

Prise de décision comme outil de performance des entreprises de télécommunications en RDC. Cas de Vodacom Congo

Marcel Mandeke Kusongesa

Résumé

Les entreprises de télécommunications opérant en République démocratique du Congo (RDC) évoluent dans un environnement complexe, discontinu et imprévisible. Pour améliorer leurs performances et maintenir leur chiffre d'affaires dans ce secteur, Vodacom Congo conclut des partenariats gagnant-gagnant avec les Super Dealers, leur permettant ainsi d'assurer la distribution de leurs services sur l'ensemble du territoire national. Ce contrat stipule que Vodacom Congo doit verser au partenaire un incitatif de revenu récurrent (PORI, *Prepaid Ongoing Revenue Incentive*) de 15 % de la consommation (en unités de temps d'antenne) de toutes les cartes SIM activées par ce partenaire pendant les trois premiers mois, puis un PORI de 4 % à partir du quatrième mois. Cet avantage de 4 % est communément appelé le "PORI à vie".

Notre recherche montre que, depuis l'exercice financier 2022-2023, les performances de Vodacom Congo ont diminué. Cette baisse de performance résulte de la décision de la direction générale de l'entreprise de supprimer le PORI à vie de 4 %. Cette décision a changé le cours des événements, entraînant un ralentissement des activités de Vodacom Congo. La sous-performance actuelle de Vodacom Congo découle donc principalement d'une prise de décision inadéquate.

Mots-clés : Performance, prise de décision, Vodacom Congo.

Abstract

Telecommunications companies operating in the Democratic Republic of the Congo (DRC) are navigating a complex, discontinuous, and unpredictable environment. To enhance performance and maintain revenue in the telecommunications sector, Vodacom Congo establishes win-win partnerships with Super Dealers, enabling them to ensure distribution of services across the entire national territory. This contract stipulates that Vodacom must pay the partner an ongoing revenue incentive (PORI, Prepaid Ongoing Revenue Incentive) of 15% of consumption (in airtime) for all SIM cards activated by the partner for the first three months, followed by a 4% PORI starting from the fourth month. This 4% benefit is commonly referred to as "PORI for life." Our research indicates that since the 2022-2023 financial year, Vodacom Congo's performance has declined. This performance drop results from the executive management's decision to eliminate the 4% lifetime PORI. This decision has changed the course of events, leading to a slowdown in Vodacom's activities. Vodacom Congo's current underperformance is primarily due to inadequate decision-making.

Keywords: Performance, decision-making, Vodacom Congo.

Introduction

La prise de décision stratégique, tactique et opérationnelle est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Les décisions qui engagent l'entreprise, qu'elle soit petite ou grande exigent, la construction de compromis pour satisfaire tous les membres de l'organisation (Nakou Z.D et Simen Nana S-F, 2021 ; Saib C. et al., 2019).

La finalité d'un système décisionnel est donc le pilotage de l'entreprise. Ce processus constitue une synthèse d'informations opérationnelles, internes et externes, choisies selon leur pertinence et leur transversalité fonctionnelle. De ce fait, l'entreprise ne pourra survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (information disponible, pertinente, fiable, précise et récente) pour agir et décider avec efficacité, c'est-à-dire, prendre les bonnes décisions au moment opportun. Son efficacité est étroitement liée à la quantité des informations qu'elle reçoit pour atteindre ses objectifs fixés.

Cependant, la détermination de la valeur d'entreprise n'est plus une simple addition d'éléments juxtaposés mais elle exprime à la fois le résultat des décisions qui ont été prises et la façon dont ce résultat est perçue par les intervenants sur le marché financier. Cette novation dans l'estimation de la valeur de l'entreprise a mis l'accent sur le problème de la performance de l'entreprise à travers l'évaluation de la pertinence de la prise des décisions financières qu'elle doit effectuer. Ces décisions doivent concourir à l'atteinte de l'objectif fondamental de chaque firme à savoir la maximisation de sa valeur et par conséquent, la création de valeur.

Les entreprises de télécommunications opérant en RDC (Vodacom, Orange, Airtel, Africell) se heurtent à ces nouveaux défis cités ci-haut. Le consommateur assiste passivement aux mutations du jour au lendemain des entreprises de télécommunications. A titre illustratif, Tigo qui avait pris la place de Oasis sera fusionnée avec Congo Chine Telecom (CCT) pour devenir Orange ; Congolese Wireless Network (CWN), communément appelé GSM, devient Vodacom ; Celtel a changé une suite des marques passant par Zain avant de devenir Airtel.

Dans un environnement d'affaires plus compétitif, complexe et incertain (Ngongang, D., 2013), il est donc important pour une entreprise de télécommunications de porter un regard critique sur ses modes des décisions. Pour choisir le mode de décision, le dirigeant doit dans un premier temps connaître les principales caractéristiques de ces modes et, dans un deuxième temps, évaluer les capacités et les besoins de son entreprise. Cette étape revêt une importance capitale, car elle permet d'éclairer les décideurs sur les perspectives d'avenir de ses affaires.

Le choix de la décision à prendre appelle donc plus de savoir, de jugement, d'intelligence des situations, d'adaptabilité. Ce qui permet d'éviter "l'incompétence due à des formes diverses, particulièrement le manque d'expérience dans le secteur d'activité (El Mandili. A., 2024). Pourtant, certains dirigeants des entreprises de télécommunications œuvrant dans les pays en voie de développement comme la RDC se considèrent comme des hommes orchestres en matière de prise des décisions.

Le présent article part du constat que les entreprises de télécommunications installées en RDC passent d'une main à l'autre dans un temps très court. Il s'agit donc de déterminer si les modes des décisions prises par ces entreprises de télécommunication ont un impact sur leur performance. Les questions suivantes résument cette problématique :

- Quels sont les modes des décisions appliquées par les dirigeants des entreprises de télécommunications ?
- Quelles sont les conséquences de la prise de décision face à la performance de cette entreprise ?

A ce questionnement, nous avançons les hypothèses que certaines décisions prises par les dirigeants ne respectent pas les règles de l'administration afin de permettre à celles-ci

d'atteindre ses objectifs et qu'une mauvaise décision prise par une entreprise a un impact négatif qui ne lui permet pas d'atteindre les objectifs assignés au départ.

La performance étant un élément nécessaire pour tout leader, il est nécessaire à celui-ci de prendre des décisions rationnelles sans laquelle l'entreprise risquerait de réduire son chiffre d'affaires voire même tombé en faillite. Aussi avons-nous réfléchi sur l'impact de la prise de décision pour la performance de la société de télécommunications Vodacom Congo.

I. Généralités conceptuelles et théoriques

I.1. Performance

Comme le remarque Bourguignon ⁽¹⁾, le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. Etymologiquement, le concept performance a le même sens en français et en anglais ; il signifie d'abord l'accomplissement, pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- *Les résultats de l'action* : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- *Le succès* : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement.
- *L'action* : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.
- *La capacité* : la performance renvoie alors au potentiel.

D'après Chandler (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin ⁽²⁾.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché. □ L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

I.1.1. Dimensions internes de la performance

1. La performance financière : étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

¹ A. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet - août 1995, pp. 61-66

² A.D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992, p.21

- La rentabilité ROE : ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. Le ratio le plus souvent utilisé est le *ROE (Return on equity)*. $ROE = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$.
- Le ratio Q, proposé par Tobin, constitue dans son principe une mesure de l'ensemble des rentes anticipées, sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme des valeurs des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis. La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financés, le plus souvent évalué à partir des immobilisations³.

$Q \text{ de Tobin} = \text{Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)} / \text{Coût de remplacement des actifs}$

- Le ratio de Marris repose sur la même logique que le Q de Tobin, mais ne retient en compte que des capitaux directement investis par les actionnaires. Il s'évalue en rapportant la capitalisation boursière à la valeur comptable des capitaux propres.

$\text{Ratio de Marris} = \text{Capitalisation boursière} / \text{Valeur comptable des capitaux propres}$

Notons que depuis les dix dernières années, les écrits sur les mesures de la performance remettent en cause l'utilisation de mesures financières comme seul système permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs et la réussite des entreprises. La plupart de ces indicateurs demeurent axés sur le passé et n'indiquent pas aux gestionnaires comment améliorer leur performance. Ils n'indiquent pas davantage si cette performance est en cohérence avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise⁴.

2. La performance sociale : Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation⁵.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...).

³ K.H CHUNG et S.W. PRUITT, « A simple approximation of Tobin's Q », *Financial Management*, Vol 23, N°3, 1994, pp.71-74.

⁴ Hélène BERGERON, « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6^e *Congrès international francophone sur la PME* - Octobre 2002 - HEC - Montréal.

⁵ TEZENAS DU MONCEL, cité par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », *Annales du Management*, 1992, p.381.

- Le taux de *turnover*, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

3. La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour M. Lebas, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation ⁽⁶⁾. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.

4. La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale⁷:

- L'entrepreneuriat : efficacité, efficience, proactivité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants⁸:

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- L'habileté d'exécution : application pure et simple.

⁶ M.LEBAS, «Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe», Groupe HEC, Paris, 1998.

⁷ BOYATIZIS, cité par A.PAYETTE « L'efficacité des gestionnaires et des organisations ».

⁸ Mohamed FRIOUI, « Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise », DEA Management, FSEG Tunis, 2001.

- Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

5. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels nous citons :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

I.1.2. Modèles d'évaluation de la performance

De nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données.

L'approche économique de la performance repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de J. Caby et ses collaborateurs (87) qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

L'approche sociale de la performance découle des apports de l'école des Relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R.E. Quinn et J. Rohrbaugh indiquent à ce sujet que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres* » (88). L'harmonisation, la pérennité des sous- systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux.

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin et ses collaborateurs repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme.

En réalité, R.H. Hall (89) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal.

I.2. Système de décision

I.2.1. Définitions

Le système de décision peut être défini comme l'ensemble des moyens humains (essentiellement intellectuelle) et matériels permettant le choix et la mise en œuvre des processus par lesquels l'information transformée en action. Son rôle est important puisqu'il fournit au système les moyens de procéder pour mener bien cette transformation provenant de l'environnement afin d'entreprendre les actions nécessaires de cette phase qui englobe les éléments suivants :

- La transformation des informations : cette étape regroupe les traitements qui sont réalisés par le récepteur en fonction de ses besoins et qui lui permettent de définir un ensemble d'attitudes à tenir ;
- La prise de décision : c'est à ce niveau que s'effectue le choix d'une solution en fonction de critères privilégiés ;
- L'action : c'est la réalisation effective de la décision.

Le processus décrit ci-haut s'applique à toutes les informations qui circulent, il est bien évident que le nombre d'informations à gérer est important. Il est donc indispensable de les mémoriser, les traiter et de les réutiliser en cas de besoin c'est la fonction du système d'information. En effet, une information considérée sans effet à l'instant T peut se révéler très essentielle à l'instant T1 ; le paramètre temps définit l'importance et l'intérêt de l'information, notamment l'information organisationnelle. Gérer la capitalisation informationnelle pour bien agir nécessite donc un pilotage partagé et impératif du système d'information.

L'utilisation des SID a beaucoup d'impact sur la qualité et la rapidité de la prise de décision. En effet, selon les résultats d'une recherche empirique menée par Lieder et Elam (1995) sur l'impact de détection l'utilisation des SID, ces systèmes permettent non seulement d'améliorer l'efficacité de des problèmes mais améliorent aussi les modèles mentaux des décideurs et par conséquent la qualité et la rapidité de la prise de décision. Les technologies de l'information qui permettent de concevoir ces différents types de systèmes capables de fournir des informations pertinentes pour la prise de décision (tableau de bord, modèle de simulation, etc.)

I.2.2. Le rapport entre information et décision

L'information en entreprise fondée sur les systèmes d'aide à la décision. La théorie de l'information montre l'importance pour une organisation d'identifier ses besoins informationnels et de mettre en place les outils nécessaires pour y répondre. En les intégrant dans la prise de décision et le développement de capacités internes, l'organisation doit pouvoir mieux performer. Ces résultats laissent supposer qu'une organisation doit développer des capacités (technologiques, humaines ou autres) afin de saisir l'information et de mieux orienter ses choix stratégiques.

Depuis la définition du cadre par Galbraith (1974), la théorie de l'information a été à la base de nombreuses autres recherches. Celles-ci se sont orientées aussi bien vers le management, le marketing que les systèmes d'aide à la décision. L'information est donc liée à toute problématique de la décision. Mais ce lien entre information et décision est ambigu (March, 1991 ; Mayère, 1993). Selon Mayère, *« les organisations tout d'abord utilisent toute une part de leurs informations pour exercer une veille sur leur environnement et non pas à des fins de décision. Par ailleurs, l'information est plus souvent rassemblée pour justifier une décision a posteriori, pour contrôler une interprétation ou créer une vision commune que pour clarifier a priori une décision »* (March, 1991 ; Mayère, 1993).

Nous ne nous engageons pas dans l'analyse des ambiguïtés qui entourent le lien entre information et décision. Notre propos est de signaler qu'il ne faut pas négliger cet aspect dans la réflexion sur les systèmes d'information. Nous allons rappeler brièvement les notions d'information et de système d'information.

I.2.3. Performance et prise de décision : quelle relation ?

Comme nous l'avons constaté, la définition de la performance se présente sous différents aspects suivant les angles de vue adoptés par les différents auteurs. Dans le but de déterminer la relation entre celle-ci et la décision, nous faisons recours à la définition des indicateurs de la performance. Il s'agit d'un ensemble d'informations qui donnent une idée sur l'efficacité et/ou l'efficience du système ou processus employé par une entité, par rapport à une norme, un plan ou un objectif fixé par cette entité (AFGI, 1992 ; Fortuin, 1988). D'après ces auteurs, les différents indicateurs de la performance reflètent le degré de réalisation des objectifs fixés par l'organisation et constituent en même temps une source d'informations fiable et pertinente qui alimente le processus de prise de décision.

Pour Harbour (2009), il serait difficile pour les dirigeants d'une entreprise d'évaluer sa situation de manière significative dans le but de procéder à des modifications opérationnelles pour résoudre les problèmes de performance, en l'absence de ses indicateurs. Ces derniers peuvent aussi indiquer les résultats futurs, en prévenant les dirigeants des problèmes éventuels ou en offrant des conseils avancés sur les possibilités ou les choix possibles pour résoudre un problème. L'ensemble de ces informations permet aux décideurs d'une entité de gérer ou prendre des décisions d'une manière proactive et/ou effective, permettant ainsi à ces derniers de rester au moins mieux informés sur les différentes opérations et activités de l'entité en question. (Berrah et al, 2013 ; Lohman et al., 2004).

D'après les opinions des auteurs, nous pouvons donc affirmer que la performance et ces mesures ou indicateurs sont étroitement liés à la décision et au processus de prise de décision. De plus, d'autres contributions consacrées à l'étude de la performance des organisations, se sont convenues sur l'existence d'une relation entre celle-ci et le processus de prise de décision. Cependant, chaque étude a tenté d'expliquer cette relation d'un point de vue différent des autres. En effet, Masmoudi et Gherib (2008) dans leur article « Rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie », ont rapporté le travail de Fredrickson et Mitchell (1984) qui avaient étudié l'influence de la stabilité de l'environnement sur la rationalité de la prise de décision définie par la notion d'exhaustivité ou « Comprehensiveness ». L'objet de cette étude était de démontrer comment les décideurs adoptent des processus décisionnels à caractère rationnel et exhaustif dans les environnements stables et les abandonnent dans les environnements dynamiques.

II. Impact de la prise de décision sur la performance de l'entreprise

Après avoir présenté les mesures que nous avons prévu pour analyser l'impact de la prise de décision sur la performance de l'entreprise Vodacom Congo, nous proposons de présenter l'analyse empirique réalisée afin de tester cette relation sur le plan pratique. Néanmoins, le caractère exploratoire de notre recherche nous a conduits à adopter une approche reposant sur une étude de cas.

L'utilisation de l'étude de cas ne semble utile que lorsqu'il s'agit d'une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte réel et essentiellement que lorsque la limite entre le phénomène et le contexte n'est pas clairement évidente ou paraît complexe (Bonoma 1985 ; Benbasat et al. 1987; Feagin et al. 1991, Yin, 1994, cité par Dubé et Paré, (2001)).

Le choix de Vodacom Congo comme cas de figure a été effectué pour la disponibilité des informations. En effet, le calcul de la valeur de nombre de cartes SIM vendues des fonds propres de l'entreprise qui va être effectué dans ce qui va suivre, sur la période d'études allant de 2021-2022 et 2022-2023 nécessite une analyse approfondie sur la prise de décision des dirigeants de cette entreprise de télécommunication.

II.1. Présentation de l'étude de cas

La société Vodacom Congo, créée en octobre 2001 sous forme d'une société privée à responsabilité limitée, est le fruit du partenariat entre le premier opérateur GSM au Congo CWN (Congolese Wireless Network) et Vodacom Group d'Afrique du Sud. Alors que l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) recommandait à tous les pays du monde de dépasser la télé-densité d'un téléphone pour 100 habitants, la RDC n'en comptait qu'un pour 1300 habitants en l'an 2000. Vodacom Congo s'est fixée comme objectif d'installer, d'exploiter et d'entretenir un réseau GSM afin de fournir la télécommunication sur des bases commerciales viables, développant et modernisant ainsi les télécommunications en RDC ; une manière de contribuer à la reconstruction de la RDC en modernisant ses infrastructures de télécommunication.

Dans le souci de répondre aux multiples préoccupations de ses abonnés, Vodacom Congo a mis à la disposition de ces derniers un personnel hautement qualifié dans tous ses sites ou bureaux et cela tant dans la capitale que dans l'arrière du pays. Il détient un circuit varié pour la commercialisation de ses produits et services dont entre autres les Vodashop et les shops de Super Dealer (partenaires). Toujours dans le but de décentraliser la téléphonie congolaise, Vodacom Congo offre à sa clientèle une gamme variée de produits et services. Mais il a deux produits de base à savoir : la SIM, les recharges (Airtimes) pour toutes les bourses. Nonobstant ces deux produits de base, l'entreprise offre une panoplie de services de base tels que la transmission de la voix, des données et le fax aux services à valeur ajoutée comme le SMS, le MMS, l'Internet, le GPRS, le EDGE, le Vodanet, le Vodalive, le swap, le MSISDN Swap, le roaming, l'infotext, le clir ou masquage du numéro, le M-Pesa, etc.

Vodacom Congo a signé des partenariats gagnant-gagnant avec les Super Dealers pour que ceux-ci maintiennent la distribution partout en RDC. Ce contrat stipule que Vodacom Congo doit payer au partenaire un PORI (Prepaid Ongoing Revenue Incentive) de 15% de la consommation (en Airtimes) de toutes les SIM connectés par celui – ci pour les trois premiers

mois, et un PORI (Prepaid Ongoing Revenue Incentive) de 4% à partir du 4ere mois. Cet avantage de 4% est communément appelé PORI A VIE.

II.2. Présentation des données

La réalisation des objectifs de cette étude a nécessité le recours aux données sur le Airtimes et les cartes SIM vendues par Vodacom Congo et le constat auquel la mesure sur la prise de décision pourrait impacter négativement les activités de cette grande entreprise voire même diminuer son chiffre d'affaires.

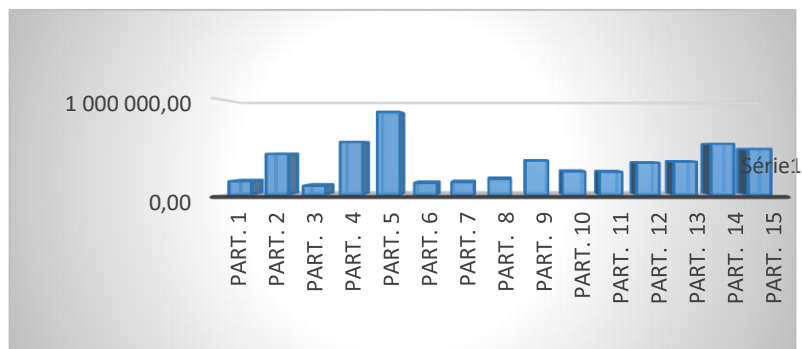
II.2.1. Revenus sur les recharges (Airtimes) (FY21-22) en dollars américains

Tableau n°1. Revenus sur les Recharges (Airtimes) (FY21-22)

AIRTIME VENDUS (FY21-22)								
CUMUL	146 194,88	432 516,10	920,84	558 539,41	872 109,29	128 576,02	137 282,59	
mars-22	771,54	974,73	558,42	836,76	401,77	042,20	521,49	
févr-22	842,	599,	680,	399,	525,	379,	314,	
janv-22	371,57	941,81	943,73	122,09	294,36	281,58	801,83	
déc-21	711,27	302,05	287,83	264,58	634,89	993,81	699,42	
nov-21	908,36	397,73	304,17	069,31	500,18	328,13	540,00	
oct-21	1024,24	512,18	574,39	931,91	801,02	580,28	724,97	
sept-21	300,	356,	804,	755,	370,	066,	612,	
août-21	210,02	520,95	7 916,97	016,17	113,18	384,30	741,58	
juil-21	187,44	270,	854,44	265,	868,	593,	945,	
juin-21	913,10	031,	647,46	363,	535,86	300,	625,	
mai-21	606,33	256,	859,76		672,	966,	274,	
avr-21	348,44	353,	489,	241,	571,	660,	481,	
SD NAME	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	

171 098,00	362 119,87	248 862,10	244 469,58	339 686,34	350 938,15	537 424,78	484 066,53
034,00	919,11	339,29	832,19	843,22	388,89	696,69	695,28
510,	146,	099,	899,	667,	714,	032,	906,
476,00	955,57	15 800,90	414,96	28 507,84	28 089,59	952,44	29 310,53
283,00	999,34	055,26	231,62	903,79	125,08	070,23	404,34
005,00	514,94	426,70	838,90	224,93	660,27	102,66	751,41
793,00	388,70	903,61	305,71	29 047,94	646,02	987,81	404,61
690,	172,	582,	906,	527,	294,	285,	25 831,59
169,00	611,26	100,13	682,29	332,84	074,78	462,46	012,97
317,	360,	302,	181,	467,	899,	121,	822,
409,	258,	270,	828,	011,	944,	590,	490,
102,	041,	733,	806,	821,	886,	090,	302,
310,	750,	247,	541,29	331,	213,	103 032,45	133,
Part. 8	Part. 9	Part. 10	Part. 11	Part. 12	Part. 13	Part. 14	Part. 15

Source : Service commercial de Vodacom Congo, 2023 Graphique 1. Revenus sur les recharges (Airtimes) (FY21-22) en dollars américains



La lecture de ce tableau et de ce graphique montre que Vodacom Congo a travaillé avec 15 partenaires ; les recettes encaissées pour l'année 2021-2022 se présentent de la manière suivante : le 5^{ème} partenaire occupe la première position en terme de recettes avec 872 109,29 dollars américains, suivi du 4^{ème} partenaire avec 558 539,41 dollars américains. Le 14^{ème} partenaire vient en 3^{ème} position avec 537 424,78 dollars américains, le 15^{ème} partenaire pointe à la 4^{ème} position avec 484 066,53 dollars américains et le deuxième partenaire occupe la 5^{ème} position avec 484 066,53 dollars américains de recettes.

II.2.2. Revenus sur les recharges (Airtimes) (FY 22-23)

Tableau n°2. Revenus sur les recharges (Airtimes)

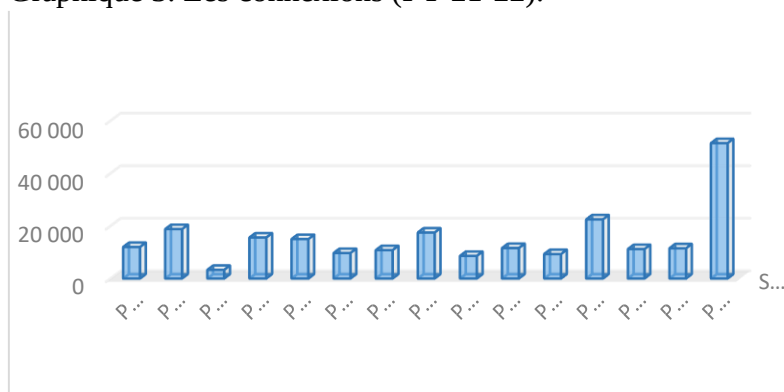
SD NAME	AIRTIMES VENDUS (FY22-23)											
	CUMUL	77236,09	50369,8	març-23	2353,3	162	févr-23	2257,67	0	janv-23	2450,3	108
Partenaire 1	13131,83	1812,81	2640,38	mai-22	11929,69	4805,16	juin-22	8464,86	6105,96	août-22	8413,38	6166,08
				sept-22	5622,74	4107,24	oct-22	4835,55	7882,17	nov-22	5512,73	125
				déc-22	3356,76	142						

106587,43	730255,34	864029,07	136223,66	121513,97	29587	181047,76	934,83 ⁹⁸	115519,78
10198,48	52562,97	46659,49	12060,43	6263,42	0	9094,81	2485,61	8545,6
9555,04	41693,53	50132,71	11214,57	7033,79	0	5915,03	2103,12	8256,44
8789,44	45378,03	60000,49	11616,04	10154,15	0	13021,66	3153,29	9314,01
10649,22	61560,93	64539,26	12997,88	9719,6	198	16335,21	5060,73	10261,13
8166,59	56775,3	60072,09	8585,86	8874,46	0	11961,56	8770,69	9704,66
9158,48	53482,91	62601,9	8713,27	9669,04	0	12488,86	11096,98	9751,31
8341,95	63361,39	71999,83	8731,73	10389,53	253	13222,79	12554,85	8568,35
10952,95	668 ³⁴ , 29	94899,7	10516,57	13207,71	385	12767,86	13168,27	8034,51
10191,06	77074,02	94999,91	10153,6 3	13397,9	0	15047,3	10293,05	8857,89
8302,84	75526,74	85581,46	13652,18	11265,73	291	14531,74	7803,63	8774,55
5877,02	69937,28	84141,21	14479,39	12340,29	10435	30957,79	8546,02	10004,23
6404,36	66067,95	88401,02	13502,11	9198,35	18025	25703,15	8462,59	15447,1
Partenaire 3	Partenaire 4	Partenaire 5	Partenaire 6	Partenaire 7	Partenaire	Partenaire 9	Partenaire	Partenaire 11

12 000	18 800	3 300	15 600	15 000	9 700	10 800	17 500	8 600	11 600	9 300
2 000	2 000	2 000	4 500	2 000	1 000	1 000	2 000	1 300	1 000	3 000
0	1 200	100	200	0	200	900	0	0	0	100
700	1 000	300	900	1 000	1 000	600	400	600	1 000	600
0	0	0	0	0	0	600	0	0	0	0
300	600	0	0	500	500	700	600	200	800	300
2 000	2 000	100	1 000	2 500	1 000	1 000	500	2 000	0	300
1 000	2 000	0	1 000	1 000	0	1 000	4 000	0	2 000	1 000
2 000	2 000	0	3 000	1 000	1 000	1 000	2 000	0	2 000	0
0	2 000	0	2 000	1 000	1 500	1 000	2 000	1 000	2 000	0
2 000	2 000	0	2 000	2 000	2 000	1 000	2 000	2 000	0	3 000
1 000	2 000	0	1 000	2 000	0	1 000	2 000	1 000	2 000	0
1 000	2 000	800	0	2 000	1 500	1 000	2 000	500	800	1 000
Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3	Partenaire 4	Partenaire 5	Partenaire 6	Partenaire 7	Partenaire 8	Partenaire 9	Partenaire 10	Partenaire 11

	22 500	11 200	11 500	51 500
	3 000	2 000	1 000	10 000
	1 100	0	0	500
	1 200	1 700	500	4 000
	500	0	0	1 000
	1 500	0	0	1 000
	3 000	0	0	2 000
	1 800	0	2 000	2 000
	0	2 500	2 000	8 000
	2 400	2 000	3 000	8 000
	0	0	0	4 000
	5 000	0	0	10 000
	3 000	3 000	3 000	1 000
Partenaire 12	Partenaire 13	Partenaire 14	Partenaire 15	

Graphique 3. Les connexions (FY 21-22).



En rapport avec la position de bénéficiaires de la connexion, il se dégage de ce tableau et graphique que le quinzième partenaire occupe la première position avec 51 500 SIM vendues, le douzième partenaire quant à lui vient à la 2^{ème} avec 22 500 SIM, le deuxième partenaire occupe la 3^{ème} position avec 1800 SIM et les partenaires 8 et 4 se succèdent respectivement chacun avec 17000 et 15600.

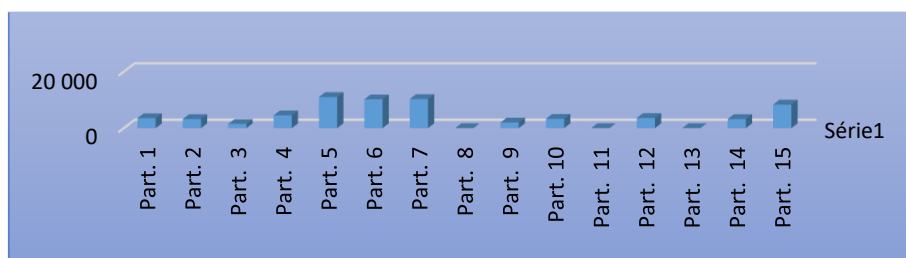
II.2.4. Les connexions (FY 21-22) Tableau n°3. Connexions (FY 21-22).

SD NAME	SIM VENDUS (FY22-23)		
	CUMUL		
		3 500	3 200
			1 500
	mars-23	0	0
	200		
	févr-23	500	0
	0		
	janv-23	0	500
déc-22	600	0	
0			
nov-22	600	600	
0			
oct-22	1 000	100	
200			
sept-22	400	2 000	
500			
août-22	200	200	
0			
juil-22	0	300	
100			
juin-22	200	0	
0			
mai-22	0	0	
0			
avr-22	0	0	
0			
	Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3

4 500	11 000	10 200	10 300	0	2 000
500	0	200	0	0	200
1 000	0	0	500	0	200
0	1 000	1 000	0	0	0
0	1 200	0	0	0	500
0	0	500	1 000	0	300
900	1 000	0	0	0	0
1 000	7 300	2 600	3 700	0	400
600	200	600	300	0	200
0	0	300	300	0	200
500	300	0	500	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	5 000	4 000	0	0
Partenaire 4	Partenaire 5	Partenaire 6	Partenaire 7	Partenaire 8	Partenaire 9

Partenaire 10	Partenaire 11	Partenaire 12	Partenaire 13	Partenaire 14	Partenaire 15
3 300	0	3 600	0	3 200	8 300
500	0	0	0	500	0
500	0	0	0	1 100	0
500	0	1 000	0	0	0
0	0	0	0	0	3 000
0	0	600	0	0	0
500	0	0	0	700	2 400
200	0	1 700	0	500	1 800
100	0	300	0	200	600
0	0	0	0	0	500
0	0	0	0	200	0
0	0	0	0	0	0
1 000	0	0	0	0	0

Source : Service commercial de Vodacom Congo, 2023 Graphique 4. Les connexions (FY 21-22).



Il sied de constater dans les données ci-haut que, pour tous les partenaires considérés par cette recherche, le cinquième partenaire est à la première position avec 11000 SIM vendues, le septième et le sixième partenaire se heurtent avec 10300 et 10200 chacun, le quinzième partenaire lui vient à la 4^{ème} position avec 8300 et enfin le quatrième partenaire n'a vendu que 4500 SIM. Il est à remarquer certains partenaires n'ont pas vendus même une seule SIM, étant donné qu'ils ne tirent pas profit dans cette affaire après la décision des leaders de Vodacom Congo.

II.3. Etude comparative des données statistiques

II.3.1. Analyse comparative des données

Tableau n°5. Analyse comparative des données

Années	Revenus sur le temps de communication		Connexions	
	Indices	Recettes	Indices	Quantités
2021-2022	15 partenaires	5 112 804,48	15 partenaires	228 900
2022-2023	13 partenaires	3 836 207,30	13 partenaires	64 600
Ecart		-1 276 597,18		-164 300

Source : nos recherches

Comparativement aux données de tableau ci-haut sur les revenus de temps de communication de l'entreprise Vodacom Congo, il se dégage un constat dans lequel les recettes de l'année 2021-2022 ont été supérieures de 5 112 804,48 par rapport à l'année 2022-2023 dont les recettes étaient de 3 836 207,30 soit une baisse de -1 276 597,18 et la quantité de Airtimes vendues a sensiblement baissé dans tous les cas de 15 à 13 partenaires. Cette diminution est également visible dans les quantités SIM vendues car, pour l'année 2021-2022, l'entreprise a vendu 228 800 SIM contre 64 600 en 2022-2023.

II.2.5. Interprétation des résultats

A partir de l'année financière 2022-2023, la direction générale de Vodacom Congo a pris la décision de supprimer le 4% de PORI à Vie. Et cette décision qui va changer la suite des événements. La prise de décisions intègre une foule de données qui, analysées, mènent à une solution efficace. Il faut également compter le temps et les efforts consacrés à la digestion de toutes les options pour finalement choisir la meilleure. Les directions des entreprises de télécommunication en général et de Vodacom Congo en particulier doivent réunir les managers des pools pour récolter des données et les analyser avant de prendre des décisions. Cette collecte de renseignements permettra à tous les membres de l'entreprise d'obtenir et de partager une image claire et commune de la situation sur terrain. Les données recueillies aideront à poser un diagnostic juste et à proposer des changements souhaités, matière première pour établir les priorités.

Comme le soulignent Robbins et DeCenzo, « prises en groupe, les décisions véhiculent tout d'abord des informations plus complètes, deux cerveaux valant souvent mieux qu'un. Chaque membre fait part de ses expériences et de ses points de vue. Les décisions collectives facilitent l'acceptation d'une solution une fois le choix finalement fait ; les personnes y contribuant sont celles concernées par sa teneur et son application et elles auront plutôt tendance à accepter la décision et à pousser les autres à en faire autant ».

Un décideur unique qui concentre tous les pouvoirs et ne consulte personne renvoie à la communauté organisationnelle une image autocratique et arbitraire. Il est donc nécessaire de

connaître exactement ce qui doit être réalisé pour effectuer un choix judicieux. La meilleure solution est celle qui permet de réaliser ses objectifs.

Il s'avère que l'équipe de direction de Vodacom Congo n'atteint pas le Target. La décision d'annuler le 4% de PORI à vie ne pouvait pas être fructueuse, car le décideur n'a pas respecté les trois éléments qui caractérisent une décision managériale à savoir : la qualité de la définition des objectifs, la qualité de l'évaluation des différentes options et la capacité d'envisager les conséquences éventuelles, positives ou négatives, de chaque option. Ce sont des décisions du genre intuitive, *« car elles présentent un grand degré d'incertitude : les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision logique, rationnelle, optimale, sont, soit en nombre insuffisant, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit tout simplement impossibles à obtenir parce qu'elles touchent à l'avenir et doivent tenir compte des autres. Elles présentent le plus souvent un grand degré de complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu, en sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, linéaire, déterministe (de type A est la cause de B) »*⁹. Intuitives aussi parce que *« largement fondées sur l'intuition du décideur, c'est-à-dire non justifiées par le recours à un modèle ou une démonstration logico – mathématique »* (¹⁰).

Soulignons que plus les variables sont aisées à identifier et à quantifier, plus la décision apparaît simple à formuler ; plus les variables sont difficiles à repérer, plus la décision devient complexe à formuler. D'où, dans les grandes entreprises il faut formuler des décisions opérationnelles pour éviter des chutes pareilles. Pour une approche plus créative, il serait mieux d'instaurer des séances de remue-méninges (brainstorming). *« Prendre des décisions sans pouvoir suivre une méthode objective et acceptée par tous revient, en quelque sorte, à arbitrer un match où chacun se bat pour imposer son point de vue »*¹¹. Lorsqu'on contribue à établir des objectifs, on est souvent plus enclin à s'associer à leur mise en œuvre et à se sentir imputable de leur réussite.

Conclusion

La conjoncture économique que traverse la RDC incite les consommateurs à réduire de plus en plus leur budget de communication. Dès lors, l'entreprise de télécommunications Vodacom Congo, comme ses concurrentes, vivent dans un environnement complexe et imprévisible. Cependant, Vodacom Congo a mis sur pied des plans stratégiques pour contourner cette difficulté. Toutefois, ces entreprises de télécommunications doivent mettre en place un système d'anticipation leur permettant de gérer l'incertitude et la complexité, de recueillir et d'analyser les décisions stratégiques susceptibles d'avoir des effets majeurs sur leurs performances et mettre en place un cadre d'exécution de leurs décisions.

En somme, les décideurs ne devraient pas décider mais faire fonction de facilitateurs, de catalyseurs, d'enquêteurs et de synthétiseurs pour guider efficacement le processus de prise de décision tout en mettant le client au centre et en prenant des décisions à court terme, car plus une décision comporte d'effets à long terme, plus elle est entachée d'incertitude. Plus les décisions sont prises individuellement et intuitivement par les autorités, plus elles enfoncent l'entreprise dans un carcan qui la rend moins performante.

⁹ Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, Editions de l'ADREG, Paris, 2004, P.213.

¹⁰ Ibid, p.214.

¹¹ KEPNER, C, et TREGOE, B, *Le nouveau manager rationnel*, Tendances actuelles, Paris 2004, P.73.

Marcel Mandeke Kusongesa, Chef de Travaux à l'ISP/Mbandaka

Références bibliographiques

1. BERGERON H, « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal.
2. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet - août 1995.
3. BOYATIZIS, cité par A. PAYETTE ; « L'efficacité des gestionnaires et des organisations ».
4. CABY J., CLERC-GIRARD M.F., KOEHL J., « Le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion*, Mars - Mai, 1996.
5. CHANDLER A D., *Organisation et performance des entreprises*, T1, Editions de l'organisation, 1992.
6. FRIQUI M., *Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise*, DEA Management, FSEG Tunis, 2001.
7. GEORGOPOULOS B.S., TANNENBAUM AS., « A Study of Organizational Effectiveness », in *America Sociological Review*, vol. 22, 2007.
8. HALL R. H., « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness », *The Journal of Applied Behavioral*.
9. K.H CHUNG et S.W. PRUITT, « A simple approximation of Tobin's Q », in *Financial Management*, Vol 23, N°3, 1994.
10. KEPNER, C, et TREGOE, B, *Le nouveau manager rationnel*, Paris, Tendances Actuelles, 2004.
11. LEBAS M., « Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998.
12. MARCHESNAY M., *Management stratégique*, Paris, ADREG, 2004.
13. MARCHESNAY M., *Management stratégique*, Eyrolles, Paris, 1993.
14. MINTZBERG H., *Le management*, Editions d'organisation, Paris, 1992.
15. PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.
16. PORTER Michael, *L'avantage concurrentiel*, InterEdition, Paris, 1986.
17. ROBBINS, S. et DeCenzo, D., *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Nouveaux Horizons, Paris, 2006.
18. TEZENAS DU MONCEL, cité par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », *Annales du Management*, 1992.

