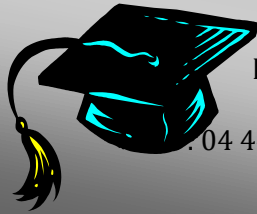


MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

République du Congo
Unité * Travail * Progrès



E.A.D.

ECOLE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

IMMEUBLE E.A.D. Derrière plasco-BP : 298

04 444 98 12 – Site : www.ead-congo.com E-mail : eadpnr_congo@yahoo.fr

Pointe-Noire - République du Congo

MONOGRAPHIE

En vue de l'obtention de la licence professionnelle

Option : Marketing et Action Commerciale

THEME :

Création de la valeur comme facteur de développement :

Cas de la Direction Départementale de l'ACSI

Présenté par:
Mlle Zita Roseline NGOUMBA,
Etudiante à l'EAD

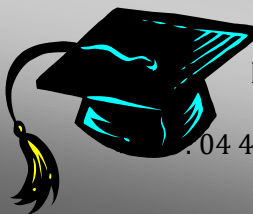
Sous la direction de :
M. Guy Parfait KOUA,
Formateur à l'EAD

Année académique 2018-2019

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

République du Congo
Unité * Travail * Progrès



E.A.D.

ECOLE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

IMMEUBLE E.A.D. Derrière plasco-BP : 298

Tel : 04 444 98 12 – Site : www.ead-congo.com E-mail : eadpnr_congo@yahoo.fr

Pointe-Noire - République du Congo

MONOGRAPHIE

En vue de l'obtention de la licence professionnelle

Option : Marketing et Action Commerciale

THEME :

Création de la valeur comme facteur de développement :

Cas de la Direction Départementale de l'ACSI

Présenté par:
Mlle Zita Roseline NGOUMBA,
Etudiante à l'EAD

Sous la direction de :
M. Guy Parfait KOUA,
Formateur à l'EAD

Année académique 2018-2019

SOMMAIRE

Dédicace

Remerciements

Sigles et abréviations

Introduction

Première partie : Présentation des données

Chapitre I : Cadre théorique de la création de la valeur

- Section 1 : Le concept de création de valeur en entreprise
- Section 2 : Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur

Chapitre II : Cadre pratique

- Section 1 : Présentation de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information
- Section 2 : Cadre méthodologique et création de la valeur à la Direction Départementale de l'ACSI

Deuxième partie : Essai d'analyse

Chapitre III : Analyse, Interprétation et Suggestions

- Section 1 : Analyse et interprétation
- Section 2 : Suggestions

Conclusion

Bibliographie

Webographie

Liste des tableaux et graphiques

Annexes

DEDICACE

*Je dédie cette monographie à mon fils, **MANTELE Clarky Yoanh**, pour ses encouragements qui m'ont permis d'arriver au bout de ma formation.*

REMERCIEMENTS

Mes remerciements sont adressés à :

Monsieur Guy MAHOUA MOUYABI, Directeur Départemental et Monsieur Joachim BATADIO GOMA, chef de service administratif et financier de l'ACSI, pour leur encadrement.

Monsieur Vincent MADZOU, promoteur de l'EAD, pour son management dans la gestion de l'école.

La Direction Administrative de l'EAD notamment :

Monsieur Alphonse KIEMBA, Directeur Général de l'EAD, Docteur MOULOUNDA MALONGA, Secrétaire Académique, pour leur attachement à notre formation professionnelle.

Monsieur Guy Parfait KOUA, le Directeur de la présente Monographie pour sa disponibilité et sa rigueur dans l'élaboration de ce document.

L'ensemble des formateurs qui ont dispensé des enseignements dans l'unique objectif de nous rendre efficace dans l'exercice de notre fonction.

Toutes celles et tous ceux dont les noms ne sont pas cités ici et qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de cette étude, trouvent dans ce document, l'expression de ma profonde gratitude.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACSI: Agence Congolaise des Systèmes d'Information
- EAD : Ecole Africaine de Développement

INTRODUCTION

La notion de valeur n'a jamais été figée, elle a toujours évolué. Afin de mieux comprendre le sens de « valeur » aujourd'hui, il nous est utile de comprendre son évolution.

¹Au XVI^{ème} siècle, les penseurs mercantilistes tels que Jean Bodin et Jean-Batistes Colbert en France, jugeaient que le commerce était à l'origine de la création de valeur, car il permettait l'accumulation d'or qui était un indicateur de richesse à cette époque. La valeur d'un bien selon eux serait donc estimée par sa valeur en or uniquement, par la richesse qu'elle constitue. A noter que la valeur était une valeur fixée par l'État, et non pas une valeur subjective. L'or et rien que l'or.

Les libéraux tels qu'Adam Smith, lièrent la notion de création de valeur à celle de la notion travail et de besoin. La notion de création de richesse n'est plus au premier plan dans ce cas. D'ailleurs David Ricardo le précise dans son ²ouvrage, où il stipule qu'il faut considérer le besoin, la rareté et le travail nécessaire afin de déterminer la valeur d'un bien, et donc de sa création. Karl Marx rejoint cette idée de la valeur, notion qui se complexifie donc car intègre de plus en plus de nouveaux critères. Par exemple, Joseph Alois Schumpeter intègre à ces notions la notion de « risque entrepreneurial », qui s'ajouterait aux anciens critères afin de dégager le profit, valeur ajoutée à titre de récompense pour l'entrepreneur. La notion de valeur devient donc très subjective (chacun a sa propre perception du risque ou de la pénibilité du travail effectué). Ce paradigme libéral est encore très influent voir toujours dominant dans le monde actuel.

De nos jours, le concept de création de valeur est un concept ambigu en raison de la multiplicité des pratiques managériales qui lui sont associées : valeur d'échange, valeur comptable ou économique, valeur partenariale, valeur pour le client... ³En finance, la création de valeur désigne l'objectif financier des

¹ www.pourquoi-entreprendre.fr

² *Principes d'économie politique et de l'impôt*-[Http://classiques.uqac.ca](http://classiques.uqac.ca), édition électronique en format Word

³ www.fonctioncommercial.fr

entreprises pour leurs actionnaires. De la valeur est créée lorsque des investissements dont le taux de rentabilité est supérieur au taux de rentabilité exigé par rapport aux risques qui sont effectués. En marketing management, la création de la valeur c'est l'augmentation de la valeur psychologique d'une expérience, d'un service ou d'un produit aux yeux du client.

Avant de présenter notre problématique, il sied d'abord de définir les concepts se rapportant au thème de notre étude :

- **Création** : ⁴C'est l'action de donner l'existence, de créer. Elle est un acte qui consiste à produire et à former une chose qui n'existait pas auparavant.

- **Valeur** : ⁵C'est la qualité physique, intellectuelle, morale de quelqu'un ; qualité de quelque chose digne d'intérêt, d'estime, prix. Elle est ainsi définie par Michel PORTER comme « la qualité reconnue à un bien ou un service par ceux qui l'utilisent ou le possèdent ». En effet, la valeur d'un bien peut être « d'usage » (quelle est sa capacité à satisfaire un besoin ?), « d'échange » (quelle est la quantité de biens que l'on peut obtenir en échange de ceux que l'on possède), liée à son « utilité » (quelle est la rareté de ce bien ?), liée au « travail » (quelle est la quantité de travail nécessaire à la production de ce bien ?), et enfin, elle peut être « symbolique ». La valeur est donc ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu, et, en particulier, son prix en argent.

- **Développement** : c'est l'action de développer, de donner toute son étendue à quelque chose ; il est le fait pour quelque chose de progresser, de s'accroître, de prendre de l'importance.

La raison d'être de toute entreprise est la création de la richesse qui est rendue possible grâce à une organisation qui tient compte d'un certain nombre de principes fonctionnels et organisationnels sans lesquels la structure ne peut atteindre ses objectifs. Aucune organisation ne peut prétendre à un idéal sans pour autant construire un cadre qui met en œuvre tous les éléments nécessaires

⁴ www.larousse.fr

⁵ Dictionnaire "Petit Larousse en couleur", 1980

au bon fonctionnement du système. A cet effet, une entreprise définit ce qu'elle vend, comment, où, pourquoi et toutes les variables nécessaires à la mise en vente d'un produit ou d'un service dans les meilleures conditions de marché. Ceci étant, pour assurer un profit durable, une entreprise se doit de créer de la valeur.

Créée en 2015 sous les centres de l'Office Congolais d'Informatique (OCI), pour élaborer et mettre en œuvre des schémas appropriés des systèmes d'information adaptés aux besoins spécifiques de l'Etat, faute de texte d'applications de la ⁶loi portant création de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information (ACSI), l'ACSI peine à accomplir les missions qui lui sont confiés. C'est seulement le nom qui a changé et l'organigramme que l'Agence utilise est celui de l'Office Congolais d'Informatique. Demeurant sous cet organigramme, l'Agence se présente toujours comme cette structure étatique à caractère commercial ayant pour vocation première le développement des logiciels et offrant d'autres services informatiques aux administrations et entreprises privées. De ce fait, elle intègre la notion de satisfaction de la clientèle puisque ces activités sont menées pour répondre aux attentes des tiers. L'agence évolue donc dans un environnement concurrentiel de l'informatique avec une clientèle de plus en plus exigeante et volatile. Si la création de l'ACSI a été l'une des préoccupations de l'Etat pour garantir la bonne gestion de son système d'information, en attendant les textes d'application de la loi portant création de l'agence, Comment la Direction Départementale de l'ACSI maximise la valeur de ses produits et services ? Quelles sont les ressources nécessaires qui assurent sa productivité?

C'est pour répondre à cette double interrogation qu'est née cette étude intitulée : Création de valeur comme facteur de développement : cas de la Direction Départementale de l'ACSI.

L'objectif poursuivi par notre étude est de donner un aperçu de l'organisation de la Direction Départementale de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information dans la production de ses produits et services, et déterminer la nature et les effets

⁶ Journal officiel, loi 02/2015

du lien établi entre le modèle organisationnel de la Direction Départementale de l'ACSI et les résultats obtenus.

Conformément à notre problématique, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

- Le modèle de fonctionnement d'une organisation impacte les résultats de sa production ;
- La création de la valeur est une solution appropriée pour une meilleure satisfaction de la clientèle ;
- Une bonne culture d'entreprise conduit à une exécution rationnelle des activités.

D'où l'intérêt économique-financier de notre étude tiré du champ d'étude "la vie des sociétés".

Dans notre étude, menée sous la forme d'une monographie, nous nous sommes appuyées sur les méthodes qualitatives et quantitatives à savoir, l'observation, la description et l'explication. La technique utilisée est la recherche documentaire et la présentation des résultats est littéraire, statistique et graphique.

Notre travail s'articule autour de deux grandes parties à savoir :

Première partie : Présentation des données ;

Deuxième partie : Essai d'analyse.



PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DES DONNEES

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA CREATION DE LA VALEUR

SECTION 1 : LE CONCEPT DE CRÉATION DE VALEUR EN ENTREPRISE

1.1- Le terme Valeur

Le terme « valeur » a plusieurs significations au sein d'une entreprise. Dans une entreprise, on parlera :

- De la chaîne de valeur qui représente l'entreprise comme un enchaînement d'activités qui permettent de transformer des achats (auprès des fournisseurs : matières premières, biens...) en ventes ;
- De la valeur pour le client qui est la qualité du produit ou service perçue par celui-ci ;
- De l'analyse de la valeur qui, selon ⁷l'AFNOR, est une méthode de compétitivité organisée et créative visant à la satisfaction, du besoin de l'utilisateur. ⁸Cette méthode analyse les différentes composantes d'un produit qui vise à appréhender leur impact sur la satisfaction du consommateur afin de pouvoir éventuellement réduire les coûts de production.
- De la valeur économique (= richesse, comme dans création de richesse) ;
- De la Valeur d'échange qui est le taux utilisé pour échanger une marchandise ;
- Et enfin des valeurs de l'entreprise qui représente la culture d'entreprise.

La valeur dans sa globalité est considérée comme nouvelle logique d'entreprise. En fait, elle se crée dans l'ensemble du système par la mise en interaction optimale des différents « pôles » concernés : client, société, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs. Toutefois, créer de la « valeur client » conditionne les autres dimensions de la création de valeur globale, car les meilleures stratégies de création de valeur, selon ⁹Michel Montebello, sont tournées vers les clients et non contre les concurrents. Ainsi, les principes de la création de valeur pour le client reposent sur une conception du métier orientée vers la satisfaction du client.

⁷ Association Française de Normalisation qui représente la France auprès de l'ISO et du Comité Européen de normalisation

⁸ www.qualiteperformance.org

⁹ www.eyrolles.com "Stratégie de création de valeur pour le client" de Miche MONTEBELLO, édition Economica, collection Gestion, 2003

D'où, la création de valeur d'un produit, en marketing, est assimilable à une grandeur qui augmente quand la satisfaction du besoin augmente et/ou que le coût de ce produit baisse. En effet, la notion de création de valeur relève de la stratégie fondamentale de l'entreprise dans sa politique d'optimisation de croissance qui doit lui assurer un profil ponctuel et une pérennité. Toute entreprise, tenant compte des principes organisationnels et fonctionnels établit des bases qui lui permettront d'atteindre avec efficacité ses objectifs, d'où l'intérêt d'élaborer une stratégie d'entreprise efficace.

1.1. La stratégie d'entreprise

En entreprise, une stratégie selon Frédéric LEROY est " la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable"¹⁰. Cette stratégie consiste fondamentalement à répondre à trois questions :

- Quel modèle de création de Valeur utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise?
- Peut-on éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel ?
- Sur quel Périmètre ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

Ces trois dimensions, Valeur-Imitation-Périmètre (ou VIP), résument l'essentiel des questions stratégiques. Ainsi, pour répondre à ces questions, il convient d'harmoniser (ou négocier entre les services en fonction de la politisation de l'entreprise) les contraintes opérationnelles de :

- L'approche marketing qui a pour objet de réaliser l'adéquation entre l'offre et la demande en assurant les économies d'échelle par l'adaptation, la différenciation ou la motivation de la clientèle.

¹⁰ Les stratégies de l'entreprise, 5^eédition, Dunod, 2017, 128 pages

- L'approche financière qui a pour objet de rentabiliser les ressources financières des apporteurs de capitaux (de flux de trésorerie ou de flux de fonds) de manière optimale.
- L'approche organisationnelle qui a pour objet d'arbitrer les choix entre spécialisation et coordination des tâches, c'est-à-dire favoriser les synergies (ou la flexibilité) au sein de l'entreprise source du capital immatériel.

En effet, il doit y avoir un véritable échange d'informations entre différents services, pour ne pas perdre de vue l'objectif qui est celui de produire l'offre adaptée à une clientèle potentielle pour permettre ainsi à l'entreprise de vendre. D'où l'importance de la communication en entreprise.

1.2. Le rôle de la communication dans l'entreprise

La communication est un ensemble de stratégies et d'actions censées profiter à la croissance et au bon fonctionnement de l'activité d'une entreprise. C'est l'action concertée des différents services qui concourt à l'atteinte des objectifs. Il faut une liaison permanente entre les différents services, administratif, technique et commercial... . Tous les niveaux doivent connaître tous les détails sur l'état d'avancement d'un projet en cours d'exécution. Cela permet de gagner du temps, or tout gain de temps implique un rendement important. Le seul respect du planning défini pour l'exécution des tâches peut jouer un rôle capital dans l'accomplissement à bonne date des missions. Ainsi, la communication en interne permet d'impliquer tous les collaborateurs dans un objectif ambitieux et portant incontournable aujourd'hui : créer des clients satisfaits. ¹¹Une culture focalisée sur la satisfaction client engendre une grande implication de la part des collaborateurs. Le travail acquiert de nouveau du sens, et un sens positif. Mais pour diffuser cette culture, il est important d'adopter une communication interne efficace. Car la communication rassemble les collaborateurs autour d'un même objectif, d'une même vision, d'une même culture à savoir, les valeurs de l'entreprise.

¹¹ www.myfeelback.com

1.3. Les valeurs de l'entreprise, un levier de performance

Tout processus qui concourt à la production des biens et services doit intégrer un certain nombre de valeurs pour rendre effective la vision de l'entreprise ou de son dirigeant. En effet, les valeurs de l'entreprise constituent bien souvent son essence ; elles portent et valorisent le projet d'entreprise tout en lui donnant une raison d'être. Ces valeurs sont des principes moraux (loyauté envers les clients et les collaborateurs, qualité supérieure en toute circonstance...), sociétaux (respect de l'environnement, développer un modèle économique plus éthique...) sur lesquels l'entreprise se base pour évoluer et prendre ses décisions stratégiques. Elles peuvent aussi prendre une dimension marketing (proximité avec sa clientèle, adaptabilité...) ou refléter une stratégie (innover, être toujours à la pointe...). Parce que les valeurs d'une entreprise représentent la vision de son dirigeant, elles lui permettent de fixer des objectifs et de prendre des bonnes décisions au quotidien ; de se positionner sur le marché et de se démarquer de la concurrence. Elles attirent et fidélisent une clientèle qui adhère à ces valeurs.

En effet, pour qu'une entreprise fonctionne et qu'elle soit considérée comme une valeur sûre, elle doit avoir une culture d'entreprise unique qui repose sur des valeurs fortes et qui vont au-delà du seul projet de l'entreprise. Cette pratique contribue largement à l'efficacité des résultats des entreprises et les grandes firmes internationales ont bien compris cela, à l'instar de Appel, Nestlé, Orange qui elles, communiquent régulièrement autour de leurs valeurs d'entreprise. L'entreprise ORANGE par exemple surnomme ses valeurs par "Orange attitude", qui repose sur six (6) principes fondamentaux : proximité, dynamisme, simplicité, modernité, transparence, responsabilité. Ces valeurs sont appliquées au quotidien par tous les acteurs de la chaîne, souligne la marque¹². Les valeurs de l'entreprise ORANGE sont ici à la croisée entre principes moraux et stratégie marketing. Elles s'adressent autant aux salariés d'ORANGE et leurs méthodes de travail qu'aux relations avec les clients.

¹² www.l-expert-comptable.com

SECTION 2 : COMMENT L'ENTREPRISE CRÉE-T-ELLE DE LA VALEUR ?

Comme nous l'avons signifié plus haut, la création de la valeur client conditionne les autres dimensions de la création de valeur globale. Il s'agit ici du défi qui consiste à offrir au consommateur de l'entreprise une très bonne qualité perçue sans lui en faire supporter un coût excessif¹³.

2.1. La mobilisation des facteurs de production

L'entreprise est une organisation lucrative, structurée et organisée, dont le but est la production de biens et services marchands en réponse à un besoin exprimé par les clients.¹⁴ Pour créer de la valeur, l'entreprise mobilise deux principaux facteurs nécessaires à la production à savoir, le facteur travail et le facteur capital.

2.1.1. Le facteur travail

Il est lié à l'activité humaine (de la part des salariés) qui donne lieu à une contrepartie (le salaire). La place accordée au facteur travail est de plus en plus important dans l'entreprise. Pour garantir son fonctionnement, l'entreprise doit mobiliser du travail à travers les salariés qu'elle emploie en fonction des compétences dont elle a besoin. Ce qui signifie que ceux qui sont recrutés en entreprise ne justifient de leur présence que parce qu'ils ont des compétences requises, car une entreprise ne recrute pas des personnes mais des compétences, des personnes capables de répondre aux exigences qui sont recommandées pour créer de la richesse, de la valeur. Ainsi, les salariés sont tenus à l'obligation d'assurer le service ; cette obligation qui consiste à remplir toutes les tâches qui découlent d'un emploi est fondamentale pour l'entreprise, puisque la motivation et l'implication des salariés contribuent à l'amélioration des résultats pour satisfaire la clientèle et garantir le développement de l'entreprise. Pour ce faire, les salariés sont donc soumis au respect des contraintes qui relèvent de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. Ils ont donc le devoir :

¹³ www.eyrolles.com, *stratégie de création de valeur pour le client* de Michel Montebello, Edition Economica, 2003

¹⁴ www.pascalkermarrec.com

- D'être présent à leur poste de travail ;
- D'exercer effectivement et personnellement leurs fonctions ;
- De remplir leurs fonctions de façon continue et responsable ;
- De rechercher le rendement au travail ;
- De cultiver la qualité

Étant donné que les principaux obstacles au développement de l'entreprise s'articulent autour de l'humain et des compétences internes, il est nécessaire de valoriser le facteur travail par le développement du capital humain détenu par chaque individu au sein de l'entreprise c'est-à-dire les aptitudes, les talents, les acquisitions, les qualifications qui permettent à un individu de produire. C'est pourquoi, il est important pour l'entreprise non seulement de recruter des nouvelles compétences mais de faire aussi évoluer les ressources existantes par des formations professionnelles en tenant compte du capital humain de chaque salarié. L'évolution des ressources existantes concerne aussi bien les exécutants que les managers.

En effet, le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Il est défini comme "une manière de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. En utilisant au mieux les hommes, il parviendra à accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

2.1.2. Le facteur capital

Il désigne au sens financier les fonds propres d'une entreprise, au sens technique, l'ensemble des moyens de production c'est-à-dire les moyens matériels (les locaux, les machines...) et immatériels (les logiciels).

Il représente les outils nécessaires à la production, car pour produire un bien ou un service susceptible d'être vendu sur le marché, l'entreprise doit rassembler des moyens : elle a besoin de matières premières, d'énergie, d'emballages, de produits semi-finis... Ces éléments sont appelés « consommations intermédiaires

» (ou capital circulant) car ils disparaissent ou sont incorporés dans le bien ou le service produit.

L'entreprise doit aussi disposer de biens d'équipement durables (bâtiment, terrains, machines, ordinateurs, camions, tracteurs, mobilier etc.) qu'on range sous l'appellation « capital fixe ». Elle utilise aussi des ressources immatérielles comme les logiciels et des brevets qui font également partie du capital fixe.

2.2- La combinaison des facteurs de production

La combinaison des facteurs de production ou combinaison productive est une association de travail et de capital afin de réaliser un bien ou un service.

Dans la plupart des cas, l'entreprise est confrontée à plusieurs solutions techniques pour obtenir une production donnée : elle peut choisir d'utiliser beaucoup de travail et relativement peu de capital technique, ou à l'inverse réduire l'utilisation de la main-d'œuvre au profit d'équipements plus performants. Elle doit donc choisir sa combinaison productive parmi de nombreuses possibilités. Construire une route, par exemple, peut techniquement se faire avec beaucoup de travail et un capital technique rudimentaire ou, à l'inverse, en utilisant des machines automatisées performantes, ce qui permet de réduire le nombre de travailleurs.

En dehors de cas exceptionnels où les conditions techniques imposent une seule solution, l'entreprise doit donc effectuer un choix qui s'appuie sur des considérations économiques: à efficacité identique, elle choisit la combinaison productive la moins coûteuse, ce qui implique de prendre en compte le coût du capital et le coût du travail. Là où le travail est peu cher et le capital coûteux, le choix se portera sur des combinaisons peu capitalistiques, à base de travail. À l'inverse, si le coût du travail augmente, l'entreprise est incitée à remplacer l'homme par la machine, à substituer du capital au travail, à choisir une combinaison plus capitaliste.

2.3. Les procédures de création de valeur pour le client

¹⁵C'est la base du marketing que de créer de la valeur pour un client. L'entreprise doit se questionner sur les éléments distinctifs de ses produits en cherchant à savoir ce qui fait que ses produits et services apportent plus de valeurs. Cette réflexion est cruciale, car l'entreprise doit réfléchir et écrire ces valeurs. En effet, il existe certainement des références sur lesquelles les clients se basent pour évaluer la valeur des produits et services existants de l'entreprise par rapport aux concurrents, l'entreprise doit apprendre à connaître ces comparatifs des clients. Elle s'informe alors auprès des gens du milieu, questionne des références fiables sur les prix du marché, ce qui est offert, comment les concurrents œuvrent ; quelle somme les clients seraient-ils prêts à déboursier pour obtenir les prestations, les services ou produits de l'entreprise. Le marketing va exploiter une masse importante de données, et la transformer en informations utiles à l'élaboration de la stratégie. Ainsi, questionner les clients permet de réaliser les services ou produits avec plus de qualité et d'efficacité. L'entreprise est dans ce cas appelée à être toujours au plus près des attentes de ses clients avec une offre adaptée. Aujourd'hui, toutes les entreprises sont conscientes de l'importance de la relation client, de la connaissance client et la satisfaction client. Mieux connaître ses clients, être attentif à leurs retours et à leurs satisfactions constituent des éléments indispensables à la pérennité de n'importe quel business. Car le client, c'est le chiffre d'affaires.

2.4. La création de la valeur comme facteur de développement en entreprise

¹⁶Une entreprise ne crée de valeur que si elle a des clients qui perçoivent la valeur de son offre. C'est la valeur perçue par le client qui fera que ce dernier paye le produit ou service qu'il souhaite. Car concrètement, la valeur d'un bien ou d'un service est la somme qu'un client est prêt à payer pour l'obtenir. C'est donc grâce aux ventes réalisées que l'entreprise produit son chiffre d'affaires dont dépend sa

¹⁵ www.journalactionpme.com

¹⁶ Mercator, 9^e édition de Lendrevie, Levy et Lindor

survie. En effet, si les achats des clients deviennent récurrents c'est simplement parce qu'ils trouvent satisfaction.

Ainsi, la valeur résulte des différents services de l'entreprise et elle est l'élément clé sur lequel repose son avantage concurrentiel déterminant. A cet effet, dans l'optique de maintenir sa politique de croissance, l'entreprise met en place des stratégies visant à créer plus de valeur, ce qui la conduit indéniablement à :

- **L'amélioration des processus de production**

L'entreprise analyse ses dépenses afin de réduire ou éliminer celles qui sont inutiles ou qui ne servent pas à créer de la valeur. Elle adopte des façons de travailler plus efficaces, moins génératrices de gaspillage (notamment de temps, mais également d'argent).

- **L'augmentation des capacités de production :**

L'entreprise va chercher à moderniser son outil de production, qui va lui permettre de répondre plus rapidement ou plus qualitativement aux besoins des clients, ou encore de satisfaire un nombre plus important de clients.

- **L'étendu des nouveaux marchés :**

C'est le lancement de nouveaux produits et l'ajout de nouvelles fonctionnalités aux offres existantes, en y associant des services complémentaires répondant aux demandes des clients. Attaquer de nouveaux marchés est un moyen permettant de stimuler les ventes, et donc les profits de l'entreprise.

- **Au développement des méthodes de management :**

L'innovation en matière de management peut être créatrice de valeur : certaines entreprises par exemple mettent en place des méthodes de management participatives, donnant à chacun plus de responsabilités tout en valorisant le travail d'équipe. Plus motivés, les collaborateurs s'investissent davantage et acceptent plus facilement de s'adapter aux contraintes spécifiques de leur environnement.

En somme, la valeur créée s'appuie sur de nombreux paramètres sur lesquels l'entreprise augmente ses richesses. Cette valeur créée doit être perçue par le client pour qu'il ait l'impression de « faire une bonne affaire ». Sa perception va dépendre de ce que l'entreprise lui fait gagner (temps, performance, fiabilité, plaisir, orgueil, confort, etc.). Une fois que le client trouve satisfaction, c'est tout le système qui trouve son compte, car comme dit Henry Ford, ce ne sont pas les employés qui payent les salaires ... ce sont les clients.

CHAPITRE II : CADRE PRATIQUE

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'AGENCE CONGOLAISE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

1- Historique

En 1972, le commandant Marien NGOUABI, Président de la République crée par ordonnance n°14/72 du 10 Avril 1972 l'Office Congolais d'Informatique en sigle OCI, sur les cendres du Centre Informatique Trans Equatorial (CITE) de l'AEF. Créé dans le but de développer l'informatique au Congo, l'OCI était chargé de concevoir et développer des projets informatiques dans les administrations et les entreprises ; de réaliser des études d'informatisation, audit, conseil et assistance; de mettre à disposition des ingénieurs, secrétaires bureautiques, équipements informatiques et didactiques. Il jouissait d'une situation de monopole conférée par l'Etat. Son activité principale a longtemps été le traitement des salaires de l'Etat. Suite à la délibération du secteur informatique, cette situation de monopole dans le traitement de l'information va prendre fin en 1988 par la loi n°017/88 sans mesure d'accompagnement.

L'élargissement de l'environnement concurrentiel de l'informatique, combiné à l'évolution des technologies de l'information et de la communication vont mettre en évidence les faiblesses de l'OCI. Constatant que l'OCI a perdu tous ses gros clients, sauf quelques ministères, en 2013 le ministre en charge de l'économie, des finances, du plan, du portefeuille public et de l'intégration, Gilbert Ondongo va présenter au conseil des ministères deux projets de lois pour transformer l'OCI, Etablissement public à caractère industriel et commercial en établissement public à caractère administratif.

Le 04 février 2015 deux lois sont promulguées par le chef de l'Etat, la loi 01-2015 et la loi 02-2015 portant respectivement dissolution de l'OCI et création de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information (ACSI). Les actifs et le personnel de l'Office Congolais d'Informatique sont transférés de plein droit à l'ACSI, tandis que son passif est transféré à la Caisse Congolaise d'Amortissement.

Certes créée, mais jusqu'à ce jour, les statuts de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information ne sont pas encore adoptés en conseil des ministres. C'est seulement le nom qui a changé, l'organigramme qui est utilisé est celui de l'Office Congolais d'Informatique.

2- Objet social

L'Agence Congolaise des Systèmes d'Information (ACSI) a été créée dans le but de couvrir les besoins spécifiques de l'Etat qui ne peuvent être confiés aux prestataires privés. Ses missions sont définies dans l'article 3 de la loi n°02/2015 du 04 février 2015. Elle est donc chargée de :

- Mettre en œuvre la politique d'informatisation des structures de l'Etat qui gèrent les informations confidentielles ;
- Assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée et la coordination des activités pour les travaux exécutés par d'autres opérateurs au profit des structures de l'Etat qui gèrent les informations confidentielles ;
- Assurer la maintenance des infrastructures et réseaux qui lui sont confiés par l'État ;
- Conseiller également le gouvernement dans la mise en œuvre du processus d'informatisation de ses structures ;
- Organiser des formations ad hoc au profit des agents de l'Etat dans le domaine de traitement de l'information et des réseaux.

Toutefois, en attendant que les textes d'application ne soient adoptés, les activités actuelles de l'ACSI sont néanmoins centrées sur la vulgarisation et la stimulation à l'utilisation de l'outil informatique dans tous les domaines. Au niveau de la Direction Départementale, elle propose des produits et services ci-après :

- Le développement et la vente des logiciels de gestion ;
- La maintenance du matériel informatique ;
- La conception, l'installation et la maintenance du réseau informatique ;
- La formation bureautique ;
- La location des salles.

3- Statut juridique

L'Agence Congolaise des Systèmes d'Information (ACSI) est un établissement public à caractère administratif (EPA), doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, placé sous la tutelle du ministre en charge des finances.

4- Localisation

Le siège de la Direction Générale de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information (ACSI) est situé à Brazzaville, rue Ipat Matouffa, dans le quartier de M'pila ; celui de la Direction départementale est située à Pointe-Noire, dans l'arrondissement n°1 Emery Patrice LUMUMBA, au quartier Mpita, derrière l'usine BRASCO.

5- Effectif du personnel à la Direction Départementale de Pointe-Noire

L'effectif du personnel de l'Agence Congolaise d'Information au niveau du département de Pointe-Noire est réparti comme suit :

Tableau n° 1 : Effectif du personnel

Désignation	Effectif				Total
	Homme	%	Femme	%	
Directeur	1	100%	0	0%	1
Secrétaire de direction	0	0%	2	100%	2
Agents administratifs	9	56%	7	44%	16
Techniciens d'exploitation	4	36%	7	64%	11
Formateurs en bureautique	2	33%	4	67%	6
Techniciens en maintenance et réseau	5	71%	2	29%	7
Ingénieurs programmeurs	5	56%	4	44%	9
Total	26	50%	26	50%	52

Source : Service Administratif et Financier de l'ACSI

Il y a parité entre les hommes et les femmes au niveau de l'effectif du personnel de la Direction Départementale de l'ACSI. La convention collective de l'Agence n'emploie pas le terme agents commerciaux mais plutôt techniciens d'exploitation. Ce sont les techniciens d'exploitation qui sont employés au service formation bureautique, marketing et commercial qui sont utilisés comme des commerciaux.

6- Organisation et fonctionnement de la Direction Départementale

6.1- Organisation

Le mécanisme de fonctionnement de la Direction Départementale de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information à Pointe-Noire est assuré par les structures suivantes :

- Direction Départementale ;
- Secrétariat de direction ;
- Service administratif et financier ;
- Service des études ;
- Service formation, système, réseau et maintenance ;
- Service marketing et commercial.

La Direction Départementale de l'ACSI à Pointe-Noire est structurée sur un modèle organisationnel hiérarchisé. Cf. Organigramme, annexe I.

6.2- Fonctionnement

6.2.1- Direction Départementale

Elle constitue l'organe principal d'exécution de l'agence au niveau de Pointe-Noire. Elle est dirigée par un directeur départemental qui veille à l'application des directives qui proviennent de la direction générale. Il est également chargé de contrôler et de coordonner l'ensemble des activités du département et assurer son bon fonctionnement.

6.2.2- Secrétariat de Direction

Il est géré par deux secrétaires qui assistent le Directeur Départemental dans la gestion des courriers et autres documents administratifs.

Il est chargé de :

- La saisie des documents administratifs ;
- L'enregistrement des courriers départs et arrivés ;
- La ventilation des courriers ;

- L'archivage des divers documents ;
- L'organisation du protocole du Directeur Départemental.

6.2.3- Service Administratif et Financier

Dirigé par un chef de service qui est assisté d'un chef de Section Comptabilité, le service s'occupe de la gestion des ressources humaines, des finances, de la comptabilité et du patrimoine. A ce titre, il est chargé de :

- Traiter et de tenir les dossiers du personnel ;
- Veiller à l'application des textes réglementaires ;
- Planifier les congés des agents ;
- Préparer les états de paie variables du mois qui sont envoyés à la direction générale ;
- Contrôler les bulletins et les états de paie qui proviennent de la direction générale ;
- Ventiler les bulletins de paie aux agents ;
- Etablir l'état de caisse ;
- Gérer la comptabilité du département ;
- Gérer les fournisseurs ;
- Veiller à l'entretien du bâtiment administratif ;
- Gérer les états de besoin de tous les services ;
- Gérer le stock des fournitures de bureau et autres ;
- Effectuer le recouvrement des créances ;
- Etablir les relevés de comptes des débiteurs.

Soulignons qu'au niveau organisationnel, le Service contient deux sections, la Section Comptabilité et la Section Recouvrement. Seulement, il n'y a plus eu de nomination au poste de chef de section recouvrement depuis le départ en retraite du dernier chef en 2014.

6.2.4- Service des Études, Systèmes, réseaux et Maintenance

Ce service comprend une Section Systèmes, Réseaux et Maintenance. Il s'occupe du développement des logiciels et de la sous-traitance du traitement des

salaires et contrôle également les activités des centres d'exploitation du trésor. Il est dirigé par un Chef de Service. Parmi les activités dévolues à ce service, on peut citer entre autres:

- L'étude des demandes des clients ;
- La conception et le développement des logiciels ;
- L'assistance technique des clients ;
- La maintenance préventive et curative du matériel informatique des clients et de l'ACSI ;
- L'exploitation informatique des données du Trésor ;
- La conception, l'installation et la maintenance des réseaux informatiques des clients.

6.2.5- Service Formation bureautique, Marketing et Commercial

Au niveau organisationnel, ce service comprend une section Formation bureautique qui est dirigée par une cheffe de section. Ce service est donc chargé de :

- ✓ La formation en bureautique des clients (auditeurs) ;
- ✓ Réceptionner les clients et visiteurs de l'ACSI ;
- ✓ Réceptionner des appels téléphoniques des clients ;
- ✓ Prospecter et susciter les besoins en informatique ;
- ✓ Négocier les contrats et suivre leur exécution ;
- ✓ Assurer l'interface entre le client et l'ACSI ;
- ✓ Apprécier la qualité des produits conformément aux cahiers des charges ;
- ✓ Etablir les factures des prestations ;
- ✓ Détecter et étudier les besoins du marché, prévoir leur développement et proposer des solutions à chaque cas ;
- ✓ Définir les stratégies promotionnelles des ventes ;
- ✓ Suivre et contrôler les statistiques des ventes.

7- Le positionnement de l'ACSI dans le domaine du numérique

L'Agence Congolaise des Systèmes d'Information évolue dans le domaine de l'informatique en République du Congo qui connaît ces dernières années une progression significative dans la politique des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Le gouvernement congolais, dans sa dynamique de modernisation de ses infrastructures, met aujourd'hui un accent particulier dans l'informatisation de ses administrations, notamment avec des concepts comme : e-administration, e-gouvernement, e-bourses¹⁷. Tout ceci pour arrimer le Congo vers un développement numérique. Le e-bourse par exemple est une plateforme lancée officiellement le 17 juin 2019 pour permettre aux étudiants d'être informés et de demander les bourses à distance. A cet effet, l'État congolais engage aussi bien les prestataires locaux qu'étrangers dans la mise œuvre de ses différents projets numériques. D'où l'intérêt porté sur la création de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information qui a la charge d'accompagner l'État dans la mise en œuvre de sa politique d'informatisation. En attendant que soit voté les textes d'application de l'agence, l'ACSI est déjà à l'œuvre. Au niveau de la Direction Générale, à Brazzaville, certains Ingénieurs Informaticiens travaillent au niveau de quelques Ministères à savoir, le Ministère du budget et des finances, le ministère de la santé. Au niveau du Département de Pointe-Noire, certaines structures étatiques font plus confiance à l'Agence qu'aux entités privées. A titre d'exemple, l'hôpital Général A SICE et l'hôpital Général de Loandjili traitent les salaires de leurs agents décisionnaires avec le logiciel de gestion de paie et des ressources humaines de l'ACSI.

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CREATION DE LA VALEUR A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DE L'ACSI

2.1. Cadre méthodologique

¹⁷ <https://congodigital.net>

Cette section est consacrée à la présentation de la démarche d'analyse que nous avons utilisée. Pour répondre à la question de savoir comment la Direction Départementale de l'ACSI procède à la création de valeur, nous avons simplement tenu compte de la nature même de l'étude. En effet, notre étude étant une monographie, puisque qu'elle consiste en la description d'un fait, nous nous sommes attelés à observer l'organisation et le fonctionnement de la Direction Départementale de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information. Ce qui nous a permis de décrire son système tel qu'il se présente et donner ainsi des explications partant également de notre participation dans la mise œuvre de certaines opérations. La technique utilisée est la recherche documentaire interne et externe. Ainsi, les approches quantitatives et qualitatives ont été retenues.

L'ensemble des articles scientifiques, des ouvrages pratiques, théoriques qui traitent de gestion d'entreprise en terme de création de valeur est vaste. Une simple recherche dans « Google » avec les mots-clés « création de valeur en entreprise » donne plus de 10 000 entrées. Ainsi, notre recherche documentaire sur Internet a été restreinte aux textes publiés en stratégie et développement d'entreprise, chaine de valeur, management. Ce choix relève de notre objectif de recherche centré sur la démonstration de l'impact du fonctionnement d'une entreprise sur ses résultats.

Nous avons consulté des ouvrages qui enseignent et proposent des stratégies, des outils et des habiletés utiles à la gestion des entreprises et qui sont les plus significatifs en vue des meilleurs résultats. Aussi, plus précisément au niveau du service marketing et commercial, nous avons pu accéder aux archives internes de l'ACSI qui nous a permis d'avoir des données exactes sur l'évolution du chiffre d'affaires de 2015 à 2018. Outre la recherche documentaire, nous avons des entretiens semi-directifs auprès du Service Administratif et Financier. Les entretiens avec le responsable administratif et financier, auprès de qui nous avons posé des questions relatives au fonctionnement de l'Agence, ont été fructueux dans la mesure où nous avons pu être éclairés sur les procédures de

fonctionnement de la structure et aussi avoir reçu la concordance des données obtenues au niveau du service marketing et commercial avec la comptabilité.

La présentation de nos résultats est littéraire, statistique et graphique. Nous avons choisi ces différents modèles de présentation des données pour mieux illustrer nos commentaires et faciliter ainsi la lecture de notre analyse.

2.2. Création de la valeur à la Direction Départementale de l'ACSI

Créer de la valeur, c'est apporter des améliorations aux produits et services existants conformément aux attentes des clients, c'est aussi créer des nouvelles offres adaptées aux besoins des consommateurs. C'est en effet apporter de la satisfaction à la clientèle, les combler. Comment cette procédure est-elle appliquée au niveau de l'ACSI ?

En 2015, la Direction Départementale de l'ACSI mettait à la disposition de sa clientèle les produits et services ci-après :

- Traitement de salaire ;
- Vente de logiciels ;
- Formation ;
- Centre commercial (cyber café) ;
- Maintenance et réseau ;
- Location matériels (salle).

A partir de 2018, la liste de ses produits a été réduite suite à la fermeture des activités de son centre commercial due à la qualité des prestations qui ne répondait plus aux besoins des clients, et à l'abandon de la communication sur la location des salles. Les fournisseurs n'offraient plus une bonne connexion Internet, le matériel de secrétariat bureautique insuffisant ne permettait plus de répondre à toutes les demandes des clients, la salle de location n'offrait plus un cadre idéal pour sa mise en location... Ce qui limite à ce jour les offres de l'Agence aux produits et services suivants :

- Traitement des salaires ;

- Vente des logiciels de gestion ;
- Formation bureautique ;
- Maintenance et réseau.

A la réception de la Direction, le service marketing et commercial ne présente aux clients que les prospectus de la formation bureautique et de la réparation des ordinateurs. Voir en annexe le prospectus de formation bureautique et de réparation des ordinateurs.

Chaque offre ayant sa particularité, pour créer de la valeur, l'agence procède comme suit :

❖ **Au niveau de la vente des logiciels :**

La vocation première de l'Agence est le développement des logiciels de gestion. Pour créer de la valeur perçue par le client, les ingénieurs tiennent compte des contenus des cahiers de charges des clients. En effet, l'agence recommande toujours aux clients d'élaborer leur cahier des charges dans lequel ils doivent détailler leurs spécificités. Après analyse du cahier des charges par les ingénieurs, commence le développement du logiciel. Au fur et à mesure que le travail évolue, des démonstrations sont faites aux agents du service marketing et commercial, qui eux également détiennent une copie du cahier des charges du client. L'avis du service marketing et commercial aide les ingénieurs dans l'assurance des prises en comptes des spécificités du client. A la fin de la programmation du logiciel, celui-ci est d'abord installé au niveau du service marketing et commercial pour tester l'exploitation. Ces tests permettent de vérifier si le logiciel fonctionne parfaitement. En cas de dysfonctionnement, une fiche d'observations est établie par le service marketing et commercial à l'endroit du service des études (voir en annexe le modèle de fiche d'observation). Le service des études prend en compte ces observations pour résoudre les problèmes constatés afin d'améliorer le produit. Une fois la quasi-totalité des problèmes résolue, le service marketing et commercial contacte le client pour la présentation du produit. Le client pourra apprécier le travail et faire des remarques

et suggestions. Si le produit n'a pas été réalisé conformément à ses attentes, les notes seront prises et un compte rendu sera élaboré de cette démonstration. Les ingénieurs s'attèleront à la prise en compte des remarques et suggestions pour ainsi créer un produit sur mesure. Les prix de vente des logiciels varient en fonction de la taille de la structure.

Tableau 2 : Réalisation du chiffre d'affaires de vente des logiciels

N°	ANNEE	REALISATION	TAUX DE REALISATION
1	2015	5 500 000	63%
2	2016	862 025	10%
3	2017	-	0%
4	2018	2 300 000	27%
TOTAL		8 662 025	100%

Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

❖ **Au niveau du traitement des salaires :**

Il s'agit de la sous-traitance de la paie. L'hôpital Général de Loandjili, l'unique client dont dispose l'agence pour ce service, vient traiter les salaires de ses agents au niveau de la Direction de l'Agence. Au début du contrat, le traitement des salaires était fait par les agents de l'ACSI. Mais après la formation des utilisateurs, le client effectue désormais lui-même ses opérations de saisie et contrôle au mieux ses données. Il est donc rare que les données de paie contiennent des erreurs de saisie. L'application permet de calculer la paie de plus de 1000 agents en moins de 5 minutes et ce contrat avec l'hôpital dure depuis 2006.

Tableau 3 : Réalisation du chiffre d'affaires du traitement des salaires

N°	ANNEE	REALISATION	TAUX DE REALISATION
1	2015	12 840 000	26%
2	2016	12 240 000	25%
3	2017	12 240 000	25%
4	2018	12 240 000	25%
	Total	49 560 000	100%

Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

❖ Au niveau de la formation bureautique :

L'Agence offre à des prix raisonnables la formation bureautique sur les outils suivants : Word, Excel, Publisher, Access, PowerPoint. Elle séduit les clients par rapport au riche contenu de son programme de formation.

Tableau 4 : Résultats du chiffre d'affaires formation bureautique

N°	ANNEE	REALISATION	TAUX DE REALISATION
1	2015	15 875 000	34%
2	2016	12 090 000	26%
3	2017	6 225 000	13%
4	2018	12 247 500	26%
TOTAL		46 437 500	100%

Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

❖ Au niveau de la maintenance et réseau:

Les techniciens de l'Agence font des interventions de maintenance préventive chez les clients avec lesquels l'Agence a signé des protocoles d'accord d'échange de service afin de prévenir des pannes. Ainsi, les clients sont rassurés sur la sécurité de leurs appareils. Cette offre est également mise à la disposition des particuliers. A la réception, au niveau du service marketing, les particuliers sont reçus et remplissent une fiche d'accueil avant d'être orientés à l'atelier. Voir en annexe la fiche d'accueil des clients particuliers. La fiche est transmise aux techniciens, bien qu'ayant déjà indiqué sur la fiche le problème qui l'amène, le client peut encore donner des explications aux techniciens une fois dans l'atelier. Le diagnostic de l'appareil est gratuit et les éléments de facturation sont : la main d'œuvre et si besoin, les frais des pièces de rechange lorsqu'elles ont été prises dans l'atelier. Mais si elles proviennent du client, elles ne seront pas facturées.

Tableau 5 : Réalisation du chiffre d'affaires du système réseau et maintenance

N°	ANNEE	REALISATION	TAUX DE REALISATION
1	2015	7 170 000	35%
2	2016	5 255 000	26%
3	2017	3 800 000	19%
4	2018	4 015 000	20%
TOTAL		20 240 000	100%

Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

❖ **Au niveau de la location des salles :**

L'Agence met en location des salles de formation climatisées qui sont équipées en matériel informatique. Cette prestation n'a plus été rentable juste deux ans après la création de l'Agence.

Tableau 6 : Réalisation du chiffre location des salles

N°	ANNEE	REALISATION	TAUX DE REALISATION
1	2015	780 000	57%
2	2016	600 000	43%
3	2017	-	0%
4	2018	-	0%
	Total	1 380 000	100%

Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

Ainsi, pour créer de la valeur pour le client, la Direction Départementale de l'ACSI valorise la concertation entre services. Il ya une liaison permanente entre le service marketing et commercial et le service des études dans le suivi du développement des logiciels de gestion. Mais cette coordination, malheureusement semble être très limitée, ce qui ne donne pas des résultats escomptés au regard des réalisations du chiffre d'affaires de chaque activité.



DEUXIEME PARTIE : ESSAI D'ANALYSE

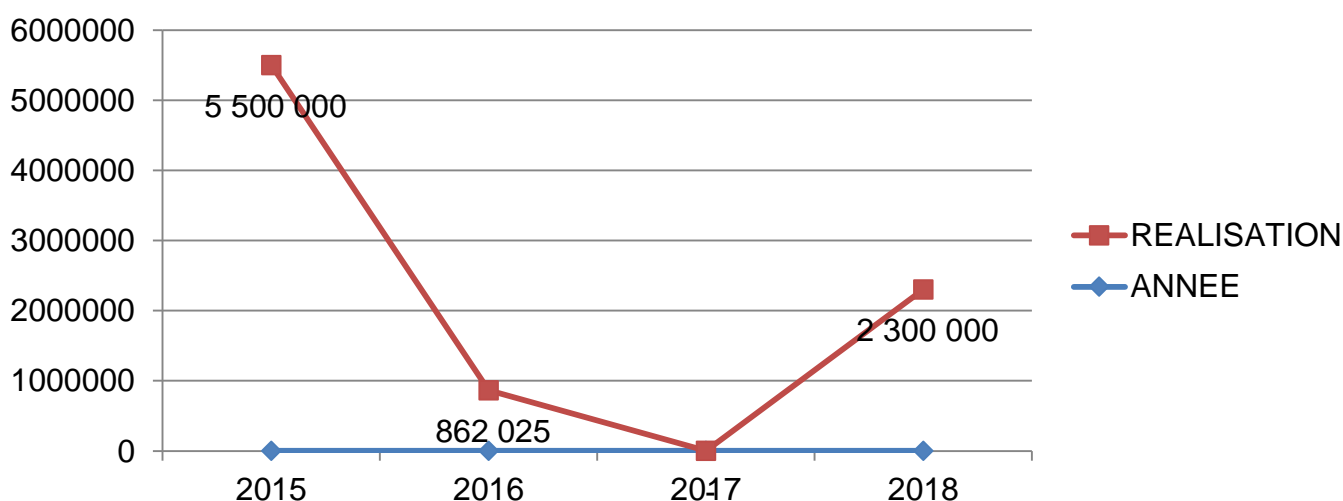
CHAPITRE III : ANALYSE, INTERPRETATION ET SUGGESTIONS

SECTION 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION

Chaque année, l'Agence réalise en moyenne 2 500 000 du chiffre d'affaires mensuel. En comparant ce chiffre, par rapport à la charge globale du département, charge incluant également la masse salariale, visiblement les chiffres d'affaires mensuels ne couvrent pratiquement pas toutes ses charges qui répondent à son fonctionnement. En effet, depuis sa création en 2015, l'activité commerciale de la Direction Départementale de l'ACSI n'est pas assez performante. D'après les données recueillies, nous avons remarqué que la courbe du chiffre d'affaires de 2015 à 2018, fait état d'une situation commerciale en baisse. Partant de ce constat, nous allons tenter de donner des explications cas par cas et ensuite présenter une analyse globale de la situation.

1.1- La vente des logiciels de gestion

Graphique 1 : Courbe évolutive du chiffre d'affaires de vente des logiciels



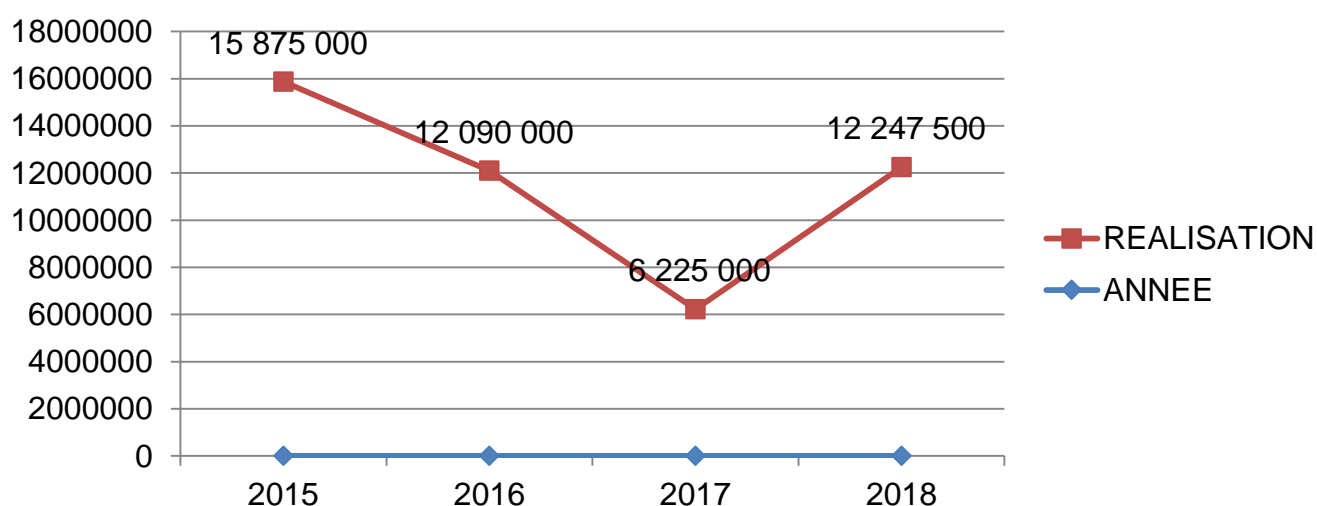
Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

Alors que la vocation première de l'Agence Congolaise des Systèmes d'Information serait le développement des logiciels de gestion, malheureusement, les chiffres ne se semblent pas nous le confirmer. Après une baisse considérable du chiffre d'affaires entre 2015 et 2016, en 2017 l'Agence n'a pas réalisé de vente de logiciel de gestion. Le léger redressement en 2018 reste très insignifiant compte tenu de la notoriété de la structure en la matière. En effet, bien qu'ayant

changé de statut, l'ACSI fonctionne toujours avec l'organigramme de l'OCI, ce qui signifie qu'elle est sensée exceller dans le domaine de la réalisation des logiciels de gestion. Le service marketing et commercial connaît malheureusement des difficultés dans la vente de ces logiciels. Les données recueillies dans les rapports d'activités de ce service nous ont fourni des explications. En effet, bon nombre de logiciels en développement ont des délais pratiquement interminables. Le service des études manque de performances dans l'apport des solutions et des innovations. Il n'existe qu'un logiciel, celui du traitement de la paie qui est vendu et exploité chez les clients. Mais lorsque les clients contactent l'Agence pour d'autres logiciels spécifiques, les travaux de conception ont tendance à stagner. C'est ainsi que le service marketing et commercial ne met plus un accent particulier sur la prestation de conception des logiciels de gestion. Dans les dernières annonces qui sont diffusées dans les médias, les noms des logiciels ne sont plus listés, on informe juste que l'Agence offre des services de développement des logiciels de gestion.

1.2- La formation bureautique

Graphique 2 : courbe évolutive du chiffre d'affaires formation



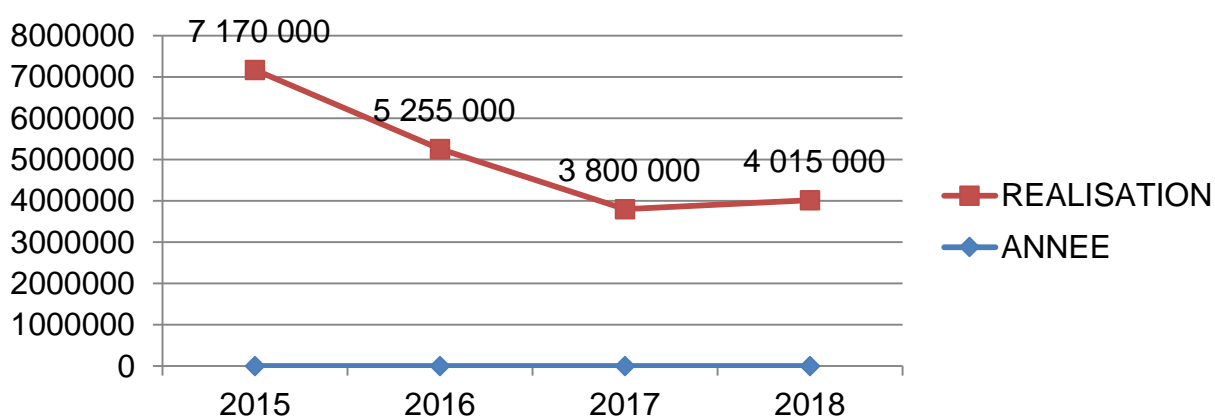
Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

Bien qu'il y ait eu la suppression de certaines filières de formation à savoir, la maintenance et réseau ainsi que la programmation, la formation demeure le produit phare de la Direction Départementale. Après une baisse considérable du

chiffre d'affaires en 2017, baisse qui a été attribuée en partie à la crise financière que connaît le pays, en 2018 les efforts des activités marketing à travers les médias ont permis de remonter la pente.

1.3- La maintenance et réseau

Graphique 3 : courbe évolutive du chiffre d'affaires Système réseau et maintenance

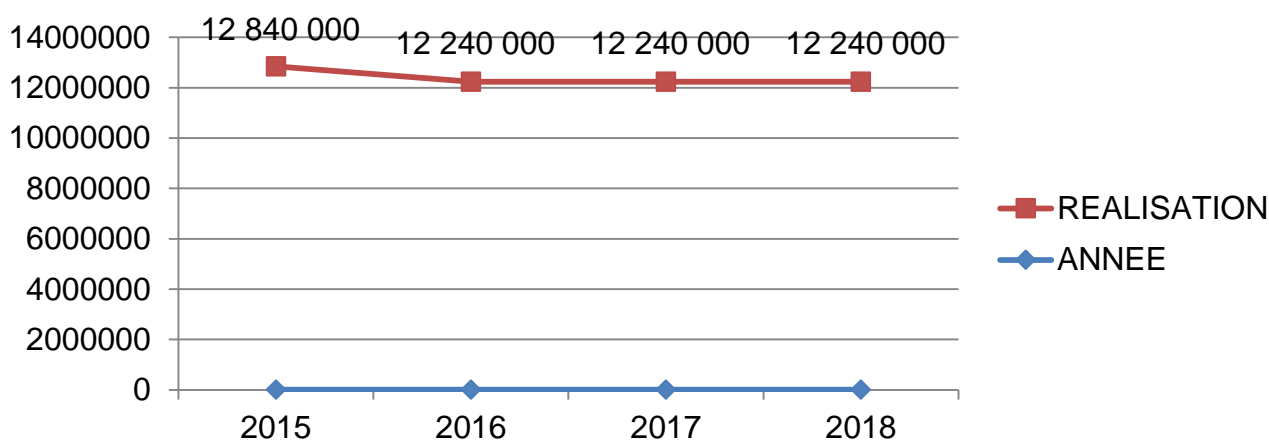


Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

C'est en grande partie les protocoles d'accords signés avec six(6) chaînes médiatiques qui permettent à l'Agence d'atteindre ces différents montants du chiffre d'affaires concernant l'offre de Maintenance et réseau. Les techniciens font des interventions dont la facturation est compensée par la diffusion des spots et annonces publicitaires à la télé et à la radio. En 2015, cette prestation a été également effectuée chez d'autres entreprises hors médias, ce qui explique cette différence avec les années qui ont suivi. Ces autres clients ont été des ceux auprès de qui l'Agence avait installé des logiciels de gestion. L'Agence devrait effectuer des interventions au niveau du réseau pour la mise en exploitation des logiciels. Cependant, ne réalisant pratiquement plus de vente de logiciels, les interventions ne sont plus que limitées sur la maintenance préventive du matériel informatique des médias et des interventions auprès des particuliers. Les interventions auprès des particuliers ne représentent malheureusement qu'un chiffre très insignifiant. En 2016, 2017 et 2018 les interventions de maintenance des clients particuliers avaient respectivement donné comme résultats : 105.000 F ; 0 F et 15 000 F.

1.4- Le traitement des salaires

Graphique 4 : courbe évolutive du chiffre d'affaires traitement des salaires

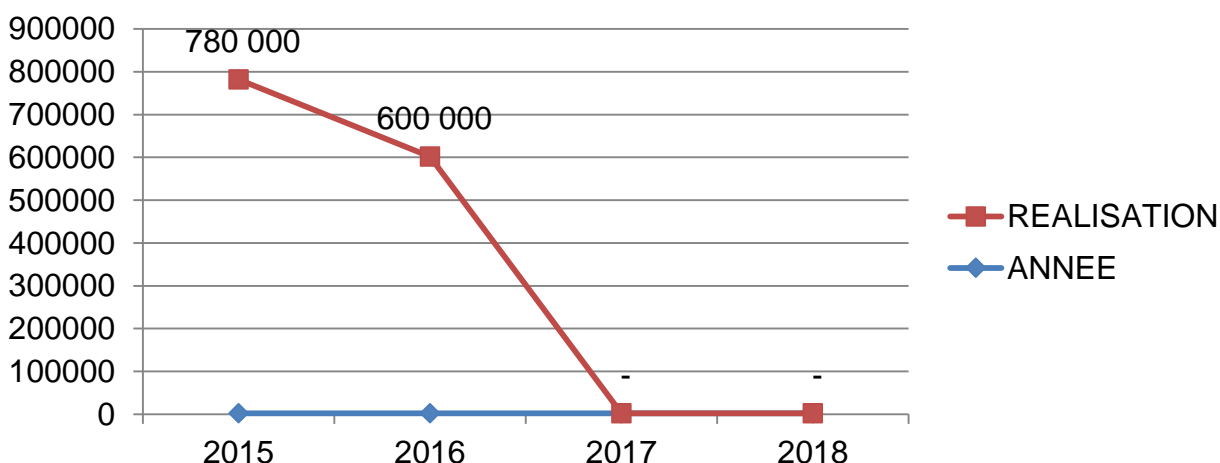


Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

La Direction Départementale de l'ACSI ne dispose que d'un client pour ses prestations de traitement des salaires. Visiblement, l'action marketing ne semble pas être impliquée sur cette prestation. Et pourtant l'OCI a longtemps été à la charge du traitement de paie des fonctionnaires, cette expérience devrait servir d'argument pour la conquête du marché.

1.5- La location des salles

Graphique 5 : courbe évolutive du chiffre d'affaires de location des salles



Source : Service formation bureautique, marketing et commercial de l'ACSI

Si cette prestation n'existe plus, c'est en réalité l'état réel des salles dont les conditions ne sont plus réunies. L'unique salle qui était souvent mis en location est

certaines climatisées, mais les sièges sont aujourd'hui obsolètes et en nombre insuffisant, ainsi que celui des ordinateurs, raison pour laquelle l'Agence ne communique plus sur ce produit. C'est une salle qui nécessite une réfection.

Le constat fait est que les résultats de l'Agence ne sont pas soumis à des contrôles et analyses pour envisager des améliorations. La Direction Départementale n'organise pas des réunions d'évaluation de ses activités. Par exemple, les conditions de la salle de location pouvaient être un objet de réflexion pour permettre la relance de cette activité, en réfectionnant simplement ladite salle. D'un autre côté, la limitation de l'action marketing à la simple diffusion des annonces publicitaires à la télé et à la radio ne garantit pas une meilleure attraction de la clientèle, surtout des entreprises. Ce qui a pour conséquence, le faible taux d'entreprises collaborant avec l'Agence Départementale. La moyenne annuelle des entreprises qui travaillent avec elle est de sept(7). En quatre (4) ans, deux entreprises seulement ont recontacté l'Agence pour solliciter des nouveaux produits, ce qui témoigne de la faiblesse de sa politique de fidélisation. En effet, il n'existe pas de service après vente qui pourraient consister à écouter les clients, par exemple pour leur proposer de nouvelles fonctionnalités pour les logiciels déjà vendus, des récompenses pour les meilleurs clients... . Pourtant l'avantage des services après vente est crucial dans la politique de fidélisation. Un client fidèle est un client qui non seulement revient acheter mais aussi pousse d'autres à acheter. Les données prouvent à suffisance que les entreprises rapportent plus que les inscriptions des auditeurs particuliers en formation bureautique. En 2018, la part du chiffre d'affaires de traitement de salaire qui ne concerne que l'Hôpital Général de Loandjili à lui seul a été de 38,89%, il est classé en premier, devant la formation qui a donné 36,44% de part pour 628 auditeurs inscrits. Certes que l'ACSI a été créée pour s'occuper de l'informatisation des administrations du secteur public, mais les activités réalisées dans le secteur privé lui rapportent tout autant que les activités réalisées au niveau du secteur public ; le secteur privé a rapporté en moyenne 46% de part du chiffre d'affaires durant les quatre années et le secteur public 54%.

En effet, l'activité commerciale de la Direction Départementale de l'ACSI présente des faiblesses qui sont dues à son mode de fonctionnement. Faute de politique prévisionnelle, l'Agence n'élabore pas de plan marketing qui devait en principe permettre l'implication de chaque service en vue d'atteindre un objectif commun. Les réunions de concertations entre services se tiennent rarement ; il n'y a pas une vision globale définie pour orienter chaque membre dans ses devoirs. Les agents travaillent par activité et non par objectivité. Cet état de fait, qui est aussi dû à une absence de définition des valeurs de l'entreprise, a pour conséquence la négligence dans l'exécution des tâches par certains agents. S'agissant des procédures de fonctionnement, il n'existe pas celles qui permettent le développement des logiciels pour cadrer au mieux les processus de conception des logiciels de gestion. C'est pourquoi bon nombre de projets de développement des logiciels des clients au niveau du service des études, ne connaissent pas de suite favorable et ne tiennent pas compte des délais de réalisation. Cette situation de ne pas réaliser dans les temps les logiciels, crée des clients insatisfaits, et c'est ce qui explique le nombre très restreint du portefeuille clients. Cette restriction de la clientèle pouvait trouver une solution si est seulement si, les mécanismes de développement des logiciels pouvaient être améliorés pour donner de l'assurance au service marketing et commercial d'aller conquérir des nouveaux clients. L'abandon de l'activité prospection paraît être une recommandation de la Direction elle-même. Tellement qu'il y a eu des développements des logiciels qui n'ont jamais pu être finalisés, la Direction n'a pas réagi sur l'abandon de l'activité. Quant aux services de la maintenance et réseau, la section en charge de ces prestations manque de matériels adéquats pour lui permettre de réaliser des meilleures prestations possibles. De nos jours, rare sont des entreprises qui ne disposent pas d'un service informatique, ainsi les chances de conquérir des marchés en maintenance et réseau informatique au niveau des entreprises deviennent minces compte tenu également de la rude concurrence du secteur informatique. L'agence compte alors sur des clients particuliers pour donner du travail à ses techniciens en maintenance et réseau. Puisque que posséder un ordinateur n'est plus seulement l'apanage des entreprises mais de tout individu ayant des possibilités d'en acquérir, l'agence met plus l'accent sur les particuliers

dans ses annonces publicitaires (voir en annexe les fiches d'accueil des clients particuliers). Quant au programme de formation bureautique, celui concernant les cours de renforcement des capacités en Excel est limité par rapport au besoin exprimé par une catégorie des clients qui désirent concevoir des bases des données sous Excel VBA (Visual basic), et en programme de formation en Access, il n'y a pas de cours de renforcement, ce qui constitue un manque à gagner pour l'agence. Au regard des résultats, nulle n'était sa dépendance vis-à-vis de la Direction Générale pour les paiements des salaires et la subvention qu'elle perçoit pour son fonctionnement, la Direction Départementale de l'ACSI n'existerait plus car sa production ne couvre pas ses charges.

SECTION 2 : LES SUGGESTIONS

Pour surmonter ses faiblesses, l'Agence doit repenser son modèle de fonctionnement en mettant la satisfaction des clients au centre de ses préoccupations. Car de nos jours, ce qui lie toutes les composantes de l'entreprise, c'est l'objectif de la satisfaction client. Pour ce faire, l'agence doit :

- Adopter les façons de travailler plus efficaces. Les objectifs de travail doivent être définis afin d'instaurer un système de travail par objectivité. D'où l'élaboration des plans marketing ;
- Instaurer la rigueur dans la gestion du personnel en inculquant aux agents une réelle culture d'entreprise et ainsi définir des procédures de fonctionnement qui devront être respectées ;
- Ajouter des nouvelles fonctionnalités aux offres existantes en y associant des services complémentaires répondant aux demandes des clients ;
- Valoriser le travail en équipe afin de réaliser les développements des logiciels dans des délais requis ;
- Faire obligation aux programmeurs de définir des cahiers des charges techniques relatifs à la conception des logiciels des clients, dans lesquels seront détaillés la durée et le processus de développement ;
- Veiller sur le rendement de chaque agent au travers des descriptions des fiches des postes ;

- Créer des prototypes de logiciels pour des démonstrations que les agents commerciaux utiliseront lors des contacts avec les clients potentiels.

CONCLUSION

En somme, la raison d'être d'une entreprise est la création de la richesse qui est une valeur. Pour ce faire, une entreprise se doit de répondre aux exigences qui nécessitent que l'on mette du sérieux dans ce que l'on entreprend. La prise en compte des besoins exprimés sur le marché est un impératif pour une entreprise qui a pour mission de produire de la qualité, car la qualité d'un produit est reconnue lorsqu'il répond aux besoins exprimés et qu'il résout des problèmes auxquels les consommateurs sont confrontés. L'utilisation d'un produit ou service qui apporte des solutions détermine la valeur de celui-ci. L'entreprise qui crée cette valeur obtient des avantages qui lui permettent de développer ses ventes. Un produit qui donne des solutions attendues est recherché et apprécié. En offrant ce qui est meilleur sur le marché, l'entreprise gagne en notoriété et prospère. La Direction Départementale de l'ACSI doit réviser ses méthodes de fonctionnement. Un accent particulier doit être mis sur l'implication et la motivation du personnel ainsi que sur le type de management. Ce n'est pas parce que les textes d'application de cette nouvelle Agence ne sont pas encore adoptés par le gouvernement de l'Etat congolais, qu'il n'est pas indispensable d'avoir un meilleur positionnement sur le marché. Bien au contraire, le feed back positif pourrait constituer des arguments pertinents pour amener le gouvernement à adopter rapidement les statuts qui sont en projet depuis la date de sa création. Pour augmenter son chiffre d'affaires, La Direction Départementale de l'ACSI doit mettre en place une bonne stratégie en vue d'améliorer les compétences de son personnel à travers des séminaires de formation sur la culture d'entreprise, le management, la compétence professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Marketing Management de Philip Kotler Manceau, 15^{ème} édition, Pearson paru le 04/09/2015
- Mercator de Lendrevie, Levy et Lindor, 9^{ème} édition, Dunod, paru le 02/09/2009
- Journal officiel, loi 02/2015

WEBOGRAPHIE

- www.pascalkermarec.com
- www.memoireonline.com
- www.infoentrepreneurs.org
- www.officuim.ma
- www.fonctioncommercial.fr
- www.adiac-congo.com
- www.juriafrique.com
- www.pourquoi-entreprendre.fr
- www.larousse.fr
- www.qualiteperformance.org
- www.eyrolles.com ‘ ‘*Stratégie de création de valeur pour le client*’ de Miche MONTEBELLO, édition Economica, collection Gestion, 2003
- www.myfeelback.com
- www.l-expert-comptable.com
- www.eyrolles.com, *stratégie de création de valeur pour le client* de Michel Montebello, Edition Economica, 2003
- www.journalactionpme.com

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau n° 1 : Effectif du personnel

Tableau 2 : Réalisation du chiffre d'affaires de vente des logiciels

Tableau 3 : Réalisation du chiffre d'affaires du traitement des salaires

Tableau 4 : Résultats du chiffre d'affaires formation bureautique

Tableau 5 : Réalisation du chiffre d'affaires du système réseau et maintenance

Tableau 6 : Réalisation du chiffre location des salles

Graphique 1 : Courbe évolutive du chiffre d'affaires de vente des logiciels

Graphique 2 : courbe évolutive du chiffre d'affaires formation

Graphique 3 : courbe évolutive du chiffre d'affaires Système réseau et
Maintenance

Graphique 4 : courbe évolutive du chiffre d'affaires traitement des salaires

Graphique 5 : courbe évolutive du chiffre d'affaires de location des salles

ANNEXES

1. Organigramme
2. Prospectus de renseignement formation bureautique
3. Prospectus de réparation des ordinateurs
4. Fiche d'observation
5. Fiche d'accueil des clients particuliers

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	V
REMERCIEMENTS	VI
SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION	8
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DES DONNEES	12
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA CREATION DE LA VALEUR	13
SECTION 1 : LE CONCEPT DE CRÉATION DE VALEUR EN ENTREPRISE	14
1.1- Le terme Valeur	14
1.1. La stratégie d'entreprise	15
1.2. Le rôle de la communication dans l'entreprise	16
1.3. Les valeurs de l'entreprise, un levier de performance	17
SECTION 2 : COMMENT L'ENTREPRISE CRÉE-T-ELLE DE LA VALEUR ?	18
2.1. La mobilisation des facteurs de production	18
2.1.1. Le facteur travail	18
2.1.2. Le facteur capital	19
2.2- La combinaison des facteurs de production	20
2.3. Les procédures de création de valeur pour le client	21
2.4. La création de la valeur comme facteur de développement en entreprise	21
CHAPITRE II : CADRE PRATIQUE	24
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'AGENCE CONGOLAISE DES SYSTÈMES D'INFORMATION	25
1- Historique	25
2- Objet social	26
3- Statut juridique	27
4- Localisation	27
5- Effectif du personnel à la Direction Départementale de Pointe-Noire	27
6- Organisation et fonctionnement de la Direction Départementale	28
6.1- Organisation	28
6.2- Fonctionnement	28
6.2.1- Direction Départementale	28
6.2.2- Secrétariat de Direction	28
6.2.3- Service Administratif et Financier	29
6.2.4- Service des Études, Système, réseau et Maintenance	29
6.2.5- Service Formation bureautique, Marketing et Commercial	30
7- Le positionnement de l'ACSI dans le domaine du numérique	31
DEUXIEME PARTIE : ESSAI D'ANALYSE	38
CHAPITRE III : ANALYSE, INTERPRETATION ET SUGGESTIONS	39
SECTION 1 : ANALYSE ET INTERPRETATION	40
1.1- La vente des logiciels de gestion	40
1.2- La formation bureautique	41
1.3- La maintenance et réseau	42
1.4- Le traitement des salaires	43
1.5- La location des salles	43
SECTION 2 : LES SUGGESTIONS	46
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE	50
WEBOGRAPHIE	50
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	50

ANNEXES	51
----------------------	-----------