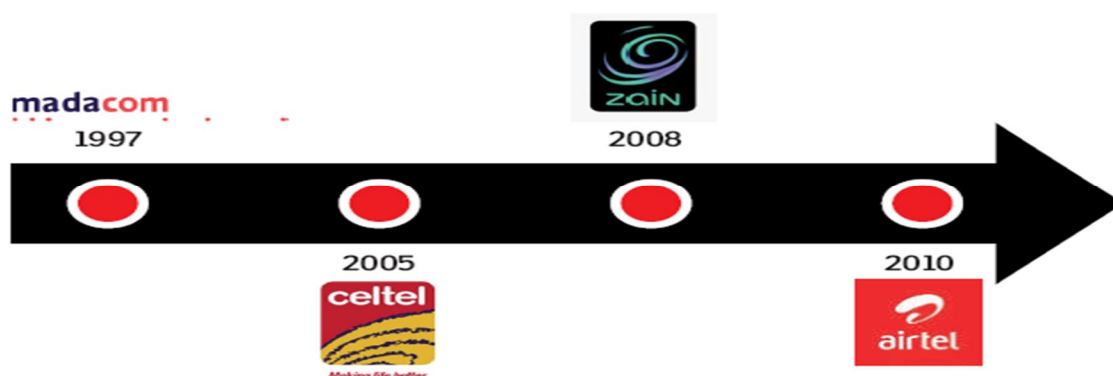
En 1997, Madagascar Communication connue sous le sigle « MADACOM » a obtenu sa première licence mobile à Madagascar.

Ensuite, en décembre 2005, MADACOM qui appartenait à DISTACOM en Hong-Kong a été revendu à CELTEL en Afrique.

Après, depuis le 01 août 2008, CELTEL a été racheté par ZAIN qui a fait partie de MobileTélécommunication Compagnie « MTC » qui se trouvait dans le Moyen Orient.

Enfin, ZAIN a été racheté par Sunil Bharti Mittal en 2010 et c'est depuis qu'est né AIRTEL³.

Figure 1 : HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ AIRTEL MADAGASCAR



Source : Département des ressources humaines, Novembre 2014

³ Source : www.africa.airtel.com, novembre 2014.

La AIRTEL est le premier opérateur de téléphonie mobile dans les marchés émergents ; Titulaire d'une licence d'exploitation d'un réseau de téléphonie mobile de technologie GSM sur le territoire Malgache, son réseau est vaste et continue de s'étendre.

Sunil Bharti Mittal, Président fondateur et PDG du Groupe des Entreprises Bharti a commencé dans le domaine de la télécommunication par le lancement des services de téléphonie mobile à New Delhi (Inde) en 1995.

Depuis lors, sans regarder en arrière, Bharti Airtel le nom du groupe, s'est hissé au sommet des sociétés de télécommunication du monde et figure parmi les cinq premiers opérateurs de communication sans fil sur le plan mondial.

1.2 Les produits et les services

La société Airtel MADAGASCAR est une entreprise qui offre de biens et services. C'est un opérateur innovateur en téléphonie mobile cellulaire à Madagascar et pour satisfaire les besoins des clients, elle offre plusieurs produits et services innovants.

1.2.1 Les produits

La société AIRTEL dispose de deux (2) types de produit : prépayé et le post payé. La carte prépayée est une ligne déjà activée avec du crédit de communication et une période de validité dynamique. Le crédit de communication est prédéterminé et le paiement ne se fait que lorsque les appels sont passés.

Le post payé est une ligne offrant au client la possibilité d'être facturé mensuellement. Pour l'acquisition d'une ligne post payé, il suffit de se rendre dans un shop AIRTEL MADAGASCAR des documents adéquats selon les catégories : particuliers, entreprise.

Il y a aussi les différentes cartes de recharges de 1000Ar, 2000Ar, 5000Ar, 10000Ar, 30000Ar et 50000Ar, la vente de téléphones de différente marque et d'accessoires téléphoniques.

Les cartes SIM sous tarif JIABY, SKY, KORANA ou RTA Mobile font également partie des produits offerts par AIRTEL. Sans oublier les clés USB Modem et les routeurs pour avoir accès à internet.

1.2.2 Les services

A part ces divers produits, la société AIRTEL MADAGASCAR offre aussi met à ses clients des services à savoir :

Le Short Message Service ou SMS qui permet de recevoir ou d'envoyer un message ; l'Airtel Money permettant de transférer de l'argent, de faire des dépôts ou retraits, de payer les factures ou d'envoyer du crédit ; le Cpourtoi qui consiste à transférer de crédit ; le FONEO si on demande à

être rappelé par un correspondant Airtel ; le Roaming qui est un service accessible sur les réseaux étrangers permettant aux clients d'appeler et d'être appelé sur le même numéro même s'ils sont à l'étranger ; l'Airtel PLUS qui est un service de centralisation des petites annonces qui permet de consulter les informations à partir de leur téléphone ; les tarifs modulaires (Voix, Data, sms) : permettant aux clients d'accéder à un service ayant une durée de validité à partir d'une commande Unstructured Supplementary Service Data ou U.S.S.D (FUN, My Meg-My Gig, Club Sms, Offre spécial Black Berry ; le SOS CREDIT qui permet aux clients d'emprunter du crédit et bien d'autres encore.

1.3 Objectifs

La société a pour objectifs :

- D'offrir des services mobiles abordables et innovants à tous
- De satisfaire les clients
- De fournir de manière constante des produits et services améliorés.
- D'être le numéro un sur le marché de la téléphonie mobile à Madagascar, mais surtout d'être l'opérateur le plus apprécié des malgaches.
- D'avoir des produits et des services attrayants (voice, sms, data...).
- D'un réseau étendu et un système informatique transformé pour une meilleure satisfaction client et une plus grande économie d'échelle.
- D'être à la pointe de l'innovation dans le domaine de la télécommunication pour un meilleur service offert à la Clientèle.
- Construire des partenariats et sous-traitants forts afin de générer une plus grande efficacité.

1.4 Reconnaissance de la Airtel

1.4.1 Aspects juridiques

La Airtel Madagascar est une société anonyme, son capital social est de 2 965 400 000 Ariary. Son numéro statistique est le 61201 11 1997 0000 52 et son numéro d'identité fiscale est le 2000000297.

1.4.2 La réalité actuelle et la position de l'Airtel

Airtel Madagascar est l'opérateur leader à Madagascar.

Bharti Airtel est le 3^{ème} plus grand opérateur du monde en télécom sans fil,

La plus grande Société privée de solutions complètes en télécommunication en Inde,

5^{ème} Société mondiale de solutions complète en télécom,

Le plus grand opérateur de télécom sans fil en inde,
 La plus grande société privée de ligne fixe en inde,
 La plus grande société de télécommunication cotée a la bourse Indienne.

Nous avons pu détailler la généralité sur la Société Airtel MADAGASCAR.

Section 2 :Notions théoriques

L'un des buts de la rédaction du mémoire de fin d'études réside dans la validation des hypothèses préétablies auprès d'un échantillon de sociétés. Cette validation d'hypothèses ne peut se faire que par le recours à des notions théoriques pour étayer les arguments dans le chapitre « Discussions et Recommandations ». En outre, revoir les cours dispensés pendant ces 4 années, riches en enseignements, au sein du département Gestion, et de s'appuyer sur les ouvrages des auteurs et autres chercheurs en gestion d'entreprise semblent être plus que nécessaires. Par ailleurs, vu que le thème traité ici s'intitule : « La structure, l'environnement et l'efficacité de l'entreprise » et compte tenu des deux hypothèses (dans l'introduction), nous allons voir en premier lieu la notion de structure d'entreprise, ensuite la notion de l'environnement de l'entreprise et enfin la notion d'efficacité.

2.1 Notion de structure d'entreprise

2.1.1 Définition

Pour gérer une entreprise, il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'information et de coordination.

La structure d'une organisation peut être définie comme « la somme totale des moyens pour diviser le travail en tâches distinctes et ensuite pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »⁴.

Mintzberg (1982)⁵ définit la structure d'une organisation comme étant la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre ses tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches.

L'organisation d'une entreprise implique sa structure organisationnelle mais aussi l'organisation technique de sa production et des aspects humains liés aux relations de l'homme au travail. En plus, la structure d'une entreprise permet l'organisation de ses activités. Toute structure qui

⁴ Source : Cours d'organisation, 3ème année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2011-2012.

⁵Mintzberg, H. *Power in and around the organization*, Theory of management policies series, New Jersey, Prentice Hall

décompose une entreprise en parties et sous-parties doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service. L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

2.2.2 Les types de structures

Il existe plusieurs types de structures :

- **Structure hiérarchique** : elle repose sur le principe d'unicité du commandement, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique.

Avantages : simplicité du commandement, clarté et sécurité.

Inconvénients : cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur, bureaucratie.

- **Structure fonctionnelle** : elle repose sur le principe de **division fonctionnelle** de l'autorité et de pluralité du commandement, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.

Avantages : spécialisation très efficace du personnel, regroupement des compétences.

Inconvénients : possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités.

- **Structure hiérarchico-fonctionnelle** : elle repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes.

Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

On a alors 2 lignes :

- la ligne de commandement (directeurs opérationnels).
- la ligne de conseil (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre).

Cette structure s'appelle aussi « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision).

Inconvénient : risque de relations difficiles entre les opérationnels et les fonctionnels.

- **Structure divisionnelle** : elle repose sur le principe de la décentralisation du pouvoir et de la décentralisation des décisions. La forme divisionnelle distingue très nettement la direction générale et les directions opérationnelles.

Dans cette structure l'activité est découpée en sous-ensembles disposant d'une certaine autonomie appelés divisions. Celles-ci sont créées selon une logique de marché, de produit, de couple produit-marché, d'activité ou de type de clientèle.

Avantages : autonomie des divisions, culture commune du produit, taille humaine des divisions (meilleures relations de travail), bonne coordination car le responsable s'occupe de toute la vie du produit et la direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie.

Inconvénient : des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilité, marketing, etc.), répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise, intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome)

- **Structure matricielle** : elle repose sur un principe de dualité de commandement.

Elle combine le découpage par fonction et par division, chaque individu ayant 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent.

Elle est axée sur l'idée de "groupe de projet".

Le découpage des activités se fait selon 2 critères :

- par fonction spécialisée (commercialisation, production, ...).
- par produit ou par projet.

Avantage : bien adaptée à une gestion par produit ou par marché, permet de profiter des compétences de deux responsables.

Inconvénient : manque parfois de coordination (dualité du commandement), risque de conflits, coûts élevés.

L'entreprise est structurée en deux niveaux : décision et exécution, et réflexion et aide à la décision, opérationnel et fonctionnel.

- **Les organes opérationnels** :

Les organes opérationnels concourent directement à l'activité de l'entreprise : services Achats, Ventes, Livraisons, Magasin.

Si un opérationnel cesse de travailler, la production correspondante n'est pas fournie.

Les opérationnels font partie de la ligne hiérarchique. Ils comprennent les responsables des directions, des services et les employés.

- **Les organes fonctionnels** :

Les organes fonctionnels ont pour rôle de conseiller, d'assister : Recherche, Contrôle, Marketing, DRH., fonction de Secrétaire Général, fonction d'Assistant.

Il peut exister ce que l'on appelle un état-major, qui est composé de spécialistes qui ont un rôle de conseil. Ils peuvent être chargés d'étudier un dossier spécifique afin de proposer une solution.

En cas d'absence d'un fonctionnel, l'entreprise va continuer à produire même si certaines décisions doivent être retardées.

Dans la réalité de l'entreprise, la frontière est souvent difficile à établir entre ces deux catégories. En effet, les services fonctionnels ont un rôle de conseil mais ont souvent une délégation d'autorité sur les services dans leur domaine de compétence (ex : Directeur Marketing sur Service Commercial⁶

2.2 Notion de l'environnement de l'entreprise :

La compréhension de l'environnement de l'entreprise permet de mieux la connaître. La description des caractéristiques de l'environnement donne l'occasion de mieux concevoir les rapports existant entre l'entreprise et ce dernier. Elle est placée dans un environnement multiforme dans lequel se trouvent ses sources de vie. Il s'agit de tous les agents qui lui sont extérieurs, et l'entreprise se procure, des ressources dont elle a besoin pour assurer sa survie. Ainsi, l'environnement⁷ peut être donc défini comme étant une fraction du monde extérieur avec lequel l'entreprise interagit. Ces facteurs extérieurs peuvent apparaître comme des contraintes ou des opportunités. L'environnement de l'entreprise a de multiples composantes qui le rendent complexe. Dans un souci de commodité pour l'analyse de son influence sur l'entreprise, on peut distinguer l'environnement entre deux grandes composantes : le macroenvironnement et le microenvironnement. Le macroenvironnement est l'environnement général de l'entreprise. Il est commun à un grand nombre d'entreprises exerçant des activités différentes. Il comprend les variables qui vont influencer l'entreprise alors que celle-ci, même de grande taille, ne pourra avoir qu'une influence très faible voire nulle sur ces variables. Elles n'affecteront que partiellement la gestion courante de l'entreprise mais auront un impact non négligeable sur la gestion à long terme. D'une façon générale, elles vont générer des contraintes pour l'entreprise, qui devra les intégrer dans son orientation stratégique et dans le fonctionnement de sa structure.

Le macroenvironnement peut être décrit à l'aide du modèle PESTEL⁸ qui va le décomposer en six sous-ensembles :

- Un cadre Politique : Les décisions politiques sur les thèmes de la fiscalité ou du social par exemple vont se répercuter sur le comportement des acteurs de l'entreprise.
- Un cadre Economique : On retrouve ici les grandes tendances liées à la conjoncture économique comme la croissance, l'inflation, le chômage ou encore la politique monétaire qui vont se répercutées sur l'activité de l'entreprise.

⁶ Source : www.lemondedelentreprise.com , décembre 2014

⁷ Source : Cours d'organisation, 1ème année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2009-2010.

⁸ PESTEL : Environnement Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique et légal de l'entreprise.

- Un cadre Socioculturel : Les facteurs démographiques, culturels, morales ou l'évolution des modes de vie peuvent en partie expliquer le comportement de l'entreprise et de son marché.
- Un cadre Technologique : Il comprend les nouvelles avancées technologiques, les dépenses de recherche et développement publics ou privées qui augmenteront la productivité des entreprises.
- Un cadre Ecologique : Il reflète à la fois l'évolution des réglementations liées à la protection de l'environnement et celle des nouvelles attentes des clients sur la dimension éthique des entreprises. On peut aussi y intégrer les ressources naturelles que va utiliser l'entreprise.
- Un cadre Légal : Toutes les sociétés devront respecter les lois, règlement et autres décrets qui vont régir l'exercice de l'activité économique.

Ces différents éléments vont définir le cadre d'action général qui s'impose à l'entreprise. Elle devra étudier leurs actions et leurs interactions afin d'assurer la pérennité de son activité. Si elle ne peut véritablement changer ce cadre, elle a en revanche la possibilité d'interagir avec son environnement plus proche.

Le microenvironnement constitue l'environnement proche ou immédiat de l'entreprise. On le qualifie également de spécifique car il est propre à chaque entreprise ou secteur d'activité⁹. Il regroupe les éléments qui vont avoir une influence directe sur l'entreprise mais sur qui l'entreprise pourra aussi agir. Outre les concurrents, il comprend toutes les « parties prenantes » à l'entreprise. Ces parties prenantes représentent toutes les entités pour lesquels l'entreprise représente un « enjeu ». Les parties prenantes peuvent être classées en deux catégories. Celles qui sont liées à l'entreprise par un contrat comme les clients, les fournisseurs ou les actionnaires et celles qui sont diffuses tels que les organismes administratifs, les collectivités locales ou encore l'opinion publique.

Les clients et fournisseurs comptent parmi les parties prenantes les plus influentes de l'activité de l'entreprise et font parties des éléments qui concourent au « jeu concurrentiel » selon M.Porter (1982). L'environnement concurrentiel peut être décrit selon son approche. Son analyse ne se limite pas aux seules entreprises intervenantes sur un même secteur mais il tient compte aussi des menaces potentielles telles que l'entrée de nouveaux concurrents, l'apparition de produits de substitution et des pressions exercées par les clients et les fournisseurs. Ces cinq « forces » ont une influence déterminante sur les conditions de la concurrence qui se trouvent à l'origine des performances de la plupart des entreprises.

⁹ Source : www.surfeco21.com, décembre 2014.

Les échanges de l'entreprise avec son environnement proche sont en étroite relation avec son activité et affecteront plus directement ses choix et ses actions. Ce microenvironnement présente souvent aussi un caractère contraignant qui peut se révéler hostile. Les influences du macroenvironnement vont se répercuter au niveau microéconomique mais elles s'expriment de manière plus pressante sur l'entreprise car elles se concrétisent au travers d'échanges et de transactions. Les composantes du microenvironnement vont interagir directement avec l'entreprise qui devra elle-même agir dans le cadre général fixé par le macroenvironnement.

Tous les facteurs de l'environnement aussi bien général que spécifique sont interdépendantes et vont avoir un impact à tous les niveaux de l'entreprise. L'analyse de toutes les composantes de l'environnement montre qu'ils sont principalement facteurs de contraintes pour l'entreprise et qu'ils peuvent être parfois déterminants dans l'organisation et l'évolution de son activité.

2.3 Notion d'efficacité organisationnelle:

Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), de bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie)¹⁰.

Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, compter sur des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites, gérer la performance, gérer les risques et les gérer les opportunités.

La recherche de l'équilibre, de la performance durable et de la performance optimale devrait être une préoccupation constante.

L'efficacité constitue une des deux variables de la performance. Autrement dit, la performance se lit comme l'efficacité additionnée à l'efficience. L'efficacité organisationnelle peut être vue comme l'atteinte des objectifs fixés par une organisation. Pour mesurer l'efficacité d'une entreprise, le recours à des indicateurs se trouve être incontournable. Ces indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indicateur économique, social, systémique et politique. La notion d'efficacité organisationnelle peut également être appréhendée par deux approches : l'approche par les buts et l'approche par les ressources. En outre, la mesure de l'efficacité d'une entreprise implique au préalable la définition des objectifs. Les indicateurs constituent seulement des moyens pour voir si les objectifs correspondent aux actes réalisés.

L'approche économique de l'efficacité implique le recours à des indicateurs chiffrés, à des ratios en tout genre, et à des tableaux reflétant la santé financière d'une entité. Pour illustration, un

¹⁰ Source : www.barometredegestionstrategique.com, décembre 2014.

indicateur de l'efficacité organisationnelle peut être vu comme la rentabilité financière, le niveau de chiffres d'affaires, le bénéfice avant impôts et bien d'autres encore.

L'approche sociale, pour sa part, réside dans la dimension humaine de l'organisation. Cela constitue le point central de la morale et de la cohésion dans l'entité.

Atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

L'approche systémique met en évidence les capacités et les potentiels de l'organisation.

L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social disposant de ressources et moyens remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. L'approche politique de l'efficacité organisationnelle, pour sa part, se rattache à la façon de juger l'efficacité de l'entreprise. Cela s'avère être le domaine du relativisme impliquant le jugement objectif et subjectif de l'efficacité. Bref, l'efficacité de l'organisation se voit comme l'atteinte des objectifs chiffrés, le respect du climat social, et le respect de l'environnement externe de l'entreprise.

La deuxième section nous permettra de voir les différentes méthodes d'analyse et les traitements des données.

CHAPITRE II:

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie est l'étude des méthodes utilisées pour entreprendre une étude, un travail ou une activité. Dans ce chapitre, elle sera rattachée à la technique qui est assimilée aux matériels dans notre recueil. La recherche, quant à elle, est une activité intellectuelle qui tend à la découverte de nouvelles connaissances. Dans ce cas-ci, elle est plutôt fondamentale.

Les résultats présentés découlent des données provenant d'entrevues et de documentation interne et externe à l'entreprise. Le chapitre sera alors divisé en deux sections consacrée chacune aux méthodes de recherche et à l'analyse des données.

Section 1 : Techniques de recherches

Afin de trouver suffisamment d'information pour étoffer cet ouvrage, on a eu recours à deux méthodes de recherche, la recherche documentaire étant la première. Avant de choisir la société Airtel Madagascar, objet de ce mémoire, il a fallu vérifier si des documents la concernant étaient disponibles mais plus important encore, si les documents sur le thème peuvent être consultés. L'enquête est la suite de cette étape.

1.1 Recherche documentaire

La recherche bibliographique ou encore documentation consiste à sélectionner des documents qui abordent le sujet. La compréhension permet par la suite de faire une synthèse du texte, des annotations ainsi que des comparaisons avec notre expérience et nos acquis. Les documents de cette recherche proviennent de différentes sources dont la bibliothèque, les sites-web mais également l'entreprise.

1.1.1 Recherche bibliographique

Une bibliographie est un répertoire de documents écrits sur un sujet ou concernant un domaine, classés par thèmes et clairement référencés, dont la description comporte souvent un résumé ou un commentaire. La recherche bibliographique consiste alors à trouver des documents qui évoquent des théories concernant le sujet et leurs initiateurs. Les théories délimitent le cadre de l'étude. Ces théories viennent des cours de l'université. Les visions, aussi différentes soient-elles, permettent de mieux comprendre le sujet.

1.1.2 Recherche webographique

Cette méthode est assez semblable à celle de la recherche bibliographique à la différence près qu'elle se passe sur des sites et que les documents ne sont pas palpables. Le processus à suivre pour ce type de recherche est le même que celui de la recherche bibliographique. La définition des mots clés facilite considérablement la tâche car les moteurs de recherche ou encore le site oriente directement sur les pages recherchées. Les documents résultants de ce mode de recherche sont nombreux et en général, ils se complètent avec la recherche bibliographique. Elle nous seconde dans la recherche bibliographie et favorise l'accès aux documents.

Aussi bien la recherche bibliographique que webographique a nécessité l'usage d'internet. En ces temps de progrès, internet est devenu une source inépuisable d'information.

1.2 L'observation

L'observation est synonyme de surveillance méthodique. Elle peut se faire durant le stage ou simultanément avec l'entretien. Elle peut aussi être participative ou non participative. Dans le cas présent, elle est non participative. Elle permet de constater réellement les faits toutefois un entretien est essentiel pour comprendre ce qui a été vu.

1.3 L'Entretien

Les entretiens d'enquête ont été privilégiés pour recueillir les données afin de mieux répondre à la démarche de recherche subjective. Cet outil est suffisamment pertinent pour être retenu comme support de recueil de données.

L'obtention de données complètes exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations. C'est la raison pour laquelle on a établi un guide d'entretien à l'intention du responsable des ressources humaines.

Dans une fin de meilleure interprétation des informations documentaires et des observations faites au cours du stage, une entrevue avec le responsable des ressources humaines a été indispensable.

Il s'agit d'un entretien direct c'est-à-dire une entrevue entre deux personnes.

Quand on fait mention de recherche, notre esprit se projette automatiquement dans un laboratoire plein d'outils de mesure et d'observation. Mais pour l'évaluation de la Airtel Madagascar l'outil d'analyse utilisé est le « SWOT ». Et afin d'arriver à des résultats probants, la recherche doit passer par une phase d'analyse et cette analyse est conduite par des méthodes bien saillantes. Les documents reçus ainsi que les autres informations doivent être étudiés de manière logique et ordonnée.

Section 2 : Méthodes d'analyse

2.1 La méthode hypothético-déductive

La méthode hypothético-déductive¹¹ est une méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction), mais également passées (rétrodiction), permettant d'en déterminer la validité. Plus précisément, elle consiste à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie mise en place, et ensuite à examiner si les faits veulent bien se conformer à ces hypothèses et de même vérifier la théorie ou son remaniement

2.2.L'analyse PESTEL :

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques. L'analyse de l'environnement s'inscrit dans une logique de diagnostic externe et sert fréquemment à préparer une analyse SWOT ou à apporter des informations destinées à alimenter une réflexion stratégique.

PESTEL¹² signifie :

P - L'environnement politique :

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.

E – L'environnement économique fait apparaître l'état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des consommateurs, inflation...) qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation.

S- L'environnement Socioculturel qui s'agit de l'évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats.

T-L'environnement technologique : Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou

¹¹ Source : Cours de méthodologie, 4ème année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2012-2013.

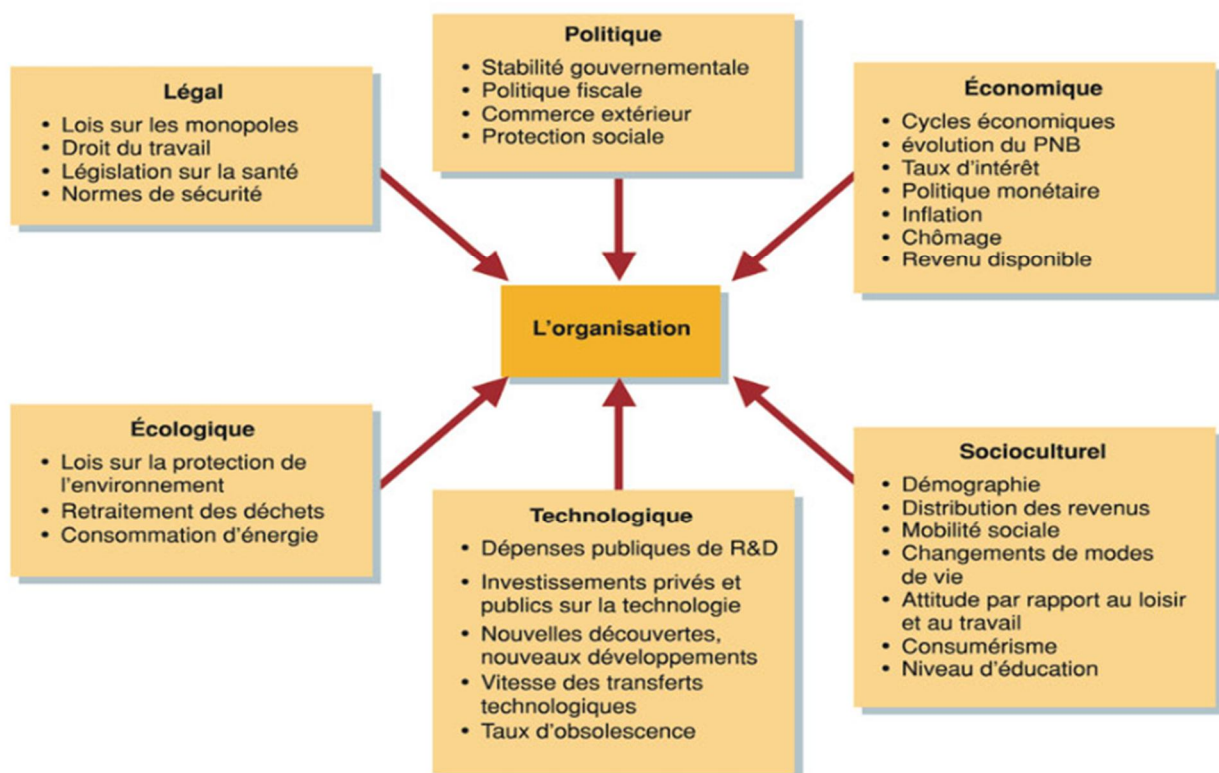
¹² Source : www.manager-go.com, decembre 2014.

encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

E – L'environnement écologique : Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement, à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité.

L – L'environnement légal : évolution du cadre règlementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés, etc.

FIGURE n°2 : LA MATRICE PESTEL



Source : www.surfeco21.com -decembre 2014

2.3. L'analyse SWOT

Pour évaluer la société Airtel Madagascar, l'utilisation d'un outil de diagnostic adéquat détermine l'authenticité des travaux entrepris. Le plus simple mais non moins efficace est le diagnostic SWOT. Les variables employées dans cet outil consentent à la détermination immédiate des problèmes et proposent en même temps les éventuelles solutions à adopter. Cette analyse

demande une connaissance approfondie de l'entreprise et son environnement. Les recherches initiées et décrites plus haut auront servi à effectuer un diagnostic.

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou FFOM

(Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Cette méthode a été choisie pour évaluer la structure organisationnelle ainsi que la technologie de l'information et de la communication au sein de la Airtel Madagascar

2.3.1 L'objectif

L'objectif de l'analyse est de prendre en compte la sensibilité et la maîtrise de TIC ainsi que la performance de la structure organisationnelle de la société Airtel Madagascar, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

2.3.2 Usage de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT n'est non seulement destinée sur l'environnement interne c'est-à-dire les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et menaces qui ne sont autres que le facteur externe ; mais permet aussi d'identifier les axes stratégiques à développer.

2.3.3 Mise en œuvre

L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les 4 facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement.

- Etude des forces

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle la société.

- Etude des faiblesses

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'une société entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs)

- Etude des opportunités

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives. L'amélioration du service et du produit de la société Airtel Madagascar est dû à la réaction rapide sur l'évolution de la TIC. Elles se développent hors du champ d'influence de la société (ex : changement de goûts des consommateurs)

nationaux concernant une production de la société, développement du commerce par Internet, etc....)

- Etude des menaces

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de la société. Elles sont souvent hors du champ d'influence (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important, prix de l'énergie en forte augmentation etc...).

Figure n°3: LA MATRICE SWOT



Source : www.valeurs-et-ressources@orange.fr- janvier 2014

La case S constitue les facteurs positifs d'origine interne

La case W constitue les facteurs négatifs d'origine interne

La case O renferme de sa part les facteurs positifs d'origine externe

La case T renferme les facteurs négatifs d'origine externe

Section 3 : Limite de l'étude et difficultés rencontrées

Pour la réalisation de l'enquête, il y a eu des complications qu'il a fallu gérer.

Les difficultés concernent surtout la disponibilité de l'interlocuteur. A défaut de temps, certaines questions n'ont pas été suffisamment approfondies. Cela nous a conduit à des recherches supplémentaires afin de compenser ce manque.

L'autre obstacle rencontré est toujours en rapport avec les réponses. Les informations recueillies sont limitées quant à leur qualité, compte tenu de la confidentialité qui règne au sein de la société Airtel Madagascar, certaines données sont restées inaccessibles. Cet aspect de la

question fait qu'il a été difficile d'identifier et d'analyser de façon pratique les problèmes majeurs liés à l'efficacité de l'entreprise.

Mais de plus, une des difficultés que nous avons pu rencontrer dans l'élaboration de notre ouvrage est le choix du thème qui nous a été assigné. Vu que nous sommes dans l'option Audit et Contrôle, le thème qui nous a été communiqué est d'une spécialité management. Ainsi nous n'avons pas eu trop le choix et la possibilité d'étaler les cours auxquels nous avons été orientés lors des cours théoriques qui sont propres à notre option.

Les méthodes d'analyse et de recherche employées sont efficaces mais elles ont leurs limites et ces limites ont beaucoup avoir avec la quantité et la qualité des informations.

Faire des recherches requiert un savoir-faire et une maîtrise des techniques de recherche. Grâce aux cours de méthodologie en salle, nous avons eu l'habileté de les effectuer dans les règles de l'art. Voilà donc comment on a procédé à la recherche d'informations et de données pour étoffer ce mémoire.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette première partie a été consacrée à une présentation de la société Airtel Madagascar et à une étude théorique. En résumé, nous avons survolé son historique, ses produits et services ainsi que ses objectifs. Les recherches ont été menées de manière à obtenir le maximum de renseignements sur la société. Les méthodes de recherche utilisées sont classiques. Nous avons cité la documentation, l'observation et l'entretien. Par rapport aux examens faits sur le sujet, les barrières et les difficultés de la recherche ont été mises en évidence.

PARTIE 2 :

RESULTATS DE L'ETUDE

Les résultats sont les fruits de la recherche effectuée durant notre étude. Cette partie est très indispensable pour notre travail car elle reflète les dérivés des recherches entreprises. Après avoir étudiés les différents éléments indispensables dans l'élaboration d'une étude bien menée, il est maintenant temps d'entrer dans une partie plus approfondi à travers l'utilisation de ces différentes techniques recommandées.

Pour bien articuler l'ouvrage et bien montrer l'application des analyses effectuées, cette partie fera l'intervention de deux chapitres.

Le premier présentera le diagnostic interne de la société Airtel Madagascar.

Et concernant le deuxième chapitre, elle exposera les résultats obtenus sur le diagnostic externe de l'entreprise.

CHAPITRE I :

DIAGNOSTIC INTERNE DE LA SOCIETE AIRTEL MADAGASCAR

Section 1 : Evaluation des compétences et des ressources de l'entreprise

1.1 Evaluation des ressources internes de l'entreprise

1.1.1 Les ressources humaines

a) Organisation de la société

Les ressources humaines constituent le premier capital d'une entreprise. En fait, pour deux entreprises de même dimension, de même taille, de même capacité financière, c'est la capacité des hommes qui la compose permettent de les différencier que ce soit au niveau de son efficacité ou de sa performance. La société Airtel Madagascar dispose actuellement 248 employés travaillant dans différents départements tels que : le département Finance, Technique, Vente, Marketing, Ressources humaines, juridique et service clientèle.

Chaque département est présidé par un directeur, puis les coordonnateurs, ensuite les team leaders, et enfin les exécutants.

- **La Direction Générale :**

La Direction Générale gère l'Opération Airtel Madagascar, définit les stratégies, veille à leur exécution et approuve les budgets et prévisions.

Elle partage aussi les meilleures pratiques pour assurer la synergie dans chaque département et coordonne les activités de tous les départements.

Enfin, elle coache et développe chaque département, revoit la stratégie et les plans stratégiques à long terme sur une base régulière ainsi que le contrôler et l'approbation du business plan.

- **Le département Finance:**

Le département Finance gère et coordonne les fonctions financières, comprenant la planification financière et la comptabilité générale. Elle se charge de déterminer les besoins financiers de Airtel Madagascar et de chaque département, et de planifier et gérer les objectifs financiers à court terme et à long terme. Elle contrôle l'utilisation des fonds limités et informe la Direction Générale des progrès et des problèmes de chaque département. Il est aussi le responsable du maintien des politiques et procédures financières de la société et de l'attribution de ressources, comprenant les ressources budgétaires et le personnel de son département.

- **Le département Technique:**

Ce département est responsable de la conception, de la mise en place et de la maintenance du réseau physique à l'échelle nationale. Il travaille avec les autres départements pour construire les infrastructures de réseau qui répondent aux challenges technologiques et aux conditions réglementaires et concurrentielles. Il co-développe la politique et la stratégie afin de garantir la réalisation des objectifs d'infrastructure et est responsable de l'attribution des ressources, comprenant les ressources budgétaires et le personnel de son département.

- **Le département Ventes ou Sales:**

Le département Sales maximise les revenus et développe les plans et les stratégies se rapportant aux nouvelles opportunités et au maintien de la satisfaction des clients. Il gère et encadre directement les représentants de vente, maintient une communication efficace avec la Direction Générale et les managers dans toute la société afin d'être à l'écoute des besoins concernant la vente. Il est aussi responsable de la gestion de la performance des managers et superviseurs, de la force de vente, de la distribution et de la visibilité.

Enfin, il se charge de l'attribution de ressources, comprenant les ressources budgétaires et le personnel de son département.

- **Le département Marketing:**

Le département Marketing gère et développe les activités marketing et les politiques de Airtel Madagascar afin de garantir un bon et robuste positionnement du portefeuille de produits sur le marché et une approche efficace du marché. Il travaille avec la Direction Générale pour identifier, développer et mettre en place des stratégies et plans marketing efficaces et productifs. Il coordonne les activités avec d'autres départements afin d'établir les infrastructures appropriées pour soutenir les différents canaux, suit les développements du marché pour mesurer l'efficacité des efforts actuels de marketing, et est responsable de l'attribution des ressources, comprenant les ressources budgétaires et celles du personnel de son département.

- **Le département Information Technology ou IT:**

Ce département surveille les systèmes informatiques (IT)/ de facturation et fonctionnement du réseau afin de garantir les services informatiques de facturation appropriés. Il gère la mise en place, la maintenance et la mise à niveau de tous les services à valeur ajoutée (VAS), assure la relation entre les systèmes d'information et les autres départements, développe et dirige un plan anti-sinistre afin d'aborder les sinistres naturels, les mauvais fonctionnements du matériel informatique et/ou les incidents de sécurité informatique qui pourraient entraver les opérations normales. Il est aussi responsable de l'efficacité du département informatique, des technologies de l'information et de l'attribution des ressources, comprenant les ressources budgétaires et le personnel de son département.

- **Le département Ressources Humaines:**

Le DRH gère les activités des ressources humaines, met en place la stratégie, les politiques et les procédures des ressources humaines du Groupe Airtel. Il est le responsable du développement et de la mise en place des politiques et des programmes soutenant l'orientation stratégique, surveille les différents domaines des ressources humaines comme le recrutement, la rémunération et les avantages, la formation et le développement, s'informe sur les lois locales et les réglementations en vigueur et garantit que les politiques et programmes sont conformes aux lois et sont concurrentiels. Puis, il travaille étroitement avec la Direction générale, gère la performance des employés et est responsable de l'attribution des ressources, comprenant les ressources budgétaires et le personnel de son département.

- **Le département Regulatory :**

Ce département surveille toute la fonction légale dans le but de protéger les intérêts de la société, avise et conseille la Direction générale et line managers en ce qui concerne les lois dont l'impact se répercute sur leurs domaines fonctionnels ainsi que sur les questions de réglementation, noue et maintient d'étroites relations avec les organismes de réglementation et les décideurs politiques. Il est aussi responsable de l'attribution des ressources, comprenant les ressources budgétaires et le personnel de son département.

- **Le département Customer Care ou CSD:**

Le département CSD dirige et développe les activités et les programmes des services clients, travaille avec le niveau de management général pour développer et met en place les politiques et les procédures des services clients.

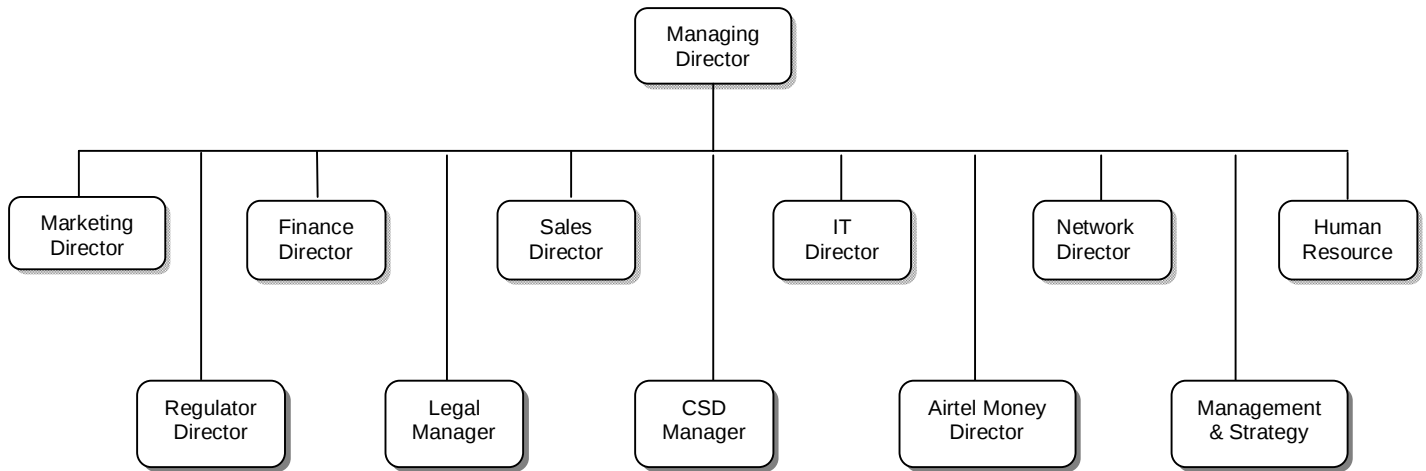
Il surveille les activités des agents de la hotline des services clients et/ou des spécialistes du support technique afin d'assurer un support professionnel et courtois aux clients, tient le niveau de management général informé des progrès et des problèmes du département, et est responsable de l'attribution de ressources, comprenant les ressources budgétaires et de personnel.

b) Organigramme :

L'organigramme est une représentation graphique de la structure telle qu'elle a été pensée et voulu par les dirigeants. Il permet de comprendre les fonctions exercées dans l'entreprise, les liens hiérarchiques et la place de chacun¹³.

¹³ Source : Cours d'organisation, 1^{ère} année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2009-2010.

FIGURE n° 4: Organigramme de la société Airtel Madagascar



Source : *Département des Ressources Humaines de la Airtel Madagascar, Novembre 2014.*

Le type de structure pratiqué la société est la structure hiérarchique qui repose sur le principe de l'unité de commandement et le pouvoir est exercé de haut en bas¹⁴.

c) Analyse des conditions de vie au travail :

Tous les métiers communs existants dans toute autre entreprise sont exercés dans la société Airtel Madagascar ; leur « job description » est d'avoir un diplôme de licence (bacc + 3) minimum.

Pour motiver ses employés, Airtel offre diverses formations à ses employés, lesquelles dépendent des recommandations du supérieur hiérarchique. Ces formations peuvent être dispensées soit interne, fournies par le groupe même, soit externe (extra groupe) en faisant appel à des formateurs venus de l'extérieur ; elles peuvent être également soit locales soit internationales.

Comme pour toute grande société, le port de badge est obligatoire au sein des sièges Airtel, chaque badge contenant une carte puce leur permettant de passer les portes de chaque bureaux ou département

La société met aussi à la disposition de ses employés un parking pour garer leurs véhicules.

Concernant les horaires de travail, les employés travaillent durant 173,33 heures par mois, ils commencent à 08h et finissent à 17h, Mais il peut arriver que certains employés travaillent au-delà de ces horaires pour faire des tests de fonctionnalité lors de lancement de nouveaux produits ou services, ils pourront bénéficier d'un transport de personnel pour les raccompagner chez eux ou d'une indemnité de repas en cas de besoin. Une cantine est aussi à la disposition de ces employés,

¹⁴ Source : www.prolegomenes.com, janvier 2014.

en cas de maladie, une carte de santé est distribuée à chaque employé pour leur permettre d'accéder à des soins médicaux.

Tout le personnel de la société est régi par un code de conduite et les législations de travail en vigueur à Madagascar et des enquêtes en ligne sont effectuées deux fois par an auprès de chaque employé d'une manière anonyme venant du département RH en vue d'apporter des actions correctives si cela est nécessaire.

1.1.2 Les ressources physiques :

La société Airtel dispose des équipements de télécommunication comme les pilonnes et les serveurs, pour mener à bien ses activités. Chaque employé a un ordinateur (desktop ou portable) ayant accès à internet via wifi ou serveur à sa disposition et pour chaque département, il existe une imprimante, une photocopieuse et un scanner. Il y a aussi les matériels de transport comme les camionnettes, 4*4, et voitures légères pour le transport de ses équipements ou le déplacement de ses employés. Les locaux y compris le shop Airtel sont en location.

Le renouvellement de ces matériels se fait périodiquement suivant la tendance et la technologie, tous les trois ans pour les matériels informatiques par exemple.

1.1.3 Les ressources financières :

La Airtel Madagascar est une entreprise autonome d'où elle s'autofinance c'est-à-dire qu'elle arrive à financer son activité, et notamment ses investissements, à partir des profits réalisés.

Elle recherche toujours à garder l'équilibre qui s'instaure entre ses besoins et ses ressources en réalisant plus de revenus avec un budget de charges respectées et en agissant de façon optimale.

Section 2 : La capacité stratégique de l'entreprise

2.1. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Elle se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur et aboutissent à la valeur totale fournie par une entreprise¹⁵.

Aujourd'hui l'ensemble des dirigeants a bien compris que leur objectif était de définir une chaîne graphique au sein de leurs sociétés leur permettant de créer de la valeur à chaque étape du processus de production et si possible bien au-delà des coûts induits.

Leur difficulté est de savoir précisément à quel niveau cette valeur perçue par leurs clients est générée ou doit être générée. Elle est en effet créée à différents endroits dans la société et il n'est

¹⁵ Source : www.succes-marketing.com/management/notion/chaine-valeur, décembre 2014.

pas toujours facile pour le chef d'entreprise de déterminer où il aura tout intérêt à allouer le maximum de ressources pour la maximiser.

Michael Porter dans le cadre des stratégies concurrentielles nous explique que la valeur se réalise au travers de deux types d'activités : les activités principales et les activités de soutien. La marge ainsi obtenue est alors la différence entre la valeur totale et l'ensemble des coûts associés à l'exercice des activités créatrices de valeur, c'est-à-dire l'exploitation du système de télécommunication, mais aussi les services annexes.

2.1.1 Les activités principales

Les activités principales dans la société Airtel Madagascar peuvent se résumer aux opérations suivantes :

D'abord, les cartes SIM, les téléphones, les cartes de recharges, les modems et les routeurs sont réceptionnés des fournisseurs. Puis viennent les opérations de contrôle de la qualité et d'activation de ces produits sur système à l'aide des interfaces spécialement conçus pour cela comme IPACS, Minsat, SADM, OSC, PRETUPS, AVAYA....

Ensuite, la commercialisation, c'est-à-dire la vente qui doit convaincre les clients des avantages de leurs produits et services mais aussi le marketing au travers de la construction de l'image et de la réputation de celle-ci comme les publicités selon la circuit de distribution, la médiatisation, les réseaux sociaux, sms, affiches et les panneaux publicitaires. Ce sont les shops partenaires et le département Sales, à l'aide de ses commerciaux freelances qui se chargent de la distribution de ces produits et de la mise à la connaissance des clients des nouvelles offres. Un responsable de vente est attribué à chaque village, à chaque région et à chaque province.

Et enfin tous les services après vente qui permettent d'augmenter ou de maintenir la valeur de ces produits et services. Les clients peuvent appeler le call center 121 ou envoyer un mail au www.121@mg.airtel.com pour une demande d'informations, pour une requête ou pour une réclamation sur les produits et services Airtel.

2.1.2 Les activités de soutien :

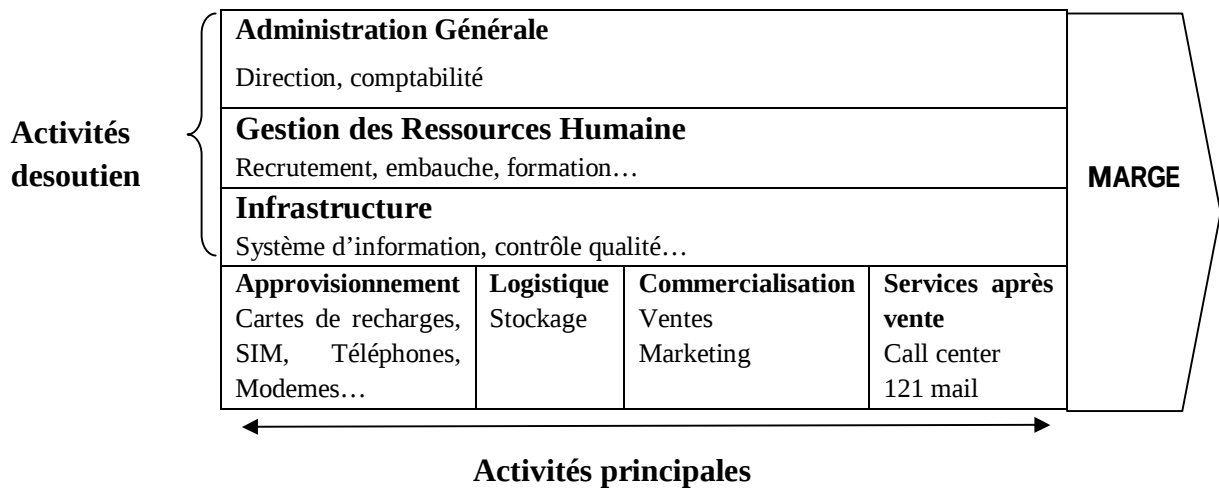
Les activités de soutien comme leur nom l'indique sont là pour supporter voire améliorer l'efficacité ou l'efficience des activités principales. Il y a les activités propres à la direction et à son service de comptabilité. Puis l'entreprise doit se fournir et donc acheter des moyens de production : de cartes SIM et cartes de recharges et autres biens et services.

Il y a ensuite la gestion administrative du personnel en n'oubliant pas toutes les activités propres au recrutement, à l'embauche, à la formation, et plus généralement au développement du

personnel ; mais aussi l'ensemble de l'infrastructure qui permettent aux fonctions principales de fonctionner grâce à son système d'information, de contrôle qualité, etc.

Il est alors intéressant pour la société de répartir son chiffre d'affaire à travers ces différentes activités et ainsi, pour mieux évaluer sa propre chaîne de valeur, de la comparer aux autres entreprises de télécommunication mais surtout de la replacer par rapport à celle de ses fournisseurs et à celle de ses clients. Car, précise Michael Porter, il est non seulement important de connaître la chaîne de valeur de son entreprise, mais aussi de comprendre comment elle s'inscrit dans un système de valeur globale.

Figure n° 5 : LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA SOCIÉTÉ AIRTEL MADAGASCAR



Source : Recherches personnelles

CHAPITRE II :

DIAGNOSTIC EXTERNE DE LA SOCIETE AIRTEL MADAGASCAR

Section 1 : Le macroenvironnement et ses caractéristiques : l'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL d'une entreprise répond à deux objectifs distincts : l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité et l'identification des opportunités et des menaces environnementales¹⁶. Cette analyse se limitera au secteur de la télécommunication.

Pour effectuer un diagnostic d'entreprise en vue d'élaborer une stratégie, l'analyse porte sur plusieurs angles. L'objectif de ce modèle est d'évaluer l'influence des facteurs externes sur la firme étudiée. Les domaines visés sont :

1.1 L'environnement politique :

L'Etat accorde de plus en plus d'importance au secteur de la communication et se donne les moyens de négocier avec des partenaires extérieurs et en particulier les bailleurs de fonds pour accélérer autant que possible les procédures d'obtention et de mise à disposition des ressources supplémentaires au développement du secteur de télécommunication, la preuve en est le projet d'Infrastructure de Communications pour Madagascar (Crédit N° 4285-MAGID No du projet), ou l'obtention de crédit pour financer le projet d'infrastructure de communication pour Madagascar (PICOM) par l'association internationale de développement.

Pour atteindre cet objectif, des stratégies ont été établies, dont le développement de l'accès aux services postaux modernisés et au développement des infrastructures de télécommunication (Téléphonie fixe et mobile, Internet, radio, télévision, etc.....) : la connexion internationale par fibre optique sousmarine, les réseaux d'accès.

Un mécanisme de partenariat entre l'Etat, le secteur privé et les bailleurs de fonds garantira à la fois l'extension du secteur attaché jusqu'aux zones encore commercialement peu attractives et un accès ouvert, non discriminatoire à tous les opérateurs présents et à venir.

Le réseau Airtel pourrait alors bénéficier de ce contexte pour améliorer la qualité de son réseau de couverture.

Aussi, un phénomène à Madagascar qui n'est plus à présenter est l'instabilité politique que nous sommes encore en train de traverser. La crise Janvier 2009 qui a causé des effets néfastes et inattendus pour le pays. En effet, cette crise et cette instabilité ont eu un grand impact sur la plupart des entreprises et sur la plupart des personnes qui ont été victimes de chômage technique.

¹⁶ Source : www.manager-go.com, decembre 2014.

Effectivement, pour Airtel Madagascar, quelques points de vente ont été victimes des ravages. Plusieurs sociétés, clients de la branche « professionnelle » de la Airtel ont disparues soudainement dues aux actes de pillage. De ce fait, la branche professionnelle a connu une forte baisse et une chute d'achat. Ce qui a entraîné une chute des ventes réalisées due à la perte de clients victimes des émeutes et des pillages.

1.2 L'environnement économique :

La situation actuelle du pays affecte le pouvoir d'achat de la clientèle qui est en baisse. Néanmoins, le secteur de la téléphonie mobile est le moins touché par la crise puisque la population trouve toujours le besoin de communiquer davantage.

Du point de vue économique, Madagascar a une forte volonté de s'ouvrir à l'extérieur, en particulier aux investisseurs. Étant un pays en voie de développement, il a un taux de pauvreté élevé mais le marché de la téléphonie mobile reste un secteur très porteur en période de crise malgré le faible pouvoir d'achat de la population.

Avec un taux de croissance démographique en hausse (1,9 % à 2,6%)¹⁷, le nombre d'abonnés en téléphonie mobile a aussi augmenté ces dernières années dont trois millions plus pour la société Airtel Madagascar. Cette progression par rapport aux années précédentes est due principalement aux nombreuses promotions de téléphones, d'origine chinoise à bas prix, qui ont permis à des couches moins avantagées de la population d'accéder à la téléphonie mobile. Cela implique que le marché est encore vaste et que c'est une opportunité à exploiter.

1.3 L'environnement socioculturel :

Pour les programmes sociaux, Airtel Madagascar accorde une attention particulière aux milieux défavorisés, aux couches les plus démunies de la population ou aux sinistrés touchés par des fléaux naturels en leur donnant des vivres (Produits de première nécessité ou des couvertures...).

Elle investit pour la population locale dans divers secteurs tels que la santé, la culture et l'éducation et est en partenariat avec le Centre National de Lutte contre le SIDA afin de mettre en place un numéro vert d'informations.

Elle est aussi en partenariat avec le Fond d'Appui du Président, organisme qui finance la réalisation d'infrastructures, notamment les écoles, dans les lieux reculés de l'île.

Enfin, afin de propulser les artistes locaux et aussi pour être encore plus près des malgaches, elle est en collaboration avec les ténors de la musique malgache et sponsorise des événements culturels comme le madajazzcar ou l'Airtel Trace music Star.

¹⁷ Source : www.instat.mg, janvier 2015.

1.4 L'environnement technologique :

La gestion des réseaux voire la gestion générale interne requiert la mise en place d'une technologie de pointe et innovante. Les suivis de tout ce qui concerne le parc informatique de l'entreprise (ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, internet 3,75G ,logiciels ...), la performance de la couverture réseau sur le territoire national et la mise à jour de ces logiciels sont effectués par l'équipe technique de la société Airtel Madagascar.

Pour suivre la tendance, l'entreprise consacre aussi des investissements en veille technologique qui consiste à s'informer de façon systématique sur les techniques les plus récentes et surtout sur leur mise à disposition commerciale.

1.5 L'environnement écologique :

L'environnement est un facteur non négligeable dont il faut tenir compte et respecter pour l'atteinte des objectifs, pour cela, la société Airtel Madagascar a recourt à des campagnes écologiques anti-pollution pour le développement durable comme l'octroi de numéro vert, la sensibilisation de la population ou les reboisements et est en partenariat avec des organismes non gouvernementaux (UNICEF, WWF).

En tant qu'entreprise contribuant à la protection de l'environnement, elle respecte aussi un cahier de charges écologiques imposé par l'Etat, l'obligation de procéder à des reboisements ou des irrigations en cotre partie d'implémentation de pilonnes par exemples.

Puis, Madagascar est une île très vaste dont beaucoup de régions demeurent encore enclavées. L'accès des zones est souvent difficile, surtout pour des véhicules devant transporter des matériels lourds, nécessaires à l'érection des pylônes desservant les zones de couverture. Cependant, du fait même de la difficulté d'accès à ces régions, et du nombre encore limité de zone couverte, le potentiel qu'offre la large superficie de Madagascar laisse espérer un potentiel exploitable encore énorme.

1.6 L'environnement légal :

Selon le texte en vigueur, « la loi n°2005-023 du 17 octobre 2005 portant refonte de la loi n°96-034 du 27 janvier 1997 sur la réforme institutionnelle du secteur des télécommunications », avant le lancement des offres tarifaires sur le marché, les opérateurs téléphoniques doivent aviser l'OMERT sur tout lancement ou changement de tarif dans un délai prédéfini pour être validés.

La société est aussi régit par les droits de travail et une certification en matière de qualité est en cours d'acquisition.

Section 2 : Le Microenvironnement de l'entreprise : les parties prenantes

Il s'agit de l'environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents,...

Le Micro-environnement est finalement constitué des principales parties prenantes de l'entreprise :

2.1 Les acteurs internes

Il existe trois acteurs internes y compris le Directeur Général, Monsieur Maixent BEKANGBA, les salariés comprenant les managers, les coordonateurs, les team leader et les exécutants et enfin les délégués qui sont des intermédiaires entre les dirigeants et les employés.

2.2. Les acteurs externes

Parmi ces acteurs externes, il y a les clients, les fournisseurs ou sous-traitants et les concurrents.

2.2.1 Les clients

La clientèle de l'entreprise concerne toutes les catégories socioprofessionnelles. Ces clients abonnés de la Airtel Madagascar qu'ils soient locaux ou à l'étranger sont segmentés en trois grandes catégories qui seront encore fragmentées en plusieurs skillsets¹⁸ selon leur durée d'ancienneté et le revenu généré par ces derniers. On distingue :

- La catégorie High Value Customers (HVC) comprenant les VIP, Platinums, Diamonds, Gold, et new ultra qui sont tous des gros consommateurs. Chaque client inclus parmi ces segments dépasse 180 jours d'ancienneté et offre à l'entreprise en moyenne plus de trois cent (300) dollars. En guise de remerciements, ces clients bénéficient de certains avantages, par exemple : des bonus, des cadeaux, la priorisation de leurs appels quand ils appellent au call center ou d'un showroom spécial quand ils vont chez les grands shops.
- La Mid Value ou Silver : la durée d'ancienneté du client est comprise entre 91 jours à 180 jours et génère en moyenne 100 à 300 \$ pendant ces 3 à 6 mois.
- La Low Value (New, Ivory) qui englobe les nouveaux clients sur le réseau Airtel (moins de 90 jours d'ancienneté).

¹⁸Skillset : catégorie de client.

Tableau n°1 : Nombre de clients abonnés Airtelpar segment

Catégories	Segments	Nombre de clients	Revenu moyenne en \$ durant 6 mois
High Value Customers	VIP	8	274,44
	Diamond	11	264,48
	Platinum	30117	34,04
	New ultra	20418	12,89
	Gold	309719	9,96
Mid Value	Silver	1108940	2,61
Low Value	New	496888	1,32
	Ivory	1091048	0,51
Total		3057149	75,03

Source : Département Customer Service Delivery (Novembre 2014)

2.2.2 Les fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise :

La société a de nombreux fournisseurs de biens et services pour la réalisation de ses activités quotidiennes, parmi eux il y a : La SODIM pour les mobiliers de bureaux, MATERAUTO pour les véhicules, MANANTSOA pour les T-shirt et polo, SAMSUNG et Black Berry pour les postes téléphoniques, et d'autres sociétés étrangères pour les cartes Sim et les cartes de recharges.

Elle est aussi en partenariat avec plusieurs sous-traitants comme MADAFOD qui s'occupe de la cantine, IBM et ERICSSON concernant le domaine de l'informatique, NSN pour le support technique, DL COM pour la distribution, ISON BPO pour la gestion du call center...

2.2.3 Les actionnaires

Les actionnaires de la société au niveau du groupe BhartiAirtel en Inde. Ils fixent les objectifs à réaliser en termes de profit pour chaque pays membre et élaborent des actions correctives en cas de non atteinte de ces objectifs.

2.2.4 Les créanciers :

La Airtel Madagascar travaille aussi avec des créanciers qui sont les banques BOA et BFV.

2.2.5 Autres institutions (ONG) :

L'entreprise investit pour chaque malgache dans divers tels que la santé, l'éducation, l'environnement, et le sport. Ainsi elle est en partenariat avec la WWF pour la protection de l'environnement, l'UNICEF et le PSI pour les projets sanitaires et lutte contre le SIDA, le ministère de l'éducation national pour le projet d'adoption d'écoles primaires publiques.

2.2.6 Les concurrents

Dans le domaine de la télécommunication, les principaux concurrents de la Airtel Madagascar sont l'Orange Madagascar, La Télécom Malagasy (TELMA). Il y a aussi la Blueline en matière de connexion internet (data).

CONCLUSION PARTIELLE

Le deuxième chapitre a été constitué par des résultats obtenus lors de la réalisation des recherches effectuées et par l'intermédiaire des différents traitements adoptés. Ces résultats concernent plus particulièrement d'une part, la structure de la Airtel Madagascar ainsi ses ressources matérielles et financière, D'autre part, elle nous a aussi permis de voir l'environnement tant externe qu'interne de cette société. Dans ce chapitre s'apparente une simple présentation des résultats ainsi que les traitements afférents. Ces résultats seront ensuite exhibés dans le prochain chapitre à titre de discussions et de recommandations.

PARTIE 3 :

DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans les étapes précédentes ont été présentés les matériels utilisés dans la réalisation de notre ouvrage. Mais également la méthodologie adaptée a connu son existence dans le même chapitre. Face à cela, les résultats ont été détectés ont été étalés dans la deuxième partie de cet ouvrage intitulé.

Cette dernière partie prendra en compte les critiques ainsi que les propositions des opinions personnels tout en tenant compte des hypothèses annoncées.

Dans un premier temps, nous allons aborder la discussion relative au résultat et dans le dernier chapitre de notre devoir nous présenterons les recommandations ainsi que les propositions afin d'améliorer l'organisation dans l'amélioration de la performance.

CHAPITRE I :

DISCUSSIONS : Analyse SWOT (FFOM) au niveau de la société

Airtel Madagascar

Nous tenons à préciser que sur ce chapitre on considère les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui ont des impacts sur l'environnement, la structure et l'efficacité de l'entreprise.

Section 1 : Les forces et faiblesses de la société

1.1 Les forces

Nous tenons à rappeler que les forces constituent un atout de la société, qui sont ses éléments clés de la réussite.

1.1.1 La politique d'acquisition et d'intégration du personnel

- **Au niveau du recrutement**

La société a une flexibilité du travail, elle a une bonne expérience en matière de recrutement (technique de sélection, technique d'entretien) et une stabilité du personnel

Cette stabilité du personnel et son très bon niveau de recrutement initial sont deux autres caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans cette branche d'activité qui doivent faciliter une démarche de développement des ressources humaines au service d'une politique d'amélioration de la qualité du service privé sur le recrutement au sein de Airtel Madagascar.

- **Au niveau de la formation**

Le Planning de la formation de la Airtel Madagascar est bien défini ainsi que leur suivi. Elle alloue un budget suffisant pour former ses agents. Cela a pour objectif d'assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés sur les produits et les services proposés dans son milieu de travail. L'apprentissage favorise donc l'efficacité et la performance individuelle et collective. De l'autre côté, il permet aussi d'améliorer le statut de l'employé par l'avancement dans son travail.

1.1.2 Une bonne organisation du travail

L'organisation de travail, la disposition du service de formation et le travail d'équipe font parties des forces de la société.

Dotée d'une ressource humaine composée par une équipe jeune, dynamique et motivée, la Airtel pourrait se rassurer de l'efficacité de la réalisation des travaux et tâches, que ce soit en interne qu'à l'externe de la société.

Concernant les tâches dans la Société, nous constatons une bonne division de travail ; par exemple un poste est occupé par une seule personne. Pourtant on y trouve un bon mécanisme de coordination sur le poste c'est-à-dire une bonne liaison ou corrélation de chaque activité.

Parmi les règles d'organisation régissant la Société Airtel MADAGASCAR, l'organigramme qui sert à déterminer ou à distinguer les subordonnées et les chefs hiérarchique ainsi que de voir les lignes hiérarchiques. Au sein de la Société cet organigramme est aussi bien établi que respecté. En outre la description de poste en fait partie, dans la Société elle est bien décrite et permet aux occupants de ce poste à bien l'accomplir.

Le fait donc que la société possède une structure fonctionnelle lui permet une spécialisation très efficace des tâches puisque chaque branche d'activité se spécialise dans son domaine (Finance, informatique..). De plus, ce type de structure permet aussi de regrouper les compétences de chaque employé afin de contribuer à l'atteinte de l'objectif.

Enfin sur le principe d'encadrement, la Société dispose d'un service de formation afin d'améliorer les compétences du personnel.

La présence de ce service met en exergue que la formation du personnel a une certaine importance dans la gestion des ressources humaines de la société.

1.1.3 Suffisance de matériels

Les forces que disposent la société Airtel Madagascar selon les responsables, dans ces activités courantes sont la disposition des matériels suffisant et satisfaisant si l'on ne parle que de la productivité de la Société et la réalisation de ses activités courantes. Vu que la Société Airtel MADAGASCAR est une des Sociétés dans le domaine de la télécommunication qui est aujourd'hui très intéressante, c'est pourquoi elle utilise des matériels concurrentiels surtout les matériels informatiques. Ces derniers créent une motivation du personnel et une aisance dans la réalisation de son travail. Plus la Société dispose des matériels de qualités plus le résultat ne s'améliore.

Si on va voir de près l'immobilisation de la Société Airtel MADAGASCAR, les différents services sont équipés de PC ordinaires, à savoir des ordinateurs de marque

PENTIUM IV (P.IV) et des ordinateurs portables high-tech, une connexion internet haut débit si l'on ne parle que du réseau internet rapide (EDGE, 2G, 3G et 3G75) allant jusqu'à 21 méga octet (MO) par seconde. Concernant les logiciels utilisés, d'abord le système d'exploitation (Service

Pack 2 et 3) est un système à jour qui s'adapte aux logiciels de dernière crie comme les Mozilla FireFox et Google chrome dernière version, Microsoft OFFICE 2010; ensuite les logiciels pour partager les informations la Société dispose son propre WEBMAIL quand même elle utilise le courrier électronique OUTLOOK EXPRESS.

Elle dispose aussi d'un logiciel particulier sur l'exécution de ses activités par exemple :

IPACS, MINSAT, PRETUPS, SADM, OSC, ...

D'autre part, l'utilisation de la téléphonie mobile est également significative dans la société. Chaque personnel dispose d'une « carte SIM » qui leur permet de se communiquer entre eux sans payer des frais de communication. C'est ce qu'on appelle FLOTTE. Pour la communication externe, la société octroie un crédit d'un montant dépendant du poste de chaque personnel. Cela est donc synonyme de disponibilité maximale.

D'ailleurs, elle dispose des moyens de transports de marque (4X4, MUTSIBISHI, ...) pour les animations diverses telles que le lancement de nouveau service par exemple AirtelMoney, le déplacement régional pour les missions et les rendez-vous commerciaux, et les transports du personnel.

Sur ce, on peut conclure que les immobilisations utilisées dans la Société AirtelMADAGASCAR ; que ce soit l'ordinateur équipé ou la téléphonie ou même les moyens de transports, sont aussi suffisants que satisfaisants.

1.1.4 Une bonne commercialisation

La marque Airtel est forte et connue, elle procure à ses clients plusieurs offres que ce soit sur les appels, les sms ou le data et leurs produits sont disponibles presque dans tout Madagascar que ce soit dans les épiceries, les cybercafés, les stations services, les supermarchés, les taxiphones, ... En plus, il y a les programmes de fidélisation des clients comme l'Airtel Premier et la Super Valisoa.

Pour une plus grande visibilité, il y a les diverses animations et les communications médias ou hors médias, par exemple : animation radio (RDJ, RDB, ...), les promotions de vente, le sponsoring, spots publicitaires, ...

Ces formes de communications octroient plusieurs avantages à la société telle que la création rapide de notoriété pour la société.

Elles lui permettent d'élaborer, mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'informations et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe, des relations de confiance avec tous les publics qui amènent son existence et son développement (personnel, presse, milieux économiques...)

Il y a aussi l'efficacité des points de ventes par l'ouverture 7j/7 cas shop Ivato, Jumbo, Itaosy, Smart Tanjombato , la disponibilité du centre d'appel 24h /24 et la couverture réseau qui est la plus grande de l'île.

1.1.5 Contrôle budgétaire conforme:

Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre les données préétablies (budget) et les réalisations pour mettre en évidence des écarts qui doivent appeler des actions correctives. Nous avons pu remarquer que la société fait périodiquement son contrôle budgétaire par le rapprochement périodique de ces ventes mensuellement et annuellement qui lui permettra de prendre par la suite les actions qu'il juge nécessaire tel est aussi le cas pour le budget de communication.

1.2 Les faiblesses :

1.2.1 Au niveau des ressources humaines

L'affectation de personnel et le non recours aux personnels intérimaires entraînent un manque de personnel alors qu'il y a un grand nombre de tâches à réaliser pour l'atteinte des objectifs, ce qui va augmenter la pression pour le personnel puisque l'on doit se focaliser non seulement sur la qualité du travail mais aussi sur le temps d'accomplissement de ces tâches.

Puis, Insuffisance de cadre spécialiste pour confier la réalisation de la formation constitue une faiblesse de la société, Il n'existe qu'un seul Trainer qui s'occupe de la formation des nouveaux employés de la société et ceux des shops partenaires.

La monotonie du travail engendre aussi l'insuffisance de la qualité de service dans l'entreprise.

Par ailleurs ; au sein de la Société Airtel MADAGASCAR, parfois il y a des départements qui ne reçoivent pas les informations publiées en interne sur un nouveau produit ou un nouveau service. C'est-à-dire que l'information est partiellement partagée quelque fois or que tous départements doit être informés sans exception des nouveaux.

Ce caractère urgent des activités ne fait qu'augmenter la pression pour le personnel puisqu'on doit se focaliser non seulement sur la qualité du travail mais aussi sur le temps d'accomplissement des tâches.

1.2.2 Au niveau des ressources matérielles

Parmi les faiblesses on peut citer le souci de procédure et un mode d'exécution assez lent. Ces multiples problèmes sont des sources des troubles de fonctionnement. Elle a une longue procédure au niveau d'acquisition d'un matériel défectueux à remplacer alors que sans le matériel en question le personnel ne peut accomplir ses tâches et cela entraîne un ralentissement du travail et

limitel'atteinte de l'objectif. Prenons l'exemple d'une coupure de réseau, il faut appeler un service se trouvant au Kenya pour avoir un ticket et c'est après seulement qu'on prend contacte avec le responsable technique pour l'investigation. L'existence d'une longue procédure doit être effectuée avant d'obtenir le matériel en question. Cela empêche l'exécution rapide d'une tâche et ralentie le travail car la rapidité tient une grande importance dans la vie d'une société.

Mise à par cela, on constate que l'application de cette procédure représente une longue attente sur le traitement des demandes des clients comme la restitution de l'argent envoyé par Airtel money vers un autre destinataire.

Enfin, la société rencontre parfois des problèmes techniques (réseau, interfaces, USSD, crédit speed, Airtel money) par exemple, une panne ou une lenteur de la connexion entraînant un blocage du système qui va impacter la satisfaction clientèle.

Comme constaté dans ce chapitre on peut dire qu'il existe des problèmes dans l'accomplissement du travail, au niveau des ressources humaines et au niveau des moyens techniques.

Ces problèmes pourraient avoir des incidences sur la satisfaction de la clientèle. Des améliorations sont à prévoir. Avant d'entrer dans les détails, il est judicieux de continuer l'analyse sur les autres menaces et faiblesses qui pèsent sur la société mais également de déceler les opportunités et forces.

Section 2 : Les opportunités et les menaces de l'entreprise

2.1. Les opportunités

La Société Airtel Madagascar dispose un certain nombre d'opportunités qu'elle devrait saisir pour assurer un meilleur fonctionnement. Les occasions procurées par son environnement externe sont multiples en raison de son importance au niveau national qu'international :

- Environnement politique :

L'intervention de l'Etat dans le secteur de la télécommunication facilite la réalisation de l'expansion de l'activité ou des projets de la société.

- Environnement économique :

Un marché ne se définit par non seulement par sa population mais aussi par sa solvabilité. Madagascar intéresse les investisseurs étrangers grâce à ses marchés qui sont encore exploitables.

Puis, la téléphonie mobile a connu une énorme croissance depuis quelques années, principalement grâce à la banalisation du téléphone portable favorisant l'activité de l'entreprise.

Enfin, La construction de nouvelles infrastructures (routes), entreprise par l'Etat il y a quelques années de cela pour le développement de régions représente une opportunité pour Airtel dans l'implantation des sites dans la distribution de leurs produits.

- Environnement social :

La situation sociodémographique est assez importante pour la prise en compte de l'évolution d'une entreprise, ainsi il ne faut surtout pas la négliger. Le nombre de la population malgache en pleine croissance procurent un marché potentiel pour la société

- Environnement technologique :

Entant que Société dans le monde de la télécommunication, l'évolution de la technologie à coût réduit est une grande opportunité pour le développement de la société, par exemple l'internet 3G75 qui va bénéficier une connexion rapide correspondant aux attentes des clients ou la mise en place du backbone national ou la fibre optique à Madagascar pour pouvoir évoluer dans son secteur. La NTIC aide aussi les responsables dans la sensibilisation de leur client, dans la promotion des produits car ils ont devant eux un large choix de support de communication ainsi que dans la prospection par internet par les commerciales.

- Environnement concurrentiel :

Face à un marché large et agité dans le domaine de la télécommunication et devant un environnement qui bouge, la concurrence est très vive à Madagascar. Effectivement, trois opérateurs sont présents et se disputent actuellement sur le marché à savoir Airtel, Telma et Orange mais la Airtela unebonne perspective de diversification des produits et est le plus apprécié par les malgaches, ainsi la place du leader appartient à la société Airtel Madagascar.

Une des opportunités de la société aussi est ses partenariats avec de nombreux organismes, entité,ou établissements financiers aussi bien nationaux qu'internationaux, commel'Airtel MADAGASCAR et le « PAOSITRA MALAGASY » concernant le transfertd'argent AirtelMoneyou la collaboration avec la chaineinternationale TRACE : Airtel Trace Music Star qui est un concours de chant pour les jeunes talents malgaches.

2.2 Les menaces

- Environnement politique :

L'instabilité politique présente une menace pour l'entreprise car cela a des impacts sur leurs partenariats ou leurs investisseurs.

Rappelons que la crise en 2009 a crée une disfonctionnement de l'activité courante dans la Société car certains de ses shops ont été victimes d'actes de pillage à la date du 26 janvier2009.

- Environnement économique :

La crise économique actuelle, l'insécurité et le faible pouvoir d'achat de la population malgache suite au chômage et l'inflation constituent aussi des menaces pour la société car cela diminue leurs ventes conduisant au non atteint de leur objectif.

- Environnement social :

Vu que le pays est encore en voie de développement et que de nombreux clients vivent dans le milieu rural, ils ont un niveau de connaissance assez bas sur l'utilisation des NTIC faute de formation ou d'animations et ne se contentent que d'émettre des appels ou d'envoyer des sms mais ne profitent pas des offres modulaires data.

- Environnement technologique :

Suite à l'évolution rapide de la technologie, il y a risque que la plupart de ses clients n'ont plus besoin de se communiquer à l'aide des appels téléphoniques ou les sms mais en utilisant seulement l'internet comme les réseaux sociaux, viber, skype...

Aussi, la plupart des réclamations venant des clients est que le réseau Airtel n'est pas très performant que ce soit sur les appels, l'envoi ou réception de sms ou la vitesse de connexion.

De ce fait certains de ces clients pourraient changer d'opérateur à cause de cette difficulté d'aboutir à une bonne communication.

- Environnement concurrentiel :

Elle a un prix élevé sur ses tarifs par rapport à la concurrence alors que la présence de la concurrence directe qui offre le même service et le même produit voir même une activité semblable sur le marché est rude et présente une forte pression. D'où, cette dernière doit rester en veille de jour en jour pour faire face à la concurrence.

Tableau n°2 : Tableau récapitulatif des opportunités et des menaces de la Airtel Madagascar

Environnement	Opportunités	Menaces
Politique	L'intervention de l'Etat dans le secteur de la télécommunication.	L'instabilité politique.
Economique	Marché encore exploitable Banalisation du téléphone portable Construction de nouvelles infrastructures.	La crise économique actuelle. L'insécurité. Faible pouvoir d'achat de la population
Sociodémographique	Nombre de la population malgache en pleine croissance.	Connaissance assez bas sur l'utilisation des NTIC.
Technologique	Réduction des coûts et disponibilités d'une technologie de la dernière génération. Mise en place du backbone national ou la fibre optique.	Evolution rapide de la technologie.
Concurrentiel	Marché large. Bonne perspective de diversification des produits.	Forte concurrence. Prix élevé sur ses tarifs par rapport à la concurrence.

Source : recherches personnelles

CHAPITRE II :

SUGGESTIONS D'AMELIORATION

Vu les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de la société Airtel Madagascar, on doit proposer des solutions en vue de renforcer les points forts existants et de diminuer les risques.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons apporter nos propositions aux problèmes rencontrés.

Ensuite, dans la deuxième section, nous allons suggérer des plans d'action à mettre en œuvre pour le perfectionnement de la société.

Section 1 : Propositions de solutions pour les problèmes rencontrés

1.1 Amélioration sur l'acquisition et l'intégration du personnel

1.1.1 Au niveau de l'acquisition de personnel

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Pour pouvoir maintenir les forces et combler les manques sur ce point, la société pourrait prendre en compte la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.) qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences). Le principe central de la G.P.E.C. est la confrontation des besoins et des ressources en termes d'emplois et de compétences, l'identification d'écarts éventuels et la formulation des décisions d'ajustement (quantitatifs ou qualitatifs) pour éviter ces écarts par anticipation. Elle appuie sur l'analyse de l'existant et sur la cohérence des mesures d'ajustement.

Pour la formation, dans une logique de compétences, les politiques de formation suivent de plus en plus une tendance à l'individualisation des pratiques et à la responsabilisation des salariés, et les contenus de formation prennent mieux en compte les dimensions comportementales des compétences (savoir-être), au-delà des dimensions cognitives ou techniques (savoirs et savoir-faire).

Vu que l'entreprise est en manque de formateur, on a besoins d'autre stratégie pour améliorer aux mieux les résultats déjà saisis. Dans ce cas, la meilleure serait de procéder à la formation dans un

institut de formation professionnelle ou une grande école homologuée par l'Etat et la Fonction Publique comme l'INSCAE par exemple.

1.1.2 Recommandations sur la motivation du personnel

La motivation des ressources humaines consiste à stimuler leur intérêt au travail¹⁹. Un salarié motivé présente un atout clé pour une organisation, motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la société par l'intermédiaire du département des ressources humaines. Du point de vue managérial, l'individu motivé est celui qui consacre toutes ses énergies à la réalisation des tâches qui lui a été confié. C'est à dire qu'une fois l'individu est motivé, quel que soit le motif de sa motivation, il devient productif.

A part la paie et la rémunération, qui constituent les facteurs de motivation du personnel au sein de l'Airtel Madagascar, d'autres moyens peut motiver le personnel de l'entreprise comme le fait de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités. Les moyens d'action sont les suivants :

- La variété des tâches en favorisant des changements pour éviter le travail monotone, il s'agit ici d'encourager les comportements nouveaux et efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail
- Le partage du pouvoir en faisant participer les salariés à la prise de décisions et en favorisant la mobilité de ces derniers.
- La promotion en guise de récompense pour les plus méritants qui ont atteint leurs objectifs

1.2 Amélioration au niveau technique

Nous savons que chaque Société à sa propre procédure et sa façon de procéder.

Comme la Société Airtel MADAGASCAR est une grande Société, elle à sa propre procédure au niveau financier, administratif et matériel. La société doit toujours tenir compte que ce besoin en matériel est prioritaire car l'utilisation des matériels performants est nécessaire pour le personnel dans la réalisation de ses activités quotidiennes et cela nécessite une amélioration au niveau de la procédure de réparation ou d'acquisition d'un nouveau matériel. Cette procédure doit être répondue le plus vite possible et appliquée de suite afin d'accélérer le travail et d'atteindre l'objectif. La nouvelle procédure proposée sera d'envoyer un mail directement au Responsable Technique et faire une copie au supérieur concerné. Cela va changer la façon dont le personnel

¹⁹ Source : Cours pratique et technique de management, 4ème année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2012-2013.

effectue leur travail à temps et le motive à augmenter leur performance personnelle et leur performance collective pour atteindre ses objectifs.

Il faut aussi suivre la tendance de la nouvelle technologie pour que la société ne soit pas dépassée. Ensuite, pour garder ou d'acquérir de nouveaux clients, il faudrait améliorer la qualité du réseau des zones de couverture.

Section 2 : Recommandations pour le perfectionnement

Pour améliorer la satisfaction de sa clientèle qui est une des objectifs principaux de la société Airtel Madagascar, elle devra toujours être à l'écoute de son environnement interne et externe.

2.1 Choisir parmi les nouveaux types de structure

Pour faire face à l'instabilité de l'environnement et rester concurrentielle, il y a actuellement l'émergence de nouvelles structures d'organisation qui des structures souples, légères quitte à externaliser certains services²⁰ :

2.1.1 La structure par projet

Une équipe de spécialistes se forme temporairement autour d'un chef de projet pour mener à bien une mission. L'équipe disparaît lorsque la mission est accomplie, que le projet a abouti.

On réunit pour la circonstance des personnes choisies en fonction de leurs qualités professionnelles, indépendamment de leur place dans l'organigramme.

C'est une structure très flexible et évolutive qui convient bien aux activités de recherche ou de conseil.

Exemple : Renault a testé le travail par projet pour l'élaboration de la CLIO. L'équipe avait vécu de façon totalement indépendante du reste de l'entreprise. La TWINGO également.

2.1.2 Les structures horizontales

Le principe de base est le raccourcissement de la ligne hiérarchique et la multiplication des liaisons transversales. Les relations de coopération entre les individus l'emportent sur les relations verticales hiérarchiques. L'avantage espéré est une prise de décision plus rapide grâce à un système de communication entre la base et le sommet court.

²⁰ Source : www.pigiertoulouse.fr/lesstructures, février 2015.

2.1.3 Le reengineering ou organisation selon le process

Le reengineering est une démarche plus qu'une structure. En français, on parle aussi de reconfiguration.

L'entreprise se structure en fonction de son processus opérationnel et non plus en fonction des services existants. La structure est entièrement repensée pour que l'entreprise fonctionne de manière satisfaisante pour le client.

Au niveau des postes, une opération de reengineering se traduit à terme par une polyvalence accrue des salariés et une délégation renforcée.

2.1.4 Les structures en réseau

Les firmes se recentrent toutes sur leur métier de base et confient les fonctions et services périphériques à des entreprises extérieures. La tendance semble être de construire des relations durables avec ces partenaires et de travailler en réseau avec elles.

Les réseaux peuvent être structurés de différentes manières :

- soit le client entre en contact avec un seul des partenaires, qui va concevoir la réponse en faisant appel aux expertises des membres du réseau. Ex. dans les BTP avec le travail du maître d'œuvre.
- soit, le client entre en contact avec un seul membre du réseau qui diagnostique le besoin et oriente son client vers les experts du réseau. Analogie : le généraliste qui vous oriente vers les médecins spécialistes.
- soit le client entre en contact avec n'importe lequel des membres du réseau qui proposera l'ensemble des prestations de ses partenaires.

Les échanges sont facilités par les nouvelles technologies de communication comme Internet, l'EDI, la téléphonie mobile, la visioconférence...

2.1.5 Vers une entreprise virtuelle

Une entreprise virtuelle rassemble tout au long d'une chaîne de valeur plusieurs organisations spécialisées qui sont coordonnées, non pas au moyen de liens formels ou du fait de la proximité physique des individus, mais grâce au partage de ressources communes, à la collaboration et aux techniques de l'information.

Le terme d'entreprise virtuelle ne fait pas référence à « la réalité virtuelle » mais à la « mémoire virtuelle » qui désigne en informatique le procédé qui permet à un ordinateur d'utiliser une partie de son disque dur pour accroître sa capacité de calcul.

L'entreprise virtuelle est centrée sur son métier et sous traite toutes les fonctions périphériques. Elle emploie un nombre minimum de salariés et utilise au maximum les technologies de communication moderne. Elle se veut souple, réactive et réduit au minimum les frais généraux.

2.2 Elaboration d'une veille stratégique performante

La veille est un outil d'action appliquée à l'innovation continue qui permet d'identifier des opportunités ou des tendances porteuses. La société ne devrait pas se contenter d'effectuer une veille concurrentielle qui consiste à surveiller de façon légale toutes les informations publiées, diffusées ou disponibles sur les concurrents pour se tenir informer régulièrement des évolutions sur son environnement concurrentiel mais aussi de procéder à la veille commerciale, veille d'image, et veille marketing.

- Veille commerciale

La veille commerciale est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise. Cette veille consiste à surveiller l'actualité de ses clients, les besoins de ses clients, les prospects, la santé financière de ses clients et la santé financière de ses fournisseurs. Pour se faire, elle nécessite l'identification des nouveaux produits et l'optimisation des achats (détails, prix,...).

- Veille d'image

La veille d'image est la recherche, le traitement et la diffusion des renseignements relatifs à l'image, la notoriété de l'entreprise ou de la marque. Elle consiste à surveiller les rumeurs, les mécontentements, les retombées d'une campagne de communication ainsi que les retombées des communiqués des presses. Elle nécessite alors une mesure de l'impact d'une campagne de communication, une mesure de satisfaction des clients et une mesure sur la notoriété d'une marque ou d'un produit.

- Veille marketing

La veille marketing est la recherche, le traitement et la diffusion des renseignements relatifs au marché de l'entreprise. Elle consiste à surveiller l'évolution de son marché, le comportement des consommateurs et les axes de communication des concurrents. Elle nécessite l'identification de nouveaux marchés, la proposition des produits nouveaux marchés à ses clients et l'accompagnement du lancement de nouveau produit.

Tout cela consiste à anticiper tous les risques et opportunités sur le marché. Cette veille pourra inciter AIRTEL à agir et à réagir. Tout cela, dans le but «d'être leader». Cette veille doit assister le ou les décideurs dans leurs décisions : Dans quelle direction doit-on aller ? Quels sont les marchés porteurs? Sommes-nous dans la bonne direction ? etc.

2.3 L'écoute client :

L'écoute client est importante pour l'entreprise. Bien considérer les services clients pour avoir aussi des contacts rapides avec elles et que l'appel avec ces services clients soit gratuit. Cette

branche va se charger spécifiquement les clients. Elle reçoit les appréciations, les critiques sur ses activités, ainsi que les suggestions sur l'amélioration du service.

2.4 Le technocentre :

La société Airtel Madagascar ne s'investit pas dans la recherche et développement, d'où le technocentre qui est une technique créée en 2006 par Didier Lombard pour promouvoir une vision transversale de l'innovation produit serait la solution. Il repose sur un fonctionnement collaboratif entre trois fonctions (recherche et développement, techniciens, marketing) regroupées dans des équipes 3P (trois partenaires) autour de la fonction marketing. Cette structure permet un déclassement fonctionnel et s'avère efficace pour stimuler la création de nouvelles offres pertinentes pour le marché. Avec plus d'un millier de personnes de seize nationalités, le Technocentre réunit le quart des effectifs dédiés à la R&D du groupe dans le monde. Il est à l'origine de 90 % des innovations commercialisées.

CONCLUSION PARTIELLE

La Société Airtel MADAGASCAR est une Société qui travaille dans le monde de la Communication. Dans cette partie nous avons décortiqué quelques points essentiels afin d'orienter cette Société à l'amélioration de ses activités. Pour l'amélioration des conditions de travail vis-à-vis du personnel et des matériels qu'utilisent les employés...

L'amélioration de la procédure et le renforcement de la formation sont aussi des points à voir. Et enfin nous avons pu proposer à la Société des nouveaux types de structure et une nouvelle vision pour des nouveaux produits et services.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

Une entreprise dont le but est d'être lucratif sur la réalisation de ses activités a comme objectif principale interne « la performance ». Afin de bien veiller à l'atteinte de cet objectif principal elle est contrainte de bien veiller à l'existence d'une structure adéquate et la mise en place d'une procédure, tout en tenant compte de la situation contextuelle dont elle interagit.

Au terme de récapitulation, dans le cadre de notre étude concernant la structure organisationnelle, l'environnement et l'efficacité, l'entreprise étudiée est une société exerçant son activité dans le domaine de la communication qui est la Airtel Madagascar. Tout au début, il a été fixé comme problématique « Dans quelle mesure la structure et l'environnement de l'entreprise influencent-ils sur son efficacité ». Partant de cette problématique il a été défini l'objectif global de ce travail qui est de démontrer que l'efficacité de la société Airtel Madagascar dépend de sa structure organisationnelle et de son environnement. Ainsi deux objectifs spécifiques se découlent de cet objectif global.

D'une part, le premier objectif spécifique consiste à démontrer les impacts de l'environnement de l'entreprise sur sa structure et d'autre part, de démontrer les impacts de l'environnement sur l'efficacité de l'entreprise. Chacun de ces objectifs spécifiques a été assignés des hypothèses de travail à savoir, en premier lieu, l'environnement de l'entreprise influence sa structure. Et en second, l'environnement de l'entreprise a une influence sur son efficacité. Ceci étant le fondement et la ligne directive de notre travail et pour bien mener notre étude, trois grands chapitres ont été développés. D'abord les matériels et méthodes suivis des résultats obtenus et pour terminer avec les discussions et les recommandations.

Durant notre stage au sein de la Airtel Madagascar, nous avons pu mis en exergue la pratique des cours théoriques que nous avons perçus durant les quatre années d'étude à l'université. Ainsi dans le premier chapitre on a pu voir que les matériels utilisés dont découle l'historique et la généralité de la Airtel Madagascar qui est grande une société entreprise prestataire de service qui et évolue dans le secteur de la télécommunication et a comme activité principale l'offre des produits et services innovants à la pointe de la technologie. Actuellement elle se place en position de leader, poursuit son évolution au rythme global satisfaisant et doit veiller à garder et même améliorer son avoir –faire pour maintenir cette place de leader.

Dans ce même chapitre nous avons pu aussi voir les notions théoriques sur la structure, l'environnement et l'efficacité de l'entreprise ainsi que les différentes méthodes d'analyse et les traitements des données pour aboutir à une bonne fin de notre étude, focalisés sur les recherches documentaires, l'observation et l'entretien.

Les méthodes de traitements et analyse de données qui ont été choisis sont la méthode hypothético-déductive celle qui nous a permis la vérification des hypothèses à travers la réalité. Ensuite l'analyse PESTEL démontrant l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique et légal d'une entité et enfin la méthode SWOT qui nous a permis de détecter les forces et faiblesses ainsi que les opportunités de la Airtel Madagascar.

Mais dans un travail effectué, il existe également des limites et des difficultés rencontrées. Dans notre cas les limites se situaient au niveau de la disponibilité des interlocuteurs, la confidentialité des informations et sur le choix du thème qui nous a été assigné.

A l'issue de l'achèvement de la première partie, les méthodes de traitement des données a connu sa finalité afin de donner lieu aux résultats de l'étude qui se poursuivra dans les paragraphes suivants. La deuxième partie concerne le résultat, il a été décrit les fruits de notre recherche à travers les données détectées. Les informations recueillis ont permis d'étaler les réponses aux enquêtes ainsi que les dérivés des observations. Mais également de mettre en œuvre la méthode de traitement PESTEL dans le but de démontrer le fondement des hypothèses conduisant à répondre à la problématique.

Dans le premier chapitre de cette deuxième partie, nous avons diagnostiqué la Société Airtel MADAGASCAR. Un diagnostic interne qui nous a permis de voir sa structure interne et d'évaluer ses ressources humaines, matériels et financière de l'entreprise ainsi que sa chaîne de valeur comprenant ses activités principales et activités de soutien. L'entreprise est régit par une structure hiérarchique et dispose de plusieurs départements qui ont chacun ses tâches et objectifs respectifs : la direction général, le département finance, technique, ventes, marketing, information technologie, ressources humaines, regulatory et service client. Elle possède des équipements en télécommunication et met à la disposition de ses employés des matériels de bureau, informatique ainsi que des véhicules. La société n'a pas de problème de financement car a actuellement une capacité d'autofinancement.

Concernant le deuxième chapitre, nous avons élaboré un diagnostic externe par l'analyse de son macroenvironnement de la Airtel qui est une analyse sur son environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal ; et de son microenvironnement qui est composé de ses parties prenantes y compris ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents et ses sous-traitants.

Les résultats obtenus ont fait l'objet des commentaires et d'analyse dans la partie qui s'en suivra qui est la discussion et recommandation.

Dans un premier temps, on a procédé à une analyse SWOT pour détecter forces et faiblesses de l'Agence afin qu'elle aboutit à la réalisation des objectifs fixés.

La Airtel Madagascar est une grande société, elle possède des forces et des faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces. Elle a une potentialité en matière d'organisation de travail, de la disposition du service de formation, du travail en équipe et de sa forte notoriété. A part cela, la société possède aussi des employés jeunes et motivés pouvant contribuer à l'atteinte de leurs objectifs.

Par contre, l'insuffisance de personnel, la complication des procédures lors de l'investigation des problèmes techniques entraînant une lenteur de l'exécution du travail qui est monotone constituent des faiblesses de la société.

Quant à ses opportunités, on peut dire que la société évolue dans un environnement qui lui est favorable, ses opportunités se reposent sur : l'intervention de l'Etat dans son secteur, la croissance de la téléphonie mobile, le nombre de population en pleine croissance, l'évolution technologique ainsi que leurs partenariats avec des nombreuses institutions qui lui permet de garder sa place de leader.

La source de ses menaces qui entraînent un blocage pour l'entreprise se situe sur l'instabilité politique, le faible pouvoir d'achat de la population, l'évolution rapide de la technologie alors que Madagascar est encore un pays en voie de développement. Et puis, la société a un prix élevé sur ses tarifs et des offres modulaires trop nombreuses par rapport aux autres concurrents qui risquent de créer une confusion au niveau de ses clients.

Pour remédier aux faiblesses de la Airtel Madagascar, nous avons proposé quelques solutions dans le deuxième chapitre telles que la prise en compte de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.) qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise ; le recours à la formation de ses employés pour une meilleure compétence de ces derniers dans des instituts spécialisés ; la favorisation des changements des tâches et la mobilité du personnel. Il y a aussi l'adoption d'une structure parmi les nouvelles structures émergentes à savoir : la structure par projet, les structures horizontales, l'organisation selon le process (reengineering), les structures en réseau, ou vers l'entreprise virtuelle. A part cela, l'élaboration de veilles autres que la veille concurrentielle qui sont la veille commerciale, la veille d'image et la veille marketing ; ainsi que l'écoute client en mettant en évidence les appréciations, les critiques des clients sur les activités, ainsi que les suggestions sur l'amélioration du service et enfin le technocentre consistant à s'investir dans la recherche et développement.

Ces propositions sont faites en vue de l'amélioration de l'activité de la société pour être plus performante et atteindre les objectifs fixés.

L'environnement est défini comme l'ensemble des entités n'appartenant pas à l'organisation, en interaction avec elle, susceptible d'en influencer l'évolution, l'activité,

les finalités et la structure de l'organisation. De même l'organisation ne sera pas sans influence sur l'évolution de l'environnement²¹.

On peut décrire que les caractéristiques de l'environnement influençant la conception de la structure sont :

- La stabilité : dans un environnement stable l'organisation peut prévoir l'ensemble des activités à mettre en place pour répondre à cette évolution de l'environnement. Lorsque l'environnement n'est pas stable nous dirons qu'il est dynamique. Son évolution est difficilement prévisible et l'organisation ne peut pas planifier ses actions pour répondre à une évolution incertaine de l'environnement.
- La complexité : l'environnement est complexe lorsqu'il exige que l'organisation développe un savoir étendu et des méthodes de résolution des problèmes compliqués pour rendre intelligible le travail à réaliser. La complexité de l'environnement se traduit par la difficulté d'avoir une vision précise sur la demande des clients qui est changeante, sur l'évolution des produits, sur l'évolution de la concurrence, ou encore de la technologie.
- La diversité des marchés.
- L'hostilité : l'hostilité de l'environnement traduit les menaces que l'environnement fait peser sur l'entreprise. Ces menaces résultent des actions des concurrents, des relations établies par l'organisation avec d'autres institutions ou organisations par exemple, l'Etat, les syndicats. L'hostilité de l'environnement dépend également de la disponibilité des ressources nécessaires aux activités de l'organisation. Lorsque l'environnement est hostile les organisations doivent développer leur capacité d'adaptation c'est à dire la vitesse de réponse aux actions hostiles émanant de l'environnement.

L'évolution et le fonctionnement de l'entreprise sont déterminés par cet environnement. Ce postulat est posé par la théorie de la contingence qui énonce le principe du déterminisme environnemental. L'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence grandissante des organisations au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des organisations est instable. Avec un environnement instable le manager doit mettre en place une structure réactive c'est-à-dire une structure où l'initiative, la décentralisation des décisions et des communications transversales sont présentes.

Ce courant de pensée suppose la prise en considération de l'environnement dans toutes les actions de l'entreprise. Il va affecter autant la structure organisationnelle de l'entreprise que sa stratégie. L'entreprise devra s'adapter spécifiquement aux différents types de contexte. Selon les plus célèbres de ses partisans comme Lawrence et Lorsch, l'environnement global et son degré

²¹BOUCHIKHI A. H, *Structuration des organisations*, édition Economica ,1990.

d'incertitude vont déterminer les fonctions de l'entreprise. Pour eux, la performance découle de l'adéquation entre des conditions externes et des capacités internes. L'environnement apparaît alors comme une contrainte que l'entreprise va devoir intégrer dans la gestion de son activité.

D'après tout ce qu'on a vu, la première hypothèse : « l'environnement de l'entreprise influence sa structure » est donc confirmée car plus l'environnement est stable plus sa structure est formalisée c'est-à-dire complexe, formalisée, centralisée et basée sur des routines, plus l'environnement est dynamique plus sa structure est organique c'est à dire flexibles, basée sur l'échange d'information, la connaissance et l'engagement des individus.

Quant à la deuxième hypothèse : « l'environnement de l'entreprise a une influence sur son efficacité. » elle est aussi validée car l'évolution et le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise sont déterminés par son environnement.

Les conséquences de l'environnement proche de l'entreprise peuvent être aussi appréhendées de manière plus formelle par la théorie des parties prenantes qui ont déjà été évoquées précédemment. Cette théorie s'intéresse à l'étude des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

En conclusion, cette étude qui a été réalisée au sein de la société Airtel Madagascar dans le but de détecter les facteurs qui prouvent que pour une entreprise, l'existence d'une structure adéquate et la maîtrise de l'environnement contribuent à la performance de cette entreprise en question. Ainsi il est primordial pour cette dernière de bien veiller à ces facteurs pour l'atteinte de ses objectifs qui est le principal chemin vers la performance. Cette vision a été généralisée pour la confirmation des hypothèses.

Grâce à la diffusion des technologies de communication sans fil, l'accès aux services de téléphonie s'est considérablement renforcé dans les pays en développement comme le nôtre. Malheureusement, la téléphonie mobile n'est pas exempte d'effets négatifs : le poids des dépenses de téléphonie dans le budget des ménages, par exemple, est un facteur d'inquiétude. Cela est dû à la hausse du taux de chômage, à la baisse du pouvoir d'achat. Sans oublier que l'achat d'un mobile est une chose, mais accéder à un réseau spécifique en est une autre ; il faut évidemment se souscrire à un opérateur quelconque pour privilégier des produits/services que celui-ci offre à ses abonnés. Face à cette situation dans laquelle est assigné notre pays, pour être performant dans tous les domaines, qu'en est-il des autres facteurs déterminants ?

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- BOUCHIKHI A. H, *Structuration des organisations*, édition Economica ,1990.
- Burns, Tom. & Stalker, George. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1994, 225 pages.
- Farris, G. F. « The informal organization in strategic decision making », International Studies in Management and Organization, n°9, 62 pages.
- H. Waterman, J.R. Thomas, J. Peters, R. Philips « Structure is not organization »- Mc Kinsey Quarterly, Summer 1980, 283 pages.
- Mintzberg, H. *Power in and around the organization*, Theory of management policies series, New Jersey, Prentice Hall, 1999, 351 pages.
- MINTZBERG, Henry : Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 1998,
- P.R Lawrence et J.W. Lorsch, *Organization and Environment*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School, 1967, 157 pages.
- WOODWARD, Joan : Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, 1980.

WEBOGRAPHIE

- www.africa.airtel.com, novembre 2014.
- www.surfeco21.com, décembre 2014
- www.barometredegestionstrategique.com, décembre 2014
- www.lemondedelentreprise.com , décembre 2014
- www.manager-go.com, décembre 2014
- www.prolegomenes.com, janvier 2014
- www.succes-marketing.com/management/notion/chaine-valeur, décembre 2014
- www.pigiertoulouse.fr/lesstructures, février 2015.
- www.instat.mg, janvier 2015.

COURS

- Cours d'organisation, 1^{ère} année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2009-2010.
- Cours d'organisation, 3^{ème} année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2011-2012.
- Cours de méthodologie, 4^{ème} année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2012-2013.
- Cours pratique et technique de management, 4^{ème} année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2012-2013.
- Cours de gestion des ressources humaines, 4^{ème} année, Université d'Antananarivo, département Gestion, A.U : 2012-2013.

ANNEXE

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

Nom: ANDRIATSILEFIARISOA

Prénoms: Herinavalona Gaël

Période de stage : du 22 Mai au 21 Novembre 2014

Entreprise : AIRTEL MADAGASCAR

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- De quel type d'entreprise s'agit-il (*industrielle, artisanale, prestataire de services, commerciale*) ?

→ Prestataire de service

- Quel est son secteur d'activité (*primaire, secondaire, tertiaire*) ?

→ Secteur tertiaire

- Quel est le statut de l'entreprise (*privée ou publique*) ?

→ Entreprise privée

- Où se situe-t-elle ?

→ Immeuble KubeZoneGalaxyAndraharo Antananarivo.

- Quelle est la forme juridique de l'entreprise.

→ Société Anonyme

- Quelle est votre activité principale ?

→ Exploitation du système de télécommunication

- Quelle est la date de sa création ?

→ 15 Juillet 1997

- Quelles sont les principales étapes de son évolution ?

→ Madacom – Celtel- Zain – Airtel (voir schéma)

- L'entreprise est-elle prospère, en difficultés ? L'entreprise est-elle autonome ? Fait-elle partie d'un groupe ? Fait-elle partie d'une administration nationale ?

→ L'entreprise est autonome et sa politique vient du groupe

- Quelle est la nature des produits ? Biens ou services ou les deux ?

→ Biens et services

- Quels sont les biens ou les services proposés ?

→ Voir liste

- Quelles sont les activités de distribution ?

→ Ventes directes au niveau des shop et ventes indirectes suivant un circuit de distribution (Grossiste-Distributeur-Consommateurs finaux)

FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

- Quelle est la clientèle de l'entreprise ? Entreprises ou particuliers (ménages) ?

Clientèle aisée ou défavorisée ? Quelles catégories socioprofessionnelles ?

→ Toutes les catégories : segmentation selon le revenu généré et durée d'ancienneté

- L'entreprise a-t-elle des clients à l'étranger ?

→ Oui, clients en roaming

- Quels sont ses fournisseurs ? Quelles relations avec eux ? Quelles négociations ?

→ Fournisseurs nombreux avec des négociations avec remises :

- SODIM (Mobilier de bureau)
- MATERAUTO (véhicules)
- Sté MANANTSOA (T-shirt, Polo)

- SAMSUNG/ Black Berry (téléphones)
- Sociétés étrangères (Puces, cartes de recharges)
- Sous-traitants : MADAFOOD, IBM, NSN, Ericsson

- Sous-traite-t-elle certains produits ou services ? Si oui, lesquels ?

→ Oui : Shop (DI com) ; Informatique (IBM) ; technique (NSN) ; Centre d'appels (IBM, ISON)

- Est-elle sous-traitante d'une autre entreprise ? Si oui, laquelle ?

→ Non

- Quels sont vos principaux concurrents ?

→ Orange Madagascar, Telma, Blueline

- Comment fait-on connaître le produit sur le marché ?

→ A l'aide de la publicité, médiatisation, Internet, sms, affiches, panneaux publicitaires.

- Faites-vous de la publicité et comment ?

→ Oui selon le circuit de distribution

- Quels sont les circuits de distribution? Quelle est l'importance de la publicité dans l'entreprise? Fait-elle des études de marché ? Quelles sont les techniques de vente ?

→ Publicité : pour plus de visibilité

→ L'entreprise fait des EDM

→ Techniques de ventes : Ventes directes et indirectes

L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL

- Qui dirige l'entreprise ?

→ Maixent BEKANGBA

- Combien de personnes compte l'entreprise ?

→ 248 employés

- Comment évolue l'effectif de l'entreprise depuis quelques années ?

→ Nombre en baisse suite aux affectations

- Quels métiers sont exercés dans l'entreprise ?

(Indiquez les qualifications ou niveau d'études conseillés pour chacun d'entre eux).

→ Tous les métiers (Job description : Bacc + 3 minimum)

- L'entreprise a-t-elle recours à la formation continue ? Sous quelle forme ?

A qui s'adresse-t-elle ?

→ Oui, chaque année, en ligne ou en salle

- Existe-t-il un règlement intérieur dans l'entreprise ?

→ oui : code de conduite

- Quelle est la durée du temps de travail ? Quels sont les horaires ?

→ 173,33heures par mois de 8h à 17h

- L'entreprise recrute-t-elle ou licencie-t-elle du personnel en ce moment ?

Pourquoi ? Quelles négociations dans l'entreprise ? Quelles conditions d'embauche ?

→ postes toutes occupées pour cette année

→ Condition d'embauche : selon le test, entretien, et profil du candidat

- L'entreprise emploie-t-elle du personnel intérimaire ? Pourquoi ?

→ Oui, pour des fonctions à caractère temporaire (6mois, 1 an)

L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

- Comment s'organise l'entreprise ? Y a-t-il plusieurs services ? Que font-ils ?

→ Voir tableau

- Représenter l'organigramme de l'entreprise.

→ voir schéma

- Quels sont moyens matériels?

→ **équipements** : équipement en télécommunication

→ **Machines :**

→ **Informatique :** PC, imprimante, scanner, photocopieuse

→ **Parc de véhicules :** location ou pas

→ **Locaux :**

→ **Ateliers :**

→ **Magasins:** Shop Ankorondrano et Andraharo

- **Les équipements sont-ils modernes ou anciens ?**

→ Existence de renouvellement (Matériels informatiques tous les 3 ans)

- **L'entreprise utilise-t-elle l'informatique ? Depuis quand ? Type de matériel utilisé ?**

→ PC, imprimante, scanner ; depuis sa création

L'AVENIR DE L'ENTREPRISE

- **Quels sont vos objectifs fixés pour les années futures ?**

→ Rester toujours n° 1

→ Augmenter le nombre d'abonnés et le revenu

- **Dans votre domaine, quels sont les métiers dont on a le plus besoin ?**

→ Tous les métiers

- **Quelles sont les qualifications nécessaires ?**

→ A partir du bacc + 3

- **Quelles sont les écoles et les formations les plus adaptées pour y parvenir ?**

→ Correspondance avec le profil recherché

- **Quelles sont les prévisions, les projets, les risques ?**

→ Projet : extension du réseau surtout le 3G

→ risque : situation politique actuelle

Je vous remercie de votre participation.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT PROPOS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
GLOSSAIRE.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie 1 : MATERIELS ET METHODES.....	6
Chapitre I : MATERIELS.....	7
Section 1 : Présentation générale de la société AIRTEL Madagascar.....	7
1.1 Historique.....	7
1.2 Les produits et services.....	8
1.2.1 Les produits.....	8
1.2.2 Les services.....	8
1.3 Objectifs.....	9
1.4 Reconnaissances de la Airtel.....	9
1.4.1 Aspect juridique.....	9
1.4.2 Réalité actuelle et position.....	9
Section 2 : Notions théoriques: structure, environnement, efficacité.....	10
2.1 Notion de structure organisationnelle.....	10
2.1.1 Définition.....	10
2.2.2 Types de structure.....	11
2.2 Notion de l'environnement de l'entreprise.....	13
2.3 Notion d'efficacité organisationnelle.....	15
Chapitre II : METHODOLOGIE DE RECHERCHES.....	17
Section 1 : Techniques de recherches.....	17
1.1 Recherche documentaire.....	17
1.1.1 Recherche bibliographique.....	17
1.1.2 Recherche webographique.....	18

1.2 L'observation.....	18
1.3 L'entretien.....	18
Section 2 : Méthode d'analyse.....	19
2.1 La méthode hypothético-déductive.....	19
2.2 L'analyse PESTEL.....	19
2.3 L'analyse SWOT.....	20
2.3.1 Objectif.....	21
2.3.2 Usage.....	21
2.3.3 Mise en œuvre	21
Section 3 : Limites de l'étude.....	23
Conclusion partielle	23
Partie 2 : RESULTATS DE L'ETUDE.....	24
Chapitre I : DIAGNOSTIC INTERNE DE LA AIRTEL MADAGASCAR.....	25
Section 1 : Evaluation des compétences et des ressources de l'entreprise.....	25
1.1 Evaluation des ressources internes de l'entreprise.....	25
1.1.1 Les ressources humaines.....	25
a) Organisation de la société.....	25
b) Organigramme.....	28
c) Analyse des conditions de vie au travail.....	28
1.1.2 Les ressources physiques.....	29
1.1.3 Les ressources financières.....	29
Section 2 : La capacité stratégique de l'entreprise.....	29
2.1 La chaîne de valeur.....	29
2.1.1 Les activités principales.....	30
2.1.2 Les activités de soutien.....	30
Chapitre II : DIAGNOSTIC EXTERNE DE LA AIRTEL MADAGASCAR.....	32
Section 1 : Le Macroenvironnement de l'entreprise : analyse PESTEL.....	32
1.1 L'environnement politique.....	32
1.2 L'environnement économique.....	33
1.3 L'environnement socioculturel.....	33
1.4 L'environnement technologique.....	34
1.5 L'environnement écologique.....	34
1.6 L'environnement légal.....	34
Section 2 : Le Microenvironnement de la société : les parties prenantes.....	35

2.1 Les acteurs internes.....	35
2.2 Les acteurs externes.....	35
2.2.1 Les clients.....	35
2.2.2 Les fournisseurs et sous-traitants	36
2.2.3 Les actionnaires.....	36
2.2.4 Les créanciers.....	36
2.2.5 Autres institutions.....	36
2.2.6 Les concurrents.....	37
Conclusion partielle	37
Partie 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	38
Chapitre I : DISCUSSIONS : Analyse FFOM (SWOT).....	39
Section 1 : Les forces et les faiblesses de la société Airtel Madagascar.....	39
1.1 Les forces	39
1.1.1 Politique d'acquisition et d'intégration du personnel.....	39
1.1.2 Une bonne organisation de travail.....	39
1.1.3 Suffisance de matériels.....	40
1.1.4 Une bonne commercialisation.....	41
1.1.5 Contrôle budgétaire conforme.....	42
1.2 Les faiblesses.....	42
1.2.1 Au niveau des ressources humaines.....	42
1.2.2 Au niveau des ressources matérielles.....	42
Section 2 : Les opportunités et les menaces de l'entreprise.....	43
2.1 Les opportunités.....	43
2.2 Les menaces.....	44
Chapitre II : SUGGESTIONS D'AMELIORATION.....	47
Section 1 : Propositions de solutions pour les problèmes rencontrés.....	47
1.1 Amélioration sur l'acquisition et l'intégration du personnel.....	47
1.1.1 Au niveau de l'acquisition du personnel.....	47
1.1.2 Recommandations sur la motivation des employés	48
1.2 Amélioration au niveau technique.....	48
Section 2 : Recommandations pour le perfectionnement.....	49
2.1 Les nouveaux types de structure.....	49
2.1.1 La structure par projet.....	49
2.1.2 Les structures horizontales.....	49

2.1.3 Le reengineering.....	50
2.1.4 Les structures en réseau.....	50
2.1.5 Vers une entreprise virtuelle.....	50
2.2 Elaboration d'une veille stratégique performante.....	51
2.3 L'écoute client	51
2.4 Le technocentre.....	52
Conclusion partielle	52
CONCLUSION GENERALE.....	54
BIBLIOGRAPHIE.....	VII
WEBOGRAPHIE.....	VIII
ANNEXE.....	IX