

**PLACE DETERMINANTE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE
QUALITE DANS LA POLITIQUE DE CROISSANCE D'UNE
ENTREPRISE : CAS D'AIRTEL BURKINA FASO**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté par

Sandra Frédérique M. SAKA

Travaux dirigés par : Séraphine OUEDRAOGO

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion 2011/2012

Remerciements

Je souhaite ici rendre hommage et exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation et à son aboutissement.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord :

- au corps professoral et administratif en charge du master MSO au 2IE en particulier à mon Directeur de mémoire Madame Laure Séraphine TRAORE qui a pris de son temps pour m'assister tout au long du mémoire malgré ses contraintes. Par ses connaissances et critiques avisées, elle m'a permis de conduire ce travail à son terme.
- à la Direction générale d'Airtel Burkina à travers Messieurs Hervé NJAPOUM, Directeur Général, John NDEGO ancien Directeur Général, et la Directrice des ressources humaines, madame Hadjara IDANI, qui m'ont soutenu dans cette quête du savoir.

Je voudrais également remercier Monsieur Thierry MOUELLE, Consultant international et expert en management de la qualité, qui n'a pas ménagé son temps et ses efforts pour relire et corriger ce travail. Il a su me prodiguer des conseils techniques précieux et avisés, à la hauteur de ses compétences et de ses qualités humaines.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Mohamed COMPAORE, qui a su me prodiguer de judicieux conseils et m'apporter des critiques constructives pour améliorer la qualité du travail et ce, malgré son emploi du temps chargé.

Je renouvelle toute mon amitié et ma sympathie à mes amis en particulier ma meilleure amie et sœur Stéphanie, Placide, Pascal, Sylvie, Eunyce qui ont été disponibles pour m'appuyer de quelque manière possible tout au long de ce travail.

J'exprime ma sincère gratitude à l'endroit de tous mes collègues en particulier, Sylvie, Olivier, Edwige, Pélagie, Augustin qui ont bien voulu répondre à mes questions, m'expliquer le fonctionnement des services et fournir des pistes de solutions.

Je ne saurais finir cette liste sans témoigner ma gratitude et mon affection à ma principale source d'inspiration, ma mère.

Résumé

Pour survivre dans un contexte de mondialisation, les entreprises doivent se distinguer grâce à leur performance et les coûts réduits des produits et services fournis à leurs clients.

L'analyse socioéconomique, politique technologique et concurrentielle de notre sujet d'étude, Airtel Burkina, révèle que la société dispose d'atouts considérables grâce à réglementation favorable aux investissements et à sa politique de différenciation. Leader sur le marché local des télécommunications, Airtel Burkina doit néanmoins faire face au handicap que constitue le faible pouvoir économique des populations.

De plus, l'influence culturelle du groupe Bharti Airtel Burkina et les spécificités culturelles du Burkina sont autant de facteurs qui influent plus ou moins défavorablement ses objectifs de croissance, lorsqu'elles présentent des zones de non-communication.

La stratégie de réduction de coûts, à travers l'externalisation de certaines fonctions clés de la société telles les fonctions technique, informatique et le service clientèle, se ressent sur la qualité de service. Il en est de même sur le traitement des réclamations dont la lourdeur et la relative imprécision génèrent des risques sociaux, des risques de perte de confidentialité, de non-performance, si ce n'est de responsabilité sociale.

Pour pallier à ces écarts, l'application des principes et exigences du système de management de la qualité est incontournable. Dans cet esprit, notre étude préconise un certain nombre de recommandations relatives à la mise en œuvre d'indicateurs qualité, l'uniformisation des standards de la qualité entre Airtel Burkina et ses Partenaires, ainsi que la révision des termes de partenariats.

Mots clés : Qualité, Coûts, Externalisation, Satisfaction, Management.

Abstract

In order to survive within the globalization arena, companies can display their peculiarities through performance and cost savings strategies, which is the case of Airtel Burkina.

The analysis of socioeconomic, technologic and competitive situation of this company demonstrates that it gets advantages from regulatory environment, as well as from its position as the leader in local telecommunications market. Nonetheless, the low purchase power of the population slows its growth.

In addition, the cultural shock raised by the encounter of the Bharti Airtel group and the cultural specificities of the Burkinabe constitutes a set of factors that often impact unfavorably growth as they are not yet properly channeled.

Moreover, the cost savings strategy, materialized by the outsourcing of key corporate functions such as the technical service, IT and the customer service, influence negatively the quality of service. This business view has deep impacts on the management of customer complaints as it is unable to assure their satisfaction. The situation becomes much more risky when considering the loss of confidentiality, lack of performance, responsibility and social risks entailed by this state of facts.

To help solve these issues, we have recalled the principles and requirements of the Quality management system that drive modern business. As a strategic case of business sustainability, we have recommended the implementation of quality indicators internally, and throughout Airtel's services providers, the uniqueness of quality references between Airtel Burkina and the whole set of its partners, and the last point but not the least, the revision of partnership terms.

Key Words: Quality, Cost, Outsourcing, Satisfaction, Management.

Sommaire

PREMIÈRE PARTIE : CHAMP THÉORIQUE

Chapitre 1. Introduction et Vue Générale de l'Étude

1.1 Motivations de l'Étude

1.2 Questions de Recherche

1.3 Données et Méthodologie

1.4 Vue Générale de l'Étude

Chapitre 2. Système de Management de la Qualité : Une Revue Littéraire

2.1 Brèves Fondations diachroniques et culturelles de la théorie de la qualité

2.2 Qualité industrielle

2.3 Qualité de produit

2.4 Qualité de service

2.5 Qualité managériale

Chapitre 3. Champ Théorique de l'Étude

3.1 Modèle Économique

3.2 Segment de Marché

3.3 Cadre Réglementaire

3.4 L'Entreprise

DEUXIÈME PARTIE : VUE GENERALE DE L'ENTREPRISE ET CONTEXTE ENTREPRENEURIAL

INTRODUCTION ET VUE GENERALE

Chapitre 1. Situation de l'Entreprise

1.1 Contexte historique et socioéconomique

1.2 Analyse IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

1.3 Analyse EFAS (External Factors Analysis Summary)

Chapitre 2. Entreprise et Facteurs Culturels

2.1 Comprendre ce qu'est la Culture

2.2 L'influence culturelle du Groupe Bharti

2.3 Les caractéristiques culturelles du Burkina

Chapitre 3. L'impact de la Stratégie de Réduction de Coûts sur la Qualité

3.1 Trois Axes d'Appréhension de la Notion de Qualité chez Airtel Burkina

3.2 Partenariats Airtel Burkina - Services Externalisés

3.3 Analyse SWOT des Services Externalisés

3.4 Impact de l'Externalisation sur la Gestion des Réclamations

Chapitre 4. Principes et Exigences de la Qualité

4.1 Les 8 points de Référence de la Norme ISO 9001 : 2008

4.2 Le Processus de Certification ISO pour la Qualité de service

TROISIEME PARTIE : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE CHEZ

AIRTEL BURKINA : PERSPECTIVES D'AVENIR

INTRODUCTION ET VUE GENERALE

Chapitre 1. Les Indicateurs Qualité

1.1 Monitoring régulier avec quelques indicateurs Qualité

1.1.1 Indicateurs de la qualité du service clientèle

1.1.2. Indicateurs de processus externalisation

1.2. Monitoring régulier avec quelques indicateurs qualité

Chapitre 2. Uniformisation des standards Qualité entre Airtel Burkina et ses Partenaires - Vers un SMQ plus efficace

2.1 Qualité de l'Accueil

2.2. Qualité du Produit

2.3 Délai de traitement de dossiers

2.4 Motivation et valorisation du personnel

2.5 La réclamation comme source d'évaluation de la Qualité

2.6 Former continuellement les personnels internes et externes

Chapitre 3 : Révision des conditions de partenariat avec les prestataires

CONCLUSION DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

Annexe

PREMIÈRE PARTIE : CHAMP THÉORIQUE

Chapitre 1. Introduction et Vue Générale de l'Étude

- **Motivations de l'Étude**
- **Questions de Recherche**
- **Données et Méthodologie**
- **Vue Générale de l'Étude**

Chapitre 1. Introduction et Vue Générale de l'Étude

1.1 Motivations de l'Étude

Cette étude a pour objectif de mettre en relief la place déterminante du système de management de la qualité (SMQ) dans la politique de croissance d'une entreprise. Elle s'appuie sur l'offre de service d'Airtel Burkina Faso, une entreprise qui évolue dans le secteur des nouvelles technologies, plus précisément dans la téléphonie mobile et l'Internet haut débit. Avec des clients institutionnels et privés, Airtel Burkina nous offre un angle d'observation approprié dans notre volonté d'analyser l'interrelation entre une démarche Qualité basée sur un modèle de fonctionnement interne à l'entreprise et la Dépendance Qualité qu'impose le phénomène de l'externalisation des services. La première approche intègre pleinement le fait que l'entreprise est maîtresse de toute la chaîne de responsabilité de la Qualité des produits et services mis à la disposition de sa clientèle, la perception que les clients ont de ladite qualité et qui l'expriment au moyen de multiples dispositifs interactifs. À l'inverse, ce que nous appelons « la Dépendance Qualité » expose que l'ensemble de la chaîne de déploiement de la Qualité échappe en partie ou en totalité à l'entreprise, pourtant socialement responsable des prestations confiées aux tiers et qui les exécutent en son nom. À cet égard, le cas d'Airtel Burkina serait d'autant plus intéressant que leader du marché, cette filiale d'une multinationale indienne, en l'occurrence Bharti Airtel, a procédé à l'externalisation de certains services-clés de sa chaîne de valeur dans le but de satisfaire à une politique de réduction de charges d'exploitation. Le point focal de cette étude est de démontrer que la réduction systématique des charges d'exploitation, érigée en stratégie d'entreprise, peut, à court ou à moyen termes, et sous certaines conditions, provoquer des effets dévastateurs sur la Qualité des produits et services mis à la disposition des clients. Voire, faire peser des risques considérables sur la croissance de l'entreprise ou sa survie.

La question est : sur quelles forces internes et externes Airtel Burkina base-t-elle sa politique de réduction de charges, sans craindre d'émettre le niveau de sa Qualité de service ou de son encours clientèle ?

En tant que filiale¹, une société morale autonome mais dont le capital est détenu par la société mère, Airtel Burkina nous offre un second angle à partir duquel analyser son choix stratégique dépendra de son histoire et de l'historique de ses résultats. Cela pourrait informer

¹ Article 179 de l'Acte uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique de l'OHADA.

des buts réels de ses actionnaires indiens, véritables décideurs de sa stratégie, et ensuite déterminer si le SMQ est dans son rôle d'outil central de croissance d'entreprise ou au contraire un prétexte censé répondre astucieusement à quelque effet de mode.

La question est d'autant plus opportune qu'Airtel Burkina n'est pas directement lié à Bharti Airtel mais à une holding. Mais en détenant le capital de cette holding, c'est bien Airtel Bharti qui décide de la stratégie appliquée au niveau d'Airtel Burkina. En découle la problématique fondamentale de la culture organisationnelle qui prévaudra au sein d'Airtel Burkina, compte tenu des disparités fonctionnelles qui pourraient exister entre la maison mère, la holding et l'entité burkinabè qui, elle-même, a déjà connu d'autres propriétaires et compte parmi ses effectifs des cadres et managers issus de toutes ces mutations. Ce qui complexifie davantage le cas d'Airtel Burkina est relatif à ce que Geert Hofstede² appelle les « dimensions culturelles ». Celles de l'Inde et de nombre de pays africains, dont le Burkina, du fait de l'éloignement géographique et spirituel pourraient, *a priori*, disposer de peu d'intersections, peu de points communs. Dans un tel contexte la logique voudrait que la vision culturelle de l'actionnaire principal soit celle qui domine.

Les conséquences d'une telle situation pourraient être multiples : la standardisation des procédures, peu importe le marché concerné ; la longueur de la chaîne de décision ; la limitation du pouvoir de décision de la filiale ; des lourdeurs procédurales ; des décisions prises à l'échelle du groupe et appliquées à toutes les opérations, sans qu'il soit systématiquement tenu compte des spécificités culturelles locales.

Or, comme il est souligné, « *le diagramme culturel global d'une entreprise est la base stratégique sur laquelle ladite entreprise peut construire efficacement son schéma qualité* »³.

Il serait donc légitime d'analyser le niveau d'atteinte des objectifs d'Airtel Burkina Faso et apprécier si :

- 1- les axes d'amélioration dépendront essentiellement de la « création » contextuelle d'une intersection culturelle Inde-Afrique où la culture dominante sera celle qu'impose le marché ;
- 2- si les axes d'amélioration découleront de la qualité de l'image dont l'entreprise jouit auprès du public consommateur et réactif, ou si :
- 3- les deux premiers facteurs peuvent être négligeables tant que l'échelle de rentabilité de l'entreprise reste largement positive.

² Hofstede et al, *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*, 2010

³ Thierry Mouelle, « Le Management de la Qualité de service au Client », Actes du séminaire de formation des Managers d'Airtel Burkina Faso, juillet 2013.

Dès lors, l'idée d'une Qualité constante deviendrait-elle une démarche que seules les entreprises en crise d'image ou en chute d'encours clientèle sont contraintes de suivre ? La communication qui l'accompagne se justifierait-elle de la nécessité impérieuse de se rattraper auprès d'une clientèle qui a tendance à se tourner davantage vers la concurrence ? Ou toute entreprise en bonne ou en mauvaise situation économique se doit-elle de répondre en permanence à une exigence de culture qualité, pour pérenniser ses activités ?

Quelle que sera la réponse à ces interrogations, une certitude s'impose d'ores et déjà : la qualité est un atout déterminant pour une entreprise comme Airtel Burkina. Renforcer sa dynamique lui permettra de marquer encore plus son leadership dans un secteur fortement concurrentiel. C'est en se référant à une démarche qualité affirmée qu'Airtel Burkina renforcera mieux sa stratégie de croissance et de rétention des abonnés.

1.2 Questions de Recherche

La question de recherche de cette étude est la suivante : comment pourrions-nous comprendre la problématique de la qualité de service au client dans une entreprise de téléphonie mobile et d'accès à l'Internet ?

Trois sous-questions permettront d'approfondir l'étude :

- Quels éléments déterminants permettent à la démarche qualité de se constituer le pilier de développement d'une entreprise de téléphonie mobile et d'accès à l'Internet ?
- Dans quelle mesure une politique de réduction de coûts de production pourrait-elle être compatible avec les standards Qualité ?
- L'externalisation des services est-elle une menace ou un défi pour la Qualité ?

La première question nous permettra de poser la Qualité au cœur du dispositif managérial d'une entreprise orientée nouvelles technologies et dont le fonctionnement quotidien est soumis à des exigences techniques constamment renouvelées. Il s'agira de repérer certains facteurs clés, à la fois matériels et humains, dont l'impact est mesurable dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela intègre la captation de la clientèle et sa fidélisation, l'accroissement des parts de marché, et le capital de sympathie et de confiance gagné auprès des clients et du public en général.

La deuxième question met en relief les difficultés auxquelles une entreprise pourrait faire face dès lors qu'elle est contrainte d'opérer une réduction de ses charges de fonctionnement. Parmi ces difficultés, le respect de son cahier de charges Qualité.

La troisième question creusera davantage le phénomène de réduction de coûts de fonctionnement en interpellant l'externalisation des services pour évaluer son incidence dans l'atteinte ou non des objectifs de l'entreprise.

1.3 Données et Méthodologie

Nous avons choisi l'étude de cas simple comme méthode pour analyser la place du système de management de la qualité (SMQ) dans la politique de croissance d'une entreprise de communications électroniques, Airtel Burkina étant pris pour prétexte.

Le cadre de recherche a été construit de manière inductive par une suite d'exemples explicatifs, dans le but unique d'éclairer davantage le cas d'Airtel Burkina Faso. Le périmètre principal de notre étude concerne les points de non-conformité à la norme ISO⁴ 9001 : 2008 pour les services que l'entreprise a confiés à des prestataires.

À cet effet, nous avons pris en compte le contexte socioéconomique de l'entreprise, l'environnement dans lequel elle évolue, sa spécificité culturelle par rapport à celle de sa maison mère et sa dépendance à l'égard des prestataires.

Selon Martine H. Rispal l'approche inductive⁵ « élabore de façon formelle son canevas de recherche en cours de collectes de données pour en faciliter l'analyse rigoureuse ».

Pour Yin (1981), le but d'une étude de cas n'est autre que de produire une histoire complète. "En tant que stratégie de recherche, la caractéristique distinctive de l'étude de cas est qu'elle essaie d'examiner : a) un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, surtout quand b) les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes"⁶.

Les données ont été recueillies selon les procédures de collecte de données d'étude de cas et les sources d'évidence, notamment "des documents, des dossiers d'archives, des interviews, une observation directe, l'observation participative, les objets physiques" (Yin, 1994).⁷

Les données utilisées dans ce travail de recherche ont été recueillies à partir de plusieurs sources différentes, notamment des interviews avec les agents d'Airtel Burkina Faso.

Nous avons également exploité les articles et les communiqués de presse, les sondages d'opinion menés à la fois par nous-mêmes et par les instituts spécialisés, notre analyse personnelle. Grâce à notre double statut privilégié de stagiaire et employée, nous avons pu bénéficier des explications et analyses précieuses du personnel sur le fonctionnement de l'entreprise.

⁴ ISO: International Organization for Standardizations – Organisation Internationale de Normalisation

⁵ Martine Hlady Rispal, Méthode des cas : *Application à la recherche en gestion*, DeBoeck Université 2002 P91

⁶ Yin, R.K. (1981). "The Case Study Crisis". *Administrative Science Quarterly*, 26:1, 58-66.

⁷ Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Ed., Sage Publications, London, UK.

Les moteurs de recherche tels que Google, Yahoo, Bing ont été des sources précieuses de collecte de données.

Les échanges avec des interlocuteurs en entreprise et hors entreprise se sont effectués via le téléphone, les e-mails et le face à face. Ces interviews ont été menées aussi bien avec les cadres dirigeants qu'avec les simples employés. Elles ont également été réalisées avec les clients. La plupart ont été conduites à l'aide d'un questionnaire détaillé. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Il a permis à nos interlocuteurs d'avoir la latitude de commenter les points abordés dans les questionnaires. Les personnes interviewées étaient également libres de suggérer d'autres idées afin d'élargir la portée de la discussion.

Afin de faciliter le dialogue avec nos interlocuteurs, nous leur avons garanti que leurs propos seraient traités de façon anonyme et confidentielle.

Nous avons analysé les données en construisant des études de cas thématiques successives. Ensuite, nous avons évalué leur pertinence. Notre conclusion : le contexte sociologique et économique, les spécificités culturelles du groupe Bharti Airtel propriétaire d'Airtel Burkina Faso, le choix des prestataires et la nature des services externalisés impactent significativement la qualité des services délivrés. Cet ensemble de faits nous a confortés dans l'idée qu'il est indispensable d'instaurer formellement un management de la qualité pour renforcer la compétitivité de l'entreprise et lui permettre d'atteindre plus sereinement ses objectifs de rentabilité.

1.4 Vue Générale de l'Étude

Le reste de l'étude est divisé en trois parties. Dans le chapitre 2 de la **Première Partie**, nous procédons à une revue de littérature susceptible d'aider à comprendre la théorie de la qualité. Nous commençons par une approche diachronique pour exposer les fondements culturels du concept de la qualité et présenter son évolution au fil du temps.

Quatre aspects de la qualité ont par la suite été abordés : la qualité industrielle, la qualité de service, la qualité de produit et la qualité managériale.

Dans le **chapitre 3**, nous précisons le cadre théorique qui englobe le modèle économique, le segment du marché, le cadre réglementaire, et l'entreprise, toutes choses indispensables pour situer l'entreprise dans son environnement et effectuer une analyse tenant compte de tous les paramètres.

La **Deuxième Partie**, relative au contexte général du secteur des télécommunications, analyse principalement les facteurs clés qui impactent la qualité au sein de l'entreprise. **Le chapitre 1** sera consacré à la présentation du contexte socioéconomique. Il va s'agir de présenter les différentes phases de mutations juridiques que l'entreprise a connues, avec les changements de propriétaires et de dénominations. Un contexte extrêmement sensible, qui aura sans aucun doute affecté son historique stratégique et culturel. **Le chapitre 2** exposera les influences culturelles qui balaient le champ opérationnel de l'entreprise. **Le Chapitre 3** analysera l'impact de la stratégie de réduction de Coûts sur la Qualité. **Le Chapitre 4** reviendra sur les principes et exigences de la Qualité. Comme un prélude au travail propositionnel auquel s'attèlera la Troisième Partie.

Dans la **Troisième Partie**, nous proposons quelques idées pour améliorer la pratique de la qualité au sein d'Airtel Burkina Faso. **Le Chapitre 1** va poser les jalons de quelques indicateurs Qualité, suite à une analyse des contrats de partenariat entre Airtel Burkina et ses partenaires. **Le Chapitre 2** montrera le bénéfice qui pourrait être tiré d'une uniformisation des standards Qualité d'Airtel en interne et dans ses services externalisés. Il s'agira d'aller vers un SMQ plus efficace. **Le Chapitre 3** traitera de la question de révision des conditions de partenariat d'Airtel Burkina avec ses services externalisés.

CONCLUSION. En nous basant sur les analyses effectuées, nous parvenons à la certitude que la qualité peut améliorer la satisfaction du client dès lors qu'elle est instituée à tous les niveaux de l'entreprise, en interne comme chez les prestataires. C'est pourquoi nous tenons à partager les suggestions suivantes :

1. Pour accroître ses chances de développement, Airtel Burkina devra instituer la qualité dans tous ses segments, avec un département essentiellement dédié à cette tâche.
2. Exiger de ses partenaires le même niveau de qualité à travers divers prérequis, afin d'offrir un service de premier choix aux clients.

Ces recommandations seront détaillées et expliquées dans la partie qui leur est consacrée.

Chapitre 2. Système de Management de la Qualité : Une Revue Littéraire

- **Brèves Fondations diachroniques et culturelles de la théorie de la qualité**
- **Qualité industrielle**
- **Qualité de produit**
- **Qualité de service**
- **Qualité Managériale**

2.1 Brèves Fondations diachroniques et culturelles de la théorie de la qualité

Généralement, l'évocation du mot qualité ne soulève pas beaucoup d'interrogations. Nous comprenons intuitivement ce que ce concept représente, mais il est moins évident de le définir. Comme le confirme Garvin (1992) : « *la qualité est un concept extrêmement nébuleux car facile à visualiser mais exaspérant à définir.* » Pourtant, le mot « Qualité » existe depuis le XI^e siècle. Il provient de *qualitas*, un terme formé par le philosophe Cicéron à partir de *qualis*, quel. Étymologiquement, la « qualité » est l'état de ce qui est « comme ça ». Ce qui fait qu'une chose est telle. Le dictionnaire Larousse est précis. La qualité est la « *manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique; ou supériorité, excellence en quelque chose* »⁸. Cette définition qui est plus récente attribue d'emblée un caractère positif au terme.

La norme ISO 9001 : 2000 renforce cette idée en présentant la qualité comme « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.* »

Il n'y a donc Qualité que là où les caractéristiques d'un produit ou d'un service répondent positivement à une somme de requêtes préétablies.

Ce qui permet au dictionnaire Larousse de dire que la notion de qualité comporte une connotation positive, liée à l'excellence. C'est cette vision de la qualité que nous retiendrons dans le cadre de notre étude. Quand nous parlerons de qualité, nous entendrons « bonne qualité », « excellente qualité » ou « qualité exceptionnelle ». À défaut, nous préciserons.

La particularité de la qualité réside dans sa prétention à être la même pour tous. Mais dans la réalité, chacun de nous a ses propres critères de satisfaction, selon ses goûts, son éducation, son milieu de vie. Tout l'effort des prestataires de service réside dans l'intersection à créer entre les diagrammes de satisfaction de différents clients.

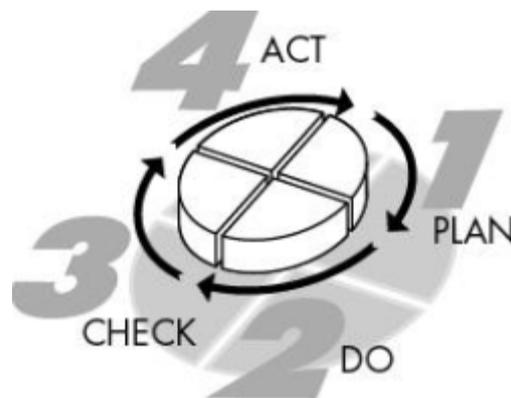
L'histoire nous apprend que ce sont les artisans qui, les premiers, ont eu recours à ce concept. Non pas dans une approche théorique, mais dans une démarche concrète visant à se conformer à ce qu'ils avaient établi comme règles d'exécution de leurs travaux, selon des codes esthétiques précis. Ils réalisaient alors des objets et des constructions architecturales dont la matière première, les formes et la résistibilité aux intempéries, recueillaient une forte adhésion auprès du public. Bien qu'étant uniques intervenants présents sur toute la chaîne de fabrication jusqu'à l'étape ultime de son utilisation, les artisans n'ont jamais négligé l'importance de l'utilisateur final. C'est la satisfaction de ce dernier qui est resté le moteur de toutes leurs réalisations.

⁸ Le petit Larousse grand format 2003, page 842

Face à l'augmentation des demandes et grâce au développement de la technique, des regroupements d'artisans se sont créés afin d'offrir plus de produits en moins de temps. C'était le début de l'ère industrielle et du travail à la chaîne. Dès lors, l'artisan ne fût plus seul dans la chaîne de production. D'autres intervenants firent leur entrée, dont des sous-traitants, créant de nouveaux problèmes liés à la qualité et à son contrôle.

Walter Andrew Shewhart (1931), mathématicien américain, qui a réalisé d'importants travaux sur la qualité des produits manufacturés, a montré l'importance d'un département qualité dans l'élimination de défauts des produits lors de la fabrication. Pour lui, très tôt, la responsabilisation des contrôleurs a permis de dresser des observations statistiques, lesquelles, en établissant un tableau quantitatif, ont facilité la prise de mesures correctives sur la qualité défectueuse des produits.⁹

William Edwards Deming (2002)¹⁰, statisticien et disciple de Shewhart, ira un peu plus loin en développant l'idée de l'assurance qualité. Il vulgarise les notions de contrôle et de gestion de la qualité par le management participatif. En postulant que tous les acteurs de l'entreprise jouent une part déterminante dans l'obtention de la qualité, il élabore un processus dynamique, la célèbre Roue de Deming. Comprenant quatre points, la *Roue de Deming* eut pour objet de compenser les manquements du contrôle sur le produit, pour maintenir la satisfaction du client. William Edwards Deming est à la base de la matrice PDCA (Plan, Do, Check, Act), traduit en Français par PODC (Planifier. Organiser. Diriger. Contrôler).



Cercle de base du système Qualité (Deming)

Plan / Planifier : La première étape consiste à planifier ce qui devra être réalisé, les avec les dates de début et fin de réalisation, définir l'ensemble des tâches à exécuter et leur coût.

⁹ Shewhart, W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Products*. New York: Van Nostrand, London: MacMillan, 1931, 501 p. Réédité en 1980 par l'American Society for Quality.

¹⁰ W. Edwards Deming, *Hors de la crise*, Economica, 2002.

Do / Déployer: La deuxième étape permet de réaliser ce qui a été prévu.

Check / Comprendre : La troisième étape du cycle consiste à s'assurer que les ressources mises en œuvre dans l'étape précédente (Do) et les résultats obtenus correspondent bien à ce qui a été planifié.

Act / Améliorer : La quatrième étape consiste à ajuster les écarts, rechercher les éléments susceptibles d'être améliorés et enfin capitaliser les réalisations et expériences, pour le cycle suivant.

Un nouveau cycle peut alors être lancé pour apporter une évolution supplémentaire.

À la fin des années 1960, début des années 1970, c'est le Japon qui va tirer la notion de la qualité vers ses plus hauts sommets modernes. Ce pays inonde les marchés avec des produits d'une qualité supérieure à ce qui existait, pour un prix moindre. Cela amène les clients à devenir de plus en plus pointilleux sur ce qui leur est proposé.

Les entreprises occidentales, jusque-là maîtres des marchés de biens de consommation, prennent immédiatement conscience de l'importance stratégique et économique que revêt une bonne culture de la qualité.

L'économie de marché est le lieu qui reflète le mieux l'importance de la qualité, car c'est le premier critère de choix comparatif du client ou consommateur. La qualité est devenue au fil du temps le baromètre de satisfaction ou de sanction de tout utilisateur d'une offre de service. La notion de qualité s'est donc popularisée et n'est plus le propre des sociétés industrielles seules. Tous les corps de métiers, soucieux de répondre aux différents assauts de la concurrence et aux exigences de plus en plus contraignantes des consommateurs, se mobilisent désormais pour obtenir leur label « qualité totale », ou leur certification ISO 9001. Ce label constitue un gage de leur professionnalisme et de la confiance qu'on peut leur porter.

Ces fondements diachroniques et culturels de la notion de qualité ouvrent un nouveau champ d'analyse permettant de comprendre comment la qualité a été liée aux industries, métiers, fonctions et produits comme facteurs de spécification du niveau de satisfaction.

2.2 Qualité industrielle

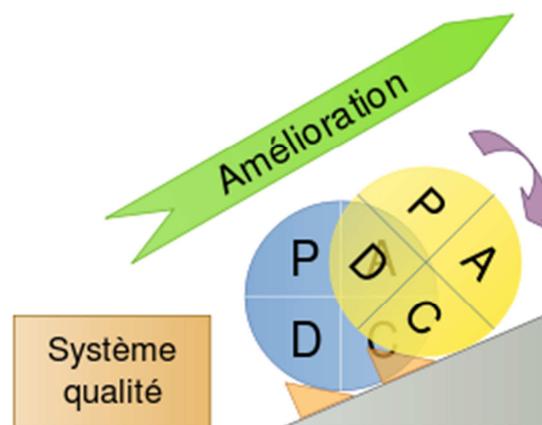
Comme l'a relevé le bref rappel historique sur l'avènement de la qualité ci-dessus, après les artisans, c'est dans le secteur industriel moderne qu'un besoin de qualité s'est d'abord exprimé. En bouleversant les méthodes et les conditions de travail, par la mécanisation de la

production et la standardisation des tâches, la révolution industrielle du XVIII^e siècle a été le point de départ de la chasse à la moindre erreur dans la chaîne de production.

En effet, les producteurs se sont très vite rendu compte qu'une seule petite erreur dans la chaîne se multipliait aussitôt à l'échelle du nombre d'unités produites. La sous-traitance, qui était censé réduire le délai de livraison des produits, s'avéra un souci supplémentaire quand l'on constata qu'elle n'exécutait pas le service avec la même exigence qualité. Plus grave, les corrections exigées par l'entreprise auprès de son sous-traitant, en cas de défaillance du produit, eurent pour effet d'augmenter le temps de retard de livraison. Ce qui induisit une perte d'argent, une décote de notoriété auprès des consommateurs et, en conséquence, une baisse de l'encours clientèle.

Les entreprises introduisent donc la méthode de contrôle statistique. La qualité est quantifiée, et les pénalités sont supportées par les responsables, dès lors qu'il est avéré que les erreurs sont soit d'ordre structurel (donc imputables à la conception du produit) soit d'ordre fonctionnel : sa mise en production ou son utilisabilité.

De nos jours, selon le secteur industriel concerné, des normes ISO spécifiques sont applicables. Ces normes servent de référence. Ainsi, ISO/TS 16949 est la norme Qualité dans l'industrie automobile. Elle décrit les processus de développement et de fabrication de composants pour l'automobile. ISO 10821:2005, par exemple, est la norme relative aux machines à coudre industrielles. ISO 9001 est, quant à elle, est la norme internationale de management de la Qualité, utilisable par tous les organismes.



Roue de Deming

2.3 Qualité de produit

Les lexicologues définissent le produit comme « ce qui naît d'une activité quelconque de la nature ou de l'homme (produits de la terre), ce qui résulte d'une activité, d'un état, d'une

situation quelconque » ou encore les bénéfiques, fonds, « sommes obtenues » suite à un prélèvement ou une vente (le produit de l'impôt ou le bénéfice d'une vente) (Larousse, op. cit.). Pour Adriaensens et al. (1993), « La qualité du produit s'apprécie sur la base de ses qualités techniques intrinsèques qui peuvent être mesurées objectivement ». ¹¹ Pour eux, le principe que la qualité d'un produit ne souffre d'aucune subjectivité. Tel n'est pas le cas de la qualité de service que nous aborderons ci-dessous.

2.4 Qualité de Service

Selon le Larousse, la notion de service renvoie à plusieurs définitions, notamment « l'ensemble des obligations que les citoyens ont envers l'État, la société » ; ou encore « le travail de quelqu'un chargé de servir des clients ... ».

Zeithaml et al. (1985) définissent les services par opposition aux produits, avec les quatre caractéristiques qui leur sont propres. Il s'agit de : l'intangibilité, l'hétérogénéité ou non standardisation, la simultanéité, la consommation et la périssabilité.

L'intangibilité est synonyme de l'immatérialité du service. On ne peut ni le toucher, ni le voir ou le goûter. L'hétérogénéité ou non standardisation signifie que le service peut varier en fonction de celui qui le fournit, mais aussi en fonction de celui qui en bénéficie. La simultanéité du service indique qu'il est consommé en même temps qu'il est obtenu. La périssabilité est relative à l'impossibilité de stocker un service contrairement à un produit.

Pour ces auteurs, la qualité de service est un rapport entre ce qui est attendu et ce qui est réalisé.¹²

L'Association Française de Normalisation (AFNOR)¹³, quant à elle, voit en la qualité de service la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs.

De nombreux outils (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle) aident aujourd'hui à mesurer la qualité de service et sont généralement manipulés au bénéfice du système managérial.

2.5 Qualité managériale

En se référant au sens du mot management, qui signifie ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise, la qualité managériale visera

¹¹ Adriaensens, Ingham, et Vankerkem, *Marketing et Qualité Totale*, De Boeck, 1993

¹² Zeithaml et al. « A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future research », *Journal Of Marketing*, Vol.49 (Fall 1985). PP 41-50

¹³ www.afnor.org

l'excellence dans l'organisation (Dictionnaire Larousse op. cit.). Cette « excellence » portera à la fois sur les hommes et sur les moyens matériels disponibles.

Renforçant cette idée, la norme ISO 9001 : 2008, en ses parties 6.2.2, relèvera l'importance pour l'entreprise de disposer d'un personnel compétent en nombre suffisant et informé sur le sérieux de ses tâches par rapport à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pour asseoir l'idée de la qualité managériale. Pour ce faire, il faut des managers qui disposent des aptitudes requises. Les actions de ces derniers seront mesurables à l'aune d'une variété de grilles que nous appellerons : les outils de la qualité.

2.5.1. Les outils de la qualité : aide à l'analyse

Les outils de la qualité ci-dessous ont été conçus par Juran, Deming, Ishikawa, considérés comme les principaux fondateurs de la démarche qualité.

a- Le Diagramme de causes et effets

Encore appelé diagramme d'Ishikawa Kaoru Ishikawa, il permet d'examiner les causes profondes des problèmes. Ces problèmes sont classés dans cinq rubriques : main-d'œuvre, méthodes, machines, matériaux et milieu. Ce sont les 5M, illustré par le diagramme ci-dessous. En posant continuellement la question « Pourquoi cette cause produit-elle cet effet ? », on finit par découvrir la véritable cause du problème. Après avoir retenu les causes les plus importantes, on peut définir les corrections appropriées.

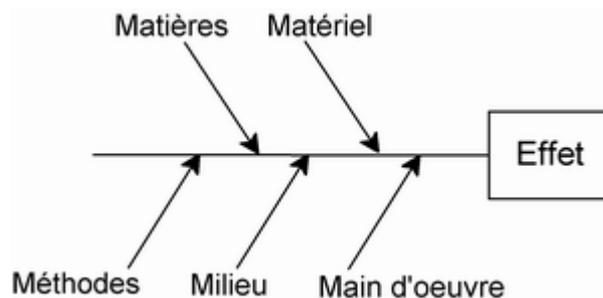


Diagramme d'Ishikawa

b- Le diagramme de Pareto

Pour Joseph Juran, auteur du diagramme de Pareto, dans un phénomène donné, 20 % des causes produisent 80 % des effets. Aussi, les causes des problèmes sont-elles déterminées selon l'ampleur de leurs effets. On peut se baser sur cette logique pour définir les processus d'amélioration selon leur ordre de priorité.

2.5.2. Les outils de la qualité : suivi et contrôle de la qualité

a- La roue de Deming

Déjà présenté plus haut, la roue de Deming est une méthode de management en 4 étapes Plan, Do, Check, Act (voir 2.1 et 2.2).

b- Les cercles de la qualité

Il s'agit d'un outil de la gestion participative. Les employés d'un département sont réunis par petits groupes et analysent leurs problèmes, les solutions concernant les procédés, la qualité des services ou la qualité de vie au travail au sein de leur organisation. Puisqu'ils sont déjà au sein de l'entreprise, et connaissent les activités indexées, sources de défaillances, ils sont les plus aptes à identifier des solutions.

c- La certification

Elle garantit aux clients et autres parties intéressées que le système de management de la qualité mis en œuvre dans l'entreprise est conforme aux exigences de la norme requise. La vérification de cette conformité est assurée à travers un audit mené par un organisme dûment accrédité. C'est un label de qualité rassurant les clients, actionnaires, employés et fournisseurs que l'entreprise a adopté une démarche d'amélioration continue afin de mieux les satisfaire.

Chapitre 3. Champ Théorique de l'Étude

- **Modèle Économique**
- **Segment du Marché**
- **Le Cadre Réglementaire**
- **L'Entreprise**

Dans les chapitres précédents, nous avons indiqué l'objectif principal de cette étude : mettre en relief la place déterminante du système de management de la qualité (SMQ) dans la politique de croissance d'une entreprise.

À l'ère de la mondialisation, seules les entreprises qui savent allier efficacité, compétitivité économique et performance survivent. Toutes choses qui peuvent être acquises grâce à la qualité. Les chapitres 1 et 2 ont essayé de présenter l'historique de la qualité et ses multiples usages dans différents secteurs, ainsi que ce que certains auteurs en ont dit. Dans ce chapitre 3, nous allons prendre le soin d'observer plus attentivement le champ d'application de la qualité. Car si l'on ignore ce qu'est le modèle économique, une entreprise, le marché ou le segment de marché et son cadre réglementaire, notre compréhension du système de management de la qualité serait partielle, donc peu défendable.

3.1 Modèle Économique

Le modèle économique est un champ théorique permettant d'étudier et de présager soit le fonctionnement d'un secteur d'activité soit celui d'un groupe d'opérateurs économiques. Pour une entreprise, il va plutôt concerner le type de fonctionnement et d'organisation propre à lui assurer, en interne, une exécution sereine et qualitative des tâches.

Le modèle économique est conçu essentiellement pour garantir un certain avantage concurrentiel à l'entreprise. L'analyse de la qualité de service s'exécutera ici sur la base des résultats concrets obtenus grâce à l'influence directe des opérateurs internes sur le comportement commercial des clients ou utilisateurs finaux.¹⁴

Lorsqu'il s'applique à un pays, le modèle économique est appelé *système économique*. Dans le cadre de notre étude, le système économique servant de cadre opérationnel de l'entreprise Airtel est celui du Burkina Faso.

Le Burkina Faso est un pays en voie de développement caractérisé par une économie fragile. L'agriculture représente 32% du Produit Intérieur Brut (PIB) et occupe 80% de la population active, tandis que l'élevage occupe 12% du PIB, loin en-dessous de l'artisanat, 20% du PIB.

¹⁴ Actes du séminaire de formation des Managers de Airtel Burkina Faso de T. MOUELLE

Selon l'indice de développement humain (IDH 2012) élaboré par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), le Burkina Faso se classe 174^e sur 177.

Les principaux revenus de l'Etat sont tirés des recettes fiscales et douanières et tous autres prélèvements et taxes. Parmi ceux-ci : les redevances et taxes sur les télécommunications.

Compte tenu de la place centrale que les télécommunications occupent aujourd'hui dans la vie des populations burkinabè, et grâce à la demande accrue de leurs services, elles sont devenues un secteur hautement rentable que les pouvoirs publics mettent fortement à contribution dans le budget prévisionnel et/ou exécuté des recettes de l'État.

En intervenant ainsi dans le système économique du pays, les télécommunications jouent un rôle de rééquilibrage de la balance économique intérieure, tout en participant efficacement à l'intégration sociale du pays, voire de la région.

Pour réguler ce secteur rentable, le gouvernement burkinabè a créé l'Autorité Nationale de Régulation des Communications Électroniques et des Postes du Burkina Faso, ARCEP, et l'a doté d'un cadre réglementaire favorable à l'émergence des entreprises de télécommunications (voir fac-similé en annexe pour un exemple de décision de l'ARCEP).

Bénéficiant d'un cadre réglementaire avantageux, les services de communications électroniques (téléphonie mobile et/ou fixe et l'Internet haut débit) s'imposent progressivement comme un service d'utilité publique qui accompagne le développement économique du pays.

3.2 Segment de Marché

Le mot marché renvoie au système économique qui sert de cadre aux échanges commerciaux. On parle d'économie de marché pour désigner un système d'organisation économique dans lequel les mécanismes naturels tendent à assurer seuls l'équilibre de l'offre et de la demande. L'offre étant ce qu'un commerçant, un producteur ou tout autre prestataire de service propose d'échanger moyennant contrepartie. La demande étant exprimée par un consommateur disposé à fournir cette contrepartie.

Selon Alain SMADJA, la segmentation de marché correspond à la division des consommateurs en groupes ayant des besoins plus ou moins identiques¹⁵. L'entreprise ne peut initier et orienter sa stratégie de développement qu'en fonction du marché, mais surtout de son segment de marché.

¹⁵ Alain SMADJA, Segmenter ses marchés: application pratique des techniques de segmentation PPUR 1998, P 22.

3.3 Cadre Réglementaire

S'agissant du cadre réglementaire de Airtel Burkina Faso, sujet de notre étude, il convient de relever que la société évolue sous le couvert de la loi 61-2008 AN du 8 novembre portant réglementation générale des réseaux et services de communications électroniques au Burkina Faso. C'est en vertu de l'arrêté n° 2010-00010 MPTC/CAB portant attribution d'une licence individuelle pour l'établissement et l'exploitation d'un réseau de communications électroniques ouvert au public qu'elle exerce ses activités de communications électroniques et, ce sous le contrôle de l'autorité de régulation, ARCEP.

S'agissant de la réglementation relative à la qualité, les principes de la Qualité n'ont été codifiés que depuis peu. En effet, soucieux de faciliter l'écoulement de leurs produits à l'international, de nombreux pays édictaient des normes de qualité. Mais très vite la prolifération des normes spécifiques par pays et par secteur d'activités devint un frein à la mondialisation. C'est pour palier à ce désordre que des normes internationales furent mises en place. L'exemple le plus connu est l'ISO, l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle regroupe plusieurs pays et se destine à produire des normes globales dans les domaines industriels et commerciaux. Ces normes sont utilisables par des entités industrielles de tout type, des gouvernements, des instances de réglementation, des fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur.

Bien qu'à l'origine, l'introduction du management de qualité fût surtout courante dans les entreprises industrielles, de plus en plus d'entreprises de services s'y intéressent. Mais à la différence des entreprises de biens, les entreprises orientées « services » n'offrent souvent que des prestations intangibles, donc difficilement mesurables en terme de qualité. Pour autant, grâce à des normes internationales, un cadre réglementaire s'est constitué et offre aujourd'hui des références Qualité internationales applicables à tout secteur d'activité.

L'on peut citer à titre de référence les normes :

- ISO 9000 : la qualité en général;
- ISO 14000 : l'environnement;
- BS 8800 et OHSAS 18000 : la santé et la sécurité;
- IEC 60300 : la sûreté de fonctionnement;
- SA 8000 : la responsabilité sociale.

Dans le cas de notre étude, nous nous intéressons à la norme ISO 9001, version 2008. Version révisée de la norme ISO 9000, elle a pour objectif prioritaire la satisfaction des besoins du client, en intégrant une politique de prise en compte de leurs exigences. Cette version simplifiée vise à alléger les contraintes organisationnelles des entreprises, en se concentrant sur la maîtrise des processus de réalisation et sur leur amélioration continue.

3.4 L'Entreprise

Pour Sullivan, A. et al. (2003)¹⁶ l'entreprise est une organisation qui a accepté légalement de fournir des marchandises et/ou des services aux clients. L'existence juridique de l'entreprise implique sa reconnaissance auprès d'un organisme habilité. Au Burkina Faso, Airtel Burkina est enregistrée comme société commerciale au niveau du Registre de commerce et de crédit Mobilier. La pérennité de toute entreprise est protégée par les mécanismes internes et externes qu'elle mettra en place pour assurer la production ou la fourniture de ses services auprès du public afin de se garantir une certaine rentabilité. Naturellement, toute cette organisation suppose que les créateurs de l'entreprise ou ses dirigeants soient de bonne moralité et susceptibles de remplir leur tâche.

La forme juridique d'Airtel Burkina Faso fait d'elle une société anonyme avec conseil d'administration, filiale d'une holding dont la maison mère est Bharti Airtel.

¹⁶ Sullivan, A.; Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in action*. Pearson Prentice Hall.

DEUXIÈME PARTIE : VUE GENERALE DE L'ENTREPRISE ET CONTEXTE ENTREPRENEURIAL

INTRODUCTION ET VUE GENERALE

Cette partie nous mène au cœur de notre étude sur le Système de Management de la qualité au sein d'Airtel Burkina et l'expression du besoin de la qualité dans les secteurs externalisés.

Après une brève présentation d'Airtel Burkina Faso, nous tenterons d'analyser les facteurs clés susceptibles de porter l'implémentation d'une démarche qualité. Un éclairage des facteurs internes propres à Airtel nous permettra de comprendre son organisation et les influences culturelles qu'elle subit, tout en posant un regard analytique sur les facteurs qui lui sont extérieurs. Nous aborderons également l'environnement politique, économique, technologique et concurrentiel.

Le chapitre 1 sera consacré à la présentation du contexte socioéconomique. Il va s'agir de présenter les différentes phases de mutations juridiques que l'entreprise a connues, avec les changements de propriétaires et de dénominations. Un contexte extrêmement sensible qui aura sans aucun doute affecté son historique stratégique et culturel. Nous l'avons relevé plus haut : le diagramme culturel d'une organisation affecte considérablement ses choix stratégiques et pèse sur ses échecs ou ses succès. **Le chapitre 2** exposera les influences culturelles qui balaient le champ opérationnel de l'entreprise. **Le Chapitre 3** L'impact de la Stratégie de Réduction de Coûts sur la Qualité. **Le Chapitre 4** reviendra sur les principes et exigences de la Qualité. Comme un prélude au travail propositionnel auquel s'attèlera la Troisième Partie.

Chapitre 1. Situation de l'Entreprise

- **Contexte historique et socioéconomique**
- **Analyse IFAS (Internal Factors Analysis Summary)**
(Résumé d'analyse des facteurs internes)
- **Analyse EFAS (External Factors Analysis Summary)**
(Résumé d'analyse des facteurs externes)

1.1 Contexte historique et socioéconomique

À l'origine, créée par Mo Ibrahim, entrepreneur anglo-soudanais, Airtel Burkina Faso s'appelait Celtel Burkina Faso,. Celtel était alors un conglomérat de 14 filiales évoluant dans le domaine des télécommunications, réparties dans plusieurs pays africains dont le Burkina Faso. L'homme d'affaires revend courant 2008 ses sociétés au groupe Zain détenu par des actionnaires de culture arabophone. Zain à son tour revend les filiales au groupe Bharti Airtel en 2010. Airtel Burkina est ainsi historiquement marquée par des entrepreneurs de cultures africaine, arabe et indienne.

Le groupe Bharti Airtel a pour vision de construire un avenir meilleur. Ses valeurs, définies dans son code de conduite, s'articulent autour de quatre points principaux :

- responsabiliser les collaborateurs, les encourager et les soutenir pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes ;
- encourager l'esprit entrepreneurial ;
- travailler dans transparence, avec honnêteté, confiance et la volonté de faire du bien ;
- Influencer positivement les sociétés dans lesquelles les filiales sont implantées en montrant sa véritable différence ;
- Faire preuve de flexibilité en s'adaptant à l'environnement, considérer les partenaires et l'évolution des besoins des clients.

1.2 L'Analyse IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

Airtel Burkina Faso comprend dix directions qui se déclinent comme suit :

a- La Direction Générale. Elle a pour mission de conduire la politique générale élaborée par le groupe Bharti Airtel pour ses filiales. Au sommet de l'organisation, elle est chargée de trouver des points d'ancrage de la politique du Groupe au sein de l'opération locale. Localement, c'est le plus haut niveau de décision. A la direction générale est rattachée la section Airtel Money qui a pour mission de garantir une bonne offre de service du « mobile money ou portemonnaie mobile » de Airtel Burkina.

b- La Direction Financière. Elle est la garante de la gestion des finances de l'entreprise. À ce titre, elle assure la tenue des livres comptables, l'établissement des états financiers et la gestion de la trésorerie.

c- La Direction du Marketing. Elle élabore des plans d'actions marketing et s'assure de leur mise en œuvre, tout en surveillant leur impact sur la stratégie de globale de la filiale. Elle réajuste sa stratégie si nécessaire.

d- La Direction des Ventes et de la distribution. Elle est chargée de l'enrôlement des clients et de la vente des nouveaux produits et services élaborés par le marketing.

e- La Direction Technique. Elle est responsable de l'exploitation et la maintenance des composantes du réseau, de la planification ainsi que l'étude et l'introduction des innovations technologiques et des nouveaux services en collaboration avec la direction marketing. Elle est le chef de file par excellence de toutes les questions liées à la couverture du réseau et la qualité de service.

f- La Direction des Ressources Humaines. Elle se charge de la gestion et du développement des ressources humaines, interagit de manière globale pour toutes les questions relatives aux employés. Elle assume également la charge des questions logistiques et le volet social de l'entreprise.

g- La Direction Informatique. Elle développe de nouvelles applications, s'assure de la disponibilité et de la maintenance de celles qui sont déjà existantes.

h- La Direction du Supply Chain Management (SCM). Elle est chargée de négocier et centraliser tous les achats de la société afin d'assurer un approvisionnement des meilleurs produits ou services aux taux les plus réduits.

i- La Direction du Customer Service Delivery (CSD). Cette direction s'occupe de gérer le service après-vente

j- La Direction Juridique et de la régulation. Elle est chargée de veiller aux intérêts de la société à travers le conseil juridique, l'élaboration de conventions et la gestion des contentieux. Par ailleurs, elle est l'interface entre la direction générale de l'entreprise, l'autorité de régulation (l'ARCEP) et le ministère de tutelle.

Cette organisation est visible sur l'organigramme d'Airtel Burkina Faso, fourni en annexe. On remarque que l'entreprise présente une structure organisationnelle linéaire, caractérisée par l'unité de commandement. Chaque employé ne dépend que d'un seul chef hiérarchique. Cette structure définie par Henri Fayol (1918)¹⁷ est réputée pour sa simplicité et son efficacité dans la résolution des conflits. Par contre, elle présente l'inconvénient d'avoir un cloisonnement des organes de l'entreprise et une certaine lourdeur de la coordination voire même de bureaucratisation.

Outre, la structure organisationnelle de l'entreprise, il y a aussi la dimension culturelle de l'entreprise qui nous permet de mieux comprendre son fonctionnement.

¹⁷ Henri Fayol, 1918, Administration industrielle et générale, Dunod.

1.3 Analyse EFAS (External Factors Analysis Summary)

1.3.1 Environnement politique et social

Le Burkina Faso est une République à régime semi-présidentiel pratiquant le multipartisme (Constitution du 2 juin 1991, adoptée par Référendum). La relative stabilité des institutions est le socle sur lequel s'est construite l'idée d'un climat des affaires censé contribuer à l'épanouissement des populations souvent décrites comme parmi les plus pauvres au monde. L'État, à travers ses multiples organes décentralisés, a instauré un code des investissements facilitant l'installation des nouvelles entreprises. L'ARCEP, l'organe de régulation des communications électroniques, amplifie cette philosophie dans son secteur et Airtel Burkina, comme les deux autres opérateurs du secteur, bénéficient des mêmes conditions d'investissement d'engrangement de bénéfices.

Malgré cette volonté publique de donner la même chance à tous, le faible revenu des populations (le PIB par habitant étant en 2007 de 483 dollars, selon l'Institut québécois de la Statistique) continue de freiner les efforts d'expansion économique.

1.3.2 Environnement économique

Le Burkina Faso est un pays en voie de développement économiquement enclavé. Il est fortement dépendant de ses relations avec l'étranger. Par conséquent, l'apport des nouvelles technologies constitue un support de croissance non négligeable et permet de développer le flux des échanges et d'accès aux informations stratégiques. Le niveau technologie et sa qualité demeurent essentielles pour permettre aux acteurs économiques de devenir ou de rester compétitifs.

L'indice du développement humain du pays est certes parmi les plus bas du monde, mais il est nette croissance, pour être passé de 0,232 en 1975 à 0,325 en l'an 2000 (HDI, 2012)¹⁸, soit une croissance annuelle moyenne de 2%. Mais la jeunesse de sa population est un atout essentiel pour son avenir.

En effet, selon le recensement général de la population de 2006, L'âge moyen est de 21,8 ans pour l'ensemble de la population. (Institut national de la statistique et de la démographie, 2009).¹⁹

Le paradoxe du Burkina reste cette réalité : sur une population de 100 individus, 35,5 sont détenteurs d'un téléphone portable ou d'une ligne téléphonique fixe (IDH, 20012, op.cit).²⁰

¹⁸ Human Development Indicators, UNDP, 2012 (<http://hdr.undp.org/en/statistics/>)

¹⁹ Institut National de la Statistique et de la Démographie, RGPH de 2006- Analyse des Résultats définitifs- Thème2 : État et Structure de la population, p22.

Vue sous cet angle, la téléphonie devient un enjeu économique de premier ordre et, pour une entreprise comme Airtel Burkina leader actuel de la téléphonie mobile du pays, une manne dont la pérennité passe par la considération que pauvre ou riche chaque burkinabè est prêt à payer le prix qu'il faut pour avoir qui il veut à l'autre bout de la ligne.

1.3.3 Environnement technologique

Du fait du niveau technologique moindre du pays, les prestataires de services dans ce secteur gardent un pouvoir de négociation élevé. L'évolution des nouvelles technologies est par excellence encouragée par les pouvoirs publics et, les efforts d'innovation déployés par les sociétés reçoivent un écho favorable au niveau des populations. Cependant, les lourds investissements que cela exige ainsi que l'enclavement du Burkina constituent des facteurs limitant le plein essor des dernières technologies dans ce pays.

1.3.4 Environnement concurrentiel

Il existe outre Airtel Burkina, deux autres sociétés de téléphonie, Télécel Faso et Telmob.

Télécel *Faso* est une société anonyme ayant pour objet social, la téléphonie mobile. Elle est membre du groupe Planor Afrique et offre les mêmes services qu'Airtel Burkina Faso, à l'exception de la 3G et du mobile Banking.

Telmob, pour sa part, est une société anonyme qui offre des services de téléphonie mobile et fixe. Telmob, autrefois dénommé ONATEL est l'opérateur historique du Burkina Faso, né de la scission en 1987 de l'Office des Postes et Télécommunications, et transformé en société d'Etat en 1994, qui n'offrait alors que des prestations de téléphone fixe.

En octobre 2002, l'État crée Telmob, détenue à 100% par l'Onatel, pour couvrir l'activité Mobile. Par la suite, les deux sociétés fusionnent en une seule entité offrant des activités de téléphonie mobile et fixe et gardent l'appellation de Telmob.

Au 31 décembre 2012, les trois réseaux mobiles opérant au Burkina revendiquaient un parc global d'abonnés de 9 976 105 abonnés, une croissance de 29,86% par rapport à l'année précédente. Cela représentait une télédensité de 59,45 téléphones pour 100 habitants. En termes de parts de marché, Airtel Burkina affiche 39,15% contre 38,81% pour Telmob et 22,04% pour Télécel²¹.

²⁰ <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/BFA.html>.

²¹ Téléphonie mobile au Burkina : l'année 2012 en chiffres tiré de <http://www.lefaso.net>

Compte tenu du taux de pénétration du mobile de Airtel Burkina (65%), les perspectives d'accroissement sont loin d'être limitées. La concurrence se joue sur plusieurs aspects qui englobent :

- la couverture du territoire
- les offres innovantes (3G, flotte communautaire, mobile banking, portabilité de numéros²²)
- l'octroi d'avantages tarifaires tels que les bonus, la baisse de prix sur les data, les promotions sur des destinations prisées...

Les télécommunications ont pratiquement aujourd'hui la même valeur que les services d'utilité publique, selon certains analystes. Elles sont à un pays ce qu'est sa police ou ses services de transport. Ce secteur permet de communiquer, de faciliter la circulation des capitaux et donc de booster l'économie. En ce sens, les différents opérateurs sont un pilier de l'économie nationale et l'existence de la concurrence offre l'avantage de pousser chacun à faire de son mieux pour se hisser à la place de leader ou la garder.

Aujourd'hui leader du marché, Airtel Burkina a comme atouts son avance technologique, son type de management, son personnel jeune et dynamique. L'entreprise a su innover en lançant avant ses concurrents des services attrayants. Toutefois, elle a affaire à deux concurrents non moins compétitifs : Telmob et Télécel.

Son personnel externalisé, qui gère sa hotline, peut être aussi bien une force qu'une faiblesse. L'entreprise devrait donc procéder à une analyse approfondie des forces et des faiblesses de sa politique d'externalisation.

En effet, la stratégie de croissance actuellement définie pourrait prendre ombrage d'une liberté d'initiative laissée à l'appréciation totale des tiers mettant ainsi l'entreprise dans une situation que nous qualifions de « dépendance qualité ». Car, il est pour nous indéniable que les prestataires de service externalisés d'Airtel devraient avoir le même degré, la même exigence, la même rigueur dans l'exécution de service au client que les personnels internes de l'entreprise.

Ce sera l'objet de la troisième partie de notre étude, après l'analyse des facteurs culturels qui balaient son champ opérationnel.

22 Portabilité : possibilité pour un abonné de conserver son numéro de téléphone en cas de changement d'opérateur

Chapitre 2. Entreprise et Facteurs Culturels

- **Comprendre ce qu'est la Culture**
- **L'influence culturelle du Groupe Bharti**
- **Les caractéristiques culturelles du Burkina**

2.1 Comprendre ce qu'est la Culture

Toute organisation ou entité économique évolue dans un environnement social et culturel avec lequel elle effectue des échanges. Sans ces échanges, elle pourrait difficilement assurer sa survie. L'entreprise n'existe donc pas en dans un vide structurel. Partant de ce postulat, il apparaît nécessaire de présenter son environnement culturel et de faire une analyse comparée avec celui du groupe indien Bharti Airtel, sa maison mère.

À l'origine, le terme de « culture » renvoie au travail de la terre que l'on cultive. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine. Selon Tylor, E. in Seymour-Smith, C. (1986), la culture est un « ensemble complexe qui inclut savoirs, croyances, arts, positions morales, droits, coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquis par un être humain en tant que membre d'une société ». ²³

La notion de culture aujourd'hui sert à caractériser un groupe social. C'est ainsi que l'on parle de « culture d'entreprise ». L'expression « culture d'entreprise » est d'abord utilisée aux Etats-Unis, où l'on attribuait à la culture japonaise et à la culture des entreprises japonaises la réussite du pays. Ce concept, issu de l'anthropologie, rime avec mode en gestion (M. Thévenet, 1993)²⁴. Pour cet auteur, la culture d'entreprise peut être adoptée comme référentiel pour assurer le développement de l'organisation. Elle présente plusieurs atouts :

- Elle fédère le personnel autour de valeurs communes,
- Elle crée un sentiment d'appartenance,
- Elle accroît la performance car grâce à la synergie d'employés qui se sentent unis par les mêmes valeurs, l'esprit d'équipe ; il existe une motivation commune à atteindre les objectifs de l'entreprise.

C'est pourquoi il est loisible d'estimer comme Barmeyer (2007) que la compréhension de certaines particularités culturelles peut éviter des conflits et par conséquent, aider à adapter les méthodes de management aux spécificités culturelles locales²⁵.

John P. Kotter et James L. Heskett, deux chercheurs américains de la Harvard Business School, renforcent cette idée, mais en la ramenant à sa sphère opérationnelle interne : la culture d'entreprise. Selon eux, il existe une relation de causalité entre la culture d'entreprise et ses résultats²⁶. Les entreprises qui se développent le mieux dans les environnements

²³ cf Cultural Diversity sur <http://www.unesco.org>

²⁴ Maurice Thévenet. La culture d'entreprise, Paris : PUF, 1993

²⁵ Christoph I. Barmeyer. *Management interculturel et styles d'apprentissage: étudiants et dirigeants*. Presses universitaires Laval 2007, P53.

²⁶ John P. Kotter, James L. Heskett culture et performances : Le second souffle de l'entreprise article tiré de <http://www.cnam.fr>

concurrentiels ont une culture forte. En France, des entreprises comme IBM, Valeo ou Cofely Ineo peuvent être citées en exemple.

La compréhension de la culture de l'organisation est donc essentielle pour cerner le contexte de changements qui s'opèrent dans l'entreprise et les mesures qui y sont prises de manière générale. Elle permet, le cas échéant, d'expliquer quelques dysfonctionnements.

Étant donné qu'Airtel Burkina est la filiale d'une multinationale, il apparaît alors opportun de passer en revue les traits culturels des groupes nationaux majeurs composant ces deux structures.

2.2 L'influence culturelle du Groupe Bharti

Des études ont été menées par Geerst Hofstede sur l'influence de la culture. À partir d'une enquête réalisée auprès de salariés d'IBM répartis dans 50 pays, il propose une grille d'analyse caractérisant quatre dimensions pour la gestion de l'intégration culturelle.

Il s'agit de :

- **La distance hiérarchique**

Elle correspond au degré d'acceptation de l'inégalité face au pouvoir et à l'autorité. Selon cette étude, la distance hiérarchique est plus forte en Asie et en Afrique, et plutôt faible en Europe du nord.

En Inde, le pays de référence de la maison mère Bharti Airtel, la société est organisée en castes, avec des interdits selon les appartenances des individus. Le respect de la hiérarchie est hautement marqué.

On comprend mieux dès lors l'organisation de la multinationale, Bharti Airtel fortement centralisée. Généralement les décisions stratégiques sont prises au niveau du Siège et appliquées ensuite aux filiales, avec pour référence le modèle indien, le management se contentant simplement de leur exécution.

L'autre dimension culturelle indexée par Hofstede est :

- **Le contrôle de l'incertitude**

Il s'agit de la manière dont les individus font face au risque (prise de risque ou évitement) et leur aversion au temps.

Les occidentaux gèrent le temps, qui est considéré comme un indicateur d'efficacité voire comme un objectif, alors qu'en Asie, par exemple, le temps est une variable qui se place au service de l'objectif et de l'efficacité, comme le relèvent Larry A. Samovar et al. (2009).²⁷

Sur ce point, les Indiens et Africains, dont les Burkinabé sont similaires. La notion du temps leur est élastique.

- **L'individualisme**

C'est la caractéristique qui détermine le type de liens entre les individus d'un même groupe social. Plus les liens entre les membres de la collectivité sont larges, plus la société est individualiste. Par contre, lorsque les liens sont étroits et que les membres évoluent dans un groupe cohésif, bien structuré qui, leur vie durant, garantit protection en échange d'une loyauté inconditionnelle, l'on parle alors de société collectiviste.

Selon Rajesh Kumar et al., auteurs de *Doing Business in India*, le collectivisme et l'individualisme coexistent en Inde.²⁸ L'aspect individualiste de la société indienne peut se manifester dans la gestion des performances des employés, par exemple.

Dans une entreprise donnée, les performances jugées insuffisantes au regard des objectifs de l'employé sont un motif de rupture des relations de travail. Dans un environnement collectiviste, les supérieurs devant appliquer cette règle useront peut-être de moyens détournés pour éviter de l'appliquer, en faisant appel par exemple à un intermédiaire pour inciter l'employé à rehausser le niveau de ses performances.

En revanche, dans un environnement individualiste, le réflexe le plus probable sera d'appliquer la règle sans tenter de l'assouplir.

L'individualisme peut se manifester également lors des négociations lorsque les contrats élaborés et proposés par les Indiens semblent être des contrats à sens unique : des contrats où les avantages sont concédés seulement au partenaire indien.

Naturellement, un tel constat de la part d'un partenaire qui a le sens du partenariat gagnant-gagnant débute mal. Il est probable que le partenaire qui se sentira lésé dès l'entame de la négociation sera peu enclin à faire beaucoup de concessions.

Or, en Afrique de l'ouest et notamment au Burkina, on constate que de façon globale, c'est la philosophie du collectif qui domine. L'individu n'existe généralement qu'en tant que membre d'un groupe ou d'une famille élargie.

²⁷Larry A. Samovar, Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel. *Intercultural Communication : A Reader*, 2009
P 305.

²⁸ Rajesh Kumar, Anand Kumar Sethi. *Doing Business in India: A Guide for Western Managers*. Palgrave Macmillan. 2012

- **La masculinité/féminité**

La masculinité correspond à l'importance accordée aux valeurs de réussite, de dominance, de possession, de concurrence, voire d'affrontements. Elle s'oppose à l'environnement social ou à l'entraide, au sens de la négociation et du compromis.

L'Inde est une nation composée de groupes culturels variés. De façon générale, le collectivisme domine, et un individu peut prioriser son groupe même en présence d'impératifs professionnels.

Le sens de la hiérarchie y est très élevé.²⁹ Il est mal perçu chez les Indiens de contredire par exemple son supérieur hiérarchique. L'âge est également un facteur important. Les personnes d'âge mûr sont l'objet de marques de déférence particulière.

2.3 Les caractéristiques culturelles du Burkina

Le Burkinabè, quant à lui, se perçoit généralement à travers des traits culturels précis³⁰ :

- L'hospitalité ;
- l'humilité ;
- la loyauté ;
- la politesse ;
- l'acharnement au travail et le courage dans l'adversité.

Malgré la diversité des groupes ethniques, ces traits communs se retrouvent généralement et assurent une cohésion sociale et une harmonie inter-ethnique.

Les Burkinabé partagent quelques points communs avec les Indiens. Comme ces derniers, les Burkinabé ont le sens du respect hiérarchique, la notion du temps est aussi relâchée que celle des indiens.

Toutefois, de subtiles différences existent.

La négociation qui peut traîner en longueur dans le but d'atteindre le meilleur arrangement n'est pas typique au Burkina Faso et cette attitude peut être perçue comme la mauvaise volonté de conclure le marché par exemple.

En nous référant aux auteurs comme Hofstede qui ont montré que selon les groupes sociaux, les réactions des individus varient en milieu de travail, nous estimons que le management interculturel peut constituer un outil qui sera utile à l'atteinte des résultats de l'entreprise s'il est bien manié par les gestionnaires de ressources humaines.

²⁹ Richard R. GESTELAND, Mary C. GESTELAND: *India: Cross-cultural Business Behavior: for Business People, Expatriates and scholars*, P43.

³⁰ La culture et les arts, tiré de <http://www.ambaburkina.dk/culture.html>

Dès lors, le rôle des dirigeants de l'entreprise sera de mettre en place et d'assurer un système de communication efficace entre les individus, de créer une atmosphère propice au travail, de fédérer les employés grâce à un code d'éthique et de déontologie rassemblant les principes de l'entreprise. Car, il reste indéniable que lorsque les valeurs sont comprises et partagées, l'implication des employés dans l'entreprise grandit également. Pour autant, la politique de réduction de coûts (appelée *Costs Saving* dans les procédures) entamé par le groupe dans toutes ses opérations, y compris le Burkina Faso a du mal à s'implanter et à être acceptée de tous comme une culture de résultats, tant son impact positif à la longue sur la qualité des prestations est questionnable voire inexistante.

Nous-nous sommes posé la question de savoir si la stratégie du *Cost Saving ne* constituait pas un frein à la Qualité de service au client. Le chapitre 3 qui suit nous permettra de nous rapprocher de la réponse.

Chapitre 3. L'impact de la Stratégie de Réduction de Coûts sur la Qualité

- **Trois Axes d'Appréhension de la Notion de Qualité chez Airtel Burkina**
- **Partenariats Airtel- Services Externalisés**
- **Analyse SWOT des Services Externalisés**
- **Impact de l'Externalisation sur la Gestion des Réclamations**

3.1 Trois Axes d'Appréhension de la Notion de Qualité chez Airtel Burkina

La qualité des prestations d'Airtel Burkina Faso peut s'évaluer sous trois angles : technique, fonctionnel et managérial. Compte tenu de la nature de notre étude, nous allons davantage nous appesantir sur la qualité managériale. Puis, nous aborderons les partenariats relatifs aux services externalisés, l'analyse SWOT de ceux-ci et enfin l'impact de la politique d'externalisation sur la gestion des réclamations.

3.1.1 Qualité technique

La qualité technique renvoie généralement au niveau de performance, de fiabilité (absence de panne), de conformité du produit ou service par rapport aux engagements pris par rapport aux abonnés. Afin d'apprécier la qualité technique de la téléphonie proposée par Airtel à ses clients, il semble indispensable de l'examiner au regard des caractéristiques des réseaux de norme 3G.

Selon les spécifications IMT-2000 (*International Mobile Telecommunications for the year 2000*) de l'Union Internationale des Communications (UIT)³¹, les caractéristiques de la 3G (troisième génération de téléphonie mobile) sont notamment les suivantes :

- un haut débit de transmission,
- une compatibilité mondiale,
- une compatibilité des services mobiles de 3ème génération avec les réseaux de seconde génération.

Suivant son cahier de charges, Airtel Burkina Faso exploite un réseau 3G conforme à la norme européenne de radiocommunication mobile numérique de troisième génération UMTS-WCDMA, et ce, sur des axes géographiques bien définis. Le même cahier de charges contraint l'entreprise à respecter des critères de performance pour les services de téléphonie, de messagerie interpersonnelle et de transfert de données en mode paquets.

Pour le service téléphonique, un certain taux de réussite est exigé pour les appels ou la connexion internet. Selon les normes GSM, le taux de réussite des appels correspond au taux de communications téléphoniques établies, maintenues pendant une durée de deux minutes et terminées dans les conditions normales dès la première tentative d'accès au service. Ce taux de réussite varie selon le type de couverture indoor, outdoor et incar.

La couverture « outdoor » correspond à la couverture à l'extérieur des bâtiments soit 95%. Le taux de couverture « indoor » correspond à la couverture à l'intérieur des

³¹ www.iut.org

bâtiments soit 90% alors que le taux de couverture « incar » c'est-à-dire à l'intérieur d'un véhicule doit être de 92%.

S'agissant de la connexion internet, le taux fixé est de 96% de connexions réussies pour un délai inférieur à 1 minute.

Ces différents taux sont consignés dans le cahier des charges des opérateurs et ils sont tenus de prendre toutes mesures pour s'y conformer.

Se basant sur ces dispositions, l'Autorité de Régulation faisait le reproche aux trois opérateurs courant 2012 de n'avoir pas respecté le cahier de charges.

Les éléments de contrôle étaient nombreux. Parmi eux : le contrôle de l'utilisation faite des fréquences allouées aux opérateurs, la vérification des conditions techniques d'interconnexion des réseaux GSM, le contrôle de la qualité des services (QoS) offerte (Voix, SMS, Internet) par les opérateurs, notamment les mesures sur terrain des indicateurs tels que le taux de coupure des appels, le taux de blocage des appels, la qualité d'écoute perçue par les clients, le taux d'échec de transfert, le taux de connexion Internet, le contrôle de la couverture géographique des réseaux ... Autant d'éléments que l'ARCEP a pris en compte et aux termes desquels elle a jugé que la qualité n'était pas satisfaisante.

La conséquence fut l'application d'une sanction pécuniaire assortie de l'obligation de se conformer à ces obligations avant le second contrôle prévu par l'Autorité.

Pour mettre en œuvre les corrections, Airtel Burkina devra s'appuyer sur le personnel externalisé qui dispose des compétences techniques nécessaires. La correction des écarts est signifiée par le relais technique d'Airtel Burkina à l'entreprise, puis ceux-ci selon le niveau de difficulté remontent au service compétent.

Lorsque la disponibilité des services est effective sur le plan technique, il convient que ceux-ci soient accessibles aux clients dans les conditions les plus optimales. D'où l'intérêt de la qualité fonctionnelle.

3.1.2 Qualité fonctionnelle

La qualité fonctionnelle se définit à partir de la qualité de ce qui est offert au client ou partenaire pour la satisfaction de ses besoins.

Au niveau de l'entité elle-même, la qualité fonctionnelle prendra en compte les valeurs de travail de l'entreprise, les mesures d'hygiène et sécurité telles que la prévention des risques d'accidents, les conditions de travail satisfaisantes, la préservation de l'environnement et du développement durable, le respect de la réglementation, les relations avec les autorités compétentes dans le secteur d'activités.

Pour ce qui est des valeurs de l'entreprise, les employés tout comme les fournisseurs ont obligation de se référer au code d'éthique de Bharti Airtel qui fait grande place aux valeurs morales. Ils sont tenus de les respecter.

Dans cette optique, les fournisseurs doivent signer des engagements aux termes desquels ils acceptent par exemple de dénoncer tout comportement relatif à des tentatives de corruption, d'extorsion de pots de vin ou autre acte répréhensible, et promettent de conduire leurs affaires avec éthique intégrité et loyauté.

La qualité fonctionnelle s'exerce également à travers le fonctionnement général de l'entreprise, la prise en compte des procédures internes de sorte à éviter les erreurs, les pertes de temps, la mauvaise organisation. Elle permet d'améliorer l'efficacité des différents départements au sein de l'entreprise dans le but d'une meilleure rentabilité.

La qualité fonctionnelle intègre aussi d'accroître la rentabilité en améliorant la stratégie de l'entreprise par rapport à la compétition, en évitant toute source de gaspillage, et en rationalisant de façon générale les dépenses de l'entreprise.

L'objectif est d'atteindre l'excellence en traquant toutes les sources de désagrément pour les actionnaires, clients et fournisseurs. En ce qui concerne les employés, la qualité managériale est le volet qui permettra de prendre en compte plus spécifiquement les motifs de non qualité.

3.1.3 Qualité managériale

La qualité managériale traque les écarts possibles de gestion des ressources humaines et matérielles de l'entreprise. L'organisation d'Airtel Burkina Faso comprend, outre le personnel intégré, du personnel relevant d'autres structures, qui dans le cadre de la stratégie d'externalisation apportent leur expertise à Airtel Burkina.

Coexistent ainsi dans ses locaux quelques fois le personnel externalisé et le personnel non externalisé. Ces deux catégories ne bénéficiant pas des mêmes avantages et de la même considération, nous avons pu, lors de nos entretiens, déceler un certain malaise né de cet état de fait.

Les employés des services externes estiment apporter leur contribution à l'essor de l'entreprise mais se disent frustrés de ne pas bénéficier du même traitement que les employés d'Airtel Burkina. Même si cela est à tort, car juridiquement ces deux personnels n'ont rien à voir, la mise en place d'une démarche qualité en son volet managérial peut prendre en compte la correction de ces aspects pour une collaboration des plus fructueuses.

3.2 Partenariats Airtel Burkina-Services externalisés

Les services fournis par le personnel externe embrassent plusieurs domaines liés aux activités logistiques et aux fonctions dites stratégiques au sein de la société.

Les fonctions stratégiques de la société comprennent :

- L'activité informatique,
- L'activité technique,
- L'activité du service clientèle,

Au titre de la logistique, on peut retenir les fonctions de chauffeurs, les fonctions de nettoyage et de gardiennage.

Ces différentes fonctions sont non négligeables. À titre d'exemple : le cas d'un site en panne et qui prive les riverains d'accès au réseau. Pour sa remise en état, la présence d'un technicien est requise. Le technicien doit se faire conduire par un chauffeur. Si ce dernier n'est pas compétent et que de ce fait, il ne sait pas procéder aux vérifications de routine sur le véhicule et qu'il survient un accident lors de cette mission, le préjudice sera de plusieurs formes :

- les possibles dommages corporels qui impacteront les occupants du véhicule,
- les réparations retardées sur le site,
- l'absence de réseau qui fera perdre de l'argent à la société

D'où l'intérêt de valoriser toutes les fonctions, y compris celles qui sont confiées au personnel externe. La norme ISO 9001 : 2008 en ses chapitres 6.2 et 6.3 indique que les parties impliquées disposent de compétences nécessaires à tous les échelons de la chaîne de production.

- **La seconde branche clé d'activité externalisée est l'informatique**

De nombreux logiciels et applications sont utilisés pour l'exécution de tâches quotidiennes. De ce fait, de plusieurs tâches sont automatisées. Que ce soit pour enregistrer l'identité d'un nouvel abonné ou pour la fourniture d'historique d'un abonné, les conservations de cartes SIM, les changements d'identité, les allocations de recharge électronique ou encore la plateforme d'Airtel money, les applications informatiques sont requises. Une parfaite maîtrise des logiciels et une disponibilité des applications restent vitales pour une bonne qualité de service fonctionnelle.

- **La troisième branche clé externalisée : le service clientèle**

L'externalisation du service clientèle met la société dans une situation où elle doit coordonner plusieurs interactions. Or ces interactions sont fréquentes puisque générées par la

nécessité de répondre quotidiennement aux sollicitations des clients, et du fait de mobiliser plusieurs métiers et responsables fonctionnels, elles obligent Airtel à rester le seul responsable social et juridique des possibles manquements de ses prestataires.

Même si le processus d'externalisation ou du recours à la sous-traitance comporte des avantages économiques, ce phénomène déclenche quelques difficultés sociales voire juridiques susceptibles d'impacter considérablement la qualité des prestations. Nous nous proposons d'en exposer quelques-unes à travers une analyse SWOT des prestataires.

3.3 Analyse SWOT des services externalisés d'Airtel Burkina Faso

3.3.1 Forces et Opportunités

Le recours aux services externalisés résulte des préoccupations visant à :

- Maîtriser les charges d'exploitation en transformant les coûts fixes en coûts variables.
- Transférer certains risques chez le prestataire de service et augmenter ainsi sa performance économique.
- Bénéficier de l'expertise et de la réputation du prestataire.
- Réduire les charges liées à la gestion du personnel. Recruter du personnel et en assurer le management constitue une charge lourde.

L'avantage à recourir aux services externalisés résulte du fait que le prestataire est le seul à répondre entièrement de son personnel.

À la question de savoir si l'entreprise à dégager quelques gains de coûts de production en externalisant, nous ne pouvons-nous ni répondre par l'affirmative, ni l'infirmier. Car au cours de nos entretiens, les avis restaient partagés et il n'existait pas encore d'analyse claire qui ponctue les retombées financières de cette démarche.

Cependant, les retards ou des dommages causés lors de la mise en place des équipements techniques et qui ont impacté les délais de fourniture au consommateur ont été refacturés au prestataire.

Les pénalités prévues dans les contrats et les obligations contractuelles constituent ainsi des atouts pour Airtel.

S'agissant des Ressources humaines, la charge en termes de gestion de formation est atténuée, puisqu'entièrement assumée par le prestataire.

En termes d'opportunité, la réputation du prestataire est un avantage indéniable que l'entreprise utilise pour contracter de nouveaux partenariats et en garantir le succès.

3.3.2 Faiblesses et menaces

Autant les services externalisés présentent des forces et opportunités pour Airtel Burkina, autant ils peuvent se révéler porteurs de risques à court ou long terme.

Les principales faiblesses que nous avons identifiées sont relatives aux risques sociaux, à la perte de savoir-faire de l'entreprise au fil du temps, à la non-performance des équipes internes et souvent même au non-respect de la confidentialité.

En termes de menaces, nous avons identifié les responsabilités soulevées par les tiers et son corollaire, la réputation entachée de l'entreprise.

- **Risques sociaux**

Dans le processus d'externalisation, la dimension sociale est extrêmement importante car le type d'approche opéré auprès des ressources humaines avant la mise en œuvre du processus et le maintien d'un certain management est nécessaire pour assurer la réussite d'un tel projet.

En amont, il est indispensable de mettre en place une stratégie de communication expliquant la démarche de l'entreprise et clarifiant les éventuelles zones d'ombres pour tous les salariés concernés ou non par le transfert.

En effet, une communication insuffisante peut être source de troubles sociaux comme ce fut le cas avec les employés de la FNAC courant 1996, en France.

Le personnel du service informatique de la FNAC s'est mis en grève pendant trois semaines pour s'opposer à un projet d'externalisation impliquant 48 transferts et 45 licenciements.³² Tenant compte du climat social troublé par ce projet, la Direction de la société a suspendu le projet d'externalisation.

Même en cas de réussite de l'externalisation, il faut travailler à maintenir un niveau de motivation et d'engagement élevé chez toutes les ressources humaines impliquées. Au cas où le personnel d'une branche d'activité donnée n'est pas entièrement externalisé, la coexistence de deux types de personnels (externalisés et non externalisés) peut créer des tensions. Comme nous l'avons relevé chez Airtel Burkina, il peut exister une différence de traitement entre ces deux groupes du fait qu'ils soient dépendants des employeurs différents et donc des traitements sociaux tout aussi différents, même s'ils accomplissent les mêmes tâches.

³² Les échos. Supplément gratuit au no 18.294 du mercredi 6 décembre 2000, L'Art de la gestion des risques.

Cela peut impacter les relations interprofessionnelles et ralentir la performance. Dans l'hypothèse d'une grève par exemple, l'entreprise et le prestataire seraient forcément préjudiciés et l'une et l'autre verraient leurs chiffres d'affaires amoindris.

Pour autant, c'est à l'entreprise qui a externalisé de payer le prix fort puisque c'est elle qui en assume la responsabilité face aux tiers.

- **Perte de savoir-faire**

Lorsque l'entreprise confie le soin à un prestataire d'assurer la gestion de certaines activités, il y a certes la possibilité de bénéficier de l'expertise de ce prestataire mais à la longue, le risque pour l'entreprise réside en la perte de savoir-faire dans cette branche d'activités.

En effet, l'entreprise qui se focalise sur son cœur de métier perd l'expertise de certaines fonctions. Airtel Burkina ayant confié la charge de ces activités aux prestataires, elle ne dispose plus que de peu de ressources en interne. Cela peut devenir critique à la longue. Elle peut se retrouver dans une situation de dépendance totale vis-à-vis du prestataire.

Le problème est d'autant plus pertinent que si elle n'a plus assez de compétences en interne, elle se retrouverait dans l'incapacité de superviser et challenger les tâches du prestataire. L'on réalise alors que de facto, le prestataire qui dispose en son sein des compétences vitales à l'entreprise est une potentielle menace.

- **Non-performance ou sous-performance**

En confiant une mission à un prestataire, l'entreprise attend de lui l'exécution des obligations qui peuvent être soit de moyens, soit de de résultats. Dès lors, toute panne, tout dysfonctionnement chez le prestataire joue sur la qualité de service ou des produits de l'entreprise. Même si cette perte peut être compensée par des pénalités pour non-productivité ou absence de performance, c'est l'image de marque qui se trouve impactée.

- **Confidentialité**

Une autre difficulté inhérente à l'externalisation est le risque que le partage de l'information entre le prestataire et l'entreprise soit à l'origine d'une perte de confidentialité. Il est évident que plus le cercle de personnes qui ont connaissance d'une information s'élargit, plus le risque de divulgation de celle-ci devient élevé.

En effet, en dépit de l'ensemble des précautions prises, telles l'insertion dans le contrat de la nécessité d'assurer la confidentialité des informations de l'entreprise, les organisations qui externalisent peuvent craindre, à bon droit, l'implication de prestataires externes dans leurs organisations, car le risque de divulgation devient plus grand au sein de l'entreprise.

La conséquence de la perte de confidentialité est la violation du contrat de confiance entre l'entreprise et ses abonnés. Cela peut lui valoir des procès et ternir sa réputation.

De plus, l'entreprise peut s'exposer à des sanctions pécuniaires de la part de son organe de tutelle.

En effet, Airtel Burkina qui relève du secteur des télécommunications a pour obligations dans son cahier de charges mais aussi selon la loi d'assurer la sécurité des données personnelles de sa clientèle. En cas de manquement, le régulateur peut la sanctionner. Les sanctions peuvent aller de l'amende à la suspension de la licence.

3.4 Impact des services externalisés sur la gestion des réclamations

Il est difficilement concevable de trouver une société qui fournit des services quels qu'ils soient et que ceux-ci n'occasionnent pas de réclamations. Airtel Burkina Faso n'est pas en reste. Le nombre de plaintes donne un bon indice de l'intérêt du client mais aussi du degré de satisfaction des clients. À ce titre, les plaintes peuvent être perçues comme un excellent outil d'amélioration de la qualité du service, parce qu'elles permettent de déceler les points de non-conformité aux exigences qualité et d'entreprendre les corrections nécessaires.

3.4.1 Délais d'attente auprès du service clientèle

La première vitrine de l'entreprise est son front office.³³ Nous allons nous appesantir sur ce volet. Le client qui appelle ou qui se déplace en agence espère être rapidement pris en charge et trouver une solution aux problèmes qui le préoccupent.

³³ Le Front Office correspond au service clientèle selon la terminologie officielle française ; c'est le support en contact direct avec les clients qui assure le service après-vente. Le Front Office se distingue du back-office, qui exécute les tâches administratives. Cf www.wikipedia.org

Mais, force est de constater que le temps d'attente sur la hotline du service clientèle est long chez Airtel Burkina. Ce qui se traduit par un taux élevé d'abandons de la part des clients. Cet état de fait est incompatible avec les délais prévus pour un niveau de qualité de service acceptable. La moyenne d'attente des clients est d'une heure lorsqu'ils se déplacent. Or, selon les standards groupe fixés à la société, les délais d'attente devraient être au maximum de 15 minutes et le temps de résolution du problème du client se situer entre 5 et 15 mn selon la gravité de l'incident. Dans les faits, la moyenne de résolution des incidents est comprise entre 15 et 45 mn.

Il ressort des enquêtes que nous avons menées au sein de la société que les clients retiennent cette attente comme un facteur d'insatisfaction et exigent des mesures correctives.

Ce dysfonctionnement résulte de l'augmentation du nombre d'abonnés d'Airtel Burkina. Allant de 500 000 au début des années 2002 à plus de quatre millions d'abonnés en 2013.

Initialement, Airtel Burkina possédait deux boutiques à son siège, trois agences régionales et deux boutiques à Ouagadougou. Malgré ses millions d'abonnés aujourd'hui, le nombre d'agences et de boutiques n'a pas augmenté. Cela crée un engorgement qui ne peut que baisser le niveau de qualité de service.

Par ailleurs, indépendamment du nombre croissant des abonnés, la société a également étoffé son offre de services, créant ainsi un plus grand besoin d'assistance de la part des clients.

3.4.2 Méconnaissance des offres d'Airtel Burkina

Il convient de rappeler que Airtel Burkina élabore sans cesse de nouvelles offres qu'il est nécessaire que les agents chargés de la gestion de la clientèle maîtrisent pour apporter les réponses adéquates aux clients. Mais ces derniers, notamment les agents du prestataire, font souvent montre d'une connaissance insuffisante des produits et service de l'entreprise.

C'est ce qui ressort de nos entretiens avec les responsables du Back office. Cet état de fait ne contribue guère à améliorer la qualité de service.

3.4.3 Rallongement de la chaîne des intermédiaires

Du fait de l'externalisation, les délais de réactivité commerciale se sont rallongés, ceci pour plusieurs raisons qui tiennent aussi bien de la nécessité d'assurer la liaison et la coordination des services, que de l'imprécision de ce qui est dévolu aux prestataires, lesquels eux-mêmes recourent souvent à de la sous-traitance. Nous nous proposons d'exposer ci-dessous quelques cas de figure dans lesquels un ralentissement d'exécution est observé.

Ainsi, les requêtes des clients qui ont leurs solutions au niveau des services externalisés prennent généralement plus de temps. Car la requête du client est d'abord transmise à la direction compétente d'Airtel Burkina qui la transfère à son tour au service clientèle. Ensuite, ce dernier, en fonction de l'incident concerné, soit le traite lui-même, soit s'adresse au service compétent qui est généralement la Direction informatique ou la Direction technique.

Les risques de retransmission incorrecte de la requête du client sont élevés, de même que les risques de mauvaise compréhension du problème. Dans ce cas, c'est la réponse finale au client ou la résolution de son problème qui est impactée.

De nos entretiens avec le service clientèle, il ressort que dans un souci de coordination et de contrôle des prestataires, l'entreprise demeure le point de liaison et de coordination entre les prestataires. Bien que cette vision soit justifiée, elle est source de fortes lenteurs administratives.

Les incidents relatifs à la facturation des clients en roaming illustrent parfaitement ce malaise. Le roaming est un service qui permet au client d'être joignable sur le même numéro d'appel, même lorsqu'il est hors de la couverture de son réseau domestique, grâce à la connexion à un réseau (GSM, GPRS ou UMTS) étranger. Ce service est facturé selon les tarifs très variables et généralement très élevés d'un opérateur à l'autre.

Dans notre cas de figure, compte tenu des variations de tarifs par opérateur, le client n'est pas informé à l'avance des frais de roaming. C'est pourquoi, un client en « post-payé » peut se retrouver avec une facture assez élevée, comparativement aux factures qu'il reçoit quand il n'est pas en roaming. Ceci en particulier, lorsque sa consommation induit des frais d'internet.

Bien souvent les clients contestent la facturation sans tenir compte du fait que les prix appliqués proviennent des frais de l'opérateur étranger qui s'additionnent aux frais appliqués par Airtel Burkina Faso. Toute plainte de ce type induit une vérification interne avant la réponse au client.

Le mécanisme de vérification fait appel aux compétences des ressources externes à l'entreprise selon le mécanisme décrit ci-dessus. Ces procédures ont pour but de fournir l'information juste au consommateur. Mais du fait des intermédiaires, elles ralentissent la célérité de réaction par rapport à l'abonné et le résultat est un abonné doublement mécontent pour le montant de sa facture et pour le délai de réponse.

Par ailleurs, les employés ont quelques fois recours à la maison mère pour avoir des éclaircissements quant à leur marge de manœuvre dans certains cas.

Il peut arriver que des difficultés de collaboration surviennent à propos de la résolution d'un incident affectant un abonné. Du fait de multiples prestataires impliqués, il peut se poser la question de responsabilité, et de l'identification du prestataire responsable.

Les employés n'étant pas toujours informés des dispositions contractuelles régissant les rapports entre les différents prestataires, la question est souvent transmise au supérieur hiérarchique ou à celui qui en a la responsabilité au niveau du groupe Bharti Airtel.

La réponse n'est pas toujours évidente au premier email ou appel.

Plusieurs facteurs peuvent justifier cela : le décalage horaire entre le siège (au Kenya ou en Inde) et le Burkina ; la charge de travail d'un employé qui l'empêche de réagir promptement ; la barrière de langue ou la méconnaissance en interne des organigrammes du partenaire.

S'agissant de la barrière de langue par exemple, les employés locaux sont majoritairement francophones tandis que l'équipe du siège est anglophone.

Pour les questions d'organigramme, généralement, en fonction du poste de chaque employé, en cas d'incident, avant l'externalisation, les interactions interdépartementales étaient facilitées. Or, depuis l'externalisation, il n'y a plus de communications interentreprises pour partager les descriptifs de poste et les personnes qui y sont affectées.

De même, lorsque l'entreprise confie au prestataire la charge de gérer des volets comme l'approvisionnement des sites, que ce dernier sous-traite et que son sous-traitant travaille avec des prestataires externes, il est difficile en cas d'incident d'identifier le responsable.

Dans une telle situation, afin de limiter les dégâts, l'entreprise prend immédiatement en charge la gestion des incidents d'approvisionnement à charge pour elle de se faire indemniser plus tard. Néanmoins, il s'en suit une perte de temps quelques fois de revenus et l'emploi de ressources la supervision de ces tâches.

3.4.4 Compétitivité économique

Au cours de nos entretiens, nous avons également pu relever que certains choix de fournisseurs ou d'équipements sont opérés sur la base de l'avantage financier au détriment de la qualité. Il s'est avéré que ces choix n'étaient pas les plus judicieux. À l'expérience, ils auraient profondément affecté la qualité du service fournie au client. La compétitivité économique doit aller de pair avec la satisfaction du client.

Afin d'apporter des suggestions aux écarts et dysfonctionnement relevés ci-dessus, il nous apparaît important de rappeler les exigences de la norme ISO 9001 : 2008 ainsi que les modalités de mise en œuvre d'une démarche qualité. Ce sera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 4. Principes et Exigences de la Qualité

- **Les 8 points de Référence de la Norme ISO 9001 : 2008**
- **Le Processus de Certification ISO pour la Qualité de service**

4.1 Les huit points de référence de la Norme ISO 9001 : 2008

La mise en œuvre de toute politique qualité doit se faire en respect des 8 principes suivants issus de la norme ISO 9001 : 2008:

- **L'orientation client.**

Ce point correspond à l'identification des besoins de ces derniers afin de les diriger vers le point de satisfaction desdits besoins.

- **Le leadership de la direction.**

Cela se réalise à travers l'engagement de la direction à fournir des services de qualité et le partage de valeurs de l'entreprise. Le code de conduite, les valeurs culturelles et organisationnelles sont aussi un bon moyen de démontrer cet engagement et de fédérer les employés autour des l'objectif de l'entreprise.

- **L'implication du personnel.**

Étant donné que derrière toute organisation, les hommes sont les seules ressources capables d'activer les projets, il convient de les impliquer dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

- **L'approche processus.**

Celle-ci consiste à déterminer les processus de l'entreprise, leur mode opératoire et les différentes interactions impliquées; analyser leur performance et proposer des améliorations.

Le processus de mise à disposition d'un personnel externe peut être analysé sous ce prisme chez Airtel Burkina.

- **L'approche système.**

L'entreprise est un milieu où les différents départements interagissent en vue d'un objectif donné. Il faut coordonner ces différentes interactions pour éviter les doublons et dysfonctionnements éventuels.

Le management par approche système permettra une garantie de cohérence entre les processus à Airtel Burkina Faso.

- **L'interdépendance des relations entre clients et fournisseurs.**

Pour leurs bénéfices mutuels, les fournisseurs sont aussi vitaux à l'entreprise que celle-ci l'est pour eux. Aussi est-il important que les partenariats tiennent compte des intérêts des fournisseurs tout en leur rappelant leurs obligations.

- **L'Évaluations des partenariats.**

Il faut également procéder à des afin de maintenir ceux-ci dans une logique de gagnant-gagnant.

Il est donc opportun pour Airtel Burkina de procéder à une relecture de ses partenariats et sur la base de l'évaluation faite, améliorer ou rééquilibrer les droits et obligations de chaque partie dans une logique de mutuel bénéfice.

- **L'amélioration continue.**

Elle implique souplesse et rapidité de réaction en continu, correction et anticipation des non-conformités, révision et amélioration permanente du SMQ.

4.2 La certification ISO pour la Qualité de service

La certification s'obtient à travers le choix et l'application d'un référentiel. Elle est la garantie d'une reconnaissance internationale de la qualité au sein de l'entreprise. En nous référant à la norme ISO 9001 : 2008 et aux auteurs spécialistes de la question³⁴, pour une application efficiente du management de qualité en vue d'une certification ISO, il faut respecter les étapes ci-après énoncées :

Étape 1: Faire le bilan de l'entreprise, son organisation et identifier les processus et la documentation existante par rapport aux exigences de la norme ISO appliquée.

Étape 2 : Définir des objectifs et les planifier. Un chef de projets, le Responsable du Management de la Qualité sera idéalement chargé de ce volet.

Étape 3: Implication du personnel. Il est nécessaire à cette étape de partager avec le personnel les objectifs et les enjeux de la démarche qualité. Chacun des acteurs doit comprendre son rôle dans ce processus.

Étape 4: Mise en place de la documentation

Les objectifs de l'entreprise et sa finalité peuvent être rappelés dans un manuel Qualité. Il faudra également y exposer la méthodologie utilisée pour l'application de la norme au sein de l'entreprise et le nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise. Selon Eva Giesen, cette

³⁴ Eva Giesen Démarche qualité et norme ISO 9001: une culture managériale appliquée à la P 127

documentation doit découler du SMQ et non l'inverse, il ne faut pas adapter l'entreprise au système³⁵

À cette étape, il convient d'établir une cartographie des processus de l'entreprise et établir les pilotes de processus. C'est-à-dire qui fait quoi ? Comment, et dans quel délai ?

Ce qui implique de définir les responsabilités et la documentation nécessaire à chaque processus. Il faut diffuser la documentation au sein de l'entreprise.

Étape 5 : Gestion du système de management de la qualité

Il faut formaliser les enregistrements qualité, mettre en place des indicateurs de la qualité. Ceux-ci servent à mesurer la performance, pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

Étape 6: Auditer en interne. Il faut identifier les auditeurs internes et élaborer un planning d'audit. Cette étape a pour but de vérifier que les processus sont bien effectués et que cela correspond aux exigences de la norme. La réalité doit être en adéquation avec la norme ISO.

Étape 7 : Procéder à la revue de direction, c'est-à-dire : analyser les résultats de l'audit interne. Il faut améliorer sans cesse avec la mise en œuvre des actions correctives et préventives.

Étape 8: Audit de Certification

Il faut à ce niveau choisir un organisme certificateur, et se faire auditer. La certification n'est pas un acquis définitif, puisque la norme ISO demande que l'entreprise évolue vers la Qualité Totale.

³⁵ Eva Giesen Démarche qualité et norme ISO 9001: une culture managériale appliquée à la ...P59/179

TROISIEME PARTIE : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE CHEZ AIRTEL BURKINA : LES PERSPECTIVES D'AVENIR

INTRODUCTION ET VUE GENERALE

Les deux premières parties de notre étude nous ont permis de tracer une perspective diachronique de la notion de Qualité, tout en posant les jalons de sa compréhension dans le contexte social, économique, politique et technologique du Burkina Faso.

De cette perspective nous avons pu percevoir les différents types d'influence susceptibles d'affecter la stratégie de croissance d'Airtel Burkina. Une double analyse des facteurs internes et externes a relevé les convergences et les divergences culturelles entre l'entité mère et sa filiale. Il est apparu que les cultures indienne et burkinabè ont un point d'intersection fort : le respect de la hiérarchie, mais aussi deux points de divergence majeurs : la négociation et l'orientation au temps.

Si l'autorité est perçue des deux cultures comme un point enrichissant qui se décline par l'application stricte des directives du siège au niveau de l'opération burkinabè, cela ne saurait suffire pour garantir la bonne intelligence économique de cette dernière, appelée à intégrer les données du terrain dans sa stratégie de conquête de marché.

Ces données locales comprennent la culture du terroir, l'adaptation du mode opératoire à la réalité du terrain, la simplification des procédures, dont celles impliquant les négociations jusqu'ici essentiellement calquées sur le model indien. Elles ne sont ni comprises par leurs principaux applicateurs ni par les partenaires, perdus dans une sémantique d'une autre sphère sociétale.

À cette réalité faite de lourdeur procédurale et d'impatience de la part des partenaires, s'est ajoutée une politique de réduction drastique de coûts de production, concrétisée entre autre par l'externalisation d'un certain nombre de services essentiels.

À un moment où l'entreprise affiche sa volonté de densifier sa démarche qualité et fidéliser davantage sa clientèle, cette externalisation des services a généré comme un malaise au sein de l'entreprise dès lors que le service censé répondre aux réclamations des clients, comme l'informatique et le service technique ont été confiés aux tiers qui ont peu de connaissance des produits de l'entreprise et maîtrisent encore moins l'incidence des délais de traitement des dites réclamations sur la qualité de service. La question qui s'impose dès lors : quel système de management de la qualité mettre en place qui intègre des services internalisés ?

Le **Chapitre 1** va poser les jalons de quelques indicateurs Qualité à mettre en place, suite à une analyse des contrats de partenariat entre Airtel Burkina et ses partenaires. Le **Chapitre 2** montrera le bénéfice qui pourrait être tiré d'une uniformisation des standards Qualité en interne et dans les services externalisés. Il s'agira d'aller vers un SMQ plus efficace. Le **Chapitre 3** traitera de la question de révision des conditions de partenariat d'Airtel Burkina avec ses services externalisés.

La conclusion de cette partie, qui sera également la conclusion générale de notre étude, après un rappel des grandes lignes développées, énumèrera nos propositions visant l'amélioration de la pratique de la Qualité au sein d'Airtel Burkina Faso. Elle allumera les balises conduisant à la mise en place d'un Département Qualité au sein d'Airtel Burkina Faso.

Chapitre 1. Les Indicateurs Qualité

- **Monitoring régulier avec quelques indicateurs Qualité**
- **Indicateurs de la qualité du service clientèle**
- **Indicateurs pour processus d'externalisation**

1.1 Monitoring régulier avec quelques indicateurs Qualité

Selon l'AFNOR, « un indicateur est un évènement, un fait observable, mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou dégradation du comportement ». La mise en œuvre d'indicateurs qualité devrait servir d'outils de vérification et d'amélioration de la qualité des services fournis par l'entreprise.

Afin d'évaluer la qualité du service au sein du service clientèle et des services externalisés nous proposons deux séries d'indicateurs.

1.1.1 Indicateurs de la qualité du service clientèle

Le processus consiste à mesurer le ressenti de la satisfaction du client au travers des différentes étapes qui ponctuent ses interactions avec ce service. Pour ce faire, nous avons retenu cinq éléments :

- **Accessibilité aux points de contact commercial physique ou téléphonique**

La multiplication des points d'accès permet aux clients de se rapprocher plus facilement de l'entreprise pour y poser leurs réclamations ou le sentiment de leur satisfaction. La réduction du délai d'attente de la prise en charge du client au niveau de la plateforme téléphonique peut également améliorer l'image du service clientèle, et au-delà de l'entreprise Airtel dans son ensemble. Car il est indéniable que selon que le client est rapidement écouté ou pas, selon qu'il ressent que ses préoccupations sont immédiatement considérées ou non peut structurer le reste de sa relation avec l'entreprise.

Qu'il s'agisse des boutiques Airtel ou de la plateforme téléphonique, la prise en charge immédiate de l'appel et la résolution du problème dès le premier contact sont les indicateurs Qualité les plus fidèles en matière de gestion de réclamations.

Dans un contexte de nouvelles technologies où la qualité du matériel mis à la disposition du client a autant de valeur que son utilisabilité et sa capacité à se connecter rapidement sont des indicateurs que le client pose comme préalable au gage de sérieux et de fidélité envers l'entreprise.

- **Taux d'accessibilité à une information claire sur les offres d'Airtel Burkina**

Évaluer le taux d'accessibilité à une information claire à travers le nombre d'occurrences où les informations (par voie de prospectus, annonce sur le site web, les médias ou par courrier) n'ont pas été mises à disposition des clients dans les délais requis. Airtel pourrait tenir compte à la fois de la catégorie socioprofessionnelle et du niveau d'éducation de ses clients afin de déterminer l'approche la plus pertinente possible. Une fiche client élargie à cette catégorisation systématique permet de dresser un profil fiable, source à la fois d'information pertinente, mais aussi point de départ d'un marketing de proximité, car alors l'entreprise peut anticiper sur les attentes du client ou s'impliquer dans des événements sociaux liés au client.

En multipliant les canaux de diffusion de l'information et en s'assurant de la clarté du message, l'entreprise réduit parallèlement les risques de réclamations ou de demande de clarification.

- **Classification des incidents et délai de réponse aux incidents simples complexes**

Afin d'apprécier la pertinence du travail accompli et la réactivité des employés, il serait opportun de procéder à une catégorisation des difficultés posées par les clients et définir les délais dans lesquels les réclamations sont prises en charges, puis les délais dans lesquels ils sont résolus. Toutes choses qui concourront à améliorer la qualité du service clientèle.

- **Nombre de réclamations et rapport des réclamations sur le nombre de réclamations traitées à la satisfaction du client**

Cet indicateur permettra d'évaluer la qualité des interactions entre le service clientèle et les clients. La perception des clients sera le meilleur baromètre de l'évaluation de celles-ci.

- **Professionalisme de l'assistance commerciale**

Il s'agit de vérifier que les méthodes d'accueil et d'interactions entre les agents du service clientèle et les clients sont bien appliquées. Les meilleures techniques d'accueil du client en la matière devront être appliquées.

1.1.2. Indicateurs processus externalisation

L'externalisation étant un processus majeur dans la délivrance des services conformes aux standards de qualité, il convient de s'assurer que ces derniers sont bien maîtrisés. Pour ce faire, nous proposons trois indicateurs :

- **Professionalisme et compétence du prestataire**

Il s'agit de vérifier au préalable et ensuite régulièrement que pour les tâches assignées, le prestataire dispose d'agents en nombre suffisant, que ceux-ci sont compétents et expérimentés pour effectuer les prestations requises.

- **Nombre de formations mises en œuvre pour chaque nouvelle offre**

À l'observation de la méconnaissance par les prestataires de l'entreprise et de ses produits, évaluer le nombre de formations mise en œuvre pour la connaissance des produits et services de l'entreprise peut être un indicateur pertinent permettant de mesurer les efforts d'amélioration de la qualité de service chez le partenaire.

Des séances de briefing autrefois, effectuées quotidiennement au profit des agents en contact direct avec le client pour qu'ils aient une connaissance globale des offres de l'entreprise et de mieux assister le client, ont été abandonnées par le prestataire pour des raisons économiques. Le briefing prenait trop de temps à son goût, un temps qui aurait pu être consacré à la résolution de réclamations.

Il s'est avéré que suite à la suppression du briefing, c'est pendant les interactions avec le client que les employés recherchent quelques fois l'information adéquate. Au regard de l'impact déplorable de la suppression de ces séances de briefing, nous estimons que le nombre de formation par offre et par an serait un indicateur d'une impérieuse nécessité en regard de la démarche Qualité.

- **Nombre de formations octroyées aux agents Airtel afin d'assurer le monitoring adéquat des prestataires sous leur responsabilité**

Afin de vérifier que les prestations sont bien mises en œuvre, il est indispensable que les agents Airtel chargés d'assurer la supervision soient en nombre suffisant et disposent d'outils adéquats pour évaluer la bonne exécution des prestations externalisées

Chapitre 2. Uniformisation des standards Qualité entre Airtel Burkina et ses Partenaires - Vers un SMQ plus efficace

- **Qualité de l'Accueil**
- **Qualité du Produit**
- **Délai de traitement de dossiers**
- **Motivation et valorisation du personnel**
- **Réclamation comme source d'évaluation de la Qualité**
- **Former continuellement les personnels internes et externes**

2.1 Qualité de l'accueil clientèle

Des études ont montré qu'entre la perception par le client du service satisfaisant et celle proposée par l'entreprise, il peut y avoir un écart. La qualité de l'accueil d'un potentiel client est un élément déterminant pour la suite de la relation. C'est pourquoi, afin de capter et de fidéliser un client, il faut lui assurer une qualité d'accueil satisfaisante. La norme ISO 9001 : 2008 précise que : « La Direction doit s'assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction clients. »

Étant entendu que pour Airtel Burkina Faso le service clientèle est externalisé, il revient à la Direction de veiller à ce que le prestataire se conforme à ces exigences, car Airtel seul est comptable et responsable de la qualité de service délivrée à ses clients.

Cela implique un benchmarking auprès des entreprises qui s'en sortent le mieux dans la relation clientèle, pour analyser leur méthode de gestion des attentes des clients et la prise en compte de leurs attentes pour la fourniture de service.

La Direction devrait également veiller à ce que le service soit conforme par exemple la qualité de l'appel passé, le débit de la connexion ou encore les plaintes sur la facturation. Les souhaits des clients seront le guide de la Direction pour la correction des écarts entre le service satisfaisant tel que perçu par l'entreprise et celui voulu et attendu par le client. La norme ISO 9001 : 2008 en ses parties 8.2.1 préconise de prendre les mesures de surveillance et de mesure de la satisfaction du client.

Outre le benchmarking que nous avons déjà évoqué ci-dessus, il existe d'autres outils permettant de recueillir les desiderata des clients. Les enquêtes en font partie. Elles permettent de mesurer le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des clients. Le nombre de réclamations introduites par les clients par jour, par semaine ou par mois sont aussi de bons outils de mesure de la satisfaction de ces derniers.

La qualité d'accueil devra tout aussi prendre en compte les techniques d'accueils reconnues et éprouvées. C'est en ce sens que le professionnalisme d'un personnel au fait des techniques d'expression orale, gestuelle, un personnel empathique et apte à répondre adéquatement aux questions des clients est une exigence fondamentale.

2.2 Qualité du produit

En ses parties 7.2.1, la norme ISO 9001 : 2008 précise que la Direction doit déterminer les exigences spécifiées par les clients y compris celles relatives à la livraison et aux activités

après livraison. Cela intègre même les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié.

Par exemple la mise en œuvre d'actions de communications tels des prospectus destinés à faciliter la compréhension de certains services pour le client et lui éviter de devoir interagir avec un conseiller clientèle.

L'entreprise devra également respecter :

- **Les exigences réglementaires et légales applicables au produit**

Il s'agit ainsi des exigences liées au respect de l'obtention d'une licence pour l'exercice des activités de la société, du respect des obligations listées dans le cahier des charges (exemple : obligation d'offrir des services de location de capacité, obligation d'interconnexion...).

- **Toute exigence complémentaire jugée nécessaire par la société**

Cette exigence nécessite le recensement de tous les services offerts par l'entreprise et de s'assurer que les besoins des clients sont comblés.

À ce stade, qu'il s'agisse des services de sécurité ou des fonctions informatiques et techniques, il est primordial que tous ceux qui concourent à la bonne marche de la société réalisent des prestations adéquates pour la fourniture du service final au client.

2.3 Délais de traitement des dossiers

Les délais sont des exigences qui peuvent être fixés par le cahier des charges. Des délais de couverture des zones délimitées par le Régulateur ont ainsi été fixés pour l'année 2013. Il s'agit donc de délais réglementaires mais pour d'autres cas de figures, les délais sont une exigence pour l'usage spécifié dans la partie 7.2.1 de la norme 9001 : 2008.

Ainsi, en est-il par exemple des délais de règlement des réclamations des clients pour le déverrouillage des comptes Airtel Money verrouillés. Le délai fixé par la Société est au moment où nous rédigeons notre document de 72 heures mais, compte tenu des exigences et de l'usage du service (Portemonnaie mobile), il apparaît opportun de revoir ce délai à la baisse pour la satisfaction des usagers.

Au regard des difficultés exposées plus haut et relatives aux délais de traitement des dossiers, sources d'insatisfaction, nous suggérons que des mesures soient prises pour :

- Augmenter les ressources humaines affectées à la gestion des réclamations
- S'assurer qu'elles sont compétentes ainsi que l'exige la norme, partie 6.2.2

- Les spécialiser avec des attributions spécifiques
- assurer par Airtel elle-même un briefing permanent des agents en front office et back office à des intervalles réguliers car la connaissance des services de l'entreprise facilite la prise en charge rapide du client.

L'augmentation des ressources permettra de spécialiser les tâches et leur permettra d'être plus compétents dans leurs sphères d'activités. Toutes choses qui induit une meilleure qualité de service à terme pour le client final.

Nous suggérons que soient redéfinies les fiches de postes en se basant sur les compétences disponibles et en les faisant correspondre à de nouvelles de fiches de poste et qu'il y'ait une communication sur ces nouvelles fonctions. Ce travail devra être effectué par les prestataires et communiqué à Airtel Burkina qui elle-même veillera au sein de ses équipes à réaliser le même travail.

2.4 Motivation et valorisation du personnel

Il existe plusieurs techniques de motivation dont celles qui se basent sur les besoins économiques des travailleurs et y adjoignent les autres aspirations non économiques.

2.4.1 Techniques de motivation financière

Taylor³⁶ préconise une organisation du travail bâtie autour de « la carotte et du bâton »³⁷. La carotte pour primer les mérites des salariés. Le bâton pour sanctionner, à l'aide de mesures disciplinaires telles que blâme ou mise à pied les écarts de conduite ou le manque de professionnalisme par exemple. À ce titre, l'on peut évoquer bien entendu la rémunération, les primes et tout autre avantage pécuniaire donné à l'employé. C'est le premier facteur de motivation. Elle assure la satisfaction des besoins vitaux de l'employé.

³⁶www.wikipedia.org Frederick Winslow Taylor est un ingénieur américain, connu pour sa théorie de l'organisation scientifique du travail

³⁷ Jean-François DHENIN, Philippe BERRY Management & gestion des unités commerciales, Bréal 2004, P22

2.4.2 Techniques de motivation non financière

Mayo (1945)³⁸ ainsi que Maslow³⁹ estime que les travailleurs ont des besoins qui vont au-delà de l'aspect économique. Il assure que le rendement de l'entreprise va croissant quand ces besoins sont comblés.

Quant à Maslow, il suggère une organisation du travail attentive à ces besoins non économiques de façon à motiver les travailleurs et à les rendre plus productifs.

Les aspects non financiers de la motivation sont par exemple la gestion de carrière.

Lorsque des possibilités de progression de carrière existent au sein de l'entreprise, elles sont un atout qui motive le salarié à être fidèle à l'entreprise.

Il convient néanmoins de préciser que ces différents processus doivent être aussi bien mis en œuvre au sein du personnel interne à Airtel Burkina qu'au sein du personnel externalisé. En effet, puisque c'est en synergie que les employés internes et externes doivent collaborer pour fournir une qualité de service au client, il est indispensable que le prestataire externe services mette en application les principes du management de qualité pour ses employés aussi.

2.4.3 Techniques de valorisation du personnel

○ Renforcement de la communication interne

Le dialogue social est un élément clé de la bonne santé d'une entreprise. Il réduit la fréquence des tensions dans un groupe donné. Dialoguer peut atténuer l'ampleur des conflits et créer un sentiment d'implication pour le salarié. Dans le contexte d'Airtel Burkina Faso, l'entreprise a été soumise à une succession de changements de nature à bouleverser l'organisation en place et à déstabiliser les ressources humaines. Un dialogue social renforcé, fluide et humainement valorisant aura pour conséquence de lier toutes les générations présentes au sein de l'entité, ceux qui appartenaient déjà à l'entreprise avant son rachat par Bharti Airtel Burkina et ceux arrivés avec ou après les nouveaux détenteurs du capital.

Généralement les sociétés qui externalisent leur personnel ont tendance à mettre l'accent sur les avantages de l'opération, laissant de côté les problèmes potentiels, dont le manque d'informations. Bien souvent, cela impacte la prise de bonnes décisions et crée de la frustration. L'absence de communication formelle sur un processus d'externalisation d'une

³⁸ *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass., Harvard U.P., 1945

³⁹ www.wikipedia.org Abraham Maslow est un célèbre psychologue américain, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui est souvent représentée par une pyramide des besoins.

branche d'activité donné n'intéressera pas que les acteurs directs de cette branche mais aussi les services avec lesquels ils interagissent de près ou de loin.

○ **Prise en compte des différences culturelles**

Comme nous l'avons vu plus haut, la configuration actuelle d'Airtel Burkina porte en elle les bases d'une différence culturelle entre les actionnaires, les partenaires et les employés. Ces différences peuvent produire des malentendus, des conflits, des résistances et des réactions émotionnelles négatives. Les résoudre exige de tenir compte de chaque spécificité culturelle autour de laquelle devra s'élaborer la seule culture qui vaille la peine : la culture d'entreprise. C'est elle qui fédère et rend possible la compréhension et l'acceptation des règles de la Qualité, sans lesquelles toute stratégie de croissance est difficilement efficace.

○ **Instauration d'une politique dynamique de rétention des talents**

Airtel Burkina, ainsi que chaque prestataire, doit veiller à instaurer ou développer une politique dynamique de rétention des talents. Cette idée est soutenue par Sana Guerfel Henda (2005)⁴⁰, qui affirme que les salariés cadres privilégient prioritairement le contenu du poste de travail et le climat social, puis les possibilités d'évolution de carrière et enfin le salaire. Plus, le poste présente un degré de responsabilité, une ampleur et un contenu élevé plus son titulaire se montre enclin à demeurer dans l'entreprise. Elle ajoute : « Créer des emplois et les conserver, protéger les salariés, assurer une formation continue d'excellence sont les objectifs les plus souvent affichés par les entreprises. »

Aussi, nous préconisons la redéfinition des postes et l'accroissement des responsabilités à certains niveaux.

Par ailleurs, selon Jean Michel SAHUT (2010), « généralement, le salarié voit la mobilité comme un objectif, c'est le fait de pouvoir évoluer au sein de l'entreprise qui le motive et le fidélise »⁴¹.

L'image de l'entreprise a aussi un rôle déterminant « pour attirer les candidats et conserver les salariés. »⁴² Le sens éthique de l'entreprise et la responsabilité sociale y participent également.

⁴⁰ 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 & 16 septembre 2005

⁴¹ Jean Michel SAHUT Relations salariés-employeurs: Quel partage des valeurs, Harmattan 2010, page 108

⁴² Jean Michel SAHUT Relations salariés-employeurs: Quel partage des valeurs, Harmattan 2010, page 98

2.5 La réclamation comme source d'évaluation de la Qualité

Le dictionnaire Larousse voit en la réclamation l'acte d' «exiger quelque chose de quelqu'un comme une obligation, comme juste ». Une réclamation est généralement consécutive au mécontentement et induit la correction de la cause du mécontentement afin d'obtenir un traitement juste.

De ce fait, la réclamation fournit des renseignements sur comment le client perçoit le service qui a été exécuté à son bénéfice. À ce titre, elle peut être utilisée comme un baromètre pour l'entreprise qui veut améliorer la qualité des services offerts à sa clientèle.

ISO 9001 : 2008 en sa partie 7.2.2 prévoit que « l'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme s'engage à livrer un produit au client. »

Une telle procédure n'exclut pas les risques de réclamations mais devra les réduire. Aussi, estimons nous que bien gérée, la réclamation peut devenir un outil efficace de connaissance des dysfonctionnements de l'entreprise et par conséquent d'amélioration.

2.6 Former continuellement les personnels internes et externes

ISO 9001 : 2008 en sa partie 6.2.2 demande que les entreprises, « de façon adaptée » soient capables de :

- « pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires »,

Qu'elles soient en mesure d'évaluer :

- l'efficacité des actions entreprises.»

Par conséquent, il est nécessaire que le personnel dirigeant se forme mais aussi que le personnel opérationnel soit formé car tous concourent à fournir un service conforme aux standards internationaux.

La formation est bénéfique selon Jean Marie GOGUE⁴³ en ce sens qu'elle influe sur les méthodes de travail et, de ce fait, permet à l'entreprise d'être plus rentable pour ses actionnaires mais aussi pour son personnel. Au-delà des compétences requises pour chaque poste, les personnes ressources à notre avis celles exerçant des fonctions de supervision doivent être formées sur les outils de la qualité. Cette mission pourra être dévolue au

⁴³ GOGUE Jean-Marie, *Qualité totale, et plus encore: Le management de la qualité en question*, éditions Harmattan Paris 2006, P178.

département qualité qui, en collaboration avec la Direction des ressources Humaines, initiera des séances de formation et de recyclage au besoin de façon périodique. Nous insisterons sur ce point à la conclusion de cette étude, à la suite du chapitre portant sur la révision des termes de collaboration entre Airtel Burkina et ses différents prestataires en charge de ses services externalisés.

Chapitre 3 : Révision des conditions de partenariat avec les prestataires

- **Analyser le taux d'absentéisme**
- **Baisser le turnover**
- **Revoir le niveau de rémunération**
- **Mettre en place un corpus de sanctions**

Le processus de mise en œuvre de services externalisés existe depuis bien longtemps à Airtel Burkina pour ce qui est de ses activités logistiques. Toutefois, il n'en est pas de même pour les fonctions dites stratégiques. Trois ans après le début de l'externalisation de ces fonctions de l'entreprise, certaines difficultés ont été révélées. Ainsi, les agents ex employés d'Airtel Burkina ou employés de prestataires qui ont été détachés dans le cadre de l'externalisation au profit d'Airtel Burkina n'assurent pas toujours le rendement le plus optimal. Certaines raisons sont à l'origine de ces défaillances. On peut à ce titre évoquer :

- Un taux d'absentéisme légèrement plus élevé dans certaines entreprises avec lesquelles Airtel Burkina collabore pour l'externalisation. Cet état de fait constitue un frein à la bonne fourniture du service.
- Un non renouvellement des contrats de travail arrivant à terme et le recours à de nouveaux employés pour lesquels il faut recommencer le processus de formation et de maîtrise des offres d'Airtel Burkina.
- Des conditions de rémunération moins avantageuses des agents recrutés par le prestataire.
- En effet, suite au non renouvellement de certains contrats de travail des agents externalisés, les nouvelles conditions de rémunération proposées aux employés destinés à les remplacer sont moins attractives que celles proposées aux employés lorsqu'ils étaient salariés d'Airtel Burkina.

Il s'en suit une faible motivation du personnel. Le constat opéré est que la plupart des employés expérimentés qui ont des opportunités n'hésitent pas à démissionner ou refusent de renouveler eux-mêmes leurs contrats avec les nouvelles conditions.

Au regard des écarts entre les exigences de qualité et la réalité, relevés tout au long de cette étude, et qui imputable en majorité à la relation d'Airtel Burkina avec ses prestataires de services externalisés, il serait judicieux de revoir les contrats de collaboration en fonction des préoccupations suivantes :

- Détail très précis des différents cas de figure soulevant la responsabilité du prestataire.
- Sanction pécuniaire englobant la perte financière, l'atteinte à l'image de marque et ses conséquences sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.
- Exigence de fourniture du profil détaillé des agents travaillant pour le compte d'Airtel Burkina et leurs fiches de poste détaillées.
- Exigence d'une politique de rétention du personnel compétent.

CONCLUSION DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

Cette étude a eu pour objectif de mettre en relief la place déterminante du système de management de la qualité (SMQ) dans la politique de croissance d'une entreprise. Elle s'est appuyé sur l'offre de services d'Airtel Burkina Faso, une entreprise qui évolue dans le secteur des nouvelles technologies, plus précisément dans la téléphonie mobile et l'Internet haut débit. Avec des clients institutionnels et privés, Airtel Burkina nous a offert un angle d'observation approprié dans notre volonté d'analyser l'interrelation entre une démarche Qualité basée sur un modèle de fonctionnement interne à l'entreprise et la Dépendance Qualité qu'impose le phénomène de l'externalisation des services.

Notre travail a montré que l'objectif de croissance de l'entreprise dépendait de beaucoup de sa maîtrise de toute la chaîne de responsabilité de la Qualité des produits et services mis à la disposition de sa clientèle. Or, en externalisant certains services essentiels, dont la relation client, les services techniques et l'informatique, elle s'est dépossédée de quelques-uns des éléments constitutifs d'une bonne maîtrise du Système de Management de la Qualité. Car, au-delà des disparités culturelles relevées entre la culture d'origine des actionnaires majoritaires et la culture du pays d'exercice de l'entreprise, et au-delà des économies de dépense visées, c'est l'idée même de la cohérence des procédures qui se trouve ébranlée. Car les réclamations des clients sont souvent traités par des personnes ne maîtrisant ni les produits et services de l'entreprise, ni l'histoire même de celle-ci.

Il nous est apparu essentiel de prendre les données économiques et démographiques comme des moteurs de croissance. Une population jeune (moins de 29 ans en moyenne) est une population qui consomme ; et le modèle économique d'Airtel Burkina, axé sur la téléphonie mobile et l'Internet haut débit, est caractéristique de ce que les jeunes considèrent aujourd'hui comme vital : les nouvelles technologies.

Opérer dans ce secteur est donc source de richesse permanente pour l'entreprise. Sur une population de 100 individus, 35,5 possèdent un téléphone portable ou une ligne fixe. Avec son offre 3,75 G et ses cartes prépayées, Airtel Burkina ne sera en mesure de supplanter ses deux autres concurrent, Telmob et Télécel, que si l'entreprise est en mesure répondre *qualitativement* aux attentes de sa clientèle. C'est la satisfaction de cette clientèle qui est le meilleur outil marketing, et non des artifices de la communication. Car, nous rappellent les experts en la matière, un produit ne peut se vendre tout seul que s'il se porte en lui tout le potentiel Qualité que l'utilisateur final saura, d'un regard, reconnaître.

Arriver à délivrer des produits qu'on estime de qualité ne suffit pas, il faut que le message de son utilisateur soit entendu et valorisé. Il faut que le client redevienne le centre de toutes les préoccupations et que les procédures découlent de la volonté de le satisfaire encore et encore. Chaque agent devra comprendre que le client est le seul à trancher sur la bonne ou la mauvaise qualité de service. Ce travail est certes de longue haleine, mais il sera mieux élaboré et suivi, si les **recommandations suivantes** sont étudiées avec attention :

- Création d'un Département dédié à la Qualité au sein d'Airtel Burkina

Ce département aura une mission transversale de gardien de l'orthodoxie métier et de garant de la bonne exécution du cahier de charges de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

- Augmentation des ressources humaines affectées à la gestion des réclamations,
- L'assurance de la compétence des personnes chargées desdites réclamations,
- Création de pôles de spécialisation (réclamations techniques ou réclamations fonctionnelles),
- Fluidification, flexibilisation et fiabilisation des points de contact avec la clientèle,
- Harmonisation des standards Qualité entre Airtel Burkina et ses prestataires,
- Mise en place des axes d'intersection culturelle entre les différents ayant-droits,
- Valorisation et motivation du personnel en permanence,
- Être en permanence à l'écoute des évolutions technologiques,
- Être en permanence à l'écoute de l'environnement économique et concurrentiel,
- Comprendre que « le client est roi » n'est pas un simple slogan, mais le fait qu'il est la raison d'existence de l'entreprise et à ce titre son point d'attention fondamental.

Cet ensemble d'éléments non exhaustifs, qui ne minimisent pas l'importance des autres recommandations contenues dans l'étude, peuvent être la base d'établissement d'un Système de Management de la Qualité pertinent nourricier d'une stratégie de consolidation du leadership d'Airtel Burkina et de la pérennisation de son activité.

Annexes



Burkina Faso
Unité - Progrès - Justice

Décision n° 2011 -/ARCEP/DGSN portant attribution de ressources en numérotation à Airtel Burkina Faso S.A

LE PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES (ARCEP)

- VU la Constitution ;
- VU le décret n° 2011-208/PRES du 18 avril 2011 portant nomination du Premier Ministre ;
- VU le décret n° 2011-237/PRES/PM du 21 avril 2011 portant composition du Gouvernement du Burkina Faso ;
- VU le décret n° 2011-329/PRES/PM/SGG-CM du 06 juin 2011 portant attributions des membres du Gouvernement ;
- VU l'acte additionnel A/SA 1/01/07 de la CEDEAO du 19 janvier 2007 relatif à l'harmonisation des politiques et du cadre réglementaire du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- VU l'acte additionnel A/SA 2/01/07 de la CEDEAO du 19 janvier 2007 relatif à l'accès et à l'interconnexion des réseaux et services du secteur des technologies de l'information et de la communication ;
- VU l'acte additionnel A/SA 3/01/07 de la CEDEAO du 19 janvier 2007 relatif au régime juridique applicable aux opérateurs et fournisseurs de services ;
- VU l'acte additionnel A/SA 4/01/07 de la CEDEAO du 19 janvier 2007 relatif à la gestion de la numérotation ;
- VU l'acte additionnel A/SA/ 5/01/07 de la CEDEAO du 19 janvier 2007 relatif à la gestion du spectre des fréquences radioélectriques ;
- VU l'acte additionnel A/SA/ 6/01/07 de la CEDEAO du 19 janvier 2007 relatif à l'accès universel / service universel ;
- VU la directive N° 01/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006 relative à l'harmonisation des politiques de contrôle et de régulation du secteur des télécommunications ;
- VU la directive N° 02/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006 relative à l'harmonisation des régimes applicables aux opérateurs de réseaux et fournisseurs de services ;
- VU la directive N° 03/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006 relative à l'interconnexion des réseaux et services de télécommunications ;
- VU la directive N° 04/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006 relative au service universel et aux obligations de performance du réseau ;
- VU la directive N° 05/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006 relative à l'harmonisation de la tarification des services de télécommunications ;

Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) 01 B. P. 6437 Ouagadougou 01
☎ +226 50 37 53 60/61/62 ☎ +226 50 37 53 64 N° IFU : 00005983 T
Compte BICIAB N°905306381300193

- VU la Loi n°061-2008/AN du 27 Novembre 2008 portant réglementation générale des réseaux et services de communications électroniques au Burkina Faso ;
- VU le décret n°2009-346/PRES/PM/MPTIC du 25 mai 2009 portant attributions, composition, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Communications électroniques ;
- VU le décret n° 2009-614/PRES/PM/MCE/MEF du 12 août 2009 portant nomination des membres du Conseil de Régulation ;
- VU le décret n° 2009-615/PRES/PM/MCE/MEF du 12 août 2009 portant nomination du Président du Conseil de Régulation ;
- VU la lettre n° 2011-07/2151/IK-DS/DLR/DG-Airtel Burkina Faso en date du 13 juillet 2011 par laquelle Airtel Burkina Faso S.A demande de nouveaux PQ.

D E C I D E

- Article 1 :** Les numéros de la forme **77.40 MCDU à 77.49 MCDU** sont attribués à Airtel Burkina Faso S.A pour la fourniture du service GSM à compter de ce jour et pendant la durée de l'autorisation sus-visée.
- Article 2 :** Airtel Burkina Faso S.A acquitte pour les blocs de numéros attribués une redevance annuelle dont le montant et les modalités de paiement sont fixés dans son cahier des charges.
- Article 3 :** En application des dispositions de l'article 95 de la loi n° 061-2008/AN du 27 novembre 2008, les blocs de numéros attribués à l'article 1 ci-dessus ne peuvent devenir la propriété de Airtel Burkina Faso S.A et ne peuvent faire l'objet de transfert qu'après accord de l'ARCEP.
- Article 4 :** Airtel Burkina Faso S.A adresse à l'ARCEP, à la fin de chaque année, un rapport sur l'utilisation effective des blocs de numéros attribués.
- Article 5 :** Le Directeur de la Gestion du Spectre et de la Numérotation est chargé de l'exécution de la présente décision qui sera notifiée Airtel Burkina Faso S.A et publiée au Journal Officiel.

Ouagadougou, le 11 AUG 2011

AMPLIATIONS :
- ONATEL S.A
- TELMOB S.A
- TELECEL FASO
- J.O

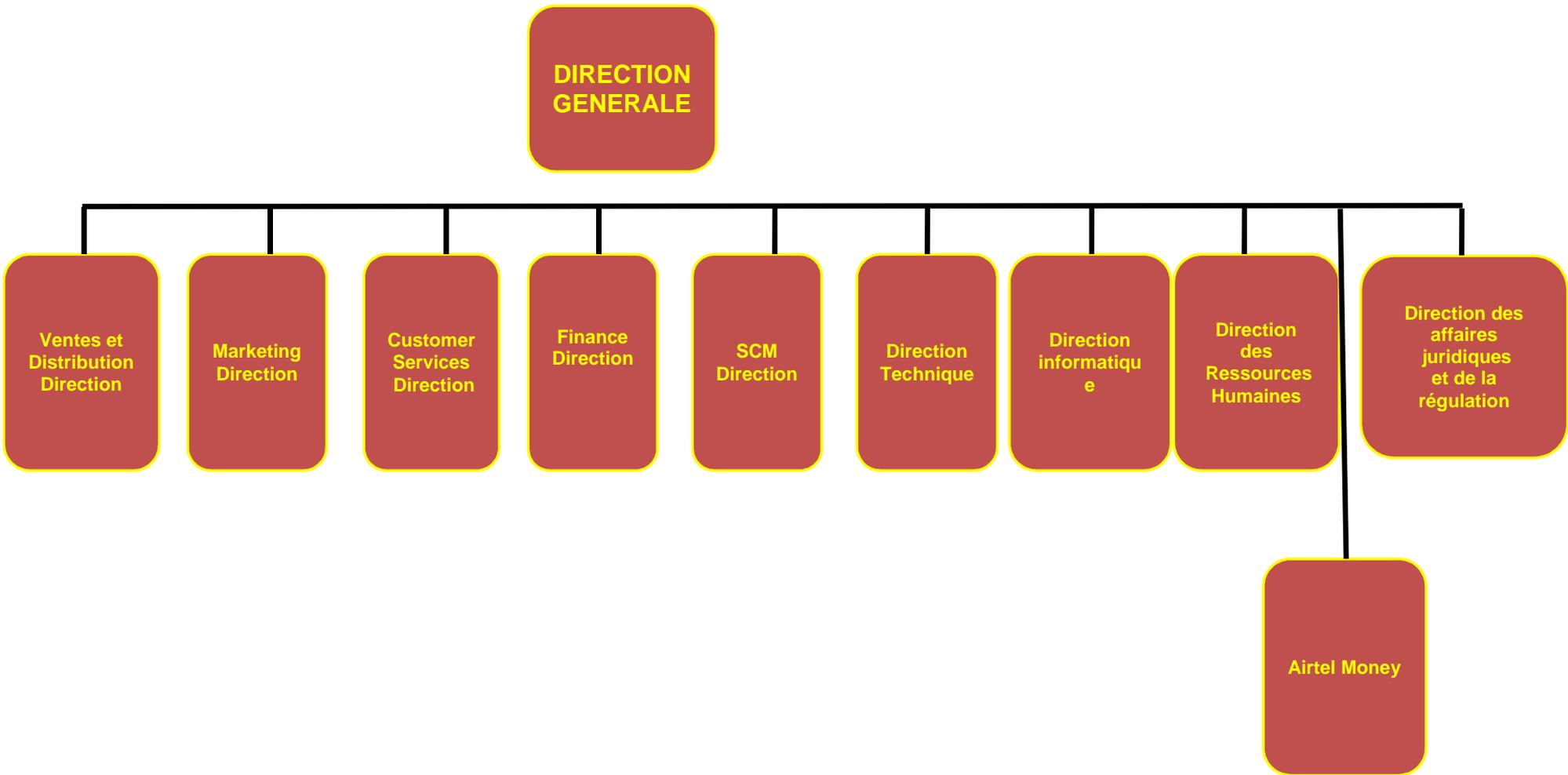

Mathurin BAKAYO
Chevalier de l'Ordre National

Le Président
National
BURKINA FASO

Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) 01 B. P. 6437 Ouagadougou 01
☎ +226 50 37 53 60/61/62 ☎ +226 50 37 53 64 N° IFU : 00005983 T
Compte BIB N° : 11 100 261 701 - 85

Le document ci-dessus montre le type de décisions dévolues à l'ARCEP. Ici, il s'agit de l'octroi de ressources en numérotation à Airtel Burkina Faso.

Organigramme de Airtel Burkina Faso



Bibliographie

Ouvrages

1. GOGUE Jean-Marie, Qualité totale, et plus encore : *Le management de la qualité en question*, éditions Harmattan Paris 2006, 196.
2. Julie RAYMOND, Jacques SEGOT, Lise FAVIER, Management de la qualité et de la performance, *construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*, Lexitis Paris 2011, 164.
3. JACCARD Michel, Objectif qualité : *Introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité*, Presses polytechniques et universitaires romandes 2010, 392.
4. SHEWHART, W.A., Economic Control of Quality of Manufactured Products. New York: Van Nostrand, London: MacMillan, 1931, 501 p. Réédité en 1980 par l'American Society for Quality.
5. DEMING W. Edwards, Hors de la crise, *Economica*, 2002, 352.
6. SULLIVAN Arthur, SHEFFRIN Steven, Economics: Principles in action. Pearson Prentice Hall, 2006, 592.
7. BRAVARD Jean-Louis, MORGAN Robert, Réussir une externalisation, Village mondial 2007, 234.
8. GREAVER Maurice F., Strategic Outsourcing: *A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM Div American Mgmt Assn, 1999, 314.
9. DELMOTTE Jeroens & Luc SELS, l'outsourcing des RH : *opportunité ou menace?* Fédération des partenaires de l'emploi 2005, 82.
10. GESTELAND Richard R., GESTELAND Mary C.: *India: Cross-cultural Business Behavior: for Business People, Expatriates and scholars*, Copenhagen business school press 2010, 193.
11. LIPOUBOU Lambert et Félix NTEP, Repenser le marché de l'Afrique à partir du culturel, Harmattan 2013, 248.
12. HOFSTEDE Geert, MINKOV Michael, Cultures et organisations : *Comprendre nos programmations mentales*, 3è édition, Pearson references 2010, 634.
13. HOFSTEDE Geert H, Gert Jan Hofstede, MINKOV Michael, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition, 2010, Business and Economics, 576.
14. Maurice THEVENET. La culture d'entreprise, Paris : PUF, 1993, 128
15. SAHUT Jean Michel, Relations salariés-employeurs : *Quel partage des valeurs*, éditions Harmattan 2010, 230.
16. SAMOVAR Larry A., Richard E. PORTER, McDANIEL Edwin R., Intercultural Communication: *A Reader*, Cengage Learning 2009, 496.
17. Martine Hlady Rispal, Méthode des cas : *Application à la recherche en gestion* DeBoeck Université 2002, 256.
18. YIN Robert K. (1981). "The Case Study Crisis". *Administrative Science Quarterly*,
19. YIN Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Ed., Sage Publications, London, UK.

20. KUMAR Rajesh, KUMAR SETHI Anand. Doing Business in India: A Guide for Western Managers. Palgrave Macmillan 2012, 186.

Mémoire, Acte de formation et articles

1. A Parasuraman, Valarie A Zeithaml, Leonard L Berry « A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future research », Journal Of Marketing. Vol.49 (Fall 1985). PP 41-50
2. THESE de Myriam, Laurence ISPA, la qualité en industrie, Application : *Travail sur la qualité produit au sein d'une industrie agro-alimentaire*
3. *Mettre en œuvre une démarche qualité en dix étapes* tiré de www.qualiblog.fr consulté le 28 août 2013.
4. *Téléphonie mobile au Burkina : l'année 2012 en chiffres* tiré de www.lefaso.net Consulté le 25 août 2013.
5. *Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O.* Geert Hofstede, "vivre dans un monde multiculturel" tiré de www.cnam.fr consulté le 16 août 2013
6. *La culture et les arts* tiré du site www.ambaburkina.dk consulté le 15 juillet 2013.
7. *OECD Perspectives de l'investissement international 2005*, OECD Publishing Amazon France.
8. MOUELLE Thierry, expert en management stratégique, in « Le Management de la Qualité de service au Client », Actes du séminaire de formation des Managers de Airtel Burkina Faso, juillet 2013.
9. John P. Kotter, James L. Heskett culture et performances : *Le second souffle de l'entreprise* article tiré de <http://www.cnam.fr> consulté le 10 novembre 2013
10. *l'Art de la gestion des risques* dans les Echos, quotidien de de l'économie, supplément gratuit au numéro 18.294 du mercredi 6 décembre 2000,
11. Institut National de la Statistique et de la Démographie, RGPH de 2006- *Analyse des Résultats définitifs- Thème2 : État et Structure de la population*, p22.
12. *Country Profile: Human Development Indicators* article tiré de (<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/BFA.html>) consulté le 11 décembre 2013.

TABLE DES MATIERES

PREMIÈRE PARTIE : CHAMP THÉORIQUE	6
Chapitre 1. Introduction et Vue Générale de l'Étude.....	7
1.1 Motivations de l'Étude	7
1.2 Questions de Recherche	9
1.3 Données et Méthodologie	11
1.4 Vue Générale de l'Étude	10
Chapitre 2. Système de Management de la Qualité : Une Revue Littéraire	11
2.1 Brèves Fondations diachroniques et culturelles de la théorie de la qualité.....	15
2.2 Qualité industrielle.....	17
2.3 Qualité de produit	17
2.4 Qualité de service.....	18
2.5 Qualité managériale.....	19
2.5.1. Les outils de la qualité : aide à l'analyse	19
2.5.2. Les outils de la qualité : suivi et contrôle de la qualité.....	20
Chapitre 3. Champ Théorique de l'Étude	21
3.1 Modèle Économique.....	21
3.2 Segment de Marché.....	22
3.3 Cadre Réglementaire.....	24
3.4 L'Entreprise.....	25
DEUXIÈME PARTIE : VUE GENERALE DE L'ENTREPRISE ET CONTEXTE ENTREPRENEURIAL.....	26
INTRODUCTION ET VUE GENERALE	26
Chapitre 1. Situation de l'Entreprise	27
1.1 Contexte historique et socioéconomique.....	28
1.2 Analyse IFAS (Internal Factors Analysis Summary)	28
1.3 Analyse EFAS (External Factors Analysis Summary)	30
1.3.1 Environnement politique et social.....	30
1.3.2 Environnement économique.....	31
1.3.3 Environnement technologique.....	31
1.3.4 Environnement concurrentiel.....	31
Chapitre 2. Entreprise et Facteurs Culturels.....	34
2.1 Comprendre ce qu'est la Culture.....	35

2.2 L'influence culturelle du Groupe Bharti.....	36
2.3 Les caractéristiques culturelles du Burkina.....	37
Chapitre 3. L'impact de la Stratégie de Réduction de Coûts sur la Qualité.....	40
3.1 Trois Axes d'Appréhension de la Notion de Qualité chez Airtel Burkina.....	41
3.1.1 Qualité Technique.....	41
3.1.2 Qualité Fonctionnelle.....	42
3.1.3 Qualité managériale.....	43
3.2 Partenariats Airtel - Services Externalisés.....	44
3.3 Analyse SWOT des Services Externalisés.....	45
3.3.1 Forces et opportunités.....	45
3.3.2 Menaces et faiblesses.....	46
3.4 Impact de l'Externalisation sur la Gestion des Réclamations.....	47
3.4.1 Délais d'attente auprès du service clientèle.....	48
3.4.2 Méconnaissance des offres d'Airtel Burkina	49
3.4.3 Rallongement de la chaîne des intermédiaires.....	49
3.4.4 Compétitivité économique.....	51
Chapitre 4. Principes et Exigences de la Qualité.....	52
4.1 Les 8 points de Référence de la Norme ISO 9001 : 2008.....	53
4.2 Le Processus de Certification ISO pour la Qualité de service.....	54

TROISIEME PARTIE : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE CHEZ AIRTEL BURKINA :

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES.....	56
INTRODUCTION ET VUE GENERALE	56
Chapitre 1. Les Indicateurs Qualité	59
1.1 Monitoring régulier avec quelques indicateurs Qualité.....	60
1.1.1 Indicateurs de la qualité du service clientèle.....	60
1.1.2. Indicateurs de processus externalisation.....	62
Chapitre 2. Uniformisation des standards Qualité entre Airtel Burkina et ses Partenaires – Vers un SMQ plus efficace.....	63
2.1 Qualité de l'Accueil.....	64
2.2 Qualité du Produit.....	65
2.3 Délai de traitement de dossiers.....	66
2.4 Motivation et valorisation du personnel.....	66

2.4.1 Techniques de motivation financière.....	67
2.4.2 Techniques de valorisation du personnel.....	68
2.5 La réclamation comme source d'évaluation de la Qualité.....	70
2.6 Former continuellement les personnels internes et externes.....	70
Chapitre 3 : Révision des conditions de partenariat avec les prestataires.....	71
CONCLUSION DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS.....	73
Annexes.....	76
Bibliographie.....	78
Table des matières.....	80