

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Koléa**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANIATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Impact du dispositif de reporting sur les
tableaux de bords et la prise décision
Cas : ATM Mobilis**

Présenté par :

Mme CHAFAI Louiza

Encadré par :

Dr GOURINE Reda

ANNEE 2014/2015

Résumé :

Ce travail traite de l'impact que peut avoir le dispositif de reporting sur les tableaux de bord au sein de l'entreprise ATM Mobilis, plus particulièrement dans la Direction Marché Entreprises.

Pour ce faire, dans un premier temps, il s'agit d'expliquer l'organisation de cette direction, ce qui permet d'évaluer et de comprendre comment s'organisent le dispositif de reporting, et à quel type de tableaux de bord, il aboutit.

Dans un second temps, il est question d'analyser le dispositif de reporting, et si ce dernier est efficace pour que les tableaux de bord de la direction remplissent leurs trois fonctions principales à savoir : outil d'aide à la décision, outil de diagnostic et outil d'aide au pilotage.

Pour finir, le travail se solde par quelques propositions qui peuvent être intéressantes pour l'entreprise afin de pallier aux dysfonctionnements liés à son dispositif de reporting et de tableaux de bord.

Mots clés : Reporting, Tableau de bord, indicateur, décision.

تلخيص

هذا العمل يعالج التأثير الذي يكون في جهاز إيصال المعلومة إلى القمة فيما يخص لوحات ATM القيادة في شركة

موبيليس و خاصة في مديرية سوق الشركات .

- ولهذا في المقام الأول يجب شرح تنظيم هذه المديرية و هذا ما يسمح بتقييم و فهم كيف يتنظم جهاز إيصال المعلومة و إلى أي نوع من لوحات القيادة يؤدي .

- و في المقام الثاني يجب تحليل جهاز إيصال المعلومة و إذا كان هذا الأخير فعال لكي تقوم لوحات قيادة المديرية بوظائفها الثلاثة الأساسية : أداة لاتخاذ القرار و أداة تشخيصية , و أداة لمساعدة القيادة .

و في نهاية هذا العمل ينتهي في بعض الاقتراحات التي قد تكون مهمة للشركة و هذا لتدارك المشاكل المتصلة بجهاز إيصال المعلومة .

الكلمات المفتاحية:

ايصال المعلومة الى القمة ،لوحة القيادة ، ،المؤشر، القرار

Abstract:

This work deals with the potential impact of the reporting system on dashboards within the business ATM Mobilis, particularly in the Business Market Management.

To do this, we begin by explain the organization of the management, which allows to evaluate and understand how to organize the reporting system and what kind of dashboards, it leads. Secondly, it is a question of analyzing the reporting system, and whether it is effective for the dashboards to fulfill their three main functions namely: support tool to the decision, diagnostic tool and piloting assistance tool.

Finally, the work ends in some proposals that can be interesting for the company to overcome the shortcomings related to its reporting system and dashboards.

Key words: Reporting, dashboards, indicators, decision.

Sommaire :

Introduction.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE.....	4
Section 1 : Méthodologie de recherche.....	5
Section 2 : le secteur et l'entreprise.....	8
Section 3 : description du dispositif de reporting et de tableau de bord	23
CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD.....	43
Section 1 : Dysfonctionnements liés au reporting au sein de la direction Marché Entreprises :	44
Section 2 : Impacte sur les tableaux de bord et la décision.....	57
Section3: Recommandations.....	69
Conclusion.....	78
Bibliographie.....	80

La liste des figures

Figure N° 1: évolution du parc abonné.....	8
Figure N° 2: évolution du parc des abonnées en Prépaie et Poste paye	9
Figure N°3 : Organigramme de la division commerciale et marketing.....	13
Figure N°4 : Organigramme de la direction marché entreprise.....	15
Figure N°5: organigramme de la sous-direction vente	18
Figure N° 6: organigramme de la sous-direction client	18
Figure N°7: Les stratégies de base. M. PORTER, l'avantage concurrentiel.....	25
Figure N°8: système décisionnel adapter à la stratégie de l'entreprise.....	26
Figure N° 9: le cycle de décision dans la DME	37
Figure N°10 : Représentation des différentes sources d'information.....	47
Figure N° 11: Représentation des différents outils utilisés.....	47
Figure N° 12: croisement entre les données manuelles et automatisées.....	49
Figure n° 13: mécanismes de contrôle et de correction des données.....	51
Figure N°14 : Représentation des 3 niveaux d'efficacité des SI.....	58
Figure N °15 : cycle de la décision au sein de la direction marché entreprise	59
Figure N°16 : exemple de road map.....	67
Figure N°17 : réaffectation du département MOA.....	71
Figure N°18 : Proposition d'indicateurs	74

La liste des tableaux

Tableau N°1 : différence entre tableau de bord opérationnel et stratégique	35
Tableau N°2 : partie post-payées : ventilé par type de compte.....	38
Tableau N° 3: partie dédiée aux offres prépayées : ventilé par offre.....	38
Tableau N°4 : Partie dédiée à la satisfaction client	39
Tableau N°5 : sous-direction risque et recouvrement	40
Tableau N°6 : sous-direction risque et recouvrement	40
Tableau N° 7: Arboréscence de l'analyse	44
Tableau N° 8: Systèmes et applicatifs non performants.....	46
Tableau N°9 : La complexité du circuit d'information.....	49
Tableau N°10: le glissement de fonction	50
Tableau N °11 : Erreurs de saisie	52
Tableau N° 12: visibilité sur les stocks.....	53
Tableau N° 13: l'automatisation des ventes par le canal des CME.....	54
Tableau N°14 : Manque de communication et de coordination.....	55
Tableau N° 15: Ecart de reporting.....	56

La liste des abréviations

SDRCE : Sous-direction relation clients entreprise

CME : Commercial Marché entreprises.

GP : Grand publique

ME : Marché entreprise

MOA : maîtrise d'ouvrage

DME : la direction marchée entreprise

SIOFHIS : Système d'Information Opérationnel et Fonctionnel Humainement Intégré et Stimulant

SIOFHI : Système d'Information Opérationnel et Fonctionnel Humainement Intégré

SIOF : Système d'Information Opérationnel et Fonctionnel

DVCM : division commercial et marketing

DFC : direction finance et comptabilité

ATM : Algérie télécom mobile

ETE : Entreprise Publique économique

DVRS : La Division Réseau et Service

DVAG : La Division Affaires Générales

DVCM : La Division Commerciale et Marketing

DME : Direction Marché Entreprise

DMK : La Direction du Marketing Grand Public

DDV GP : La Direction Distribution et Vente Grand Public

DRC GP : La Direction de la Relation Client Grand Public

PME : petite et moyenne entreprise

PMI : Petite et moyenne industrie

DSP : direction de la stratégie et de la planification

DRH : direction ressource humaine

DFO : direction de la formation

Introduction

Introduction

Introduction:

“You simply can’t manage anything you can’t measure”

Cette citation du vice-président de Quality At Sears « Richard Quinn » reflète l’importance des données et de l’information pour les décideurs dans une entreprise.

L’information est l’interprétation des données. Sa valeur sera résumée non seulement en fonction de la pertinence de son reporting (récolte et traitement des données) mais aussi de leur exploitation et de leur interprétation.

En ce sens, l’information prend une double dimension : une dimension d’ordre stratégique qui est interprétée par le niveau de son intégration dans la prise de décision. Et une autre d’ordre organisationnel qui consiste à maîtriser l’ensemble des flux et assurer un traitement approprié pour passer de données à informations pertinentes.

Notons que ces deux dimensions sont intimement liées. En effet, les résultats de chaque prise de décision sont conditionnés par la pertinence de l’information intégrée.

Dans le présent travail, nous nous sommes intéressées à ce lien. Nous allons tenter de traduire cette dimension organisationnelle à travers l’évaluation du dispositif de reporting et la dimension stratégique à travers les tableaux de bord.

Nous allons le vérifier au sein de l’entreprise nationale de la téléphonie mobile ATM MOBILIS, notre organisme d’accueil.

Dans cette optique, notre thématique basée sur l’évaluation du dispositif reporting actuel et son impact sur les tableaux de bord et la prise de décision au sein de la direction marché entreprise d’ATM MOBILIS, ce qui nous a amené à poser la problématique suivante :

Question principale : Quel est l’impact du reporting sur les tableaux de bord et la décision dans la direction marché entreprise ?

Sous questions :

Comment est organisé le dispositif de reporting dans la direction marché Entreprises?

Quels sont les dysfonctionnements dont souffre ce dernier ?

Introduction

Quel est l'impact d'un tel dispositif sur la structure et la composition des tableaux de bords et la prise de décision ?

L'objet de notre mémoire est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses ci-dessous :

Hypothèse centrale : le dispositif de reporting actuel n'aide pas les tableaux de bords à remplir leurs fonctions principales.

Sous hypothèses :

H1 : le dispositif de reporting est lourd et chronophage.

H2 : le dispositif de reporting ne permet pas aux tableaux de bord de remplir les missions : d'aide à la décision, de pilotage de l'activité et de compte-rendu de la performance.

Dans le but de répondre à notre problématique en infirmant ou en confirmant les hypothèses émises, nous avons subdivisé notre travail en deux chapitres, le premier contient trois sections, dont une relative à la méthodologie de recherche, une seconde à la présentation de l'organisme d'accueil et la dernière section est relative à la présentation du dispositif de reporting et des tableaux de bord de la direction marché entreprise.

Le second chapitre contient aussi trois sections présentées comme suit :

- La première section est relative à l'analyse des dysfonctionnements liés au dispositif de reporting ;
- La deuxième est consacrée à l'analyse de l'impact de ce dernier sur les tableaux de bord et la prise de décision ;
- Dans la troisième section, nous avons tenté de faire des propositions pour pallier aux dysfonctionnements détectés.

Nous reprenons dans notre conclusion générale les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus dans notre travail.

CHAPITRE1: CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

Introduction :

Ce chapitre va nous permettre de poser l'ancrage méthodologique et pratique de notre travail et de construire le socle de notre analyse qui se fera dans la seconde partie. Ainsi, nous allons d'abord d'expliquer la méthodologie que nous avons choisi de suivre, puis faire la description de l'organisation de l'entreprise et de présenter le secteur dans lequel elle opère. Pour enfin, faire la description du dispositif de reporting de la Direction étudiée et de ses tableaux de bord.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

1. Choix du thème et de l'entreprise :

Le choix de l'entreprise rentre dans le cadre d'une convention signée avec ATM MOBILIS. Pour notre part nous avons porté un intérêt pour cette entreprise, car elle est l'une des entreprises nationales qui réussissent le mieux et qui arrive à faire face à un environnement concurrentiel, même si elle est soumise à la réglementation des marchés publics. Pourtant certains problèmes persistent au sein de cette dernière. Nous avons eu vent de certains de ces problèmes lors d'une réunion avec les cadres de l'entreprise. Ces derniers nous ont proposé de prendre en charge une des problématiques exposées pour la développer au sein de notre mémoire. Nous avons donc porté notre choix sur l'impact du reporting sur les tableaux de bords au sein de la Direction Marché Entreprises.

2. Délimitation du champ de l'étude :

Étant limité par une durée de stage de trois mois, nous nous sommes trouvés dans l'incapacité d'étendre notre étude sur l'ensemble des directions de l'entreprise, c'est pour cela que nous nous sommes intéressés uniquement à la direction Marché Entreprise. En visant essentiellement l'équipe dirigeante et les personnes en liens directe avec le reporting.

3. L'objet de l'étude

Nous allons tenter d'évaluer l'impact d'un dispositif de reporting sur les tableaux de bord et la prise de décision. Et ce à travers une étude qualitative combinée aux concepts développés dans la littérature managériale sur le sujet.

Plus précisément, comment un processus de reporting peut influencer le système de tableaux de bord pour accomplir ces fonctions principales à savoir : aide à la prise de décision, compte rendues des performances et outil de diagnostic.

4. Démarche méthodologique

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative qui combine trois approches de recueil d'informations, à savoir : une étude documentaire, les entretiens et l'observation tout au long du stage puis faire une triangulation entre les résultats des trois méthodes:

4.1. L'étude documentaire :

Toute étude académique doit s'appuyer sur une recherche documentaire afin de délimiter le champ de recherche. Pour notre part, nous avons débuté notre recherche par l'analyse de documents internes à l'entreprise, et de la littérature qui traite du contrôle de gestion. Pour comprendre l'utilité du dispositif de reporting dans l'élaboration des tableaux de bord.

Ainsi, l'étude des documents interne a consisté s'est résumée aux documents suivant: l'organigramme de l'entreprise et de la direction, quelques fiches de post, des présentations, ainsi que les tableaux de bord de la direction. Ceci nous a permis de comprendre et de mieux appréhender notre cas.

Quant à la littérature, nous nous sommes basés principalement dans notre recherche sur les ouvrages, mémoires et thèses, les articles, ainsi que les études relatives à notre thématique. Cette démarche permet d'avoir une idée sur ce qui traite de la question.

Tous les documents consultés dans le cadre de ce travail sont cités, et indiqués au niveau de la bibliographie.

4.2. Les entretiens :

L'approche qualitative consiste en la réalisation de 20 entretiens semi-directifs (la liste en annexe n°1) avec l'équipe dirigeante au niveau de la Direction Marché Entreprises. Les entretiens ont duré en moyenne une heure.

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse les données rationnelles reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus »¹

En effet, les entretiens nous ont permis de mieux comprendre l'organisation et le fonctionnement de la direction dans un premier temps et nous ont aidé à détecter et comprendre les dysfonctionnements liés au reporting et aux tableaux de bords.

Les entretiens ont été menés grâce à l'aide d'un guide d'entretiens préétabli (Annexe n° 2),

¹ THIETART.R : « Méthodes de recherche en management » ; Dunod ; Paris ; [2007]

Le guide d'entretien : le guide d'entretiens est scindé en trois parties la première concerne la présentation de la fonction occupée de l'enquêté. La seconde représente une liste de questions semi-directives pour laisser l'enquêté donner le maximum d'information relative à notre problématique. La troisième quant à elle, représente une liste de dysfonctionnements classés par thèmes qui peuvent éventuellement être abordé dans les entretiens.

Lors des entretiens, nous nous sommes basés sur une prise de note, mais aussi sur des enregistrements lorsque l'interviewé l'autorisait. Ceci a permis l'exploitation des données fondée sur la mise en évidence de phrases témoins. Que nous avons par la suite classée selon les différent thèmes et rubrique du guide d'entretiens, nous avons choisi les phrases les plus représentative, et illustratives. (Annexe n° 3)

4.3. L'observation directe :

Selon SAVALL et ZARDET « *l'observation directe vise essentiellement à recenser des informations sur les effets des dysfonctionnements* »². En effet, l'observation nous a permis d'attirer notre attention sur certain dysfonctionnement, mais aussi de détecter l'impact de certains dysfonctionnements.

5. Difficultés rencontrés :

Nous n'avons pas eu d'espace dédié aux entretiens, nous avons donc dû dans certains cas mener l'entretien dans des espaces collectifs. Lorsque c'était le cas, nous avons tenté de faire nos entretiens dans un coin tranquille, pour ne pas faire face à une rétention d'information. De plus, l'enregistrement des entretiens s'est fait de deux manières, par enregistrement, et par prise de note dans la plupart des cas car les employés n'ont pas souhaité être enregistré.

² SAVALL.H et ZARDET .V : « *Maitriser les couts et les performances cachés, le contrat de performance périodiquement négociable* » ; 3 ème édition ; Economica ; [1995]

SECTION 2 : LE SECTEUR ET L'ENTREPRISE :

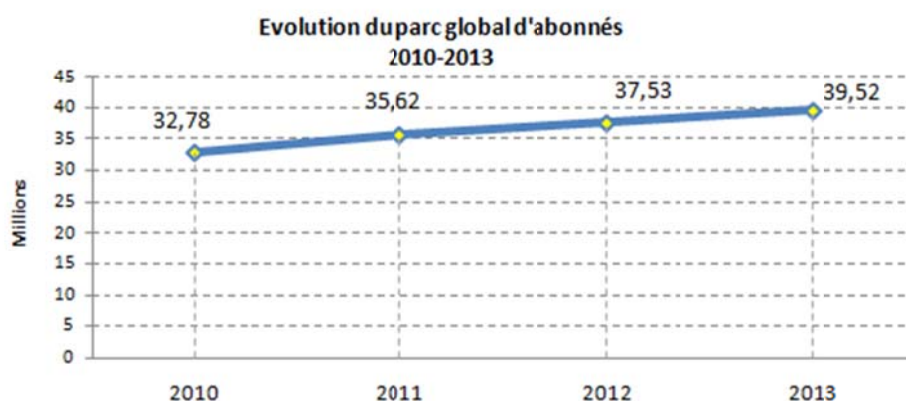
1- Le secteur de la téléphonie mobile :

Le secteur de la téléphonie mobile est en croissance constante ces dernières années comme on peut le voir sur la figure suivante :

Figure N°1 : Evolution du parc abonné

1.Évolution du parc des abonnés :

	2010	2011	2012	2013
Total abonnés	32 780 165	35 615 926	37 527 703	39 517 045
Taux d'évolution		+8,65%	+5,37%	+5,30%



Source : site de l'ARPT consulté le 03/04/2015

Il est clair que le parc abonné évolue d'années en années avec une croissance moyenne du nombre d'abonnés de 5% par an ces 3 dernières années. En effet, Le parc abonné a atteint les 39.517.045 centime de dinars sur 39, 5 Millions d'habitants ce qui implique une densité téléphonique de 99,28 %.³ Ce chiffre démontre l'importance du secteur, mais il met le doute sur sa possibilité de croissance. Néanmoins l'arrivée récente de la 3G et bientôt celle de la 4G risque de changer la donne.

³ OUZZANIS : « Le marché algérien de la téléphonie mobile : De grandes potentialités à exploiter » ; LE MAGHREB - le Quotidien de l'Economie ; [02-09-2013]

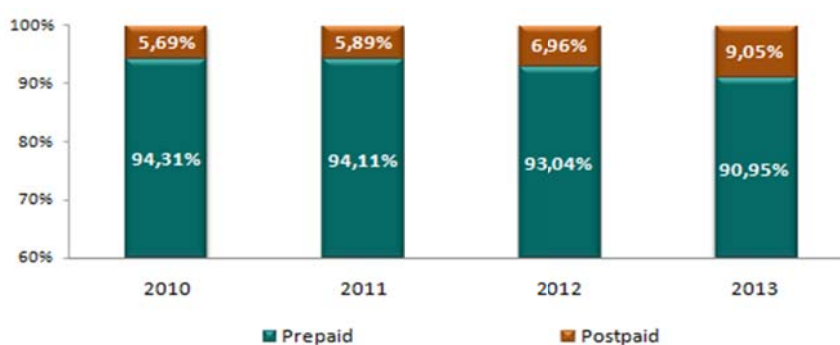
CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

Figure N°2 : Evolution du parc des abonnés en Prépaie et Poste paye

2.Évolution du parc des abonnés en Prepaid et Postpaid :

	2010	2011	2012	2013
Prepaid	30 915 483	33 516 713	34 914 236	35 941 860
Évolution		+8,41%	+4,17%	+2,94%
Postpaid	1 864 682	2 099 213	2 613 467	3 575 185
Évolution		+12,58%	+24,50%	+36,80%
Total	32 780 165	35 615 926	37 527 703	39 517 045

3.Évolution de la répartition des abonnés entre prepaid et postpaid :



Source : Site de l'ARPT consulté le 03/02/2015

Une grande majorité du parc abonné est sous les formules prépayées. Sachant que la majorité des postpaid sont des lignes d'entreprises.

Le secteur de la téléphonie mobile en Algérie compte aujourd'hui, trois Opérateurs mobiles à savoir :

- Le premier opérateur national et public ATM Mobilis filiale d'Algérie télécom qui compte aujourd'hui plus de 11 millions d'abonnés.
- Le deuxième opérateur, est l'opérateur Orascom télécom Algérie qui a obtenu sa licence de téléphonie mobile en 2001. Il compte avec ses deux marques commerciales Allo et Djezzy environ 17 millions d'abonnés. Depuis janvier 2015, il est devenu entreprise nationale, après l'entrée de l'état comme actionnaire majoritaire et a changé de nomination pour devenir Omnium Telecom Alegria.
- L'opérateur Watanya Télécom Algérie qui a obtenu sa licence en 2004 avec la marque commerciale Nedjma (devenue Oredoo en 2014). il dispose d'un parc abonnés d'environ 9.25 millions (1^{er} trimestre 2013)

En novembre 2013, l'ARPT a attribué aux trois opérateurs des licences provisoires pour la mise en place de la troisième Génération appelé 3G++.

La position d'ATM sur le segment entreprise :

Plus particulièrement pour le segment « entreprises » ou organisations :

En termes de services dédiés aux entreprises, les chiffres ne sont pas disponibles pour vérifier la position de Mobilis sur le marché, c'est pourquoi nous allons parler des raisons qui peuvent faire d'elle un leader sur son marché.

- La première est le taux de couverture du réseau surtout au sud et dans les périphéries des wilayas,
- La deuxième raison est le fait que ce soit le premier opérateur mobile en Algérie. Donc une grande partie de ces clients entreprise a été acquise à sa création et lui reste fidèle.
- Le fait que ce soit un opérateur public, est aussi un atout pour Mobilis qui est favorisé par les administrations et les grandes entreprises publiques algériennes.

Nous allons à présent faire la présentation des sous-directions.

2- Présentation de Mobilis :

2.1. Fiche signalétique :

Nom de l'entreprise : Algérie Télécom Mobile « Mobilis »

Type : Entreprise Publique économique (EPE), Filiale de l'opérateur de téléphonie Algérie télécom. devenue autonome depuis 2003.

Forme légale : Société par action.

N° du registre de commerce : 03B 0962287 16/00 du 29/01/2012

Siège Social : Quartier des affaires, Bab Zouar, Alger

Effectif : 4500 employés

Parc abonnés : dépasse les 11.4 millions⁴

CA : 87milliards de dinars

⁴ Source : le guide investir en Algérie de KPMG

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

Mission : Premier opérateur mobile en Algérie Mobilis a pour mission principale la vente de services de téléphonie mobile, la 3G et des supports liés. Ce qui implique les activités suivantes :

- L'installation de réseaux de téléphonie mobile, leur développement et leur exploitation,
- La maintenance et le montage d'équipement de téléphonie mobile
- L'élaboration d'offres et de prestations pour ces clients particuliers et organisations, et l'assurance de leur bon fonctionnement et de leur disponibilité et de leur fonctionnement sur tout le territoire national,
- L'établissement, l'exploitation et la gestion des interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients;

Mobilis c'est aussi⁵ :

- Une couverture réseau GSM avec le plus grand taux de pénétration du réseau mobile (96.7%),
- 35 Wilaya couvertes par la 3G avec 3,639 millions sur un nombre global de 8,231 millions d'abonnés.⁶
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 256 Agences Mobilis.
- Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- de plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS).

2.2. Organisation :

Mobilis est dirigé par un président-directeur général (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction. L'organigramme (annexe n°4) :

⁵ Site web de l'entreprise consulté le 05/04/2015

⁶ Source : H.M : « *Le réseau 3G de Mobilis couvre désormais 35 wilayas* » ; L'Econews - L'info économique et financière en continu ; [21-01-2015]

2.2.1. Présentation des directions

a. La Direction Générale

La direction générale est dirigée par un président directeur générale PDG qui est assisté par des conseillers dans les différents domaines d'activités à savoir, le technique, ressources humaines, finance, juridique, et affaires générales.

b. Direction du Système d'Information

La direction du système d'information a pour mission d'assurer la gestion, le stockage, le traitement, le développement et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

c. Direction Stratégie Programmation, Performances

Son rôle consiste à tracer les objectifs à long terme, programmer les moyens matériels et humains pour atteindre les objectifs assignés, surveiller les performances humaines et organiser des stages pour la qualification.

d. Direction Finance et Comptabilité

Elle a pour rôle d'élaborer des procédures financières, d'établir des bilans, plans d'actions, ainsi que la comptabilité de l'entreprise.

e. Cellule Audit

L'audit a pour objectif de déterminer la conformité des éléments du système de gestion de la qualité les exigences spécifiées, ainsi que le contrôle de la comptabilité et de la gestion de la société.

2.2.2. Présentation des divisions

Afin de pouvoir mener les politiques complexes coordonnées au niveau des directions, tout en garantissant une prise en charge opérationnelle de bon niveau par les structures attachées, Mobilis a opté pour la mise en place de divisions managériales regroupant l'autorité et le savoir-faire. Elles sont organisées en trois divisions :

- La Division Réseau et Service (DVRS) ;

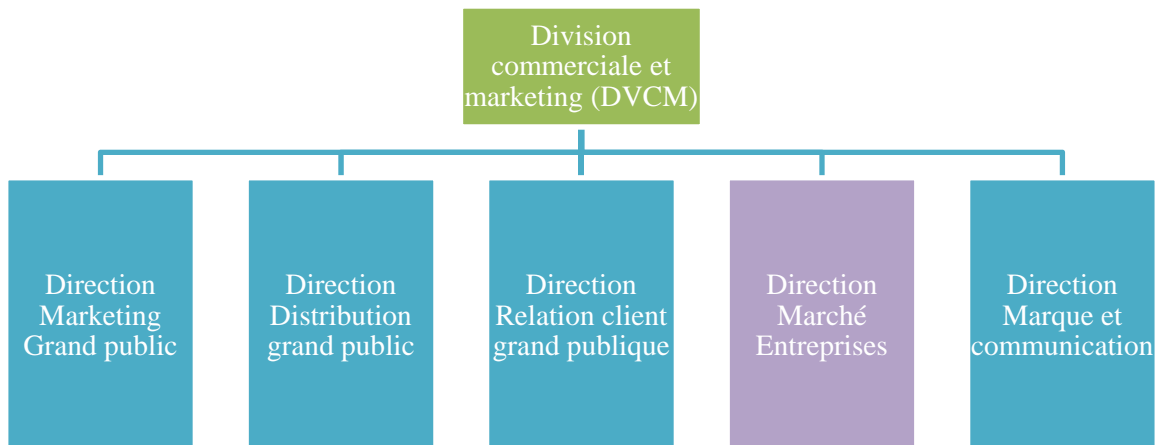
- La Division Affaires Générales (DVAG) ;
- La Division Commerciale et Marketing (DVCM).

Vu que nous avons effectué notre stage au niveau de la DVCM (dans la direction Marché Entreprises), nous allons la présenter plus en détail.

2.2.3. Division Commerciale et Marketing (DVCM)

La DVCM est structurée selon le schéma ci-dessous :

Figure N°3: Organigramme de la division commerciale et marketing



La fonction de la DVCM est de manager en cohérence les cinq directions opérationnelles qui concourent à l'exploitation du marché, qui portent les cinq directions suivantes :

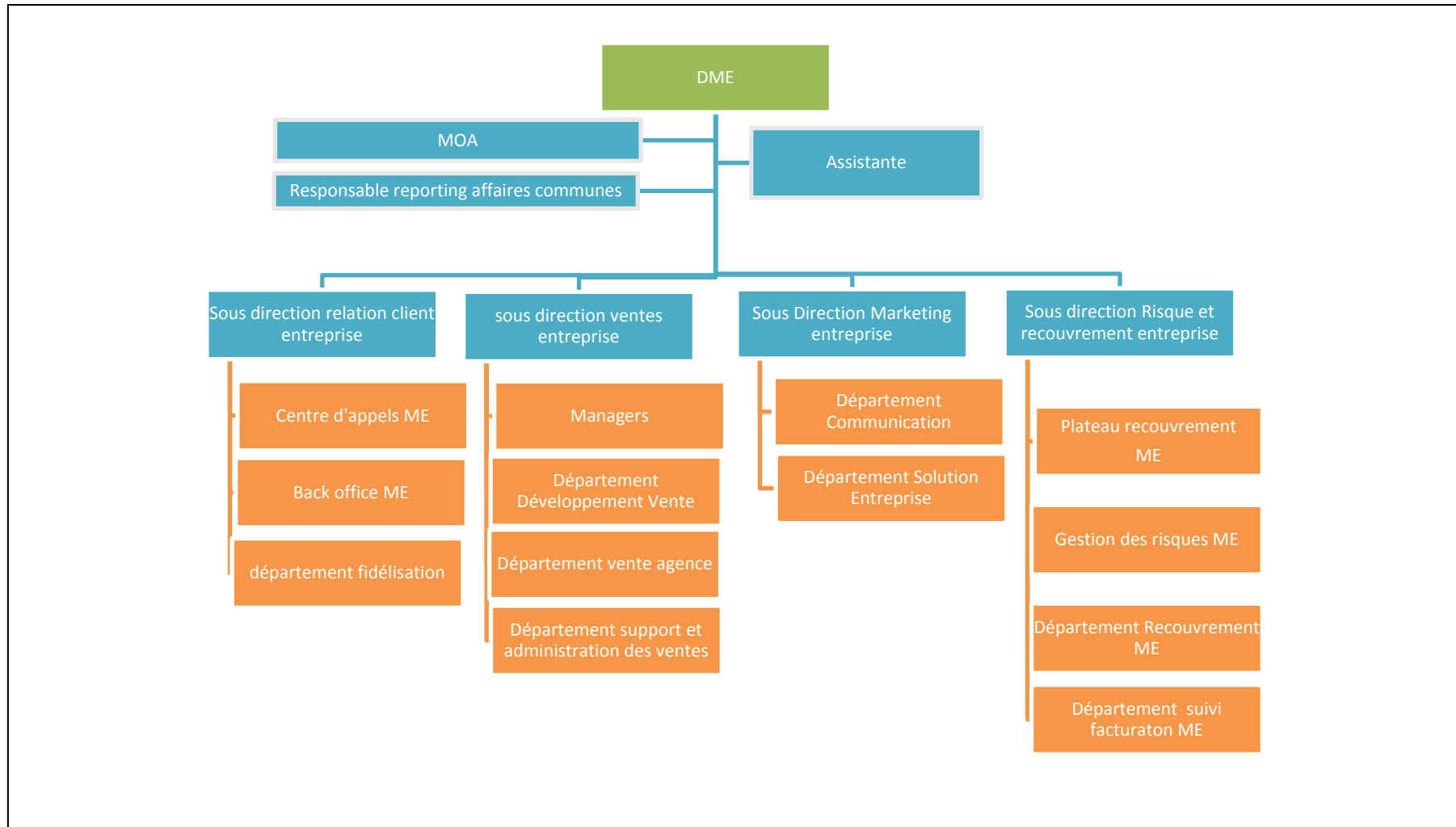
- Direction Marché Entreprise (DME) ;
- La Direction du Marketing Grand Public (DMK) ;
- La Direction Distribution et Vente Grand Public (DDV GP) ;
- La Direction de la Relation Client Grand Public (DRC GP)

3- Présentation de la direction marchée entreprises :

La direction Marché entreprise est l'une des quatre directions faisant partie de la division commerciale cette dernière est divisée à son tour en quatre sous-direction :

L'organigramme de cette dernière est présenté dans la figure N° 4 :

Figure N°4 : Organigramme de la direction marché entreprises.,



CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

La DME a été créé pour répondre aux besoins des organisations. Les organisations sont souvent plus regardantes sur la qualité des services, il s'agit d'une clientèle spécifique exigeante qui demande un traitement particulier, c'est pourquoi une direction qui leur est dédiée a été créé chez Mobilis en été 2006. Le rôle de cette direction est de gérer tous les clients Entreprises, administrations ainsi elle doit leur proposer

Les offres et services qui leurs correspondent. Dans cette optique la sous-direction ventes est la locomotive de la DME elle se charge de promouvoir et commercialiser les offres. En amont La sous- direction Marketing avec l'aide du MOA proposent et élaborent les offres aux entreprises. En aval, la sous-direction relation clients se charge d'assurer le suivi des clients et la sous-direction risque et recouvrement se charge de recouvrer leurs créances.

L'effectif de la direction est de 175 personnes

Observations :

L'observation de l'équipe dirigeante (Sous directeurs, managers, chefs de départements) laisse entendre un climat de travail assez calme. Les membres de l'équipe ont de bonnes relations. C'est en partie due à une équipe jeune (moyenne d'âge 30 ans) mais qui a un vécu dans l'entreprise. On ne sent pas de supériorité hiérarchique ou de lourdeurs procédurales et administratives. Sauf dans le cas où il faut faire appel à des entreprises externes. Mobilis étant une entreprise publique elle doit se plier au code des marchés publics et cela paraît long,

Les réunions sont animées car chacun défend ses idées, mais dans la plupart des cas ils arrivent à trouver des terrains d'entente. Dans les bureaux les gens se concertent, partagent leurs retours d'expériences. L'entreprise a adopté un mode de management par les objectifs, en effet, les sous directeurs ont des objectifs fixés par la Direction Générale à atteindre, ils les déclinent en plans d'action qu'ils transmettent à leurs équipes. Cependant, la stratégie de l'entreprise ne semble pas être connue par tout le personnel,

Les employés partagent des open-spaces, exception faite du directeur et des sous-directeurs qui ont chacun leur propres bureaux les locaux sont assez étroits, il y a manque évident d'espace.

3-1 Présentation de la sous-direction Ventes entreprises :

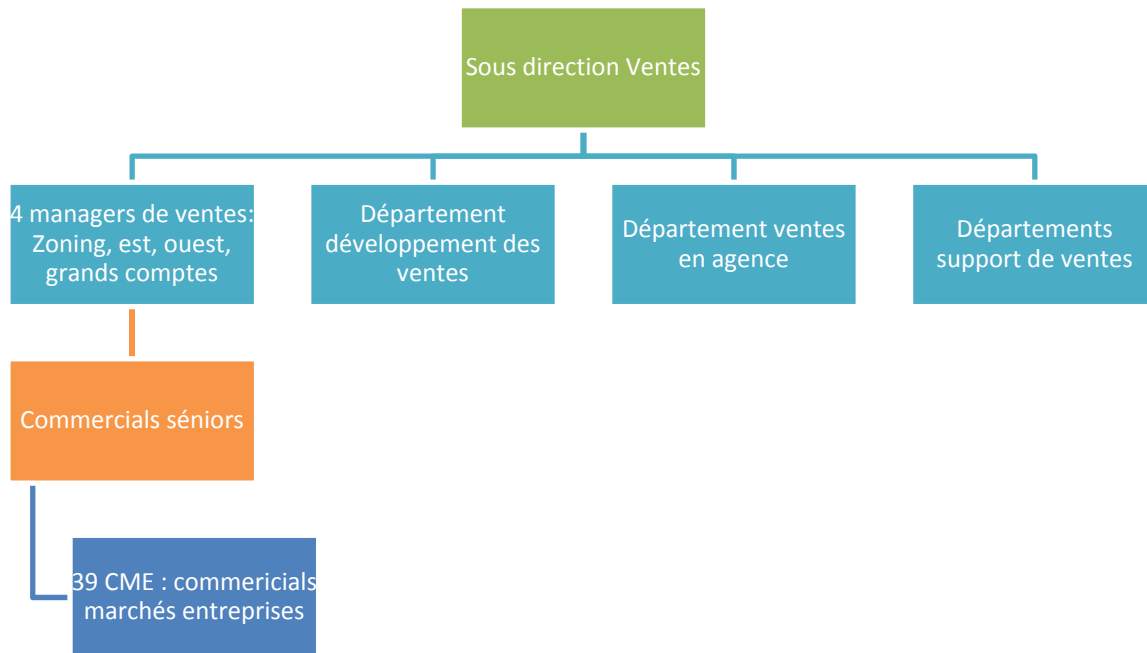
Le rôle de la sous-direction est de commercialiser les offres et services dédiés aux entreprises. La vente dans cette direction se fait par le biais de deux canaux de distributions : Les agences, et les commerciaux. Pour remplir cette mission, elle s'organise autour de 7 départements.

Elle met en place les argumentaires de vente, les stocks, les produits et ventile au niveau de toute les directions régionales, qui transmettent eux même aux agence qui leurs sont affiliées pour pouvoir commercialisé les produits. La sous-direction ventes marché entreprise est la sous-direction qui guide les autres sous directions. Elle se compose de départements :

- ⇒ Le département ventes en agence : il se charge de commercialiser les produits dédiés aux entreprises par le biais des agences.
- ⇒ Le département développement vente. : li fait les argumentaires de ventes, et le plan de ventes sur les deux canaux (CME, Agence), il suit les ventes et décide des actions nécessaires pour atteindre les objectifs de la sous-direction (avec la validation du sous-directeur ?)
- ⇒ Le département support de ventes : son rôle et l'administration des ventes il joue le rôle de support aux autres départements de la sous-direction → gestion des stocks, administration, conventions....
- ⇒ La force de vente⁷: leur rôle consiste à prospecter de nouveaux clients et de vendre les produits et services de la DME.
- ◆ les Managers Zoning (centre, sud, est et ouest)
- ◆ le manager secteur d'activité (PME, PMI, ambassades, administration...)

⁷ La force de vente est appelée comme ça par les membres de la direction mais apparait comme 4 départements distincts sur l'organigramme. Nous allons nous tenir à cette appellation tout au long du travail.

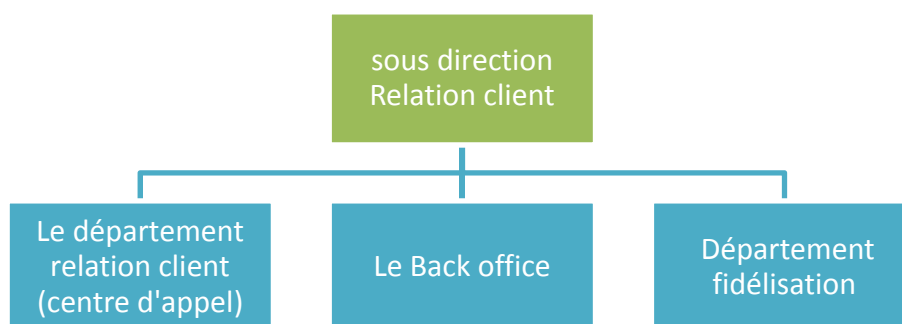
Figure N°5 : Organigramme de la sous-direction vente



Source : fourni par l'entreprise

3-2 Présentation de la sous-direction relation client entreprises:

Figure N° 6: organigramme de la sous-direction client



Source : fourni par l'entreprise

Cette sous-direction a pour principal but comme son nom l'indique l'entretien de la relation entre les clients entreprises (entreprises, administration, association etc....) et

Mobilis, cela passe par la fidélisation des clients et tous ce qui relève du service après ventes. Elle se compose de trois départements :

- Le centre de contact
- Le back-office
- Le département fidélisation

Le centre de contact : c'est le front office de la sous-direction. Il se charge de recevoir et de traiter les réclamations et demandes des clients via le centre d'appels. Dans un premier temps si la réclamation ne représente qu'un problème superficiel (de configuration ou de branchement...) qui peut être traité à leur niveau, la réclamation est traitée instantanément elle s'arrête donc à ce niveau. Sinon elle est ventilée aux autres entités de la DME y compris vers le back office.

Le back office : Le rôle du back-office est le traitement des réclamations et demandes non traitées par le front office, une partie sera traité à son niveau sinon elles sont « escaladées »⁸ vers le service technique (Help desk).

Ce département est un point de jonction entre le centre de contact, les CME et les agences. Il s'occupe de récolter les informations d'une part à partir du système (en ce qui concerne les ventes en agences) et d'autre part par mail pour les CME (les ventes directes)

Puis il consolide et croise le nombre de ventes avec le nombre d'activations pour assurer le suivi des clients.

Le département fidélisation :

Il est chargé de la rétention, la fidélisation des clients et la gestion du parc client par exemple :

Par des actions de proximité ou par des études de mesure de satisfaction.

⁸ Escaladées : Transmises via le système

3-3 Présentation de la sous-direction Recouvrement et gestion des risques :

La sous-direction risque et recouvrement est la direction chargée de l'évaluation des risques des entreprises cliente et du recouvrement des créances qu'a Mobillis sur ces dernières. Elle est divisée en quatre départements :

- Le plateau de recouvrement
- Département gestion risque ME
- Département recouvrement ME
- Département suivi Facturation.

Le recouvrement concerne principalement les services postpaid⁹, étant des services ou la consommation n'est pas limitée ils exposent l'entreprise au risque de surconsommation. Le recouvrement concerne aussi quelques clients du parc des abonnés qui ont des lignes post payées.

Le plateau de recouvrement est chargé de recouvrir exclusivement les entreprises que ce soient grands ou petits comptes.

Le département risque quant à lui a pour mission l'évaluation des risques de surconsommation, de fraude ou de non-paiement. Le travail de ce département se fait en amont (avant l'intégration d'un nouveau client) et en aval par le suivi continu qui est fait pour détecter toute activité sortant de la normale.

Le département recouvrement : ce département est chargé de recouvrir les créances des Administrations publiques, se recouvrement se fait à part car les administrations sont plus exigeantes sur la correspondance et sont moins réactives que les entreprises.

Le département Suivi Facturation: ce département assure la transmission aux clients et le suivi des factures en bonne et due forme. De même elle est responsable de la transmission des factures d'acquisition et autre facture de la DME à la Direction de finances et de la comptabilité.

⁹ Postpaid : signifie post payé c'est des services ou le client paye après consommation selon ce qu'il a consommé, contrairement au prepaid ou il faut payé sa consommation auparavant

3-4 Présentation de la sous-direction Marketing entreprises :

La sous-direction marketing entreprise est chargée de l'élaboration des offres aux entreprises avec l'aide de la MOA et de la communication autour de ces offres. Elle se divise en deux parties :

Le département solutions entreprises : il se compose d'un chef de département et de 3 chefs de produits, il est chargé du développement et de la création d'offre et service dédiés aux entreprises, après des études de marché et de faisabilité.

Le département communication : Le rôle de ce département est d'accompagner le lancement d'un service ou d'une offre par une campagne de communication. La publicité à la radio, télé, l'affichage urbain, la conception de PLV (dépliants, banner, Brochures, Catalogues...) et aussi de la communication digitale : par les réseaux sociaux (linked in, tweeter, et Google+) et par le biais du site web de Mobilis dans la partie dédiée aux entreprises, ainsi que la participation aux foires et aux événements dédiés aux entreprise.

Le département se doit de respecter la charte graphique de Mobilis dans toutes ses réalisations.

3-5 Le département maitrise d'ouvrage et Système d'information (MOA) :

Ce département représente l'interface de la direction avec les différentes directions techniques. Son travail peut se scinder en deux parties :

La première consiste s'assurer de la faisabilité technique des offres établies par la sous-direction marketing. ce qui implique la vérification de la capacité des réseaux ou l'éventualité de l'étendre, s'assurer que l'offre peut être prise en charge en interne par les systèmes et applicatifs, aussi si le matériel nécessaire est bien mis en place.

La seconde partie, consiste à gérer les utilisateurs de la direction sur les différents systèmes et applicatifs, attribuer des comptes utilisateurs, activer ou désactiver les accès.... ect

3-6 Le département reporting, qualité et affaires communes :

Le département joue le rôle d'interface entre la DME et les autres directions de l'entreprise.

CHAPITRE1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

Le travail du chargé de reporting peut être divisé en trois fonctions :

La fonction reporting : elle consiste à récolter, traiter et fournir les chiffres et les données concernant la direction Marché Entreprises, ainsi il fournit le chiffre d'affaire, les indicateurs de performance et les plans d'action à la DSP et à la DVCM, il arrive aussi qu'il fasse des analyses particulières à la demande du directeur général

La Fonction de responsable des affaires communes : le département est l'interface de la DME avec la DRH et la DFO, cela implique plusieurs tâches comme la diffusion des informations au personnel de la direction, le suivi du pointage, le suivi des actions de formation et la transmission des informations sur le personnel à la DFO et à la DRH.

Le département remplit aussi la fonction d'interface avec la direction qualité, cela implique qu'il intervient lorsqu'il s'agit de formaliser un processus ou une procédure.

Section 3 : description du dispositif de reporting et de tableau de bord :

1. Le reporting :

1.1 Définition :

Le terme reporting est un anglicisme, c'est le nom tiré du verbe « to report » qui signifie : informer. Dans le domaine du management le compte-rendu, appelé reporting en langage professionnel, consiste à effectuer un rapport d'activité pour une mission, périodiquement ou à une période donnée. Il est utilisé comme base d'alimentation des tableaux de bord et faire remonter l'information des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie.

François GIRAUD définit le reporting : « on appelle reporting le processus de remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction générale, le terme désignant aussi parfois la nature des informations transmises »

C'est une photographie de l'entreprise à un moment 't' en d'autres termes le reporting regarde en arrière c'est une rétrospective.

« Le reporting est une remontée d'information visant pour un agent, à informer les niveaux hiérarchiques supérieurs à l'aide d'une série d'indicateurs. »¹⁰

« Le terme "Reporting" peut aussi désigner une famille d'outils de Business intelligence destinés à assurer la réalisation, la publication et la diffusion de rapports d'activité selon un format prédéterminé. Ils sont essentiellement destinés à faciliter la communication de résultats chiffrés ou d'un suivi d'avancement. »¹¹

Le reporting est destiné à informer la hiérarchie sur les performances de leurs employés ou sur l'état d'avancement d'un projet ou d'une action donnés. Il sert aussi d'outil de réflexion voire de décision. D'où l'importance de le structurer de manière claire et cohérente.¹²

Les auteurs du livre « contrôle de gestion (des outils de gestion aux pratiques organisationnel) » expliquent que d'un point de vue conceptuel, le reporting s'appuie sur une vision de l'organisation et du management qui découle du principe de la *responsability*

¹⁰ BERLAND.N et DE RONGE.Y:« *Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et manageriales* » ; Pearson ; [2011]

¹¹ FERMANDEZ.A : « *La création et la publication de rapport d'activité* » ; Piloter.org

¹² JAIMES.N : « *Réussir son reporting* » ; JDN - L'économie demain ; [27-07-2011]

accounting, développé aux états unis dans les années 1960.¹³ La *responsability accounting* est un principe qui privilégie l'information financière utile pour évaluer l'efficacité des gestionnaires ou chefs de service, sur la base de la performance financière directement sous leur contrôle. Ce système appartient au *managerial information system* qui adopte l'idée d'une production d'information pour prendre les meilleures décisions, ainsi la *responsability accounting* sert à remonter les informations financières nécessaires à l'évaluation de l'efficacité des acteurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

Aussi ses mêmes auteurs mettent en évidence le fait qu'un tel système souffre des mêmes faiblesses que les dérivés comptables ; une vision managériale simplifiée, à posteriori et à court terme, et pour cause :

- l'orientation vers le passé plutôt que le futur ;
- focalisation sur les niveaux hiérarchiques supérieurs au détriment des opérationnels ;
- la réduction de l'entreprise à sa dimension comptable
- lourdeurs des procédures

Ils arrivent même qu'on parle de gestion « myope », myope car elle ne laisse de place ni aux projets de recherches ou de développement, et encore moins à l'innovation. Mais aussi par le fait que la dégradation des indicateurs financiers est souvent la preuve qu'il est trop tard pour redresser la barre.¹⁴

1.2 Les éléments qui peuvent influencer le système de reporting :

- La structure organisationnelle*** : Le reporting se fait en général par centre de responsabilité, qui doivent individuellement rendre des comptes sur leur gestion ; il dépend donc de la structure organisationnelle de l'entreprise.
- Le mode de management*** : le mode management est une variable déterminante dans la définition du système de reporting. On peut citer : L'importance du contrôle dans l'entreprise, ainsi que la délégation, et la lourdeur des procédures. Aussi La capacité à fixer des objectifs de façon prévisible : un système planificateur, vise à

¹³ LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y : « *Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnel* »

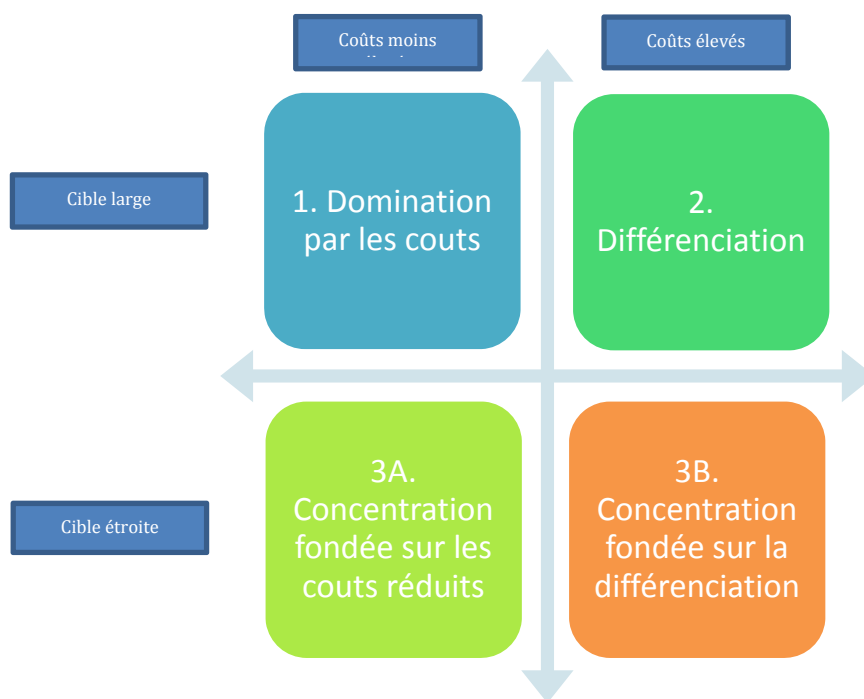
¹⁴ LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y : « *Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnel* » ; 4ème édition ; Dunod ; [2013]

donner des objectifs spécifiques à chaque manager pour une période de temps donnée. Le rôle du reporting dans ce cas est d'évaluer l'atteinte de ces objectifs en fin de période. Y. DE RONGE et N.BERLAND affirme que le reporting est directement lié à un mode de management par objectifs : « La responsabilité induit une activité de reporting, le pilote doit rendre compte de ses résultats à son responsable hiérarchique. »¹⁵

c. *Le positionnement concurrentiel de l'entreprise :*

Selon FERNANDEZ¹⁶ la stratégie qu'adopte une entreprise face à ses concurrents joue un rôle dans la définition de son système de reporting. Il se base sur « l'approche Portérienne » en termes de définition de la stratégie,

Figure N°7 : Les stratégies de base. M.porter, l'avantage concurrentiel.

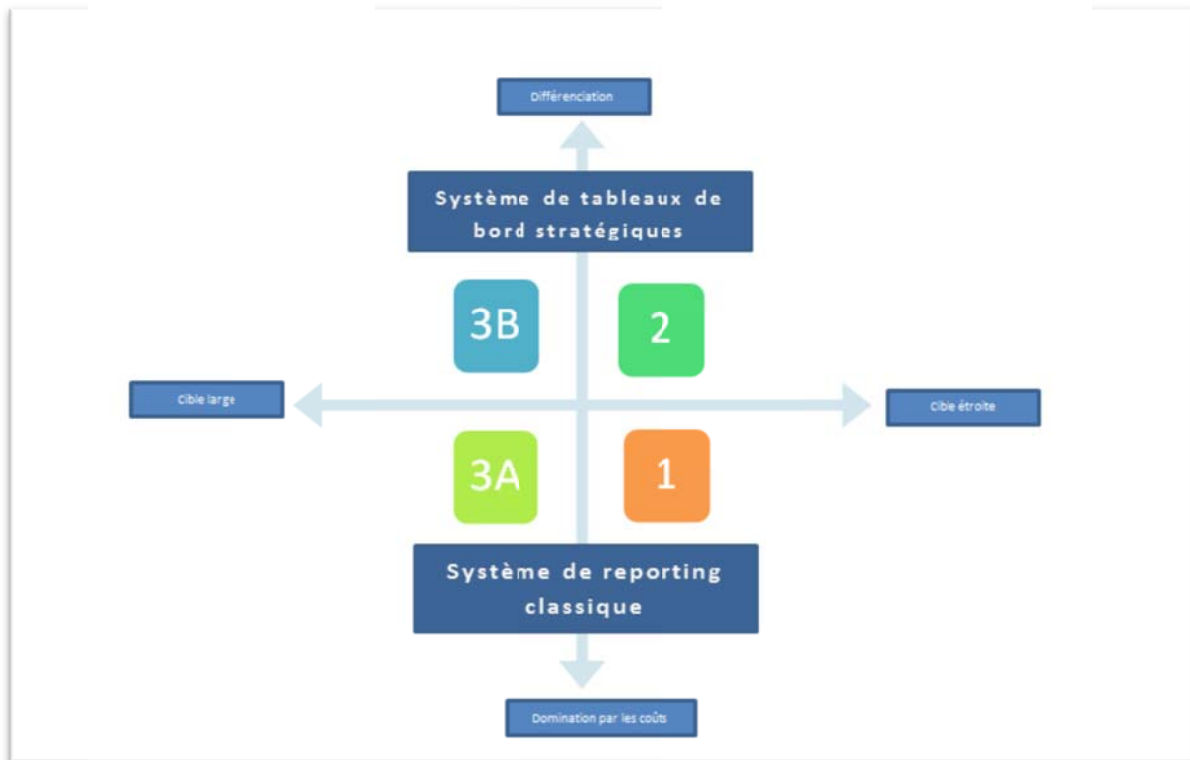


Source : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* » Fernandez.A

¹⁵ Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et manageriales. N. berland et Y. DE RONGE

¹⁶ FERNANDEZ.A : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* » ; 6 ème édition ; Eyrolles ; [2013]

Figure N° 8: système décisionnel adapté à la stratégie de l'entreprise.



Source : « Les nouveaux tableaux de bord des managers » Fernandez.A

Explication de la figure :

Case 3A : L'entreprise vise une stratégie de réduction des coûts sur une cible étroite. Un simple système de reporting avec des indicateurs classiques financiers et de productivité semblent suffisant.

Case 1 : un système de tableaux de bords classique un peu plus évolué que le système de reporting précédemment cité est suffisant. Il présente les indicateurs financiers, de productivité voir de contrôle qualité. Le but ultime restant la maîtrise des coûts

Case 2 et 3B : lorsqu'une stratégie de différenciation est adoptée, il faut rester à l'écoute du marché et des attentes de sa clientèle, afin de pouvoir offrir le meilleur service et détecter de nouvelles opportunités le système de tableau de bords stratégique devient alors primordiale.

1.3 La différence entre tableaux de bord et reporting :

Certains auteurs ont tendance à marquer la différence entre le reporting et les tableaux de bords, nous pouvons citer Roger AIM¹⁷ pour qui la différence se résume dans les points à venir :

➤ **Le reporting**

- focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables
- synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques
- permet de vérifier si les objectifs sont atteints et d'évaluer la performance des responsables.
- Le reporting est essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés après l'action.

➤ **Le tableau de bord**

- synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme
- entraîne le responsable à évaluer ses performances mais aussi à piloter ses propres actions pour améliorer les dites performances (indicateur de pilotage) à partir des clignotants-clés. indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : données opérationnelles plutôt que des données quantitatives, chiffrées ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.
- Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extracomptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier...). La démarche "qualité" qui est devenu, fondamentale dans la stratégie de

¹⁷ AIM.R : « 100 questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord » ; 2^{ème} édition ; Afnor édition ; [2009]

nombreux établissements, peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié.

1.4. Les différents types de reporting :

Il est possible de distinguer entre différents types de reporting nous pouvons en citer quelques exemples comme le reporting :

- De suivi d'activité : Le modèle classique de contrôle périodique de l'activité d'une entité placée sous une autorité
- Financier : Suivi des budgets et autres éléments de l'analyse financière,
- Projet : Suivi d'avancement et communication autour d'un projet relativement conséquent
- Social : Dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises
- Développement durable : Ce sont des rapports souvent élaborés annuellement pour rendre compte de tous ce qui a été en matière par l'entreprise ou l'organisation pour le développement durable

1.5. Comment s'organise le reporting à la Direction Marché entreprises ? :

La structure organisationnelle influence le système de reporting comme nous l'avons déjà cité. Nous avons pu en faire le constat chez Mobilis. En effet le reporting est organisé dans cette direction suivant la logique de l'organigramme. C'est-à-dire que chaque centre de décision « sous-direction » doit organiser son propre reporting et fournir les indicateurs qui vont permettre à sa hiérarchie d'évaluer si elle a atteint ses objectifs. Mais pas que cela, le reporting sert aussi à la constitution de tableau de bord dont le but est le pilotage de leurs activités.

L'observation nous a permis de distinguer deux types de reporting dans la direction :

- **Un reporting mensuel** : dont le but est de remplir des tableaux d'indicateurs de performance pour la division commerciale et marketing, et la direction générale. Il sert aussi à alimenter le tableau de bord de la direction. Ce reporting est mensuel sauf pour la sous-direction risques et recouvrement. Cette dernière procède à la récolte et au traitement de l'information tous les deux mois. La sous-

directrice a choisi cette fréquence car elle correspond à la fréquence de la facturation.

- **Un reporting occasionnel** : il s'agit de présentations préparées à la demande du directeur, ou à l'occasion de rassemblements ou des réunions du personnel. dans ce type de reporting, les présentations sont plus élaborées, grâce à des graphiques des tableaux et surtout des analyses et des explications.

Exemple :

- Les employés sont en plus, souvent appelés à transmettre des rapports sur les objectifs qui leur ont été assignés, ainsi que sur les actions qu'ils mènent.
- Le suivi du budget : chaque sous-directeur doit respecter le budget qui lui est assigné en début d'année. Pour ce faire, une fois par mois, il rassemble les justificatifs des dépenses effectuées, et établit un état qu'il transmet au chargé du reporting pour ainsi assurer le suivi de ses dépenses. Ce dernier transmet les états à la direction des finances et de la comptabilité

1.6. Les canaux du reporting :

Les données et les informations sont récoltées par deux canaux dans la DME :

- le premier canal est le système informatique
- le deuxième canal est le canal manuel

a. Les systèmes :

La direction travaille grâce à plusieurs plateformes informatiques et applicatives, souvent appelés lors des entretiens « système ».

La plateforme Mobiapplication : à chaque fois qu'une offre prépayée est développée, il faut un applicatif qui permet la création de ligne. La direction technique a donc le choix de développer un nouvel applicatif, ou de l'intégrer dans un applicatif existant. Ces derniers permettent la saisie des ventes effectuées par :

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

- les conseillers de clientèle : pour les ventes et les paiements effectués dans les agences commerciales.
- Le backoffice agence : lorsque les ventes sont effectuées par des Commerciaux Marché Entreprises.

La plateforme EPPIX : cette plateforme permet la gestion des offres post-payées et fournit en amont tous les chiffres concernant les lignes post-payées.

Le billing : c'est un logiciel qui permet l'établissement des factures pour les clients de la direction marché entreprises. Et le suivi de leurs paiements.

Le CS3 : est un logiciel de comptabilité, il sert à enregistrer tous les encaissements fait en agences.

Le Lotus : le lotus est l'intranet de Mobilis, il permet aux employés de communiquer, de partager et de sauvegarder des documents...Chaque employés possède une session, à laquelle il est le seul à accéder. Ce qui permet de sécuriser l'information et de garder une visibilité et une traçabilité dans le travail.

La plateforme de prise d'appel : c'est une plateforme qui permet la gestion des appels, dans le centre de contact, et dans le back-office. Aussi les appels sont enregistrés grâce à cette application ce qui est utile en cas de contentieux. En matière de reporting ; elle permet de connaître le nombre d'appels reçus, le taux de prise d'appel, le temps de passage en ligne de chaque téléopérateur, ainsi que tous les chiffres liés aux appels téléphoniques, et ceci en temps réel.

Les applicatifs, et les plateformes permettent par la suite le suivi des ventes et des paiements, soit par un accès directe de la personne ayant besoins de ces informations soit en faisant appel à la direction du système d'information par e-mail. Les informations sont retirées directement des bases de données par des requêtes informatiques, et sont générés sous format Excel.

- b. **le canal manuel :** il s'agit des consolidations de données faites manuellement par les employés fournit sous format EXCEL.

Le logiciel tableur Microsoft office Excel :

Nous avons jugé important de parler de cet outil car il est le plus utilisé pour le reporting, En effet :

- une partie des données est directement créée avec Excel. Par exemple : les managers de la sous-direction ventes marché entreprise, rassemblent toutes les ventes de leurs commerciaux et consolident le tout dans un tableau EXCEL
- Toutes les données générées par les systèmes, sont générées sous ce format.
- Il sert aussi à l'agrégation et traitement des données, (le tri, le croisement et le calcul des indicateurs),

1.7. Description du reporting :

Dans chaque sous-direction est désigné une personne chargée du reporting, ainsi elle se chargera d'obtenir l'information de la source adéquate ; il se chargera par la suite d'organiser et consolider les données pour les rendre exploitables. Dans cette optique nous allons expliquer comment se déroule cette activité dans chaque sous-direction :

1.7.1. Dans la sous-direction relation client :

C'est le chef de département fidélisation client qui est chargé de consolider les informations pour le reporting mensuel, pour ce faire :

1. Le centre d'appel fournit les chiffres suivants :
 - 1.1. Le nombre de réclamations reçues,
 - 1.2. Le nombre de réclamations traitées
 - 1.3. Le nombre de réclamations transmises au backoffice,
 - 1.4. Le taux de prise d'appel.
2. Le back office fournit les chiffres suivants :
 - Le nombre de réclamations reçues par le call center,
 - Le Nombre de réclamations traitées
 - Le nombre de réclamation qui n'ont pas été traitées et qui ont été remontée au Help Desk,
 - Le taux de résiliations,
 - le taux d'infidélité et de rétentions.

3. Le superviseur relation entreprise : qui est chargé de traiter les réclamations et les requêtes reçu directement au siège, fournit :
 - l'état des réclamations traitées et celles escaladées.
 - Des rapports sur la gestion des Users, des situations sur ce qui a été créé comme compte ainsi que les droits d'accès donnés.

4. Superviseur relation entreprises : chargé du traitement des réclamations concernant les erreurs de facturation, en ouvrant des demandes de dégrèvement :
 - les rapports sur l'état d'avancement des dossiers
 - les nouveaux dossiers ouverts.
 - rapports sur les actions menées.

1.7.2. la sous-direction ventes :

La sous-direction ventes a désigné le chef de département développement des ventes pour réunir, trier et consolider les données qu'elle doit par la suite transmettre à son directeur ainsi :

1. La chef de département ventes agence fournit :
 - l'état des ventes en agence
 - l'état des activations
2. Les managers fournissent :
 - les états consolidés des ventes par région et par agences
3. le développement ventes quant à lui fournit des rapports sur le suivi des ventes lorsqu'une offre est nouvelle seulement.

1.7.3. la sous-direction gestion du risques et recouvrement :

La consolidation et le calcul des indicateurs se fait par la sous directrice elle-même. La fréquence est bimestrielle dans cette sous-direction car le reporting se fait suite à la facturation il suit donc sa fréquence ainsi :

1. Le chef de département facturation fournit :

- l'état des créances des deux années précédentes par bimestre, avec l'état du recouvrement, (informations tirées du système)
 - le Chiffre d'affaire et l'état de créances de la Mobipost. Etant une offre très ancienne, elle n'est pas gérée par le système c'est donc le chef de département suivi et facturation qui s'en charge.
2. Le Manager du plateau de recouvrement fournit :
- l'état sur les créances recouvertes concernant les PME, PMI les diplomates et grands comptes
 - l'état des créances circularisées
 - état des clients suspendus
3. Département recouvrement ME fournit les administrations tous ce qui est fonction publique:
- l'état sur les créances recouvertes concernant les grands comptes, les administrations,
 - l'état des clients suspendus
 - l'état des créances circularisées
4. Département gestion risque ME :
- le nombre de clients en surconsommation
 - le nombre de fraudes détectées

1.7.4. Dans la sous-direction marketing :

1. Le département Solutions Entreprises fournit :
- Des rapports, des analyses et des études comparatives, il s'agit surtout d'un reporting qualitatif.
2. Le département Communication : dans ce département il s'agit d'un reporting financier qui consiste à rassembler les factures et les bons de commandes, puis faire un rapport au responsable de reporting, ce qui permet de suivre la situation par rapport au budget alloué au département.

1.8. Le traitement des données :

Une fois les données récoltées les personnes étant en charge du reporting mensuel dans leur sous-direction procèdent au traitement de ces dernières grâce au logiciel Microsoft office Excel.

1. La récolte de l'information : dans un premier temps il s'agira de rassembler toutes les informations nécessaires au calcul des indicateurs et métriques demandés.
Soit par un accès direct aux systèmes, soit en faisant appel au service technique, ou encore sous forme de fichier transmits par les collègues.
2. vérification et trie : les fichiers reçus sont par la suite vérifiés. puis les données sont triées grâce à la fonctionnalité trie du logiciel Excel
3. calcul des indicateurs et consolidation : pour finir, les données triées servent à alimenter les tableaux de bord et à calculer les indicateurs de performances que nous allons décrire dans ce qui suit.

2. Le tableau de bord

2.1. Définitions :

« Le tableau de bord est un document de référence qui contient des informations de synthèse destinées à des responsables pour les aider à conduire, dans le temps, leur action »¹⁸

Selon Bouquin le tableau de bord *«Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, c'est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.»¹⁹*

On comprend bien à la lecture de ces deux définitions, que le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs périodiques destinés à éclairer et guider les décideurs en vue d'atteindre leurs objectifs de performance.

2.2. le rôle du tableau de bord :

Les tableaux de bords peuvent jouer plusieurs rôles dans l'entreprise car il :

- Met en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements,
- représente un support de communication avec les équipes et les responsables;
- représente une aide à la prise de décision et au pilotage,
- facilite la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, permet son suivi ;

¹⁸ AIM.R : « 100 questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord » ; 2^{ème} édition ; Afnor édition ; [2009]

¹⁹ GERMAIN.C : « Tableaux de bord, lille » ; e-thèque ; [2003] ; P.6

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux,

2.3. Les types de tableaux de bord :

La distinction entre les tableaux de bord est souvent faite selon un critère, qui est les personnes à qui ils sont destinés. Ainsi certains font la distinction entre trois types :

- des tableaux de bord Fonctionnels : propres à l'activité de chaque fonctions
- des tableaux de bord projet : spécifique à la réalisation d'un grand projet
- des tableaux de bord stratégiques : pour les besoins des dirigeants (contiennent des indicateurs internes et externes)

D'autres auteurs ne distinguent que deux types tableaux de bord: opérationnels et stratégiques. Nous avons tenté de résumer les différences entre les tableaux de bord opérationnels et stratégiques dans le tableau N° 1

Tableau N°1 : Différences entre tableau de bord opérationnel et stratégique

Tableaux de bord opérationnels	Tableaux de bord stratégiques
<ul style="list-style-type: none">• ils regroupent les données indispensables au contrôle à court terme de l'activité opérationnelle.	<ul style="list-style-type: none">• ils regroupent les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie.
<ul style="list-style-type: none">• Fréquence hebdomadaire, quotidienne. (court terme)	<ul style="list-style-type: none">• Fréquence au moins mensuelle ou bimestrielle (long terme)
<ul style="list-style-type: none">• Plusieurs tableaux de bord	<ul style="list-style-type: none">• unique
<ul style="list-style-type: none">• indicateurs personnalisé selon le centre de responsabilité	<ul style="list-style-type: none">• nombre d'indicateur réduit souvent financier
<ul style="list-style-type: none">• Destinés aux responsables des centres de responsabilité ; (managers, cadre dirigeants, responsables d'équipe)	<ul style="list-style-type: none">• Destinés aux DG, conseil d'administration

Source : élaborer par nous même à partir de différents ouvrages

Les termes d'opérationnel et stratégique permettent de faire la différence entre deux types de tableaux de bord selon les niveaux hiérarchiques auxquels ils sont destinés. Cela dit, les

tableaux de bord opérationnels sont tout aussi stratégique que les dits « stratégiques », car ils sont essentiels pour l'activité de l'entreprises.

2.4. Les Indicateurs :

2.4.1 Définition :

« *Information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis* »²⁰

les indicateurs sont un outil d'aide à la décision, leur rôle est de mesurer une situation ou une tendance, ils constituent une synthèse de l'information à un instant donné ou dans le temps. Ils permettent de vérifier le degré d'atteinte d'un objectif, ou d'évaluer les changements intervenus dans un contexte.

2.4.2. Les types d'indicateurs

En tant qu'unité de mesure, les indicateurs peuvent prendre différentes formes :

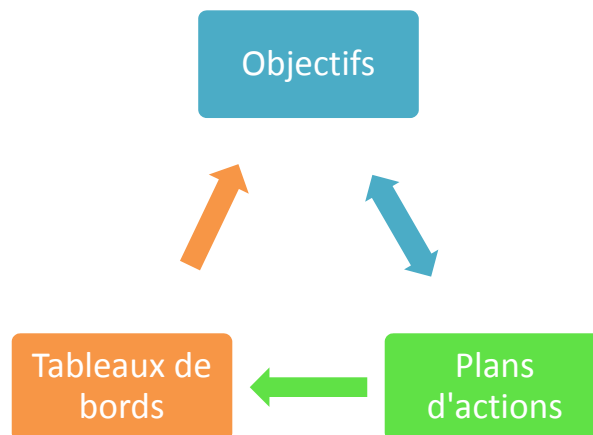
- **Des valeurs** : Comme des montants, des quantités ou des volumes de prise de commandes des heures travaillées.
- **Des écarts** : Les écarts entre les réalisations et les objectifs. Ils sont analysés afin de prendre des actions correctives nécessaires.
- **Des ratios** : Il s'agit alors du rapport entre deux valeurs.
- **Des indices** : qui permettent de situer un résultat obtenu par rapport à un référentiel.

2.5. Les tableaux de bord de la Direction Marché Entreprises (DME) :

La Direction de la stratégie de programmation et de la performance (DSP) assigne chaque année un certain nombre d'*objectifs* à chaque sous-direction qui a pour but de les réaliser grâce à un *plan d'action* qu'elle élabore et qu'elle transmet à son tour à cette dernière. Ensuite, tout au long de l'année, il y a un suivi qui est assuré vis-à-vis de ces objectifs par le biais des *tableaux de bord* et d'*indicateurs* qui sont élaborés grâce au *reporting*.

²⁰ La norme FDX 50-170 Indicateurs et tableaux de bord, AFNOR 2000

Figure N° 9: le cycle de décision dans la DME



Source : élaboré par nous-mêmes d’après la description des sous directeurs

Ainsi :

Le reporting dans la direction Marché Entreprises aboutit à 4 types de documents :

- un tableau d’indicateurs de performance, qui est commun à toute la direction annexe n° 5 :
- les tableaux de bord et d’indicateurs;
- le suivi du budget,
- Les plans d’actions

2.5.1. le tableau d’indicateur de performance :

Ce tableau représente un tableau d’indicateur de performance globale de la DME.

Il est scindé en trois parties, chacune dédiée à une sous-direction :

- Une partie dédiée à la sous-direction risque et recouvrement :
- Une partie dédiée à la sous-direction Relation client
- Une partie dédiée à la sous-direction Ventes.

Ce tableau résume les principaux indicateurs qui permettent d’évaluer la performance de chaque sous-directeur. Il est présenté (Annexe N° 5)

2.5.2. Le tableau de bord de la Sous-direction relation client :

Le tableau de bord de la sous-direction relation client est divisé en trois parties :

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

- une partie dédiée aux offres post-payées : ventilé par type de compte,
 - une partie dédiée aux offres prépayées : ventilé par offre
 - Les activations : le nombre de ligne activés
 - une partie dédiée aux services
 - Une partie dédiée à la satisfaction client,
- 1- une partie dédiée aux offres post-payées : ventilé par type de compte,

Tableau N°2 : tableau des offres post-payées : ventilé par type de compte

Type de compte	Le type de compte Entreprises voir (annexe n °6)
Nombre de comptes	La somme des comptes par types de compte
Nombre de lignes en (BAOC/BAIC)	ligne en (BAOC/BAIC) c'est-à-dire des lignes qui ne peuvent ni emmètre ni recevoir des appels pour cause de non-paiement
Nombre de lignes suspendues	Le total des lignes suspendues par type de compte ou
Nombre de lignes actives	
Demandes de résiliation (lignes)	Le nombre de demandes de résiliations de lignes reçues durant le mois passé
Demandes de résiliation (Client)	Le nombre de demandes de résiliations de comptes
Demandes de reprise (lignes)	Le nombre de demandes de reprises de linges
Nombre de lignes résiliées (lignes)	Le nombre de lignes résiliées (qu'ils n'ont pas réussi à retenir)
Pourcentage de rétention %	$\frac{NBR\ de\ ligne\ Retenues}{Nbr\ de\ demandes\ de\ résiliation}$
Pourcentage d'infidélité %	$\frac{NBR\ de\ lignes\ résiliés}{le\ parc\ abonnés\ par\ type\ de\ compte}$

Source : fourni par l'entreprise

- 2- une partie dédiée aux offres prépayées : ventilé par offre

Tableau N° 3: Partie dédiée aux offres prépayées : ventilé par offre

Types d'offre	
Nombre de lignes actives	
Nouvelles activations	
Total lignes	

Source : fourni par l'entreprise

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

3- Les activations :

Activation Nouvelles Lignes	
-----------------------------	--

4- les services :

Les services hors téléphonie mobile. (Ventes de terminaux tablettes ; téléphones, GPRS ...ect) le DATA, Les SMS Broaed cast.

5- Une partie dédiée à la satisfaction client :

La sous-direction évalue la satisfaction de ses clients par les indicateurs suivants :

Tableau N° 4: partie dédiée à la satisfaction client

Nombre de réclamations reçues	
Instantanées (traitées)	
Escaladées (HELP DESK)	
Total des réclamations traitées	
Pourcentage des réclamations traitées (En pourcentage)	
Taux de prise d'appels (Centre de contact ME)	

Source : Fournit par l'entreprise

2.5.3. Le tableau de bord de la sous-direction risque et recouvrement :

La sous-direction risque et recouvrement fait un suivi des créances, de leur taux de recouvrement ainsi que des lignes en surconsommation et les fraude.

Un exemple de tableau de recouvrement par type de compte est présenté en annexe. (Annexe N °7) le tableau ci-après représente le résumé des principaux indicateurs suivi dans la sous-direction

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

Tableau N°5 : indicateurs sous-direction risque et recouvrement

Créances totales	
Créances recouvertes	
Taux de recouvrement	
Créances circularisées	
Nombre de lignes en surconsommation	
Nombre de fraudes détectées	
Nombre de lignes suspendues	

Source : élaboré par nous-mêmes selon la description de la sous-directrice

2.5.4. Le tableau de bord de la Sous-direction ventes :

Les indicateurs de la sous directions vente peuvent se résumer au chiffre d'affaire qu'elle génère par vente et par offre, ainsi que le chiffre d'affaire générer par les services (ventes de terminaux, GPS, GPRS). (Annexe N°8)

2.5.5. Les plans d'action :

Les plans d'action représentent la déclinaison des objectifs fixés par la Direction de la stratégie et de la planification en action concrètes permettant leur réalisation.

Chaque sous-directeur de la DME doit établir son propre plan d'action selon les moyens qu'il a à sa disposition (budget, effectif...) il s'agira par la suite d'un suivi de l'avancement de ce dernier, avec l'apport d'actions correctives, en cas de besoin :

Tableau N°6 : exemple plan d'action

Sous-direction	Objectifs	Action	Etat d'avancement	
			mois	
Sous-direction Risques et recouvrement	Augmenter le taux de recouvrement des grands	Assigner plus d'agent de recouvrement à ce type de compte		

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRATIQUE

	comptes	prioriser les réclamations sur les facture des grands comptes		
Sous-direction ventes	Augmenter les ventes de terminaux	organiser un challenge sur les ventes de terminaux		
		augmenter le niveau de stock minimum en agence		
Sous-direction relation client	Améliorer la relation client	Offrir des cadeaux de fin d'année		
		Organisation de corporate events		

Source : exemple élaboré par nous-mêmes d'après la description d'un des sous-directeurs

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'organisation de la direction étudiée pour pouvoir dans un second temps, comprendre et analyser les dysfonctionnements reliés à notre problématique.

**CHAPITRE 2 : ANALYSE DU
DISPOSITIF DE REPORTING ET
IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE
BORD**

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Introduction

Nous avons consacré ce chapitre à l'analyse des dysfonctionnements liés au dispositif de reporting dans la Direction Marché Entreprises, chez MOBILIS. Puis, nous avons tenté d'évaluer l'impact qu'a ce dernier sur les tableaux de bords et la prise de décision au sein de cette même direction. Pour enfin, faire des propositions qui pourraient aider à remédier selon nous aux problèmes cités.

Section 1 : Dysfonctionnements liés au reporting au sein de la direction Marché Entreprises :

Nous avons pu dans un premier temps décrire comment s'organise le dispositif de reporting dans la direction marché entreprise. Nous allons à présent essayé d'analyser les principaux dysfonctionnements qui viennent perturber ce dispositif. Qui a été décrit à plusieurs reprises comme complexe, et chronophage particulièrement pour les personnes chargés de récolter, trier et consolider l'information. Et ceci pour différentes raisons : entre autres car le traitement, le tri et la consolidation se fais manuellement (avec Microsoft Office Excel) et d'autre part à cause de dysfonctionnements dans l'organisation et les conditions de travail (outils et applicatifs), dans la gestion du temps mais aussi dans la communication et la coordination.

Pour arriver à une telle analyse nous avons commencé par classer ce qui semblait être des dysfonctionnement ou des causes racines par rubrique du guide d'entretien, en nous appuyant sur des phrases témoins, le résultat est répertorié en annexe n°2. Puis nous avons tenté d'identifier les problèmes persistants liés directement au dispositif de reporting avec lesquels nous avons constitué une arborescence comme expliquer ci-après:

Tableau N° 7: Arborésence de l'analyse

Problème détecté	Symptômes	Causes	Impactes
→	→ →	→ →	→ →

Source : élaboré par nous même

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

1- systèmes et applicatifs non performants :

Nous avons pu observer durant notre stage plusieurs difficultés dans le reporting liés aux systèmes et applicatifs utilisés. Ces derniers ne sont pas assez performants, et ne répondent plus aux besoins de l'entreprise ni à ceux de ses clients.

« A l'instar de l'homme, l'organisation est vue par H.Simon comme un système de traitement de l'information, avec une rationalité limitée, que seul l'ordinateur est capable d'améliorer. »¹

Ils sont pour la plupart anciens, donc leurs capacités ne sont plus suffisantes notamment avec la croissance qu'a connue l'entreprise ces dernières années. S'ajoute à cela le manque de centralisation des informations due à la multiplicité des systèmes et applicatifs. Ce qui rend la récolte des informations plus difficile. Et pour preuve nous citons un des chefs de département: « les informations sont éparpillées. Il devrait y avoir une base de données centralisée où toutes les données seraient réunies et dans laquelle on peut puiser lorsqu'on a besoin d'informations, on aurait l'information en temps réel et on n'aurait plus à faire le reporting nous-même».

Dans certains cas les utilisateurs ont recouru à des outils externes pour pallier aux insuffisances des systèmes. Nous pouvons citer l'exemple de la sous-direction risque et recouvrement, où nous avons pu constater, que le système de facturation, présente quelques insuffisances comme : L'arrondissement des montants, ou l'affichage de la TVA sur la facture. Ceci pose souvent problème avec les administrations et les entreprises publiques. De plus il ne permet pas de modifier le format de la facture, à la demande du client, ce qui pousse le département de la facturation à utiliser des outils externes à l'entreprise pour répondre à la demande du client, et ainsi recouvrer ses créances dans les plus brefs délais.

Aussi les utilisateurs sont confrontés à une défaillance des systèmes qui est celle des états de sorties de ces derniers. En effet certains applicatifs regroupent des offres destinées aux clients entreprises comme au grand public. Il en résulte des états de sortie, contenant

¹ Information, décision et stratégie, El Qasmi Mohamed Jaouad - Kriouile Abdelaziz Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et de l'analyse des Systèmes Al irfane Rabat, Maroc

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

toutes les transactions² confondues, un tri s'impose dans ces conditions, pour sélectionner les transactions propres au marché Entreprises. D'autre part, le niveau de détail des états de sortie, et la structuration de l'information ne répondent pas à la nécessité d'analyse et ne facilite pas l'interprétation.

Tableau N° 8: Systèmes et applicatifs non performants

Systèmes et applicatifs non performants qui ne répondent pas totalement aux besoins de l'entreprise et de ses clients	<p>→ Etats de sorties qui manque de détails et qui ne sont pas assez structurés.</p> <p>→ lenteur et capacité réduite</p>	<p>→ ancienneté de certains systèmes et applicatifs.</p> <p>→ Manque de centralisation des données</p>	<p>→ Récolte et traitement difficiles des données.</p> <p>→ interprétation et analyse difficile des données</p>
---	---	--	---

Source : élaboré par nous même

2- La complexité du circuit d'information :

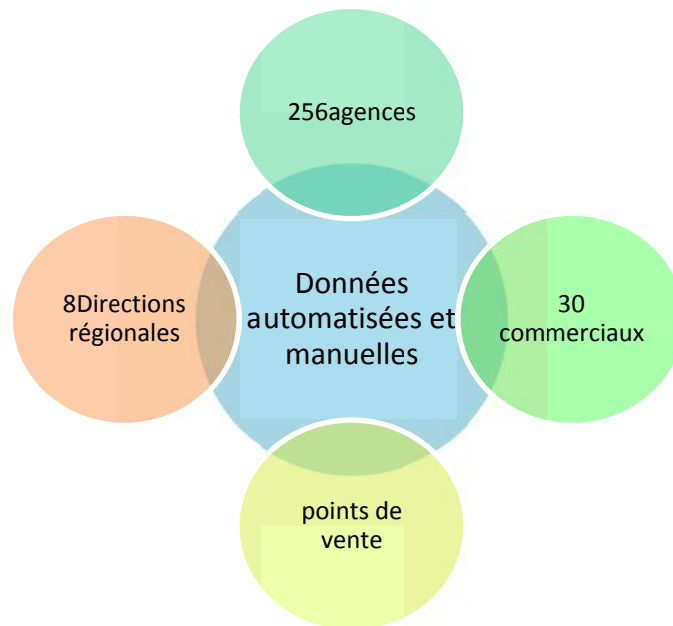
Nous avons pu constater la complexité du circuit d'information, essentiellement à cause de la multiplicité des sources d'information, la multiplicité des systèmes et applicatifs, mais aussi parce que toutes les données ne sont automatisées

2.1. La multiplicité des sources d'information : nous avons constaté à plusieurs reprises que le nombre des sources d'information est importants, nous citons à titre d'exemple une des chefs de département : *« les chiffres proviennent de 256 agences, 30 commerciaux, 8 directions régionales, en plus des différents point de ventes, ce n'est pas rien, absolument tout doit être vérifié et trier ».*

² Transactions : ventes de cartes SIM, rechargement, activation...

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

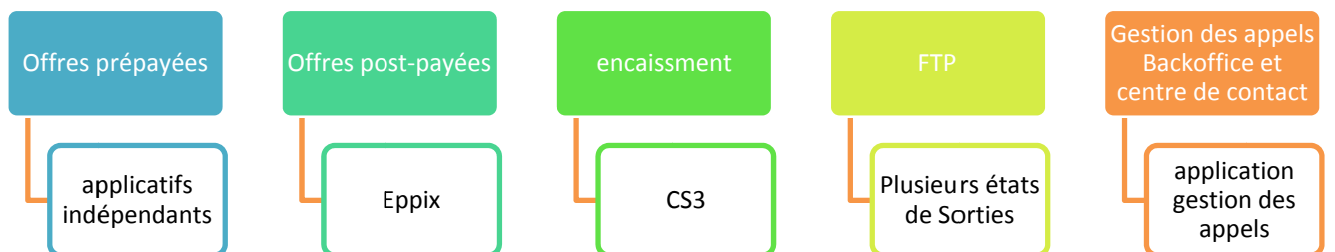
Figure N°10 : Représentation des différentes sources d'information.



Sources : élaboré par nous même

2.2. La multiplicité des systèmes et applicatifs : les offres prépayées sont chacune gérées par une application à part, En plus du système qui permet de gérer les offres post-payées, ainsi que le système de facturation, le logiciel comptable et l'application de suivi des appels.

Figure N° 11: Représentation des différents outils utilisés



Source : élaboré par nous même

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

2.3. Automatisation partielle du reporting : une partie du reporting est élaborée manuellement, et une autre est obtenue par automatismes. Cela peut porter à confusion et pose le problème soit du double enregistrement soit du manque d'information. Et engendre un risque dans la pertinence des mesures

Souvent, la personne qui se charge du reporting dans sa sous-direction reçoit plusieurs fichiers sous format Excel :

→ Les fichiers constitués par ses collègues. Exemple : l'état de vente de la MOBIPOST.

→ Les fichiers générés par les systèmes et applicatifs

La consolidation passe donc par une étape de croisement des données entre ces deux types de fichiers. Nous citons à titre d'exemple une des chefs de département :

« → Les ventes sont en principe toutes comptabilisées sur le système et activées mais ce n'est pas le cas une partie ne l'est pas car :

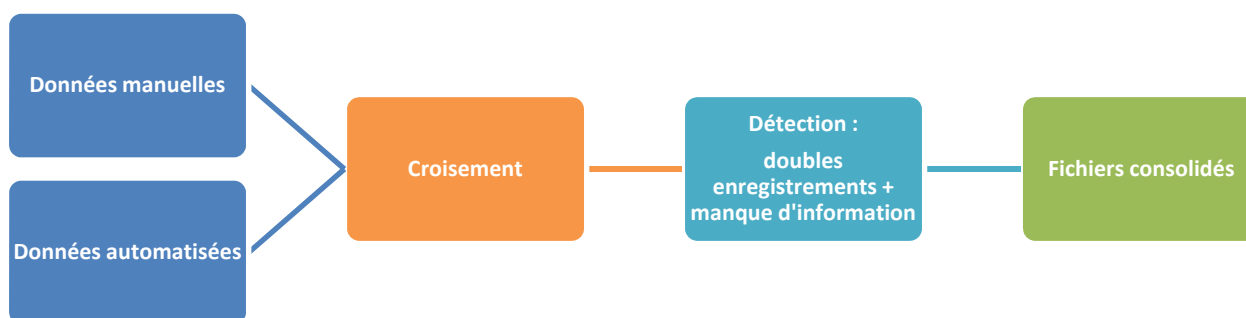
- Manque d'effectif
- Volume important de puce à activer dans certains cas chez les grands comptes
- Ventes exceptionnelles.³
- toutes les offres ne sont pas automatiser

Nous devons donc compléter par ce qui est élaborée manuellement, et vérifier qu'il n'y a pas de doublons»

³ Les ventes exceptionnelles : sont des ventes personnalisées créées pour un client spécifique, donc elles n'existent pas toutes sur les systèmes.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Figure N° 12: Croisement entre les données manuelles et automatisées



Source : élaboré par nous même

Cette complexité engendre un problème dans les délais de restitution des données, car elle alourdit le tri et le traitement des données.

Tableau N°9 : La complexité du circuit d'information

<p>La complexité du circuit d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Multiplicité des sources d'information. → Multiplicité des outils et applicatifs → Automatisation partielle des données 	<ul style="list-style-type: none"> → 256 agences, 30 commerciaux, 8 Directions régionales. → manque d'un système unique et centralisé, ou d'interopérabilité (transversalité) entre le différent système et applicatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> → alourdissement du dispositif de reporting, car il y a nécessité de croiser les données fournies par différentes sources pour détecter soit le manque de données soit les doubles enregistrements
---	---	--	--

Source : élaboré par nous-même.

3- Glissement de fonction :

Le reporting étant une activité importante mais qui prend beaucoup de temps ; dans chaque sous-direction est nommé une personne chargée de réunir l'information, de la

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

traiter et de la consolider mensuellement avant d'envoyer à son sous-directeur qui à son tour transmet au Responsable de reporting. Le responsable de reporting va par la suite, regrouper tous les tableaux de bord et indicateurs et les transmettre au directeur de la Direction marché entreprise, à la DVCM, et à la DFC.

Nous avons ainsi pu constater un problème de glissement de fonction, car les personnes responsables du reporting, le font en plus des tâches que chacune d'entre elles doit assumer et qui sont propres aux postes qu'elles occupent. Étant un travail qui doit être transmis au supérieur hiérarchique et dont les délais sont assez courts : ces personnes auront forcément tendance à prioriser le reporting par rapport à leur travail. Ainsi certains employés se sentent dépassés, ils sont mis sous pression et avouent le faire au détriment des tâches les plus importantes qui incombent à leur post. Nous citons un des chefs de département : « Je voudrais ne plus avoir à faire de reporting, j'aimerais que tous soit automatiser. Pour que je puisse consacrer mon temps à autre chose.» ou encore : « Il faut nommer des personnes chargé exclusivement du reporting, dans chaque sous-direction »

Pour le chargé de reporting, qui est le pilote du processus de reporting, c'est le phénomène inverse qui se produit. Étant non seulement responsable du reporting, mais aussi des affaires communes à la direction, il se trouve sous une charge de travail particulièrement importante en début de chaque mois lorsque la période de reporting arrive.

Tableau N°10: le glissement de fonction

Le glissement de fonction	<p>→ les personnes chargées du reporting dans les sous-directions le font en plus des tâches qui incombent réellement à leur travail. (ça les éloigne de leurs tâches)</p> <p>→ le responsable de reporting (pilote officiel du processus de reporting) est chargé de s'occuper des tâches communes et processus qualité (ça l'éloigne du reporting)</p>	<p>→ Ceci peut être due à :</p> <p>une répartition des tâches inadéquate</p> <p>un manque d'effectif</p>	<p>→ des piques de charge de travail</p> <p>→ Priorisation du reporting sur d'autres tâches</p> <p>→ phénomène inverses pour le responsable de reporting.</p>
---------------------------	--	--	---

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Source : élaboré par nous même

4- Les erreurs de saisies :

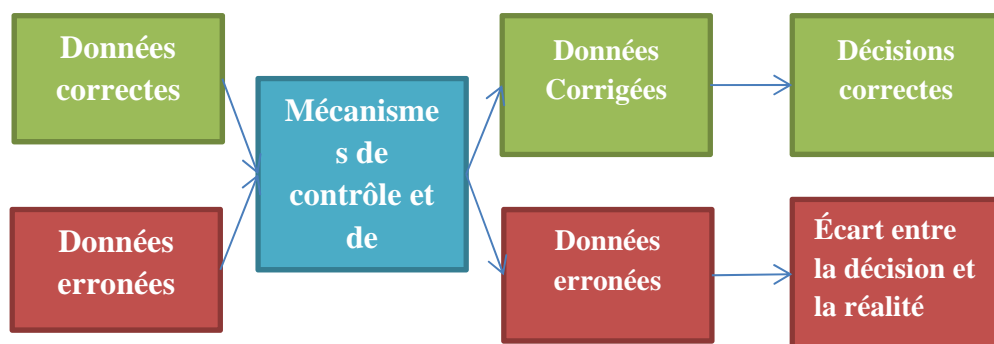
Les personnes chargées de reporting sont souvent confrontés à des erreurs de saisie, Cela met le doute sur la fiabilité des informations et les mets sous pression. Nous citons l'un des chefs de départements :

«C'est comme si il y 150 wilaya en Algérie, l'un note Constantine avec 'a' l'autre avec 'e', alors on se retrouve à corriger »

Ça peut aussi apparaitre sous forme de doubles enregistrements, comme une ligne de tableau qui se répète mais qui n'est pas justifié.

À l'origine de cette défaillance : Le fait de laisser la saisie entièrement à la guise de celui qui s'en charge, par la suite cette dernière se trouvant sous pression car ayant une charge de travail importante, ou étant face au client sera forcément soumise aux erreurs. Les systèmes et applicatifs ne sont pas étudié de manière à limiter l'intervention humaine pour réduire les erreurs.

Figure n° 13: mécanismes de contrôle et de correction des données.



Source : élaboré par nous même

Ce problème rend le tri des données très difficile et a poussé les intervenants sur le processus de reporting à développer des mécanismes pour paliers aux erreurs qui apparaissent. Ainsi les données doivent être vérifiées une par une, puis à la transmission au chargé de reporting il opère un deuxième niveau de vérification. Dans la même optique, deux personnes sont désigné dans la sous-direction risques et recouvrement pour

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

passer tous les encaissements en revue et tenter autant que faire se peut d'assainir le système d'encaissement.

Tableau N °11 : Erreurs de saisie

Erreurs de saisie	<p>→ Erreurs d'orthographe</p> <p>→ Doubles enregistrements et chevauchements des données entre structures.</p> <p>→ Informations manquantes.</p>	<p>→ non automatisation de certains champs de saisies</p> <p>→ charge de travail sur les fournisseurs d'information</p>	<p>→ alourdissement du dispositif de reporting à causes de la difficulté de trie des données.</p> <p>→ développement de mécanismes pour pallier ce problème :</p> <p>un premier niveau de vérification est opéré chez les chargés de reporting</p> <p>un deuxième niveau de vérification est opéré chez le responsable de reporting</p> <p>les postes de responsables de contrôle (activation d'encaissement, pour vérifier les encaissements et assainir le système comptable.</p>
-------------------	---	---	---

Source : élaboré par nous-même.

5- La visibilité sur les stocks :

L'entreprise a récemment installé un applicatif qui permet de gérer les stocks, pourtant, ils font face à un décalage entre les stocks réels et ce qui apparaît sur le système. En effet, les produits sont vendus mais ne sont pas débités du stock système, donc une agence apparaît sur le système comme approvisionnée mais ne l'est pas en réalité. Cela traduit un manque de la vision client fournisseurs entre les agences (fournisseurs de l'information) et les chargés de reporting (clients de l'information). En amont, la mise en

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

place des prévisions, et l’approvisionnement s’en trouve perturbé, et l’applicatif destiné à faciliter la logistique la complique.

Tableau N° 12: visibilité sur les stocks

visibilité sur les stocks	<p>→ toutes les ventes ne sont pas enregistrées sur le logiciel de gestion des stocks</p>	<p>→ manque de vision client fournisseurs entre les agences (fournisseurs d’informations) et les autres services (client de l’information)</p> <p>→ charge de travail sur les conseillers clients en agence (ils ne prennent pas la peine de saisir l’info)</p>	<p>→ impacte sur les approvisionnements et sur les prévisions des ventes.</p> <p>Impacte sur les clients</p>
---------------------------	---	---	--

Source : élaboré par nous même

6- L’automatisation des ventes par le canal des Commerciaux Marché

Entreprise:

Lorsqu’un Commercial Marché Entreprise effectue une vente, il doit prendre contact avec le backoffice de l’une des agences commerciales pour enregistrer sa vente sur le système, ainsi, les Cartes Sim de ses clients pourront être activées le moment venu. Le problème qui se présente, est au niveau de l’enregistrement de la vente qui est considéré comme appartenant à l’agence et non au CME. C’est pourquoi, en parallèle de l’enregistrement sur le système les commerciaux Marché Entreprises doivent aussi signaler leurs ventes au manager auquel ils sont affiliés. Les chefs de département ventes Agence et développement vente devront par la suite faire le tri en croisant les données. Ce dysfonctionnement a pour cause la non-distinction entre les objectifs des agences et des commerciaux, ces derniers ne prennent pas par conséquent, la peine de demander des identifiants.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Tableau N° 13: l'automatisation des ventes par le canal des CME

l'automatisation des ventes par le canal des CME	→ tous les CME n'ont pas d'identifiants sur le système pour enregistrer leurs ventes.	→ absence de distinction entre les objectifs de l'agence et des CME	→ complique le trie
--	---	---	---------------------

Source : élaboré par nous-même

7- communication et coordination :

Il est apparu clairement lors des entretiens avec le personnel de la direction qu'il y a un manque de coordination et de fluidité de l'information, particulièrement entre entités indépendantes : « L'information n'est pas assez fluide à mon goût, la communication doit être amélioré »⁴ Ou encore « L'information surtout qualitative n'est pas fluide ; le qualitatif ne remonte pas on y arrive pas (manque de temps) déjà avec le quantitatif c'est dure, Des personnes se mettent en colère pour un mail de demande d'information, ils préfèrent un coup de téléphone, ils n'ont pas de réponses »⁵

Ce manque de communication apparait aussi à travers le manque d'implication ressentit au niveau des services techniques qui peut être due au manque de performances des systèmes et applicatifs. Citons un des chefs de département :

« Parmi les problèmes de reporting : Le technique donne tous en vrac, on décrit ce dont on a besoin, lui il a des commandes qu'il rentre dans la base selon la demande, et il nous envoie les données comme ça, il ne vérifie pas si elles sont cohérentes, si il y a une logique, ou si c réellement ce qu'on demande »

⁴ Sous-directeur

⁵ Chef de département

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Tableau N°14 : Manque de communication et de coordination

<p>Manque de communication et de coordination</p>	<p>→ l'information est considérée comme manquante de fluidité. → un manque d'implication ressentit de la part des services techniques</p> <p>→ manque de coordination entre le segment grand public et le segment Marché Entreprises</p>	<p>→ Manque de communication</p> <p>→ Manque de vision client fournisseurs</p>	<p>→ lourdeur administrative et du dispositif de reporting.</p> <p>→ écart chiffre d'affaire GP/ ME</p>
---	--	--	---

Source : élaboré par nous même

8- Les écarts de reporting:

Des écarts sont constatés pour certains indicateurs comme :

8.1. Écart ventes activations : Il arrive que l'on constate des écarts entre les ventes et les activations, cet écart doit être justifié. La sous-direction ventes doit le justifier, c'est souvent des SIM qui ont été vendues mais qui n'ont pas été activées car elles attendent d'être

8.2. Écart entre le Chiffre d'affaire du Grand public et du marché entreprise : il arrive qu'un écart soit constaté entre le Chiffre d'affaire déclaré pour le grand public et le chiffre d'affaire déclaré par la direction marché entreprise, en d'autres termes le chiffre d'affaire globale est connu, mais on ne connaît pas dans le détail quel est la part dédiée au grand public et celle du Marché entreprise. Ceci est principalement dû à la migration des clients d'un type de ligne à une autre. « *Ce n'est pas automatiquement déclaré on arrive à le justifier après un contrôle, car de notre côté lorsque un client migre il apparaît comme étant un nouveau client, on ne peut le détecter que si on vérifie cas par cas les nouveaux entrants.* »

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Tableau N° 15: Ecart de reporting

Ecart de reporting	→ écart ventes activations → écart chiffre d'affaire GP/ ME	→ manque de performance des applicatifs → manque de coordination	→ alourdissement du processus de reporting, car il y a besoin de justifier les écarts qui apparaissent.
--------------------	--	---	---

Source : élaboré par nous même

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Section 2 : Impacte sur les tableaux de bord et la décision :

Maintenant que nous avons analysé les dysfonctionnements liés de reporting nous allons expliquer son impact sur les tableaux de bord de la direction marché entreprise. Pour appuyer notre analyse, nous allons nous basé sur le concept de *degré de SIOFHIS* développé par V. Zardet (1986). Cette dernière définit une typologie intéressante pour évaluer l'état d'un système existant. Il existe trois types de systèmes d'information en fonction de leur efficacité pour la prise de décision.⁶

- Un système d'information dit SIOF (Système d'Information Opérationnel et Fonctionnel) : c'est un système qui se contente de la production et de la circulation des informations, mais s'arrête juste avant l'acte de compréhension par les acteurs. « Un SIOF se caractérise par une accumulation d'informations produites, diffusées et reçues, sans que ces informations soient assimilées par les acteurs. »⁷
- Un système d'information de type SIOFHI (Système d'Information Opérationnel et Fonctionnel Humainement Intégré) :

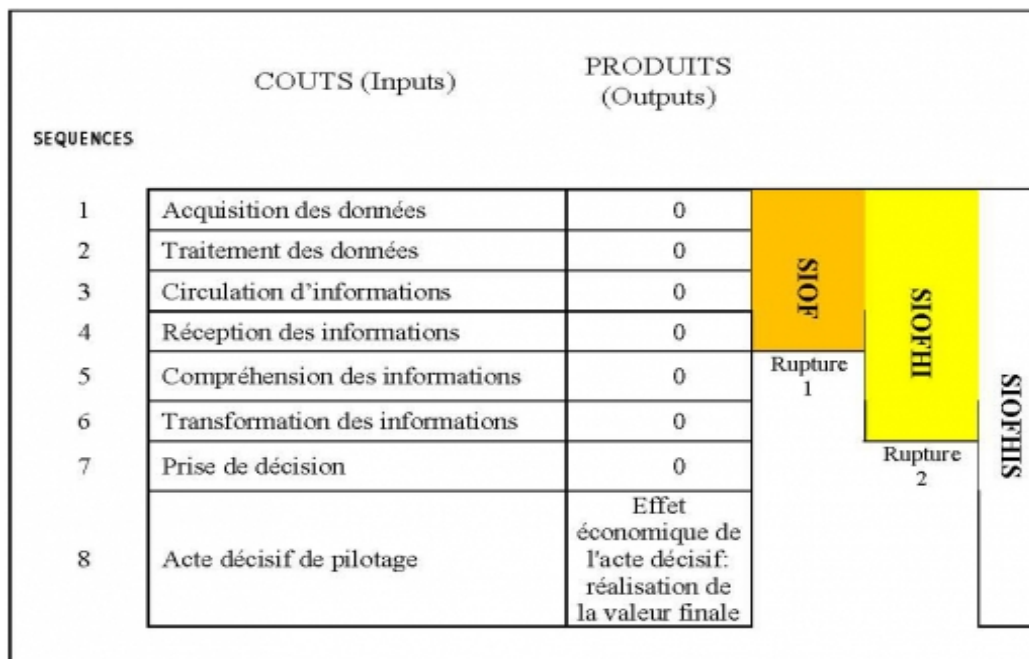
Il se caractérise par le fait que les informations sont comprises, analysées et mémorisées par les récepteurs mais sans qu'une décision soit prise. Par rapport au cas du SIOF, les acteurs ont consacré du temps supplémentaire à l'exploitation des informations.

- Un système d'information de type SIOFHIS (Système d'Information Opérationnel et Fonctionnel Humainement Intégré et Stimulant) :
Un système d'information qui est qualifié de SIOFHIS lorsqu'il conduit à la réalisation des seuls actes décisifs qui ont des conséquences économiques convergentes par rapport aux objectifs de l'organisation.

⁶ RICCIO.P et BONNET.D : « Le concept de degré SIOFHIS appliqué au cas des systèmes d'information intégrés » ; TIC ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Figure N°14 : Représentation des 3 niveaux d'efficacité des SI

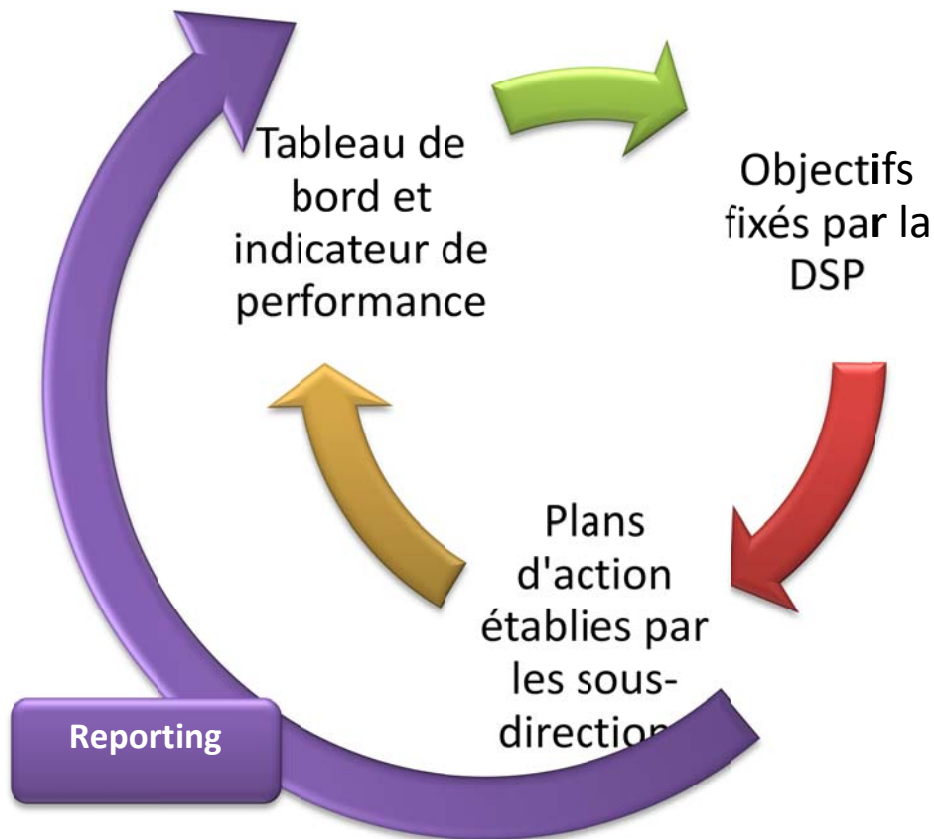


Source : Zardet V., (1986), « Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise, cas d'expérimentation »

Rappelons-le, le processus de reporting est organisé dans la direction dans le but d'alimenter les tableaux de bords et d'indicateur de performance. L'entreprise a adopté un mode de management par les objectifs, ce qui justifie son dispositif de reporting et de tableaux de bord, si l'on se réfère à ce qui est cité dans la littérature. En effet, La Direction de la stratégie de programmation et de la performance (DSP) assigne chaque année un certain nombre d'*objectifs* à chaque sous-direction qui a pour but de les réaliser grâce à un *plan d'action* quelle élabore et qu'elle transmet à son tour à cette dernière. Ensuite, tout au long de l'année, il y a un suivi qui est assuré vis-à-vis de ces objectifs par le biais des *tableaux de bord* et d'*indicateurs* qui sont élaborés grâce au *reporting*.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Figure N °15 : cycle de la décision au sein de la direction marché entreprise



Source : élaboré par nous même

Les tableaux de bord, dans la DME ont pour but d'aider chaque sous-directeur à :

- Rendre compte à sa hiérarchie sur l'atteinte des objectifs, et ainsi assurer le suivi et le contrôle par cette dernière.
- Comprendre son environnement et les sources des problèmes (une sorte de diagnostic de l'activité).
- Prendre des décisions pertinentes

Ainsi :

Le reporting dans la direction Marché Entreprises aboutit à 4 types de documents :

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

- un tableau d'indicateurs de performance, qui est commun à toute la direction annexe n° 5 :
- les tableaux de bord des sous-directeurs;
- le suivi du budget
- le tableau des actions tracées pour l'atteinte des objectifs (plan d'action) ;

Le tableau d'indicateur de performance : ce tableau peut être considéré comme étant un tableau de bord stratégique, son but est exclusivement de rendre compte à sa hiérarchie. On peut voir cela au fait qu'il présente une information synthétique avec un nombre réduit d'indicateurs. Mais aussi car il y est mentionné les objectifs fixés par la Direction de la stratégie et de la planification (DSP) et le niveau d'atteinte de ses objectifs.

Les tableaux de bord : quant à eux contiennent plus d'indicateurs que le tableau d'indicateurs de performance, on y trouve plus de détails. Ils contiennent des données directement récoltées du terrain ce qui nous a permis de déduire, que ce sont des tableaux de bord opérationnels destinés au pilotage de l'activité et à la prise de décision opérationnel.

Le suivi du budget : il s'agit d'un état élaboré par chaque sous-direction qui résume toutes ses dépenses du mois avec lequel sont joints les justificatifs de ces dernières.

À présent, nous allons essayer de vérifier si le dispositif de reporting, comme il s'organise actuellement dans la direction Marché Entreprise est optimale pour que les tableaux de bord qu'il est destiné à élaborer remplissent leurs trois objectifs principaux cités ci-dessus.

Tableau de suivi des actions : il s'agit de tableaux où sont consignés les plans d'action que nous avons cité précédemment. Pour permettre à chaque sous-directeur de rendre compte de son état d'avancement sur son plan d'action une fois par mois.

1. Analyse de l'impact produit sur les tableaux de bords :

L'impact du dispositif de reporting sur les tableaux de bords et la décision apparaît dans plusieurs éléments :

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

1.1. La fréquence du reporting :

La réactivité d'un manager dépend de l'information qu'il reçoit, dans cette optique la fréquence du reporting est donc primordiale pour une meilleure visibilité sur son activité.

Étant organisé de façon mensuelle ou bimestrielle dans la DME, les informations qu'il permet de récolter ne sont disponibles qu'une fois cette période passée et ceci semble insuffisant. Pour preuve nous citons l'un des sous directeurs : « Les informations doivent être livrées dans un délai de 1 semaine à 10 jours, c'est important ça permet d'avoir une vision du marché, des chiffres. C'est là qu'on voit l'importance d'avoir un CRM ou un ERP, on en est au système d'intelligence économique dans certaines entreprises, l'info arrive en temps réel, il y a une vraie visibilité ». Cependant une question reste posée ; est-ce vraiment nécessaire pour les sous-directeurs d'avoir une fréquence plus élevée ? Ou est-ce un problème de délégation ?

Le reporting est organisé de manière périodique, ce qui crée des piques mensuelles dans la charge de travail et la difficulté de respecter les délais de transmission des chiffres. C'est pour cela que lors de nos différents entretiens plusieurs employés ont souligné, l'importance d'un système permettant de fournir toute l'information nécessaire en temps réel. En attendant la mise en place d'une telle solution, l'effectif en place paraît insuffisant pour faire face à une telle charge de travail.

« La fréquence augmente également au fur et à mesure que l'on se rapproche du terrain. Le chiffre d'affaires est suivi quotidiennement par le commercial, hebdomadairement par le responsable de l'entité, mensuellement par le directeur général de la holding »⁸

Il est vrai que pour le tableau de bord des sous-directions étant un tableau de bord opérationnel, une fréquence mensuelle paraît insuffisante. Cette fréquence ne suffit pas pour remplir la deuxième et troisième fonction des tableaux de bord c'est-à-dire la fonction d'aide à la décision, et d'outil de pilotage de l'activité, car la réactivité paraît réduite. Une information qui arrive en temps réel permettra une meilleure réactivité pour répondre aux besoins de ses clients voir être proactive. Quant au tableau d'indicateur de

⁸ DUBAN-DOYARD .C Conseillers Sénior chez CEGOS et XAVIER- SIMON.F Directeur chez CEGOS : « Tableaux de bord : faire simple » ; Echanges, Mars 10. p3

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

performance la fréquence paraît suffisante car elle permet de remplir la fonction principale de ce tableau qui est celle d'informer la hiérarchie.

1.2. L'intégration du système :

Nous avons pu constater à plusieurs reprises une mauvaise intégration des systèmes et applicatifs de la part des employés on peut voir cela à plusieurs points citer auparavant, entre autres :

- l'automatisation partielle des offres,
- l'automatisation partielle des ventes par le canal des CME.
- le décalage entre les stocks réels et les stocks système,
- les erreurs de saisie,
- le décalage de remontée d'information des agences vers les services de recouvrement.

Ce problème a pour cause, le manque de performance des outils informatique ainsi que l'absence de logique client fournisseurs entre les différentes entités, surtout entre les services technique et les autres directions. S'ajoute à cela, un manque de communication et de coordination apparat entre les différentes entités.

« Ces écarts entre système formel et système réel engendrent des perturbations coûteuses, qui nuisent à l'efficacité économique globale de l'entreprise. L'absence de collaboration avec le système n'est pas le fait du hasard. Elle se manifeste sous différentes formes dont celle de déresponsabilisation »⁹

Le problème aura pour impact une information qui manque de fiabilité, et un écart entre le réel et le système → ce qui fait des systèmes et applicatifs, de mauvais outils d'aide à la décision.

⁹ RICCIO.P et BONNET.D : « Le concept de degré SIOFHIS appliqué au cas des systèmes d'information intégrés » ; TIC ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE ; [2012] ; p162

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

1.3. L'information :

- *la fiabilité*

« La valeur de l'information sera résumée en fonction de sa pertinence pour prendre des décisions et entreprendre des actions. Il s'agit en fait, d'information exacte, ponctuelle, détaillée, et pertinente. Les caractéristiques conditionnent les résultats de chaque décision prise. » (Decoste, 1993)

Pourtant, il semble que certains dysfonctionnements liés au reporting influencent négativement la fiabilité de l'information. Nous pouvons citer entre autres : Les Écarts constatés, Les erreurs de saisie et La complexité du circuit d'information, ainsi que le manque de performance des systèmes et applicatif. Il est inutile de préciser qu'une information fiable et précise est un outil indispensable pour réduire l'incertitude et prendre les décisions optimales. Or dans le cas de la DME cette fiabilité est remise en cause, et peut donc mener à des décisions erronées car basée sur un écart avec son environnement.

- *Exploitation de l'information récoltée:*

Nous avons pu constater un manque d'exploitation des informations récoltées et pour preuve : « Nous faisons du tri d'information nous n'analysons pas j'estime que nous n'exploitons pas assez l'information, le reporting nous prend trop de temps. Il n'est pas optimal, la stratégie report est à revoir, il y a des mécanismes, mais ça ne donne pas l'effet escompté, c'est des mécanismes qui alourdissent l'activité »¹⁰. Le reporting actuel ne remplit pas assez bien ses fonctions d'aide au pilotage de l'activité et de prise de décisions. Car l'information récoltée n'est pas assez exploitée, ceci est lié d'une part à un dispositif de reporting qui est lourd et chronophage ou les personnes sensées analyser et interpréter l'information n'y arrive pas car elles ont une charge de travail trop importante. En fin de compte l'objectif premier du reporting n'est pas réalisé. De plus l'information manque de détail, pour permettre une analyse profonde et une exploration suffisante de certaines piste de réflexion. Citons à titre d'exemple le chiffre d'affaire de la téléphonie (voix et sms). Ce dernier est ventilé par offres ou par types de comptes, cependant il n'est pas possible de connaître le détail de la consommation : trafic voix, roaming ou SMS. (Ça prendrait trop de temps de l'avoir)

¹⁰ Mentionné par l'un des sous-directeurs

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Certes, les tableaux de bords sont un outil qui offre une vision globale et synthétique des performances de l'entreprise. Cependant, elle ne reste qu'une vision réduite de la performance passée de l'entreprise. « *Le dirigeant doit non seulement avoir la capacité de mesurer, de le faire vite mais également d'analyser les causes des écarts éventuels. Or souvent, il ne prend pas la peine de décoder ces informations.* »¹¹

Si nous nous référons au concept de SIOFHIS développé par Véronique ZARDET, le dispositif de reporting et de tableau de bord de la DME (qui peut être assimilé à un Système d'information pour la direction), en est au stade de SIOF. Ça se justifie par un manque d'intégration et manque d'exploitation de l'information.

- **Type d'information :**

Une grande partie de l'information récoltée est de type quantitative, (Chiffre d'affaire, nombre de carte SIM vendues, nombre de rétentions, nombre de réclamations) tous comme les indicateurs utilisés, certains sous-directeurs ont exprimé le besoin d'introduire des indicateurs qualitatifs dans les tableaux de bords, pour un meilleur pilotage de l'activité et une meilleure prise de décision. Même si l'information quantitative est utile pour détecter une dérive ou et évaluer ses performance. L'information qualitative est tout aussi importante pour comprendre pourquoi et comment cette dérive et détecter les causes des problèmes lorsqu'il y en a.

1.4. Les indicateurs :

Les indicateurs suivis et inclus dans les tableaux de bords sont pour la plus parts des indicateurs de résultats quantitatifs, destinés à évaluer la performance des sous-directions par rapports à l'atteinte de leurs objectifs.

Hormis la sous-direction relation client qui élabore des indicateurs d'activité :

- Réclamations Instantanées (traitées)
- Escaladées (HELP DESK)
- Total des réclamations traitées

¹¹ TURPAUD.C : « La nécessité de mettre en place de nouveaux indicateurs » ; Université de Poitiers Institut d'Administration des Entreprises ; [2011]

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

- Pourcentage des réclamations traitées
- Taux de prise d'appels (Centre de contact ME)

Certains sous-directeurs ont exprimé le besoin d'indicateurs liés à l'efficacité dans la maîtrise de l'activité. Ce qui manque considérablement dans la Direction.

1.5. L'archivage :

Nous avons pu constater que l'entreprise n'impose aucune procédure d'archivage : « À chaque direction de définir combien elle va garder ses archives il n'y a pas de procédures d'archivage. » en effet :

Les données générées par le système sont stockées automatiquement dans les bases de données de l'entreprise. Quant aux tableaux de bords et à tous ce qui est élaboré manuellement, les informations sont archiver en général chez les personnes qui effectuent le reporting, et celles à qui il est destiné.

Ceci peut entrainer la perte d'information suite à une défaillance des machines et pour preuve l'un des chef de département nous a confié : « moi-même j'ai eu un problème avec mon ordinateur, un matin j'ai voulu l'allumer, il n'a pas voulu, il était complètement à plat, du coup j'ai perdu toutes mes informations depuis 2009, j'ai constitué une autre base sur mon ordinateur personnel, même si ce n'est pas très recommander en matière de sécurité, je suis obligé de faire ça. Si une personne n'a pas la conscience professionnelle et la présence d'esprit de prendre ses prédispositions il y a un risque de perdre ses données »

C'est un problème qui doit être pris en charge car une entreprise qui n'a pas d'archive est une entreprise qui ne peut se rendre compte de son évolution, et qui n'a pas de mémoire.

- ⇒ Risque de perte/vol d'informations confidentielles et stratégiques et de leur utilisation malveillante par des tiers.
- ⇒ Risque lié à l'absence de maîtrise du contenu des emails, amplifié par l'augmentation de leur volume.
- ⇒ Risque de difficultés à faire le tri entre documents à détruire et documents à conserver
- ⇒ Risque de difficultés à garantir une conservation intègre et pérenne des documents

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

- ⇒ Risque lié à l'impossibilité d'assurer la destruction des documents
- ⇒ Risque de voir des informations confidentielles/stratégiques saisies en cas d'enquêtes judiciaires longtemps après les faits
- ⇒ Risque liés aux procès (pertes, amendes, ...)

1.6. La sous-direction Marketing n'a pas de Tableau De Bord :

Théoriquement, il existe autant de tableau de bord que de structures organisationnelle; or, dans le cas de la DME ce n'est pas le cas, la sous-direction marketing n'a pas de tableau de bord qui lui est propre, ni de tableau d'indicateur de performance. Nous nous sommes donc posé la question : comment le sous-directeur pilote son activité, et comment rend-il compte de sa performance ?

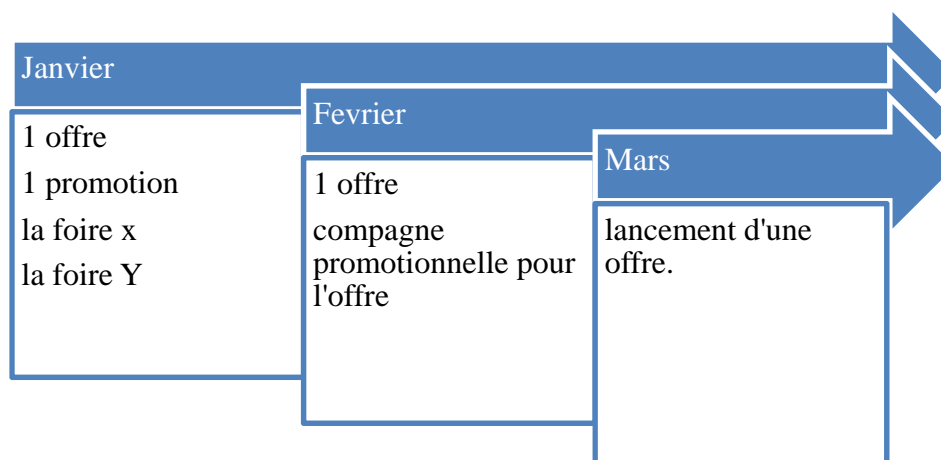
La réponse était : la prise de décision, et le pilotage d'activité dans cette sous-direction, s'appuient principalement sur le suivi des ventes et les propositions des commerciaux lorsqu'un client exprime un besoin. En outre, Mobilis pour le segment Marché Entreprise s'inscrit clairement dans une optique de suiveur, cette piste est donc souvent exploitée pour la création de nouvelles offres. Et pour preuve à la diffusion de ces dernières, elles sont accompagnées d'argumentaire de ventes et d'études comparatives entre des offres similaires chez les deux principaux concurrents. La direction Marché Entreprise ne bénéficie que rarement d'étude de marché spécifique au segment « Organisations »¹², il lui est donc impossible de détecter les besoins réels de ce segment qu'à travers les moyens que nous avons cité ci-dessus. Ce qui a pour impacte de réduire son orientation client.

Qu'il n'a pas d'indicateur mis en place spécialement pour quantifier réellement sa performance, mais rend compte à sa hiérarchie grâce à la « road map ». La « Road map », est une sorte de plan d'action ventilé sur l'année qui permet d'établir et de suivre les objectifs :

¹² Entreprises, administrations, associations, école... ETC

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Figure N°16 : exemple de road map



Sources : élaboré par nous-même d'après les entretiens

Théoriquement, la mesure de la performance en marketing reste un point discutable, elle tire son fondement du marketing holiste. Pendant longtemps les responsables marketing n'ont pas eu à se soucier de la mesure des performances de leurs actions. Et pourtant la mesure des performances engage la crédibilité et justifie les actions futures. Pierre Volle nous rappelle que « Pendant longtemps les mesures de performance du marketing ont été limitées à des notions quantitatives comme les ventes, puis les parts de marché. » comme c'est le cas dans notre entreprise. La mesure de la performance a souvent été jugée secondaire, dans l'action des marketeurs occupés d'abord à satisfaire le client. Ce dernier souligne l'importance d'aller vers des mesures plus qualitatives comme l'évaluation du capital de marque, la satisfaction client ou encore la valeur économique créée par les actions entreprises.

Le marketing doit fixer des objectifs précis quant à ses actions, définir des critères adéquats pour en mesurer l'atteinte et améliorer la présentation des résultats obtenus.

1.7. Décision de caractère rétrospective et manque d'orientation client:

En faisant l'analyse des indicateurs, nous avons constaté que la décision est pour la plupart basée sur des données antérieures et se résume à un suivi dans le but d'apporter des actions correctives, en cas de situation alarmante. Les dirigeants manquent d'anticipation, et d'orientation client pour le segment entreprises. Cela apparaît au manque d'étude de marché, mais aussi au manque de communication avec les opérationnels.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

En effet, les opérationnels au contact des clients (conseillers clientèle, téléopérateurs du centre de contact et du plateau de recouvrement) ne semble être pas assez écoutés, il représente pourtant une source d'information intéressante à exploiter pour connaître le besoin du client : nous pouvons citer à titre d'exemple la décision récente de supprimer l'espace entreprise en agence, ainsi le client entreprise pourra s'adresser à tous les conseillers en agences. Ces derniers sont dit polyvalents dans le sens où ils pourront prendre en charge les clients grands publics comme les clients entreprises. Lors des entretiens nous avons pu constater que plusieurs personnes directement en contact avec les clients n'étaient pas d'accord avec cette décision et ne comprennent pas l'intérêt d'une telle décision pour les clients.

Le manque de coordination et de communication apparaît aussi entre les agences et le plateau de recouvrement, en effet, l'information ne remonte pas rapidement et cela se répercute sur la relation client comme nous l'a expliqué une chef de département : « Le contact est difficile avec les agences : on a souvent un décalage qui se produit : le client est suspendu, il va à l'agence il paye sa facture mais l'information ne remonte pas au niveau du plateau de recouvrement » cette même chef de département nous explique qu'il arrive même que le client paye sa facture en agence mais qu'il est tout de même suspendu par le département recouvrement car ce dernier n'a pas reçue l'information. La relation client se trouve fortement affectée par ce type de problème, car rappelons-le il s'agit là de client Entreprise, ou chaque minute perdue compte.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Section 3 : Recommandations :

Nous avons pu à travers ce travail, faire le constat de plusieurs dysfonctionnements nous allons à présent faire des propositions à l'entreprise, pour lui permettre selon notre point de vue de pallier certains problèmes et améliorer sa situation :

1- Se doter de nouveaux logiciels plus adapté et à jour :

Mobilis se trouvant dans une activité fortement liée à la technologie, qui plus est très concurrentiel, il est indispensable pour elle de se doter des outils adaptés à son bon fonctionnement. À plusieurs reprises les employés ont exprimé le besoins d'un système plus performant. On nous a informés qu'un nouveau système est en cours de mise en place, et qu'il sera probablement opérationnel d'ici la fin de l'année. Il serait utile pour les porteurs de ce projet de veiller à :

- Unifier le système : un seul et même système ou tous les applicatifs seront reliées.
 - Centraliser la base de données.
 - Limiter l'intervention humaine lors de la saisie
 - Définir des états de sortie structurés, contenant tous les détails nécessaires.
-
- Pour arriver à adapter le future système aux besoins de l'entreprise et assurer une bonne intégration, il faut que les porteurs de projet s'assure d'identifier les problèmes rencontrés par ses futures utilisateurs et les faire adhérer au projet. Aussi, il serait très utile de faire le bilan de l'information dont aura besoin chaque utilisateur, pour veiller à lui fournir dans un état et des délais pertinents. ensuite, s'assurer d'Optimiser l'utilisation du logiciel grâce à la communication Un nouveau système ; va permettre la remontée d'information en temps réel donc une meilleur réactivité, faciliter le travail des opérationnels, permettre un gain de temps. Et faciliter la communication de résultats chiffrés. En attendant, de rendre le système opérationnel, certaines mesures peuvent être prises pour améliorer le dispositif de reporting actuel, nous pouvons en proposer quelques-unes :

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

- ***Certaines opérations peuvent être automatisées*** grâce à des macros¹³ du logiciel EXCEL. Pour ce faire les employés auraient besoin d'une formation avancée sur ce dernier si possible en interne (à moindre couts). à titre d'exemple créé des masques de saisie pour toutes les données saisies manuellement, automatiser le tri, automatiser le calcul. etc...
- ***Redéfinir la fréquence de transmission des informations*** : si les données nécessaires au reporting été transmises à une fréquence plus rapprochée ; les chargés de reporting pourraient trier et consolider les données au fur et à mesure, pour diminuer la charge de travail en début du mois, et ainsi assurer un meilleur suivi de certains indicateurs.
- ***Définir une procédure de reporting claire*** : ceci va permettre d'avoir une vue d'ensemble, d'optimiser son fonctionnement et d'équilibrer l'affectation des tâches, et permettre de développer la vision clients fournisseurs entre les différents intervenants.
- ***Veiller à ce que tous les utilisateurs soient identifiés sur tous les systèmes et applicatifs*** : pour ce faire, il est nécessaires de recenser tous les utilisateurs et les accès dont ils ont besoins sur les applicatifs. ceci va permettre de réduire l'écart entre les systèmes et le réel et assurer une meilleure visibilité.
- ***Redéfinir l'organisation du travail*** : certaines modifications dans l'organisation du travail peuvent être bénéfiques pour alléger le dispositif de reporting, et favoriser l'exploitation et l'analyse des données qui sont les buts premiers d'un processus de reporting utile pour la prise de décision. Ainsi :
 - Augmenter l'effectif du département reporting, qualité et affaires communes :

Ce département se voit affecter un nombre de taches important, pour une seule personne. S'il voit son effectif augmenter, il Pourrat prendre en charge le reporting de bout en bout, et assurer en même temps ces autres fonctions.

- Réorienter le département MOA :

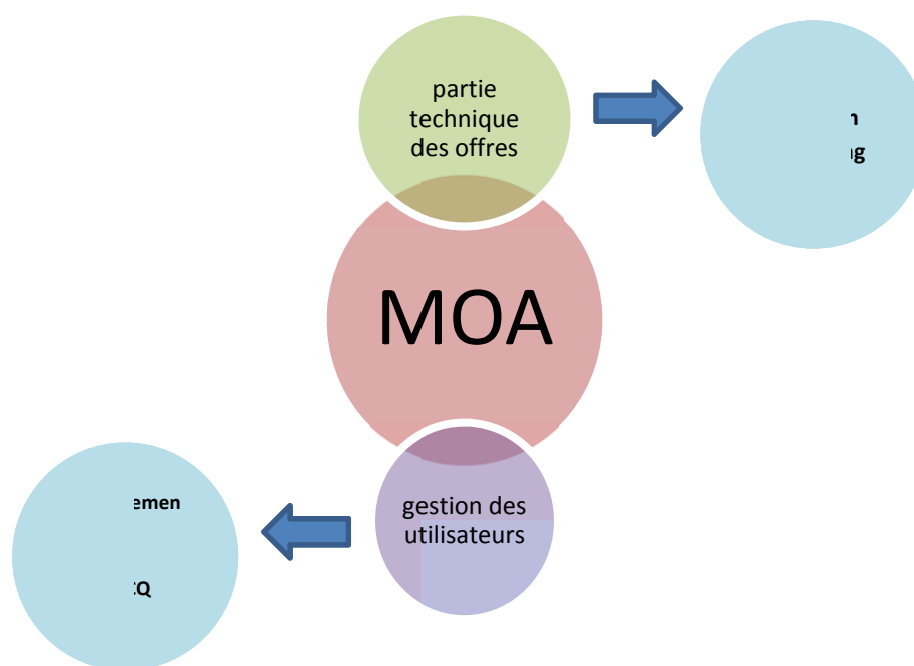
¹³ Les macros sont une option contenue dans le logiciel EXCEL qui permet d'automatiser des opérations

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Le travail du MOA est scindé en deux parties. La première, consiste à vérifier la faisabilité technique des offres établie par le département solution entreprise et faire office d'interface avec les services techniques. La seconde partie, et celle de la gestion des utilisateurs sur les différents systèmes et applicatifs de la direction.

Nous proposons donc que la première partie du travail soit introduite en tant que département dans la sous-direction marketing, étant en lien directe avec cette dernière, et que la seconde partie soit affecter au département Reporting, affaires communes qualité, surtout si ce dernier voit son effectif augmenter.

Figure N°17 : réaffectation du département MOA.



Source : élaboré par nous-même.

2- Communication, coordination, concertation :

« La prise de décision est à la fois une affaire d'implication et d'information »¹⁴ et le meilleur moyen d'y arriver est la communication et la concertation. Pour un décideur communiquer va lui permettre de connaître le terrain, mais aussi faire adhérer ses

¹⁴ GIRARD.A : « Prise de décision et communication interne (2ème partie) » ; LJA MAGAZINE ; [2008]

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

employés aux décisions qu'il va prendre, en amont, suite à une bonne intégration de l'opérationnel. Pour ce faire un processus de reporting quantitatif ne suffit pas même si ce dernier est performant et bien huilé. Aucun processus ne peut remplacer la communication, la coordination et la concertation. L'équipe dirigeante de la DME doit s'inscrire dans une telle optique et s'assurer d'une bonne communication entre les responsables et leurs équipes mais aussi entre les différentes entités. Pour ce faire certaines actions peuvent être bénéfiques. Des actions, qui vont permettre aux décideurs de développer des rouages de décisions fiables et solides :

- Organiser des réunions entre des employés de différentes entités. pour favoriser la communication transversale et la coordination.
- Consacrer des réunions spécifiques à la détection et à la résolution des dysfonctionnements liées au fonctionnement de la direction, où tout le monde doit être écouté.
- Mieux communiquer sur les objectifs et la stratégie, expliquer les motivations qui justifient chaque décision.
- Organiser des rencontres permettant aux travailleurs d'exprimer leurs pensées, et d'apprendre à travailler en équipe.
- Prévoir des entretiens individuels et groupés avec les employés.

Il faut aussi veiller à communiquer les tableaux de bord car cela permet de : décider des actions d'amélioration, de tirer des enseignements des échecs d'expliquer les nouveaux objectifs et de motiver le personnel.

3- Connaître mieux ses clients et son marché :

Nous avons pu constater que la sous-direction marketing manque d'orientation client et qu'elle se base essentiellement sur des benchmarks pour élaborer ces offres. Faute, d'élaborer des études de marché sur le segment « Entreprises », une autre alternative peut être envisagée : Les employés qui sont en lien direct avec les clients (les opérationnels) sont une source d'information précieuse. Il serait donc très intéressant pour cette direction d'organiser une écoute constante des opérationnels qui connaissent le mieux dans l'entreprise les besoins et les exigences des clients. Pour ce faire, il est important

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

d'attirer l'attention de ses derniers sur d'éventuels besoins exprimés par les clients, et de les encourager à transmettre ces informations soit lors de réunions organisées à cet effet.

Le web peut aussi être un bon moyen de récolte d'information, les clients « entreprises » sont plus facile atteindre par la voie digital, si chaque client se voit attribuer un compte sur le site web, qui lui permet de suivre ses consommations, demander des informations, ou encore répondre à des questionnaires.

Ce type d'initiative peut combler le manque d'études, mais ne peut pas les remplacer. Il est impératif pour sa survie que Mobilis connaisse mieux le marché « Entreprises » pour préserver son portefeuille client, et l'augmenter grâce à des offres innovantes et de qualité.

4- S'orienter vers une vision anticipative :

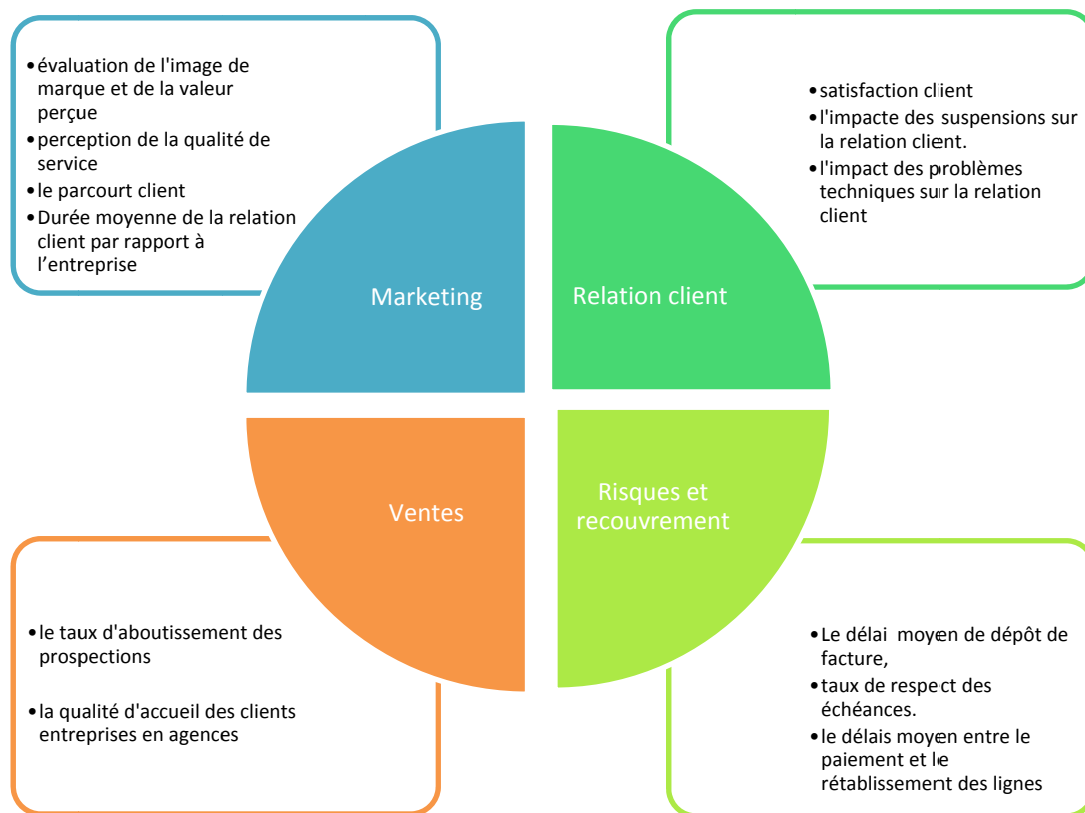
Mobilis s'inscrit dans une stratégie de suiveur pour le segment marché « Entreprise ». Cependant, elle active dans un secteur très concurrentiel, ou elle peut se trouver vite dépasser, c'est pourquoi elle doit s'orienter vers une vision plus anticipative, par exemple en mettant en place une veille concurrentielle, et une veille stratégique. Les managers ne pourront y arriver que s'ils arrivent à atteindre un certain niveau de délégation de tâches opérationnelles pour se consacrer à des tâches plus stratégique. Réfléchir au long terme.

5- Les indicateurs :

Il est clairement apparu lors des entretiens que les tableaux de bord de la direction Marché Entreprises contiennent principalement des indicateurs de résultats et de type quantitatifs. Or, l'information de type qualitative est tout aussi importante. C'est pourquoi des indicateurs qualitatifs doivent être intégrés aux tableaux de bords, ainsi que des indicateurs d'activité par exemple :

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Figure N°18 : Proposition d'indicateurs



Source : élaboré par nous même

Avant de les intégrer il est important d'évaluer la faisabilité de ces indicateurs «Quels indicateurs peut-on mettre en œuvre ?», cette évaluation peut comprendre :

- l'implication de la hiérarchie,
- le coût nécessaire à la collecte de l'information, son traitement et son analyse, ou encore l'acceptation des indicateurs par les acteurs.

« En pratique il est important de se doter d'un bon équilibre entre les indicateurs qui vont mesurer l'atteinte des résultats(...) et les indicateurs qui vont surveiller le bon déroulement des actions. »¹⁵

¹⁵ LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y : « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnel » ; 4ème édition ; Dunod ; [2013]

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

De plus, tous les indicateurs ne sont pas utiles pour tous les employés, il faut donc penser à créer des tableaux de bords personnalisés pour d'autres personnes que les sous-directeurs et le directeur.

6- L'exploitation des données :

Cette étape justifie l'existence d'un dispositif de reporting et de tableaux de bords, elle est primordiale pour la direction. Il faut à cet effet, accorder du temps à cette étape. *«La mesure seule ne suffit pas, car elle est manipulable et contient toujours des effets dysfonctionnels sur le plan des comportements.il est donc nécessaire de l'inclure dans une démarche de management, pour laquelle elle peut servir de point de départ »*¹⁶

7- Faire évoluer le dispositif :

Le dispositif de reporting et de tableaux de bord doit absolument évoluer au fur et à mesure pour rester en adéquation avec l'activité de l'entreprise et son environnement. Pour ce faire il serait utile de prévoir des examens périodiques, ou les indicateurs existants peuvent être maintenus, modifiés ou supprimés ; d'autres peuvent être créés. Pour ainsi contribuer à une démarche d'amélioration continue de l'organisme.

8- Nécessité de définir une procédure d'archivage :

Cette dernière sera utile en tout point, notamment:

- ⇒ Répondre aux exigences légales et réglementaires en termes de conservation des documents.
- ⇒ Constituer une mémoire pour l'entreprise, qui va lui permettre de constater son évolution et aller vers l'apprentissage organisationnel.

Bien entendu toutes ces propositions ne restent que des pistes à étudier par l'entreprise suivant ses moyens.

¹⁶ LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y : « *Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnel* » ; 4ème édition ; Dunod ; [2013]

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

9- La présentation des tableaux de bord et indicateurs :

Nous avons pu constater que la présentation des tableaux de bord et d'indicateurs ne se faisait que sous forme de tableaux que nous avons présenté dans le chapitre 1. Or, les spécialistes préconisent souvent d'étayer les tableaux de bord de graphique et de figures pour interpeller le destinataire, et matérialiser l'information.

*« Les graphiques doivent être utilisés à bon escient. (...) leur force principale par rapport à un tableau de chiffres est qu'ils en offrent un résumé ».*¹⁷

¹⁷ LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y : « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnel » ; 4ème édition ; Dunod ; [2013]

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU DISPOSITIF DE REPORTING ET IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE BORD

Conclusion :

Nous avons pu constater à travers ce chapitre que le dispositif de reporting au sein de la DME souffre de quelques dysfonctionnements qui impactent négativement les tableaux de bord auxquels il aboutit, ce qui peut rendre la décision par le même biais inadéquate à la réalité.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

A travers cette étude, nous avons pu constater l'importance qu'occupe le dispositif de reporting dans l'alimentation d'un tableau de bord et par conséquent dans la prise de décision.

Ce qui nous a permis de confirmer notre hypothèse centrale à savoir : le dispositif de reporting actuel ne répond pas pleinement aux conditions qui permettent aux tableaux de bord de remplir leurs trois fonctions principales : d'outil d'aide à la décision, d'outil de pilotage et de compte-rendu de la performance aux supérieurs hiérarchiques.

En effet, comme nous l'avons explicité dans le second chapitre ; le dispositif de reporting chez Mobilis souffre de multiples dysfonctionnements qui le rendent contraignant ce qui nous a permis de confirmer notre première sous-hypothèse selon laquelle :

H1 : le dispositif de reporting est lourd et chronophage.

Nous avons constaté qu'un tel dispositif impactait négativement les tableaux de bord de l'entreprise, ainsi nous avons pu relever plusieurs impacts qui mettent le doute sur la capacité des tableaux de bord résultants à refléter la réalité et donc la pertinence de la décision qui s'en suit.

Ce constat nous permet de statuer sur la seconde sous-hypothèse que nous avons émise :

H2 : le dispositif de reporting ne permet pas aux tableaux de bord de remplir les missions : d'aide à la décision, de pilotage de l'activité et de compte-rendu de la performance.

Cette dernière ne peut ni être affirmer ni confirmer complètement. Car les tableaux de bord actuels remplissent convenablement leur fonction de compte-rendu à la hiérarchie, pour mesurer l'atteinte des objectifs. Mais ne sont pas en complète adéquation avec les deux autres fonctions qui sont celle d'aide à la décision et d'outil de pilotage.

D'autre part, il est important de garder à l'esprit que le management se base sur le principe de mesure, mais ne peut s'y résumer. Aucun indicateur ni aucune mesure ne peut remplacer la communication et la réflexion managériale. Les tableaux de bord et le reporting ne sont que des outils. Et comme tous les outils ils doivent être revus et repenser. Pour y arriver l'entreprise doit adopter une démarche rigoureuse pour, identifier ses besoins en informations en amont et intégrer ce dispositif à la décision en aval.

Bibliographie

Bibliographie

Liste des ouvrages

AIM.R : « *100 question pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord* » ; 2 ème édition ; Afnor édition ; [2009]

BERLAND.N et DE RONGE.Y : « *Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et manageriales* » ; Pearson ; [2011]

FERNANDEZ.A : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* » ; 6 ème édition ; Eyrolles ; [2013]

LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y : « *Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnel* » ; 4ème édition ; Dunod ; [2013]

MOLHO.D, FERNANDEZ-POISSON.D : « *Tableau de bord : outils de performance* » ; 1ère édition ; Eyrolles ; [2009]

SAVALL.H et ZARDET .V : « *Maitriser les couts et les performances cachés, le contrat de performance périodiquement négociable* » ; 3 ème édition ; Economica ; [1995]

SELMER.C : « *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision* » ; 3ème édition ; Dunod ; [2013]

THIETART.R : « *Méthodes de recherche en management* » ; Dunod ; Paris ; [2007]

Mémoire :

El QASMI.M : « *Information, décision et stratégie* » ; Kriouile Abdelaziz Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et de l'analyse des Systèmes Al irfane Rabat- Maroc

KHALED. R : « *Elaboration du tableau de bord de pilotage comme outil d'amélioration de la performance opérationnelle au sein de LAFARGE Algérie.* », ENSM 2014

OUZZANI.S : « *Le marché algérien de la téléphonie mobile : De grandes potentialités à exploiter* » ; LE MAGHREB - le Quotidien de l'Economie ; [02-09-2013]

Articles :

DUBAN-DOYARD .C Conseillers Sénior chez CEGOS et XAVIER- SIMON.F Directeur chez CEGOS : « *Tableaux de bord : faire simple* » ; Echanges, Mars 10. p3

FERMANDEZ.A : « *La création et la publication de rapport d'activité* » ; Piloter.org

GERMAIN.C : « *Tableaux de bord, lille* » ; e-thèque ; [2003]

GIRARD.A : « Prise de décision et communication interne (2ème partie) » ; LJA
MAGAZINE ; [2008]

H.M : « *Le réseau 3G de Mobilis couvre désormais 35 wilayas* » ; L'Econews - L'info
économique et financière en continu ; [21-01-2015]

JAIMES.N : « *Réussir son reporting* » ; JDN - L'économie demain ; [27-07-2013]

RICCIO.P et BONNET.D : « Le concept de degré SIOFHIS appliqué au cas des systèmes
d'information intégrés » ; TIC ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE ; [2012] ; p162

TURPAUD.C : « La nécessité de mettre en place de nouveaux indicateurs » ; Université de
Poitiers Institut d'Administration des Entreprises ; [2011]

ANNEXES

Annexe N°1 : Liste des entretiens

Numéro	Entretien avec :	Date	durée
1	Sous directrice Relation client	24/03/2015	plusieurs entretiens de 30 minutes environs
2	Responsable Reporting	24/03/2015	2h
3	Sous-directeur des ventes	24/03/2015	1h
4	Sous-directeur Marketing et MOA	24/03/2015	1h
5	Sous directrice Risques et recouvrement	30/03/2015	1h
6	Chef de département développement des ventes	01/04/2015	2h
7	Chef de département communication	05/04/2015	30minutes
8	Chef de département solution entreprises	06/04/2015	1h
9	Chef de département Fidélisation	15/04/2015	1h30
10	Superviseur clients 1	15/04/2015	1h
11	Superviseur clients 2	15/04/2015	1h
12	Chef de département ventes en agence	29/04/2015	2h
13	Manager call center	07/05/2015	1h
14	Sous-directeur ventes 2	28/05/2015	1h
15	Chef de département suivi de facturation	05/05/2015	1h
16	chef de département gestion du stock	02/06/2015	1h
17	superviseur recouvrement PME	07/05/2015	1h
18	Manager plateau de recouvrement	07/05/2015	1h30
19	Responsable encaissements	07/05/2015	1h
20	Chef de département relation client	07/05/2015	1h
		moyenne des entretiens	1,225 heure

Annexe N° 2 : Le guide d'entretiens

1. Définition de la fonction occupée

2. Questions

- Présentation des missions principales
- En quoi consiste le reporting pour vous ?
- Que devez-vous transmettre et de quelle information avez-vous besoin ?
- Quel est l'intérêt de chaque indicateur ?
- A quelle fréquence vous transmettez votre reporting ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous en termes de reporting ?
- considérerez-vous que le reporting actuel remplit toutes ces fonctions?
Pilotage de l'activité et prise de décision, évaluation de l'atteinte d'objectifs ?
- Est ce qu'il y a des indicateurs ou des métriques que vous souhaitez introduire dans votre reporting ? et pourquoi ?
- pensez-vous qu'il y a un besoin de formation ?

3. Condition de travail :

- Matériel et fourniture : état (qualité, quantité)
- Aménagement et agencement des locaux

4. Organisation du travail :

- Répartition des tâches.
- Charge du travail.
- Règles et procédures
- Organigramme

5. Gestion du temps :

- Respect des délais
- tâches mal assumées

6. communication coordination concertation :

- Relation avec les services environnants
- 3C horizontal et vertical
- transmission des informations : insuffisante, perturbations, délais, confidentialité...)

7. formation :

- besoins de formation
- compétences disponibles

8. Mise en œuvre stratégique :

- Mode de Management
- Connaissance de la stratégie
- Système d'information : la sécurité des informations, l'Archivage.

9. Avis et recommandations

Annexe N° 3 Traitement des entretiens

1) Conditions de travail
1.1 Erreurs de saisie :
<p>→ « C'est comme si il y 150 wilaya en Algérie, un note Constantine avec 'a' l'autre avec 'e', alors on se retrouve à corriger »</p> <p>→ Nous faisons traitement des réclamations reçues en agence pour détecter les erreurs,</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ double encaissement,⇒ demande d'annulation d'un encaissement de la part d'un agent⇒ exécution d'un dégrèvement⇒ transfert
1.2 Matériel et fournitures
1.2.1 Le système informatique n'est pas performant
<p>→ Les ventes sont en principe toutes comptabilisées et activées mais ce n'est pas le cas une partie ne l'est pas car : Manque d'applicatifs performants.</p>
2) Organisation du travail
2.1 Glissement de fonctions
<p>→ Le volet procédures analyse, évolution des ventes, je suis sensé faire l'analyse de l'évolution des ventes mais en fait je ne le fais que pour les nouvelles offres, car je n'ai pas le temps, le reporting me prend trop de temps, c'est une partie que je néglige.</p> <p>→ Gestion des Users sur le système : il s'agit de donner l'accès aux applicatifs à mes collègues toutes les personnes rattachées à la direction CME, Managers agences centrales rattachés à la DME... chacun à des privilèges d'accès propres à sa fonction</p> <p>Ce n'est pas le travail du MOA? Oui mais bon on ma chargé de le faire car il est dépassé il occupe déjà deux fonctions, donc!!</p>
2.2 charge de travail est jugée importante
<p>→ Les ventes sont en principe toutes comptabilisées et activées mais ce n'est pas le cas une partie ne l'est pas car :</p> <p>il y a un Volume important de puce à activer dans certains cas (chez les grands comptes)</p> <p>→ Est-ce que c'est important que les informations arrivent à temps ?</p> <p>Oui, parce que je dois prendre des décisions très rapidement, surtout avec les administrations qui ne travaille que par courrier papier, donc pour ce qui est de la consommation par exemple on doit avoir l'information vite comme ça on peut facturer et lancer la procédure pour récupérer notre argent. même si ça nous met sous pression. il y a beaucoup d'information à traiter.</p> <p>→ Nous avons 170 agences, une quarantaine de commerciaux qui génère du chiffre le end-Users hérite de toutes les erreurs il a du boulot.</p>
2.3 Absence de définition claire des procédures

<p>→ Il faut normaliser le processus de reporting dans toute l'entreprise grâce à des outils adéquats</p>
<p>2.4 Lourdeur des tâches administratives</p>
<p>→ Étant une entreprise qui fait partie du marché publique, elle connaît une certaine lourdeur dans la concrétisation des projets</p> <p>→ La lourdeur administrative ? Il y a une certaine lourdeur administrative surtout quand la signature dépend d'une autre direction</p> <p>→ Je m'occupe des erreurs de facturation, due aux erreurs de manipulation, frappe. Ça influence négativement sur l'activité et sur le CA. Je fais les investigations je constitue un dossier avec la factures la réclamation du client, j'adresse un questionnaire si c'est due au système je rajoute le rapport du service technique j'adresse tous le dossier à mon supérieur qui l'adresse à la DVC, et à la DGOP → c'est lourd.</p> <p>→ le reporting n'est pas optimal, la stratégie report est à revoir, il y a des mécanismes, mais ça ne donne pas l'effet escompté, c'est des mécanismes qui alourdissent l'activité</p>
<p>3 Communication - Coordination - concertation (3C)</p>
<p>3.1 relations client-fournisseur difficile avec les services techniques</p>
<p>→ L'information est retirée par le système mais il n'y a pas de traitement secondaire, le technique ne se demande pas qu'est ce qu'on va faire avec cette information.</p> <p>→ Parmi les problèmes de reporting : Le technique donne tous en vrac, on leur décrit ce dont on a besoin, lui il a des commandes qu'il rentre dans la base selon la demande, et il nous envoie les données comme ça, il ne vérifie pas si les données sont cohérentes, si il y a une logique</p>
<p>3.2 Transmission des informations</p>
<p>3.2.1 Complexité du circuit d'information</p>
<p>→ Les sous directeurs fournissent la plus part de l'information mais il arrive que le chargé de reporting les obtiennes de la part des autres collaborateurs. → Les sources d'informations sont multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'une part le responsable du reporting • D'autre part la direction technique (DID) • En plus des outils d'audit • Ce qui a été facturé <p>→ Nous avons 170 agences, une quarantaine de commerciaux qui génère du chiffre le end-Users hérite de toutes les erreurs il a du boulot</p> <p>→ Un problème de fiabilité de l'information parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les sources d'information sont nombreuses, il y a plusieurs applicatifs des offres différentes sont gérées par des applications différentes • L'intervention de l'humain les applis peuvent limiter les erreurs.
<p>3.2.2 L'information circule mal</p>
<p>→ Importance de l'informelle dans l'entreprise,</p> <p>L'information surtout qualitative n'est pas fluide ; le qualitatif ne remonte pas on y arrive pas (manque de temps) déjà avec le quantitatif c'est dur → L'information n'est pas très fluide, elle est difficile à récolter,</p> <p>« Des personnes se mettent en colère pour mail de demande d'information, ils préfèrent un coup de téléphone,</p>

<p><i>ils n'ont pas de réponses »</i></p> <p>→ L'information n'est pas assez fluide à mon gout, la communication doit être améliorée → un système efficace devrait résoudre certains problèmes. Quand on a besoin d'information on le consulte on n'a pas à demander ou à attendre</p> <p>→ Il faut une meilleure coordination avec les agences et la relation client. Je trouve aussi qu'on ne communique pas assez avec la relation client. Si c'était le cas on aurait résolu pas mal de problèmes.</p>
<p>3.2.3 L'information ne remonte pas assez</p>
<p>→ Le contact est difficile avec les agences : on a souvent un décalage qui se produit : le client est suspendu, il va à l'agence il paye sa facture mais l'information ne remonte pas à notre niveau, alors on ne rétablit pas la ligne. Parfois la facture est payée avant même de suspendre et comme les agences ne nous informent pas on suspend. On n'a pas de base de données collective, et l'information n'arrive pas en temps réel</p>
<p>3.3 Non exploitation des informations transmises</p>
<p>→ L'important dans un reporting c'est de faire parler les chiffres par produit, par service, pour mettre des actions là où il faut. Or c'est la partie que nous négligeons le plus.</p> <p>→ Nous faisons du tri d'information nous n'analysons pas j'estime que nous n'exploitons pas assez l'information, ça nous prend trop de temps et en fin de compte ce n'est que pour rendre compte à la hiérarchie le reporting actuel ne remplit pas assez bien ses autres fonctions.</p>
<p>3.4 Retard de transmission des informations</p>
<p>→ je leur cours après pour qu'ils me remettent les informations dans les temps, j'ai un délai à respecter je dois remettre les tableaux de bord à la DVCM, et DSP dans les 10 jours.</p>
<p>3.4 Structuration insuffisante des informations transmises :</p>
<p>→ Les systèmes fournissent une partie de l'information : les informations sont en générale agrégées.</p> <p>→ Je reçois des données agrégées</p> <p>→ L'information est retirée par le système mais il n'y a pas de traitement secondaire</p> <p>→ Parmi les problèmes de reporting : Le technique donne tous en vrac, on leur décrit ce dont on a besoin, lui il a des commandes qu'il rentre dans la base selon la demande, et il nous envoie les données comme ça</p> <p>→ Les données sont agrégées. nous n'avons pas assez de détails .Nous aimerions aussi avoir une meilleure visibilité sur le trafic :</p> <p>Le chiffre d'affaire du :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trafic voix • trafic roaming • Trafic SMS <p>Par offre, par type de compte ce serait bien pour analyser</p>
<p>3.5 Non prise en compte des suggestions émises par le personnel</p>
<p>ils veulent supprimer l'espace dédiés aux entreprises, je n'aime pas cette idée, je suis bien placé je connais les clients je suis en lien direct avec eux</p>
<p>4) Gestion du temps</p>
<p>4.1 Respect des délais</p>
<p>Est-ce que c'est important que les informations arrivent à temps ?</p>

→ Oui, parce que je dois prendre des décisions très rapidement, surtout avec les administrations qui ne travaille que par courrier papier, donc pour ce qui est de la consommation par exemple on doit avoir l'information vite comme ça on peut facturer et lancer la procédure pour récupérer notre argent.

→ Les informations doivent être livrées dans un délai de 1 semaine à 10 jours, c'est important ça permet d'avoir une vision du marché, des chiffre. C'est là qu'on voit l'importance d'avoir un CRM ou un ERP, on en est au système d'intelligence économique dans certaines entreprises, l'info arrive en temps réelle, il y a une vraie visibilité. (Gestion du temps)

→ Il est important d'avoir l'information en temps réel pour avoir son activité sous contrôle on n'attend pas par exemple le déclin d'une offre pour la re-bouster.

4.2 Manque d'anticipation (budget, ...

→ Ils font de la veille mais c'est plutôt de l'information sur l'état actuelle, ce n'est pas une veille anticipative

→ Nous faisons des prévisions de ventes annuelles, trimestrielles, mensuelles. Ça nous permet de définir les stocks dont nous aurons besoins, et de connaître le budget. Et aussi par rapport aux produits promotionnels.

4.3 - Tâches mal assumées

CDDV : Le volet procédures analyse, évolution des ventes, je suis sensé faire l'analyse de l'évolution des ventes mais en fait je ne le fais que pour les nouvelles offres, car je n'ai pas le temps, le reporting me prend trop de temps, c'est une partie que je néglige.

SDV : → L'important dans un reporting c'est de faire parler les chiffres par produit, par service, pour mettre des actions là où il faut. Or c'est la partie que nous négligeons le plus.

En ce qui concerne les décisions que je dois prendre par rapport au développement des ventes c'est plus quelques alertes par rapport à une offre qui est vraiment en déclin.

Je fais plutôt un travail sur les nouvelles offres

CR → Je passe en revue les fiches de pointage manuscrites et je les transmets à la DRH, alors qu'il y a une pointeuse en bas. (L'utilité de certaines fonctions est remise en cause, tâche assumée en double)

→ Nous avons des fiches de post, et dans la mienne il n'est pas mentionné que je dois faire le pointage. Je dois aussi en plus du travail que j'ai faire le suivi des contrats de travail pour la DRH et des plans de formation pour la DFO.

Ça n'apparaît pas dans les fiches de post mais on le fait sinon ça nous tombe dessus.

CDSF → « Je voudrais ne plus avoir à faire de reporting, j'aimerais que tous soit automatiser. Pour que je puisse consacrer mon temps à autre chose.»

SDRC → Il faut nommer des personnes chargé spécialement du reporting, dans chaque sous-direction, ils ne doivent faire que ça.

4.5 Certaines taches mal assumées entraînent des glissements de fonction

→ Gestion des Users sur le système : il s'agit de donner l'accès aux applicatifs à mes collègues toutes les personnes rattachées à la direction CME, Managers agences centrales rattachés à la DME... chacun à des

privilèges d'accès propres à sa fonction

Ce n'est pas le travail du MOA? Oui mais bon on m'a chargé de le faire car il est dépassé il occupe déjà deux fonctions, donc!!

je m'occupe d'établir les procédures avec la direction de la qualité (à la place du chargé de reporting et affaires communes)

5) Formation intégrée

5.1- Besoins de formation

SDV → Il y a un besoin de formation de la force de vente sur le technique pour mieux vendre, pour proposer des solutions plus adaptées aux clients.

→ Il y a aussi un besoin de formation par rapport aux outils d'Excel peut être en interne.

6) Mise en œuvre stratégique

6.1 Lenteur dans la mise en place des décisions

→ Il y a beaucoup d'idées, beaucoup de projets, mais ça prend beaucoup de temps à aboutir, à se concrétiser c'est peut-être parce que c'est une entreprise publique c'est long

6.2 Remise en cause de certaines actions stratégiques

→ Dorénavant les conseillers clients en agence vont être polyvalents c'est-à-dire qu'ils seront formés pour accueillir les clients particuliers comme les clients corporatifs. au lieu de dédier un espace aux entreprises dans chaque agence, moi je suis contre cette idée je crois que le client entreprise doit avoir une structure qui lui est propre, c'est un client qui a ses exigences, qui doit être accueilli en bonne et due forme comme chez le concurrent, il doit être accueilli par une poignée de main

6.3 Manque de performance de l'outil informatique

CDDV → Le système : Il ressort un fichier Excel Global, que je trie manuellement pour en retirer le CA par produit, par offre par services, certains applicatifs regroupent et mélangent les ventes GP et ME il faut donc les trier aussi.

CDSF → Chaque mois je transmets le CA de l'offre prépayé MOBIPOST : c'est une ancienne offre qui est gérée manuellement car elle n'existe pas sur le système.

Pour rectifier les factures j'utilise d'autres outils que j'ai pu avoir çà et là, ça permet de faire un gain de temps.

6.4 - Système d'information

SDV → le processus de report manque de maturité. Je trouve qu'il ne remplit pas ses fonctions. Il faut qu'on évolue vers d'autres solutions ; les produits standards ne suivent plus. Il faut des solutions spécifiques dédiées au transfert de l'information.

SDV → Je souligne l'importance d'un outil fiable d'un SI performant, la fréquence du reporting n'est pas suffisante, c'est lourd difficile, manuellement,

→ le reporting actuel ne remplit pas assez bien ces autres fonctions. Il n'est pas optimal, la stratégie report est à revoir, il y a des mécanismes, mais ça ne donne pas l'effet escompté, c'est des mécanismes qui alourdissent l'activité

<p><i>Le problème d'archivage : c'est un problème persistant, moi-même j'ai eu un problème avec mon ordinateur, un matin j'ai voulu l'allumer, il n'a pas voulu, il était complètement à plat, du coup j'ai perdu toutes mes informations depuis 2009, j'essaie de ce que je peux comme informations à droite à gauche, maintenant je suis obligé de trouver d'autres alternatives j'ai constitué une autre base sur mon ordi personnel, même si ce n'est pas très recommander en matière de sécurité, je suis obligé de faire ça. Si une personne n'a pas la conscience professionnelle et la présence d'esprit de prendre ses propres dispositions faute de moyens.</i></p>
<p>6.5 Lourdeur du système d'information</p>
<p><i>Les outils : il y a trop d'outils, ils sont un peu longs, et pas très pratiques.</i></p> <p><i>SDV → Je souligne l'importance d'outil fiable d'un SI performant, la fréquence du reporting n'est pas suffisante, c'est lourd difficile, manuellement,</i></p> <p><i>→ le reporting actuel ne remplit pas assez bien ces autres fonctions. Il n'est pas optimal, la stratégie report est à revoir, il y a des mécanismes, mais ça ne donne pas l'effet escompté, c'est des mécanismes qui alourdissent l'activité</i></p>
<p>6.6 Manque de centralisation des informations</p>
<p><i>→ les informations sont éparpillées. Il devrait y avoir une base de données centralisée ou toutes les données seraient réunies et dans laquelle on peut puiser lorsqu'on a besoin d'informations, on aurait l'information en temps réel et on n'aurait plus à faire le reporting nous-même</i></p>
<p>6.7 Manque d'indicateurs pertinents</p>
<p><i>SDV → Tous nos indicateurs sont quantitatifs</i></p> <p><i>SDV → Il faut qu'on aille plus dans le qualitatif, il faut intégrer des indicateurs qualitatifs dans nos tableaux de bord, nous sommes dans un marché en changement, de indicateurs de satisfactions, de prise en charge.</i></p> <p><i>SDRC → Nous aimerions aussi avoir une meilleure visibilité sur le trafic :</i></p> <p><i>Le chiffre d'affaire du :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Trafic voix</i> <i>• trafic roaming</i> <i>• Trafic SMS</i>
<p>6.8 Manque d'indicateurs sur les coûts</p>
<p><i>→ Quel est le manque à gagner que nous subissons lors de la suspension d'un client, cela va permettre d'ouvrir des pistes de réflexion.</i></p> <p><i>→ par exemple lorsqu'une panne réseau arrive, on n'a pas de visibilité sur le manque à gagner engendré par cette panne</i></p>
<p>6.9 pertinence des indicateurs de pilotage</p>
<p><i>→ Tous nos indicateurs sont quantitatifs, (non pertinence des indicateurs)</i></p> <p><i>Le dispositif de report manque de maturité. Je trouve qu'il ne remplit pas ses fonctions. Il faut qu'on évolue vers d'autres solutions ; les produits standards ne suivent plus. Il faut des solutions spécifiques dédiées au transfert de l'information.</i></p> <p><i>→ Il faut qu'on aille plus dans le qualitatif, il faut intégrer des indicateurs qualitatifs dans nos tableaux de bord, nous sommes dans un marché en changement, de indicateurs de satisfactions, de prise en charge.</i></p>
<p>6.10 Manque d'information pour le pilotage</p>

CDSE : Les études de marché sont faites via des opérateurs externes ou au sein du parc abonnés et sont le plus souvent pour le grand public on ne fait quasiment pas d'étude pour le marché entreprises. Nous suivons en général les tendances de consommation, ensuite nous proposons la création d'une nouvelle offre l'amélioration d'une autre

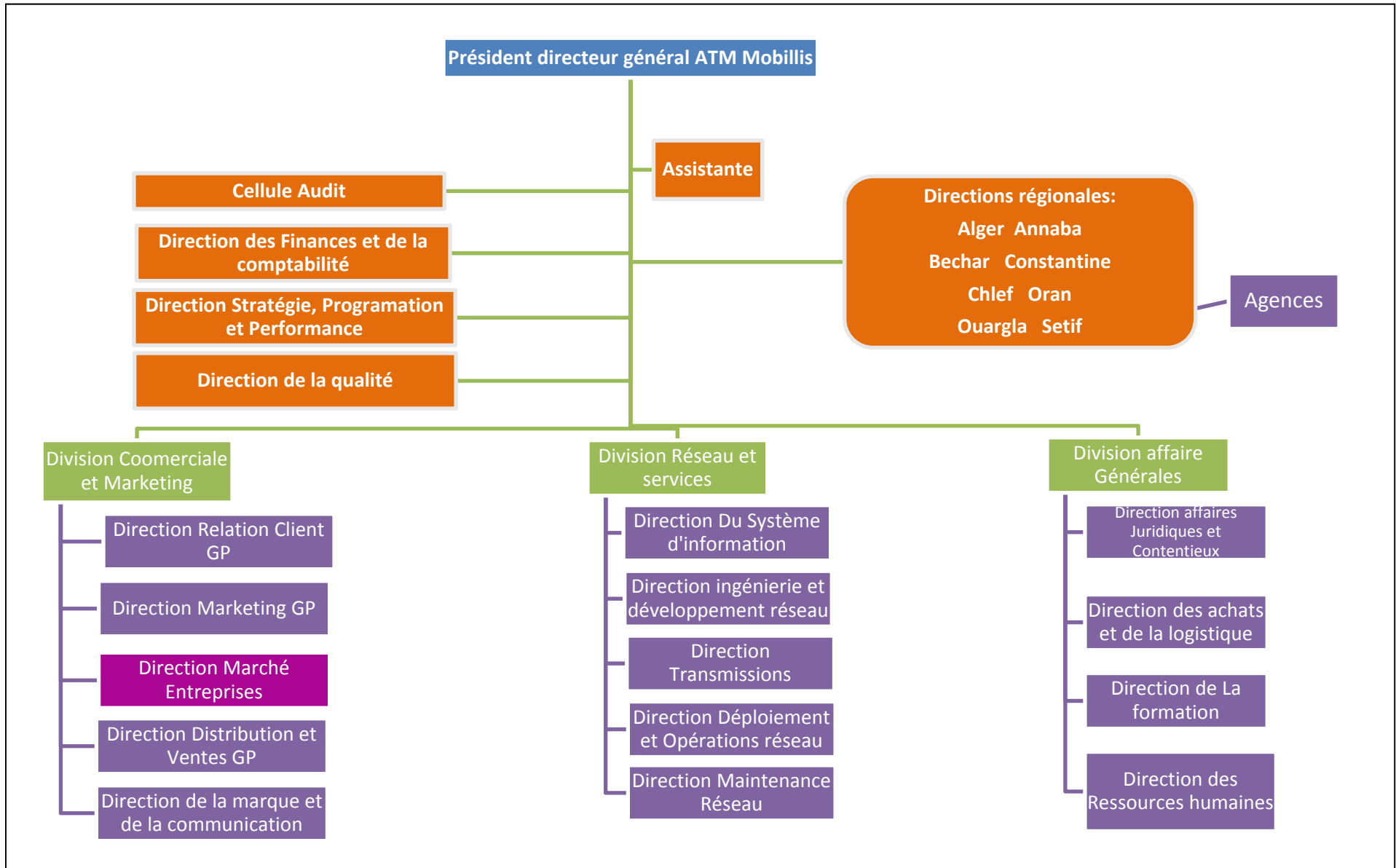
6.11 Effectif insuffisant

CDDV : Les ventes sont en principe toutes comptabilisées et activées mais ce n'est pas le cas une partie ne l'est pas car :

On manque d'effectif et de temps.

→ En plus du manque de moyens technique (un bon SI) et d'effectif qlq1 qui m'aide à faire le reporting

Annexe N° 4 Organigramme d'ATM Mobilis



Annexe N° 5 : Tableau des indicateurs de performances

**Direction générale
Direction de la stratégie de
programmation et de la performance**

Direction : Direction

Marché entreprise

Année d'exercice :

Rubrique		Objectif	Mois
Chiffre d'Affaire		Objectifs	
		Réalisations	
Activations		Objectifs	
		Réalisations	
Taux d'infidélité (Résiliation)		1%	
Taux de rétention		3%	
Satisfaction réclamations Clients		90%	
Traitement des réclamations Clients	Instantanées	< 70%	
	Escaladées	> 30%	
Taux de prise d'appels			
Encaissement DA TTC			
Recouvrement ME	Taux de recouvrement Services Publics 2013	50%	
	Taux de recouvrement Services Publics 2012	70%	
	Taux de recouvrement PME 2013	92%	
	Taux de recouvrement PME 2012 (cumulé depuis facturation)	95%	
Parc Abonnés	Parc abonnés PostPaid		
	Lignes actives Postpaid		
	Lignes suspendues Postpaid		
	Lignes BAOC/BAIC Postpaid		
	Parc abonnésPrePaid		
Nombre de client	TPE		

entreprise	GRA	
	CNV	
	DIP	
	DATA (postpaid+Prepaid hors BB)	
	PME	
	Type de Compte parrainé (postpaid+prepaid)	
	Administration	
Nombre d'agence dédiée ME		

Parc Abonnés par offres		Mois
Offres Entreprise	Mobi Corporate sans Black Berry	
	Data Géolocalisation	
	Sonelgaz téléreleve	
	M'henni sans parrainés	
	M2M	
	Essentiel	
	Mobicontrol	
	Mobiposte	
	Black Berry postpaid et prepaid	
	Media Pad postpaid et prepaid	
	3G Postpaid+3G Prepaid	
	Mobicconnect postpaid et prepaid	
	Voix postpaid	

Annexes N° 6: les types de compte DME.

TYPE DE COMPTE DME		
Désignation	Type de compte	Définition
MOBICONNECT	DUC	Data USB Corporate
	DUF	Data USB Flotte
	DCO	Data Corporate
FONCTION PUBLIQUE	ADS	Administration Sensible
	APC	Assemblées populaire et Communales
	CNM	Caisse Nationale et Mutuelle
	ADM	Fonction Publique
	OCN	Office et Centres Nationaux
	SSP	Secteurs Sanitaires Publiques
	WLA	Wilaya
	MINS	Ministères

PME	PME	Petites et Moyennes Entreprises
	PMG	Petites et Moyennes Entreprises Gold
	TPE	Très Petites Entreprises
	TPC	Très Petites Entreprises Collection
ASSOCIATION	ASC	Association
	ACC	Association Collection
Clients sensibles	CNV	Comptes Conventionnés
	DIP	Diplomates
	GRA	Grands Comptes

Annexe N° 7 : Tableau de recouvrement par type de compte est présenté en annexe

Tableau de bord Sous-direction Risques et recouvrement

Bimèstre	Type de compte	Créance	Recouvrement	Taux de recouvrement
N-1				
1	TPE			
	GRA			
	CNV			
	DIP			
2	TPE			
	GRA			
	CNV			
	DIP			
3	TPE			
	GRA			
	CNV			
	DIP			
4	TPE			
	GRA			
	CNV			
	DIP			
Total				
année en cour				
1	TPE			
	GRA			
	CNV			
	DIP			
2	TPE			

	GRA			
	CNV			
	DIP			
3	TPE			
	GRA			
	CNV			
	DIP			
4	TPE			
	GRA			
	CNV			
	DIP			
Total				

Annexe N° 8: Le tableau de bord de la Sous-direction ventes :

POSTPAID								PREPAID			
Type de compte	PME	GRA	ADM	CNV	DIP	DATA	TOTAL		Chiffre d'affaire Agence	Chiffre d'affaire par les CME	Chiffre d'affaire globale
Chiffre d'affaire agences								Mobiposte			
Chiffre d'affaire par les CME								Mobicorporate			
Chiffre d'affaire globale								Mobicontrol			
CA Services								Géolocalisation			
GPRS (depuis l'existant)								Sonalgaz_télérelève			
GPRS (Décembre)								Pack Business			
Black Berry (depuis l'existant)								Mobicconnect			
Black Berry (Décembre)								M'henni			
Désactivation BB								Essentiel			
MVPN/VPN (depuis l'existant)								Découverte 2 Go			
MVPN/VPN (Décembre)								Essentiel 5 Go			

Total lignes MVPN/VPN								Confort 10 Go			
Lignes 3G (depuis l'existant)								Total			
Lignes 3G & 2G (Dual Number)											
Lignes 3G (Décembre)											
Total lignes 3G											

Table des matières :

Sommaire.....	I
Liste des figures.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Remerciements.....	V
Résumé.....	VI
Introduction.....	1
Chapitre 1 : cadre méthodologique et pratique.....	4
Section 1 : Méthodologie de recherche.....	5
1. Choix du thème et de l'entreprise.....	5
2. Délimitation du champ de l'étude.....	5
3. L'objet de l'étude.....	5
4. Démarche méthodologique.....	6
4.1 L'étude documentaire.....	6
4.2 Les entretiens :.....	6
4.3 L'observation directe.....	7
5. Difficultés rencontrés.....	7
Section 2 : le secteur et l'entreprise.....	8
1. Le secteur de la téléphonie mobile.....	8
2. Présentation de Mobilis.....	10
2.1 Fiche signalétique.....	10
2.2 Organisation.....	11
2.2.1 présentation des directions.....	12
2.2.2 présentation des divisions.....	12
3. Présentation de la Direction Marché Entreprise.....	14
3.1. présentation de la sous-direction ventes Entreprises.....	17
3.2. présentation de la sous-direction relation client.....	18
3.3. Présentation de la sous-direction Recouvrement et gestion des risques.....	20
3.4. Présentation de la sous-direction Marketing entreprises :.....	21
3.5. Le département maitrise d'ouvrage et Système d'information (MOA).....	21

3.6.	le département Reporting, Qualité et Affaire commune :.....	21
------	---	----

Section 3 : description du dispositif de reporting et de tableau de bord.....23

1.	Le reporting.....	23
1.1.	Définition.....	23
1.2.	Les éléments qui peuvent influencer le système de reporting.....	24
1.3.	La différence entre tableaux de bord et reporting.....	27
1.4.	Les différents types de reporting.....	28
1.5.	Comment s'organise le reporting dans la Direction Marché Entreprise.....	28
1.6.	Les canaux de reporting.....	29
1.7.	Description du reporting.....	31
1.7.1.	Dans la sous-direction relation client.....	31
1.7.2.	Dans la sous-direction ventes Entreprises.....	32
1.7.3.	dans la sous-direction Risques et recouvrement.....	32
1.7.4.	Dans la sous-direction Marketing.....	33
1.8.	Le traitement des données.....	33
2.	Les tableaux de bords.....	34
2.1.	Définitions :.....	34
2.2.	Le rôle du tableau de bord :.....	35
2.3.	Les types de tableau de bord.....	35
2.4.	les indicateurs.....	36
2.4.1.	Définition.....	36
2.4.2.	les types d'indicateur.....	36
2.5.	les tableaux de bord de la Direction Marché Entreprise.....	36
2.5.1.	Le tableau d'indicateur de performance.....	37
2.5.2.	le tableau de bord de la sous-direction relation client.....	37
2.5.3.	le tableau de bord de la sous-direction risque est recouvrement.....	39
2.5.4.	le tableau de bord de la sous-direction ventes.....	39
2.5.5.	les plans d'action.....	39

CHAPITRE 2 : ANALYSE du dispositif de reporting et impacts sur les tableaux de bord.....43

Section 1 : Dysfonctionnements liés au reporting au sein de la direction Marché Entreprises :.....44

1.	systèmes et applicatifs non performants	45
2.	La complexité du circuit d'information	46
2.1.	-La multiplicité des sources d'information.....	46
2.2.	La multiplicité des systèmes et applicatifs.....	47
2.3.	Automatisation partielle du reporting.....	47

3. Glissement de fonction.....	49
4. Les erreurs de saisies.....	51
5. La visibilité sur le stock.....	52
6. L’automatisation des ventes par le canal des Commerciaux Marché Entreprise.....	53
7. communication et coordination.....	54
8. Les écarts de reporting.....	55
8.1. Écart ventes activations.....	55
8.2. Écart entre le Chiffre d’affaire du Grand publique et du marché entreprise.....	55

Section 2 : Impacte sur les tableaux de bord et la décision.....57

1. Analyse de l’impact produit sur les tableaux de bords.....	60
1.1. La fréquence du reporting.....	61
1.2. L’intégration du système.....	62
1.3. L’information.....	63
1.4. L’archivage.....	64
1.5. L’archivage.....	65
1.6. La sous-direction Marketing n’a pas de Tableau De Bord.....	66
1.7. Décision de caractère rétrospective et manque d’orientation client.....	67

Section3: Recommandations.....69

1. Se doter de nouveaux logiciels plus adapté et à jour.....	69
2. Communication, coordination, concertation.....	71
3. Connaitre mieux ses clients et son marché.....	72
4. S’orienter vers une vision anticipative.....	73
5. Les indicateurs.....	75
6. L’exploitation des données.....	75
7. Faire évoluer le dispositif.....	75
8. Nécessité de définir une procédure d’archivage.....	75
9. La présentation des tableaux de bord et indicateurs.....	76

Conclusion.....78

Bibliographie.....80

Annexe84