

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master Professionnel en Management stratégique et système d'information

**LA MISE EN PLACE D'UNE CARTE STRATEGIQUE COMME
UN OUTIL DE PILOTAGE
CAS ATM MOBILIS**

Elaboré par : ABDELKRIM Kheira

Encadré par : Dr CHOHRA Mohamed

Co-Encadreur : TAZEROUTI Djelloul

Année : 2017/2018

Résumé:

Face à l'intensification de la concurrence entre les institutions, quels que soient leurs services, ces dernières doivent adopter des méthodes et outils de gestion modernes et efficaces leur permettant de conserver leur position sur le marché, et de les aider à choisir, mettre en œuvre et évaluer les stratégies qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs. L'un de ces outils récemment apparu « la carte stratégique » qui définit l'objectif stratégique de l'organisation.

Au cours de cette présentation, nous allons faire une carte stratégique d'une entreprise qui fournit des services par le biais du tableau de bord prospective (BSC) sur quatre axes (axe financière, axe clients, axe opérations internes, axe apprentissage et progressions) ont utilisent la méthode de Kaplan et Norton.

Mots clé: Stratégie, Carte stratégique (CS), Tableau de bord prospective (BSC).

Abstract:

In today's global economy, companies face moral challenges whatever the services they provide. As a result, all these companies are obliged to use recent and effective administrative instruments and practices which allow them to achieve their goal and be successful in the market. One of these tools is "the strategy map" which identifies the strategic goal of the company.

During this presentation we are going to make a strategic map of a company that provides services through a prospective scorecard (BSC) in four areas (financial axis, customer focus, internal operations axis, learning axis and progressions) using the method of Kaplan and Norton

Key words: Strategies, Strategic map (SM), Balanced scorecard (BSC).

ملخص

في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات مهما كانت نوعية الخدمات التي تقدمها أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من الاحتفاظ بمكانتها في السوق ، و تساعدها في اختيار، تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة و من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرًا الخريطة الإستراتيجية التي تعتبر أداة لتعريف بالهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

من خلال هذا البحث سوف نقوم بانجاز خريطة إستراتيجية لمؤسسة خدماتية عن طريق إنشاء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لها من خلال أربعة منظورات (منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو، منظور المالي) . و هذا باستعمال طريقة Kaplan & Norton.

الكلمات الدلالية: الإستراتيجية، الخريطة الإستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

Remerciements

Mes remerciements s'adressent d'abord à ALLAH le tout puissant et à son prophète MAHOMED (que la paix et le salut d'Allah soient sur lui) pour les chances qui me sont offertes pour réaliser ce travail.

Je tiens, en premier lieu, à exprimer mes sincères remerciements à madame la directrice **MESSAID Amina** qui m'a ouvert les portes pour améliorer mes connaissances dans le domaine de management.

J'adresse mes sincères remerciements à l'égard de mon encadreur monsieur **CHOHRA Mohamed**, qui n'a ménagé aucun effort pour la bonne réussite de ce travail.

Je remercie monsieur **TAZEROUTI Djelloul** mon encadreur au sein de l'entreprise d'ATM Mobilis pour la qualité de ses conseils, sa compréhension et pour m'avoir aussi bénéficié d'un environnement professionnel stimulant et enrichissant.

Je dédie cet humble travail à tous ceux qui m'ont aidé à tracer mon chemin: mes parents, mes frères, ma sœur, mon fiancé, mes enseignants. A tous ceux qui m'ont connu dans la joie et la galère.

Liste des Tableaux

Tableau N°1 : Les dix étapes de la méthode GIMSI.....	36
Tableau N°2 : Les forces et les faiblesses d'ATM Mobilis.....	60
Tableau N°3 : Les opportunités et les menaces d'ATM Mobilis.....	61
Tableau N° 4 : Définition des objectifs stratégique en action.....	65
Tableau N° 5 : Les indicateurs selon l'axe financier.....	71
Tableau N° 6 : Les indicateurs selon l'axe clients.....	72
Tableau N° 7 : Les indicateurs selon l'axe Processus internes.....	73
Tableau N° 8 : Les indicateurs selon l'axe apprentissage organisationnel.....	74
Tableau N° 9 : Choix d'indicateurs selon l'axe financier.....	75
Tableau N° 10 : Choix d'indicateurs selon l'axe clients.....	75
Tableau N° 11 : Choix d'indicateurs selon l'axe Processus internes.....	76
Tableau N° 12 : Choix d'indicateurs selon l'axe apprentissage organisationnel.....	76
Tableau N° 13 : Tableau de bord prospectif.....	77
Tableau N° 14 : Fixation des cibles pour l'axe financier.....	80
Tableau N° 15 : Fixation des cibles pour l'axe clients.....	80
Tableau N° 16 : Fixation des cibles pour l'axe processus internes.....	81
Tableau N° 17 : Fixation des cibles pour l'axe apprentissage organisationnel.....	81

Liste des Figures

Figure N° 1 : Les niveaux de la stratégie.....	24
Figure N° 2 : Les fonctions du tableau de bord.....	29
Figure N° 3 : Les six facettes d'un bon indicateur.....	3
Figure N° 4 : Tableau de bord prospectif.....	41
Figure N° 5 : l'axe processus interne.....	43
Figure N°6 : L'organigramme de l'entreprise d'accueil.....	51
Figure N°7 : L'organigramme de la division finances et performances.....	55
Figure N°8 : La carte stratégique.....	69

Liste des Abréviations

ARPU: Average Revenue Per User

BSC: Balanced Scorecard

CS: Carte stratégique

EBIDTA: Earnings Before Interest and Taxes Depreciation Amortization

OVAR: Objectif - Variables d'Actions - Responsabilités

SM: Strategy Map

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TB: Tableau de Bord

TBP: Tableau de Bord Prospectif

Table de Matières

Résumé	I
Remerciements	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des abréviations	VI
Introduction générale	11
Chapitre 1 : Problématique	
1. Contexte de la recherche.....	14
2. Les principaux écrits sur le thème.....	15
3. Objectifs de la recherche.....	15
4. Pertinence de la recherche.....	15
5. Question de recherche.....	16
6. Cadre contextuel du travail	16
Chapitre 2 : cadre conceptuel et revue de littérature	
1. Revue de littérature.....	18
2. Cadre conceptuel de l'étude.....	19
2.1. La stratégie.....	19
2.1.1. Qu'est-ce que la stratégie ?	19
2.1.2. Les éléments de la stratégie.....	21
2.1.3. Les niveaux de la stratégie.....	23
2.1.4. Les caractéristiques des décisions stratégiques	25
2.2. La carte stratégique	25
2.2.1. L'historique de la carte stratégique.....	25
2.2.2. La définition de la carte stratégique	26
2.2.3. Les axes de la carte stratégique	26
2.3. Les tableaux de bord comme un outil de pilotage	27
2.3.1. Définition du tableau de bord.....	28
2.3.2. Le Rôle et les fonctions du tableau de bord	28
2.3.3. Les caractéristiques d'un tableau de bord	30
2.3.4. Les différents types de tableaux de bord.....	31
2.3.5. Choix des indicateurs.....	31
2.3.6. Les principales méthodes d'élaboration du tableau de bord	33
2.4. Tableau de bord prospectif	38
2.4.1. Définition du tableau de bord prospectif	38

2.4.2.	Caractéristiques du tableau de bord prospectif.....	38
2.4.3.	Les avantages du tableau de bord prospectif.....	39
2.4.4.	Les fonctions du tableau de bord prospectif	39
2.4.5.	Les axes du Tableau de bord prospectif.....	40
Chapitre 3 : Cas pratique l'entreprise ATM Mobilis		
1.	Cadre méthodologique et les techniques de collecte des données.....	45
1.1.	cadre méthodologique	45
1.1.1.	Type de recherche	45
1.1.2.	La méthode de recherche	45
1.2.	Les techniques de collecte des données	46
1.2.1.	La recherche documentaire	46
1.2.2.	L'entretien	46
1.2.3.	L'observation.....	47
2.	Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise ATM Mobilis.....	47
2.1.	Historique.....	47
2.2.	Statut juridique.....	47
2.3.	Les missions et les objectifs d'ATM Mobilis.....	47
2.3.1.	Les missions de Mobilis	48
2.3.2.	La philosophie de Mobilis et son partenariat	48
2.3.3.	Les objectifs de Mobilis	48
2.4.	Les structures organisationnelles de Mobilis	50
2.4.1.	La direction Générale d'ATM Mobilis	52
2.4.2.	Les divisions de Mobilis et leur rôle	52
3.	Analyse de S.W.O.T de l'entreprise ATM Mobilis	57
3.1.	Analyse de l'environnement interne de l'entreprise ATM Mobilis.....	58
3.1.1.	Les points forts au niveau d'ATM Mobilis.....	58
3.1.2.	Les points faibles au niveau d'ATM Mobilis.....	58
3.2.	Analyse de l'environnement externe de l'entreprise ATM Mobilis.....	60
3.2.1.	Les menaces au niveau d'ATM Mobilis.....	60
3.2.2.	Les opportunités au niveau d'ATM Mobilis.....	61
4.	La définition de la stratégie d'ATM Mobilis.....	62
5.	La mise en place du tableau de bord prospectif selon Kaplan & Norton.....	62
5.1.	Identification des buts stratégique.....	63
5.2.	Choix des priorités stratégique.....	64
5.3.	Discussion autour des chaines de causalité des performances.....	67
5.4.	Elaboration d'une carte stratégique consensuelle.....	67

5.5.	Définition et choix des indicateurs stratégiques.....	70
5.5.1.	Définition des indicateurs stratégique selon les quatre axes prospectifs.....	71
5.5.2.	Choix d'indicateurs stratégique selon les quatre axes prospectifs	75
5.6.	Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.....	79
6.	Entretien semi directif au sein d'ATM Mobilis.....	82
6.1.	Contenu du guide d'entretien	83
6.2.	Les réponses de l'entretien	84
6.2.1.	Les réponses relatives à la stratégie d'ATM Mobilis	84
6.2.2.	Les réponses relatives à la carte stratégique.....	85
6.2.3.	Les réponses relatives au tableau de bord prospectif	86
7.	Discussion des résultats.....	87
7.1.	Les avantages.....	87
7.2.	Les inconvénients.....	87
7.3.	Les recommandations.....	88
	Conclusion.....	91
	Bibliographie.....	93
	Annexe A.....	96
	Annexe B.....	99
	Annexe C	104

INTRODUCTION

L'environnement concurrentiel des dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques, à cause de ça, l'entreprise doit améliorer et réagir en temps réel pour s'adapter rapidement aux changements, par la maîtrise des outils de contrôle de gestion les plus performants. Parmi les outils qu'elle doit maîtriser parfaitement c'est la mise en place de la carte stratégique, là où elle peut définir les relations cause à effet entre les objectifs tracés, ainsi que la traduction de ses objectifs en terme d'indicateur qui permet de monter un tableau de bord prospectif, dans le but de faciliter la prise de décision. Ce tableau de bord est un résultat d'une bonne présentation de la carte stratégique de l'entreprise.

La carte stratégique permettant de définir les axes et les objectifs stratégiques, ainsi la schématisation de l'exécution de la stratégie, elle fait partie automatiquement des différents outils qui permettent de mettre en place un tableau de bord prospectif. Cette recherche va permettre au lecteur d'avoir des connaissances sur l'importance des tableaux de bord dans les entreprises, pour donner une image synthétique et compréhensible en un coup d'œil de la situation de l'entreprise.

Au cours de ce travail, on va s'intéresser en premier lieu à la conception d'un tableau de bord prospectif (Balanced scorecard), qui traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie, pour mesurer la performance de l'entreprise selon les 4 axes équilibrés (axe financier, axe clients, axe Processus internes, axe apprentissage organisationnel) qui permet de suivre à la fois les objectifs tracés, et les processus qui permettent les atteindre. Et en deuxième lieu, on va s'intéresser aux méthodes quand va utiliser pour la mise en place de la carte stratégique au sein d'une entreprise spécialisé dans les domaines de téléphonie mobile, afin de bien pouvoir l'évaluer et de tirer les avantages et les inconvénients de l'utilisation d'un tableau de bord prospectif pour la conception d'une carte stratégique.

Notre travail est divisé en trois parties, on va commencer par présenter le contexte de la recherche, les principaux écrits sur notre thème, les objectifs de la recherche et on termine ce chapitre par exposé la problématique.

La revue de littérature va être consacrée pour trois sections, dans la première section on va parler sur la définition de la stratégie, les éléments, les niveaux, les caractéristiques et les outils de la stratégie. Dans la deuxième section on va définir la

carte stratégique ça mission, ça vision, et on va terminer cette section par les axes de la carte stratégique. Dans la troisième section on va présenter le tableau de bord en générale, et les méthodes utilisés pour la conception d'un tableau de bord, après on va présenter le tableau de bord prospectif (BSC), les caractéristique, les avantages, les fonctions et les quatre axes du tableau de bord prospectif.

La troisième partie est dédiée a la partie pratique. On va commencer par une présentation de la méthodologie de la recherche puis on va présenter l'entreprise d'ATM Mobilis. Par la suite on analysera l'environnement externe et interne de l'entreprise et le guide d'entretien qu'on a fait au sein de l'entreprise pour le recueil d'informations nécessaires pour la conception du tableau de bord prospectif et la carte stratégique. Et puis on présentera notre projet et On va conclure notre étude par les avantages et les inconvénients de l'utilisation de la carte stratégique.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

À Travers ce premier chapitre nous allons présenter en premier lieu le contexte et les objectifs de la recherche, la pertinence de la recherche, puis les questions de cette dernière et en dernier le contexte organisationnel.

1. Contexte de la recherche :

Cette recherche s'inscrit dans un contexte Algérien. La situation concurrentielle des dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques. En conséquence les dirigeants de l'entreprise doivent mettre en place une carte stratégique qui permet de représenter visuellement la stratégie de l'entreprise et de voir les points essentielles qui permettent d'atteindre ses objectifs à travers un tableau de bord prospectif qui réduit l'incertitude, facilite la prise de décisions et s'assure une représentation ordonnée de l'avancement des performances de l'entreprise.

Au milieu de cet environnement concurrentiel, on a choisi l'entreprise ATM Mobilis comme un terrain de notre recherche. C'est une entreprise d'installation et d'exploitation de réseaux de téléphonie mobile. Notre cas pratique sera la mise en place d'une carte stratégique comme un outil de pilotage. Notre objectif est de construire un tableau de bord prospectif avec une série d'indicateurs destinés à mesurer la performance de l'entreprise selon les axes suivantes (axe financier, axe clients, axe Processus internes, axe apprentissage organisationnel).afin de :

- ✓ fournir aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités ;
- ✓ définir les différents scénarios probables pour atteindre les objectifs ;
- ✓ définir l'arborescence de la stratégie entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels ;
- ✓ Choisir les meilleurs indicateurs qui peuvent interpréter les objectifs tracés ;
- ✓ Responsabiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise pour l'atteindre de ses objectifs ;
- ✓ Faciliter le suivi de la stratégie en utilisant des indicateurs plus pertinents ;
- ✓ faciliter la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise ;
- ✓ proposer des actions correctives pour atteindre les objectifs ;
- ✓ faire coïncider les éléments clés de la performance avec la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise.

2. Les principaux écrits sur le thème :

Les écrits qui s'intéressent par le tableau de bord sont nombreux. Des livres, des thèses et des articles ont abordé le sujet depuis l'apparition du concept au milieu des années 1990.

Mais concernant notre thème de recherche, on n'a pas trouvé beaucoup d'écrits sur la carte stratégique sauf les écrits des fondateurs de cette carte « KAPLAN & NORTON », par contre on a trouvé des livres sur les tableaux de bord qui parlent brièvement sur la carte stratégique par fois comme un système de mesure de la performance et par fois comme un outil de la création de la valeur pour l'entreprise.

3. Objectifs de la recherche :

Les objectifs de cette étude sont :

- ✓ La création d'un tableau de bord prospectif pour faciliter la prise de décision par les dirigeants de l'entreprise ;
- ✓ Le choix des indicateurs pertinent ;
- ✓ La mise en place d'une carte stratégique qui permet de représenter visuellement la stratégie de l'entreprise et de voir les points essentiels qui vont permettre d'atteindre ces objectifs finals et surtout de voir les relations qui les relient ;
- ✓ La mise en place de la comptabilité analytique ;
- ✓ La fixation et le suivi des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise ;
- ✓ Aider les dirigeants a élaboré un plan stratégique pertinent.

4. Pertinence de la recherche :

On va présenter par la suite la pertinence théorique et la pertinence managériale.

4.1 Pertinence théorique :

Dans cette étude on va mettre en œuvre nos connaissances théoriques dans le domaine de management pour la conception de la carte stratégique et l'élaboration du tableau de bord prospectif en tant qu'outil d'évaluation constitué de plusieurs

indicateurs de performance pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixé dans le plan stratégique .

4.2 Pertinence managériale :

Sur le plan manageriel, cette recherche offre un cadre de compréhension qui permettra aux dirigeants et aux gestionnaires des entreprises de mettre en place un système de mesure de la performance qui démontre l'impact de la carte stratégique et le tableau de bord prospectif dans la création de la valeur.

5. Question de recherche :

La problématique :

L'objet de notre étude est de répondre à la problématique suivante :

Comment mettre en place une carte stratégique pour permettre de créer un tableau de bord Prospectif (BSC) performant ?

Pour répondre à cette question principale de notre recherche, nous allons examiner cinq questions secondaires :

- C'est quoi la carte stratégique?
- Quelle sont les étapes d'élaboration d'une carte stratégique?
- C'est quoi un tableau de bord prospectif?
- Quelle sont les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif?
- Quelle est la relation entre la carte stratégique et le tableau de bord prospectif (BSC) dans les entreprises ?

6. Cadre contextuel du travail :

Dans ce contexte, ce travail de recherche s'attache à dégager l'importance de la carte stratégique pour traduire la stratégie, la vision et la mission de l'entreprise pour atteindre ces objectifs, elle fait partie automatiquement des différents outils qui permettent de mettre en place un tableau de bord prospectif qui permet de suivre l'implémentation de la stratégie de l'entreprise.

**CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL
ET REVUE DE LITTERATURE**

Ce chapitre est composé de deux parties. La première partie est consacrée à la revue littéraire ou on va parler sur les écrits publiés jusqu'à maintenant sur notre sujet de recherche. La deuxième partie c'est le cadre conceptuel, où on va parler sur les notions, les définitions, la démarche d'élaboration d'un tableau de bord prospectif et la mise en place d'une carte stratégique.

1. Revue littérature :

La carte stratégique et le Balanced Scorecard , c'est des sujets récents qui ont une bibliographie très réduite dans la langue française. La majorité des écrits scientifiques sont en anglais, parmi les références qu'on a trouvé :

La revue « Harvard Business Review » de Kaplan et Norton en 1992. Ils ont présenté le Balanced Scorecard comme un système pour mesurer la performance d'entreprise.

En 1996 Kaplan et Norton dans son ouvrage « The balanced scorecard » (Translating strategy into action) indique que l'une des causes les plus importantes des échecs des entreprises est que certaines entreprises mettent un accent excessif sur les objectifs financiers et ignorent donc les moyens de réaliser ces objectifs, et Comment développer un système qui met l'accent sur les quatre dimensions de la stratégie (Financier, Client, Opérations, et Apprentissage et Développement), Pour les gestionnaires qui ne le savent pas mais qui veulent apprendre comment faire un plan qui sera fonctionnel et mesurable.

En 2001 Kaplan et Norton dans le livre « The Strategy Focused Organization » ils ont transformé le Balanced Scorecard comme un système de gestion stratégique en allant vers une carte stratégique (Strategy map).

En 2004 Kaplan et Norton présentent dans leur livre « Strategy Map » la «carte stratégique» qui permet aux entreprises de décrire les liens entre les actifs incorporels et la création de valeur avec une clarté et une précision jamais atteintes auparavant. Les auteurs montrent comment les entreprises peuvent utiliser des cartes stratégiques pour relier ces processus aux résultats souhaités; évaluer, mesurer et améliorer les processus les plus critiques pour le succès et cibler les investissements dans le capital humain, informationnel et organisationnel.

En 2006 Paul R. Niven dans son ouvrage « Balanced scorecard step -by- step » (Maximizing performance and maintaining results) fournit un plan intuitif et incroyablement efficace pour la transition de l'ambition stratégique à l'exécution. L'approche pragmatique de Paul fournit aux dirigeants un outil pour gérer le parcours d'une entreprise, des idées stratégiques à la performance de classe mondiale.

En 2015 Alice Sanna dans son ouvrage « Le tableau de bord prospectif » (les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long termes) présenter l'importance des quatre composantes de tableau de bord prospectif et comment Mettre en place les indicateurs de performance adéquats pour une meilleure prise de décisions.

2. cadre conceptuel de l'étude :

Elle sera devisée en trois parties, la première est dédiée à la définition, les niveaux, les caractéristique et les outils de la stratégie. La deuxième partie on va la consacrer pour la définition de la carte stratégique et comment on peut construire une carte stratégique. Dans la troisième partie on va parler sur les tableaux de bord prospectifs, les types, les axes et les étapes de la conception du tableau de bord prospectif.

2.1 La stratégie :

Dans cette partie nous allons définir la stratégie, les éléments de la stratégie, les niveaux de la stratégie, les caractéristique et les outils de la stratégie.

2.1.1 Qu'est-ce que la stratégie?

Le mot stratégie vient du grec :

Stratos = armée et Agos= je conduis.

Le terme de stratégies est d'origine militaire, la stratégie militaire suppose donc un état de guerre et correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : « c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner » (G. MICHEL, 1995).

La première utilisation de la stratégie dans l'art des affaires et dans la littérature, plusieurs auteurs ont défini la stratégie différemment:

Selon Chandler : La stratégie est « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ». (A. CHANDLER, 1962). Alors pour Chandler la stratégie consiste à :

- ✓ Fixer les objectifs à long terme;
- ✓ Choisir un plan d'action ;
- ✓ Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser un plan d'action.

Selon Stratégor : « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ». (STRATEGOR, 2004).

Cette définition identifie deux niveaux de stratégie :

- ✓ La stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré ;
- ✓ la stratégie concurrentielle (ou business Strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Selon Desreumaux : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise » (A.DESREUMAUX, 1993). Desreumaux consiste à :

- ✓ définir le portefeuille d'activité de l'entreprise ;
- ✓ préciser le mode de développement de l'entreprise.

Selon Porter : « La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables » (Michael Porter, 1982). Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

La stratégie C'est une approche adoptée par l'entreprise pour gérer sa relation avec son environnement. Elle comporte :

- ✓ Les objectifs à long terme ;
- ✓ L'allocation des ressources ;
- ✓ Le choix de (des) domaine(s) d'activité (s) ;
- ✓ Le choix du mode d'évolution de l'entreprise.

2.1.2 Les éléments de la stratégie :

Les principaux éléments de la stratégie d'entreprise sont : La mission, la vision et les valeurs. (A. MEZHOUDA, 2016)

a) Mission : La mission est l'expression de la raison d'être de l'organisation, qui idéalement est en phase avec les valeurs et les attentes des principales parties prenantes.

Peter Drucker « La plus importante raison de frustration et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission ».

Selon Simons « les énoncés de missions doivent être une source d'inspiration et doivent dynamiser et motiver l'entreprise ». (R.SIMONS, 1995).

La mission définit généralement le périmètre d'activité et les frontières de l'organisation, en réponse à la question apparemment simple mais pourtant souvent ardue : « Quel est notre métier ? »

La mission d'entreprise doit :

- ✓ Etre précise ;
- ✓ Etre Spécifique ;
- ✓ Etre expressive ;
- ✓ Etre claire ;
- ✓ Inspirer la stratégie.
- ✓ Répondre aux questions suivantes :
 - Quel est notre métier ?
 - Quels sont nos clients ?
 - Que leur apportons-nous ?

- Que deviendra notre métier ?

b) Vision : La vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège - le plus souvent le dirigeant - cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation.

- la vision d'entreprise est le point de départ d'une « Success Story»

- la vision doit être liée :

- ✓ à la mission de l'entreprise ;
- ✓ Aux objectifs de l'entreprise ;
- ✓ à la stratégie de l'entreprise.

c) Valeurs : Les valeurs sont les principes qui guident les actions de l'organisation.

Les valeurs de l'entreprise sont les principes moraux qu'elle se fixe dans la conduite de ses affaires. Elles influencent les comportements que les managers et les employés devraient adopter dans la réalisation de la mission de l'entreprise. Elles forgent la culture de l'entreprise.

Exemples de valeurs:

- ✓ performance ;
- ✓ initiative ;
- ✓ Qualité ;
- ✓ Innovation ;
- ✓ Le professionnalisme.

La mission, la vision et les valeurs sont un outil efficace de mobilisation, Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

2.1.3 Les niveaux de la stratégie:

Aujourd'hui la stratégie d'entreprise comporte trois niveaux essentiels : (G.JOHNSON & al, 2005)

- ✓ La stratégie d'entreprise ;
- ✓ La stratégie par domaine d'activité ;
- ✓ La stratégie opérationnelle.

a) La stratégie d'entreprise : (Corporate Level Strategy)

La stratégie d'entreprise, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'État ou les marchés boursiers.

Comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car il constitue le socle des autres décisions stratégiques. Il peut parfois prendre la forme d'une mission explicitement ou implicitement formulée qui est le reflet des orientations Générales.

b) La stratégie par domaine d'activité : (Business Level Strategy)

La stratégie par domaine d'activité, consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'organisation, comme la rentabilité à long terme ou la croissance des parts de marché. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

Un domaine d'activité stratégique (DAS) : est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

c) la stratégie opérationnelle :

Cette stratégie se situe à la base de l'organisation. Elles déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

Dans la plupart des entreprises, le succès des stratégies concurrentielles dépend très largement des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel. La cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant.

Figure N° 1 les niveaux de la stratégie



Source : (A. Mezhouda, cours management stratégique, p11)

2.1.4 Les caractéristiques des décisions stratégiques :

Les caractéristiques généralement associées au terme stratégique sont les suivantes : (G.JOHNSON & al, 2005).

- ✓ Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation ;
- ✓ Les décisions stratégiques concernent le périmètre d'activité d'une organisation: une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs? Le problème du périmètre est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos. La définition du périmètre d'activité implique notamment celle de la gamme de produits et celle de la couverture géographique ;
- ✓ Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel ;
- ✓ On peut considérer que la stratégie est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue ;
- ✓ La stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation ;
- ✓ Les décisions stratégiques sont intrinsèquement complexes ;
- ✓ Les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitude.

2.2 La carte stratégique :

Dans cette partie on va présenter l'historique de la carte stratégique, la définition de la carte stratégique et les axes de la carte stratégique.

2.2.1 L'historique de la carte stratégique :

En 1992 Kaplan et Norton ils ont présenté le Balanced Scorecard dans la revue Harvard Business Review comme un système pour mesurer la performance et en 2001 dans le livre « The Strategy-Focused Organization », ils ont transformé le Balanced Scorecard comme un système de gestion stratégique. Cette transformation a été faite en poussant plus loin ce qui est appelé une "carte stratégique" (Strategy Map).

2.2.2 La définition de la carte stratégique :

La carte stratégique est une méthode d'analyse qui porte globalement sur la cohérence entre la Raison d'être, les enjeux, les objectifs stratégiques et les processus d'une organisation. Ce modèle se base sur les travaux des chercheurs Robert S. Kaplan et David P. Norton de l'Université Harvard, à l'origine des tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard), et des outils dérivés de leur méthode par la firme de consultants de Toronto. (R.KAPLAN & al, 2004).

La carte stratégique est un diagramme de type cause à effet qui décrit comment une entreprise crée de la valeur. Elle met en relation les différents objectifs se rattachant aux quatre axes stratégiques.

La carte stratégique schématise l'alignement des composantes clefs de la stratégie de l'organisation, soit :

- ✓ La raison d'être de l'organisation;
- ✓ Les principaux défis, sous la forme d'enjeux à résoudre;
- ✓ Les objectifs stratégiques, auxquels sont assignées des priorités;
- ✓ L'alignement entre raison d'être, enjeux et objectifs;
- ✓ Les processus liés à chaque enjeu et à chaque objectif stratégique;
- ✓ Les principales cibles de performance.

2.2.3 Les axes de la carte stratégique :

La carte stratégique ou diagramme stratégique causes-effets, se compose de quatre axes : (D.KOUDY, 2010).

- ✓ Finance ;
- ✓ Client ;
- ✓ Processus internes ;
- ✓ Apprentissage organisationnel et développement.

a) Axe finance : ce que l'on apporte aux actionnaires

L'axe finance représente la stratégie de croissance, de rentabilité et de risque du point de vue de l'entreprise.

L'axe financier sert à définir les objectifs financiers de l'entreprise et à conduire les objectifs et les indicateurs des autres axes.

L'objectif de cet axe est de choisir les indicateurs pertinents intégrés dans une relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. La création de valeur pour soit pour l'actionnaire ou/et pour l'entreprise.

b) Axe client : ce qu'attendent les clients

L'axe client définit l'importance du client dans la stratégie de l'entreprise ainsi que les indicateurs liés aux clients ciblés. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement et mise en œuvre avec rigueur (Kaplan & al, 2004).

c) Axe processus internes : Quels processus apportent de la valeur ?

L'axe processus interne identifie les processus critiques qui peuvent avoir un impact plus ou moins important sur la stratégie de l'entreprise (R. Kaplan & al, 2004).

Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs (A. FERNANDEZ, 2008).

d) Axe Apprentissage organisationnel et développement ou capacités stratégiques (implication des RH ou de l'infrastructure) :

L'axe Apprentissage organisationnel et développement représente les ressources, les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs fixés dans les axes « financier », « clients » et « processus interne ». Il vise à combler l'écart entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures de l'entreprise et celles nécessaires pour améliorer sa performance.

2.3 Les tableaux de bord comme un outil de pilotage :

Dans cette partie on va définir le tableau de bord et après on va présenter le rôle, les fonctionnes du tableau de bord, les caractéristiques, les types, le choix d'indicateurs et on va conclure cette partie par les méthodes de conception du tableau de bord prospectif.

2.3.1 Définition du tableau de bord :

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des tableaux de bord. On cite parmi eux :(M. LEROY, H. BOUQUIN, C. ALAZARD ; A. FERNANDEZ) :

Selon (M. LEROY, 2001), le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

Pour (H. BOUQUIN, 2001), le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux 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 ».

Selon (A. FERNANDEZ, 2005), « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ».

2.3.2 Le Rôle et les fonctions du tableau de bord :

a) Le rôle du tableau de bord :

- ✓ Réduire l'incertitude : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- ✓ Stabiliser l'information : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.
- ✓ Faciliter la communication : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- ✓ Dynamiser la réflexion : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

- ✓ Maitriser le risque : On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. (A. FERNANDEZ, 2013)

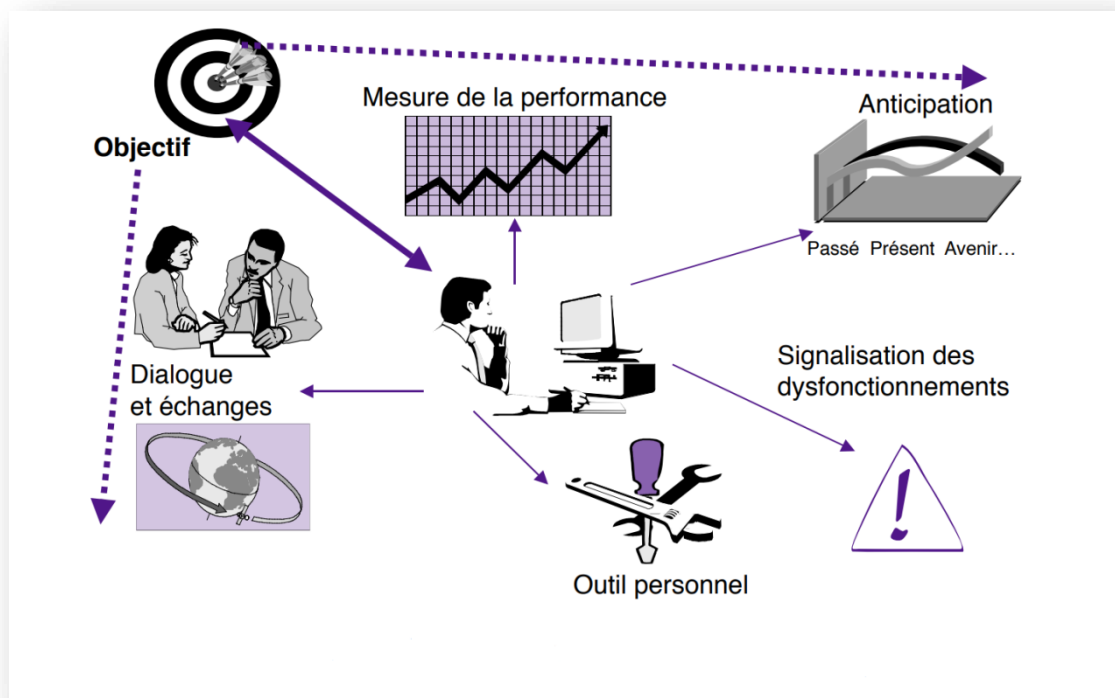
Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

b) Les fonctions du tableau de bord :

Le tableau de bord prend en charge de multiples fonctions (voir figure N° 2 les fonctions du tableau de bord) orienté dès sa conception selon un objectif précis : (A. FERNANDEZ, 2013)

- a) le tableau de bord mesure la performance et signale les dysfonctionnements.
- b) Il contribue à développer une capacité d'anticipation, pour avoir plus loin que les faits présents.
- c) Le tableau de bord est aussi un outil de communication.

Figure N° 2 les fonctions du tableau de bord



Source : (A. Fernandez), l'essentiel du tableau de bord, 5 édition, p12.

2.3.3 Les caractéristiques d'un tableau de bord :

Un tableau de bord se compose normalement de deux éléments : un système de pilotage et un système de reporting. (T.DJELLOUL, 2010)

a) Le système de pilotage :

Le système de pilotage permet au responsable de trouver les éléments dont il a besoin pour guider son action en cours. Il constitue un monitoring permanent pour maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation.

b) Le système de reporting :

Le système de reporting fournit à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies. Il sert à remonter les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de décision : c'est un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées.

Un tableau de bord peut très bien être mis en place par une entreprise qui ne dispose pas de système budgétaire avec la collecte des renseignements sur l'état de ses commandes, sur ses équilibres financiers, sur l'absentéisme de son personnel, sur la productivité de ses ouvriers, etc. Pour juger de la situation et des mesures correctives à mettre en œuvre, elle fera référence, soit aux résultats de l'exercice antérieur ou à ceux de la branche, soit aux prévisions partielles réalisées dans tel ou tel département. Un TB peut donc exister en dehors de budgets.

Mais il peut exister aussi avec un système budgétaire. Dans ce cas, la firme se dote d'un document qui ne retient que les données essentielles de la gestion budgétaire, et auxquelles correspondent des informations (qualitatives ou en volume) susceptibles de détecter les dérives le plus tôt possible. L'outil apparaît comme un perfectionnement du contrôle budgétaire : il présente, en première approximation, les indicateurs clés que le responsable doit surveiller en permanence s'il veut réaliser son budget.

2.3.4 Les différents types de tableaux de bord

En réalité il existe divers types de tableaux de bord, nous allons présenter trois types de tableau de bord et on va focaliser dans notre étude sur le tableau de bord stratégique :

- a) **Tableaux de bord de gestion** : ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.
- b) **Tableau de bord stratégique** : outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif), ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC). Ce type de tableau de bord a pour objectif de traduire les objectifs stratégiques en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.
- c) **Tableau de bord opérationnel** : outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs opérationnels des structures et de prendre les mesures correctives essentielles.

2.3.5 Choix des indicateurs :

Dans cette partie on va présenter la définition de l'indicateur, les six facettes d'un bon indicateur et les types d'indicateurs.

a) Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est une information permettant la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère prédéfini. Il est un instrument de mesure. (C. MENDOZA, 2009).

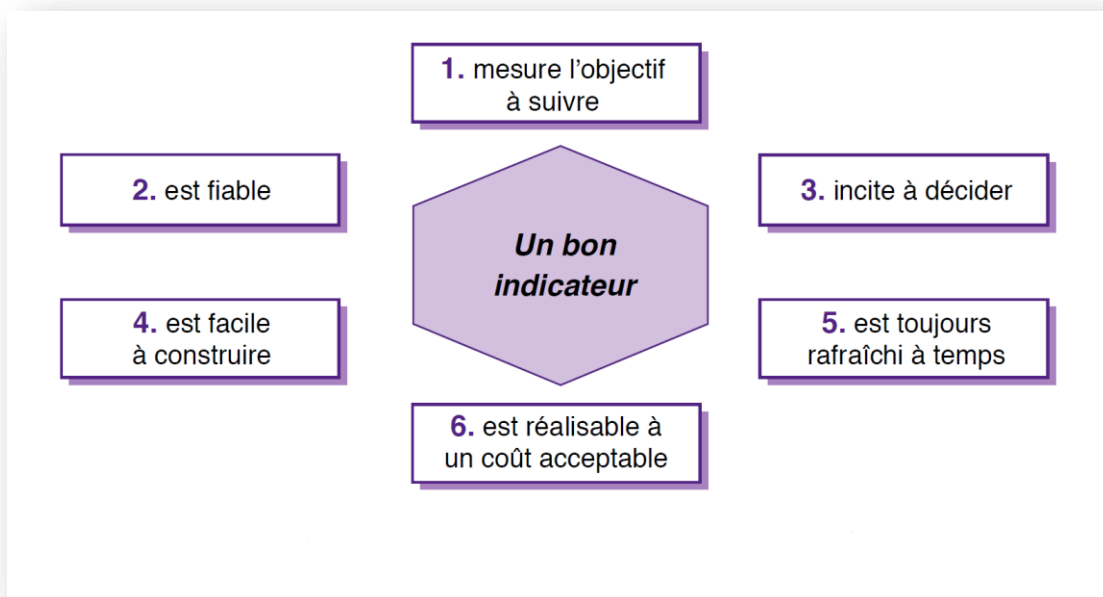
b) les 6 facettes d'un bon indicateur :

Un bon indicateur doit être : (A. FERNANDEZ, 2013)

- ✓ Mesure l'objectif à suivre.
- ✓ Fiable

- ✓ Incite à décider
- ✓ Facile à construire
- ✓ Toujours rafraîchi à temps
- ✓ Réalisable à un cout acceptable.

Figure N° 3 : les 6 facettes d'un bon indicateur



Source : (A. Fernandez), L'essentiel du tableau de bord, 4 édition, p82.

L'indicateur doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et partagent la même notion de la performance.

c) Les différent types d'indicateurs :

Selon Carla Mendoza & al les différents types d'indicateurs sont : (C. MENDOZA, 2009)

- ✓ Les indicateurs de résultat ;
- ✓ Les indicateurs de moyens ;
- ✓ Les indicateurs d'avancement des plans d'actions ;
- ✓ Les indicateurs d'environnement.

- Les indicateurs de résultat : ils mesurent le niveau d'atteint des objectifs ou bien encore le degré de maîtrise des variables d'action ;
- Les indicateurs de moyens : ces indicateurs s'intéressent à la productivité et perspective de résultats obtenus compte tenu des moyens engagés, ils permettent ainsi de suivre le niveau d'utilisation des moyens disponible ;
- Les indicateurs d'avancement des plans d'actions : ils servent de jalons a l'action et permettent de mesurer sa progression, ils permettent d'anticiper, de réagir au travers de mesures correctrice, avant que le résultat soit consommé ;
- Les indicateurs d'environnement : ils permettent au responsable d'une unité de dispose d'informations clés sur son environnement afin d'orienter correctement son action.

2.3.6 Les principales méthodes d'élaboration du tableau de bord :

Il existe plusieurs méthodes de conception de tableau de bord, on va présenter trois principales méthodes (OVAR/ GIMSI/ Kaplan & Norton) et on va faire notre étude de cas par la méthode Kaplan & Norton.

a) La méthode OVAR :

Dans cette partie on va définir la méthode OVAR et les étapes de la conception du tableau de bord selon la méthode OVAR.

➤ Définition de la méthode OVAR :

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins (M. FIOL & al, 2004) :

- ✓ Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation, il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- ✓ Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons- nous ? » et « comment y allons-nous ? » ;

- ✓ S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

La démarche OVAR se situe parmi les démarches d'aide au management permettant une compréhension des relations de cause à effet et peut être couplée avec la démarche américaine de la «carte stratégique».

➤ **Les étapes de la méthode OVAR :**

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes (B. ANNICK & al, 2001) :

Etape 1 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel (la phase d'intelligence et la phase de la conception) Elle est inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise toujours du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N). A la fin de cette étape on serait en mesure de déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation.

Etape 2 : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

Etape 3 : Conception des grilles objectifs / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où on les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

Etape 4 : Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est importante afin de mettre en place des avertisseurs et d'une présentation adéquate qui permettent de faciliter l'analyse des données.

Cette phase nous conduit à la discussion sur les systèmes d'information de diffusion des BSC. L'apparition des besoins en pilotage de la performance des entreprises, associée au développement de la Business Intelligence a conduit à l'instrumentalisation de la démarche (M. FIOLE & al, 2004).

b) La méthode GIMSI :

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation du projet, chaque des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. (A. FERNANDEZ, 2008)

Tableau N°1 : les dix étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectifs
Identification	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement a l'entreprise
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : (A. Fernandez), les nouveaux tableaux de bord des managers, 3 éditions, p 126.

c) La méthode de Kaplan & Norton :

La démarche d'élaboration du tableau de bord prospectif passe avant tout par la stratégie d'entreprise. Robert S.KAPLAN & David P. NORTON montre que la conception du tableau de bord doit être liée à la stratégie de l'entreprise « sans stratégie pas de tableau de bord » ce qui faciliterait le pilotage de la performance. « Le balanced scorecard par nature indique comment chacun des acteurs contribue aux objectifs stratégiques». (R. KAPLAN & al, 2001).

Le balanced scorecard de Kaplan & Norton se compose d'une carte stratégique et d'un tableau de bord. La carte stratégique est l'expression des propositions stratégiques, elle détermine les relations cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les indicateurs de la performance. Les éléments de mesure du BSC constituent dans cette carte une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise par le biais d'un ensemble d'objectifs opérationnels. Ceci va permettre de clarifier les perspectives à long terme des organisations grâce aux indicateurs financiers et opérationnels. (O.KONE, 2011)

Le déroulement du projet Robert S.KAPLAN & David P. NORTON commence par l'identification des principales orientations stratégiques de l'entreprise. Ce qui permettrait de sélectionner les indicateurs selon les 4 axes du tableau de bord :

- ✓ Axe financier ;
- ✓ Axe client ;
- ✓ Axe processus ;
- ✓ Axe apprentissage organisationnel.

Les six étapes pour l'élaboration du tableau de bord prospectif selon la méthode de Robert S.KAPLAN & David P. NORTON sont :

- ✓ Identification des buts stratégique ;
- ✓ Choix des priorités stratégique ;

- ✓ Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
- ✓ Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- ✓ Définition et choix des indicateurs stratégiques ;
- ✓ Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

2.4 Tableau de bord prospectif :

Dans cette partie on va définir le tableau de bord prospectif (BSC) après on va présenter les caractéristique du (BSC), les avantages, les fonctions du (BSC) et les quatre axes prospectifs du tableau de bord prospectif.

2.4.1 Définition du tableau de bord prospectif :

Selon Kaplan et Norton, le tableau de bord prospectif est un outil de planification stratégique et de gestion très utilisé à but non lucratif dans le monde pour faire coïncider les activités commerciales avec les ambitions et la stratégie des entités concernées, améliorer la communication interne et externe et suivre les performances d'une organisation en les comparant à ses objectifs stratégiques. (R. KAPLAN & al, 2003)

Il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue uniquement les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnels.

2.4.2 Caractéristiques du tableau de bord prospectif :

Le TBP se révèle être un outil managérial multidimensionnel et intemporel tentant de prendre en considération les différentes facettes de la performance organisationnelle et répondant à un modèle formel et normatif prédéterminé.

Selon Mendoza et Zrihen le tableau de bord prospectif c'est un outil de pilotage, comportant des informations: (C. MENDOZA & al, 1999)

- a) peu nombreuses (10 à 20 indicateurs) ;

- b) rapidement obtenues ;
- c) compréhensibles, simples à interpréter ;
- d) présentées de manière efficace (graphiques...), selon un rythme à déterminer.

2.4.3 Les Avantages du tableau de bord prospectif (BSC) :

On va présenter Les avantages du tableau de bord prospectif (BSC) selon ALAIN Fernandez et Carla Mendoza :

a) Selon ALAIN Fernandez le tableau de bord prospectif (BSC) permet de : (A. Fernandez, 2008)

- ✓ Réduire l'incertitude ;
- ✓ Stabiliser l'information ;
- ✓ Faciliter la communication ;
- ✓ Dynamiser la réflexion ;
- ✓ Une meilleure maîtrise du risque.

b) Selon Carla MENDOZA le tableau de bord prospectif (BSC) permet de : (C. MENDOZA & al, 2009)

- ✓ Faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle ;
- ✓ Disposer un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- ✓ Inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance ;
- ✓ Suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance ;
- ✓ Communiquer entre les dirigeants ;
- ✓ Et enfin lier la rémunération a la performance.

2.4.4 Les fonctions du tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif présente les fonctions suivantes : (I.YAHYA, 2015)

a) C'est un outil de mesure qui procède par comparaison :

Le tableau de bord prospectif mesure les valeurs réelles d'un certain nombre de paramètres et il les compare à des références (objectifs).

b) C'est un outil de diagnostic

Le tableau de bord prospectif signale un état anormal du système de gestion grâce aux indicateurs d'alerte. Il permet ainsi à son utilisateur de réagir au plus vite et de déclencher des analyses plus approfondies.

c) C'est un outil de dialogue et de délégation

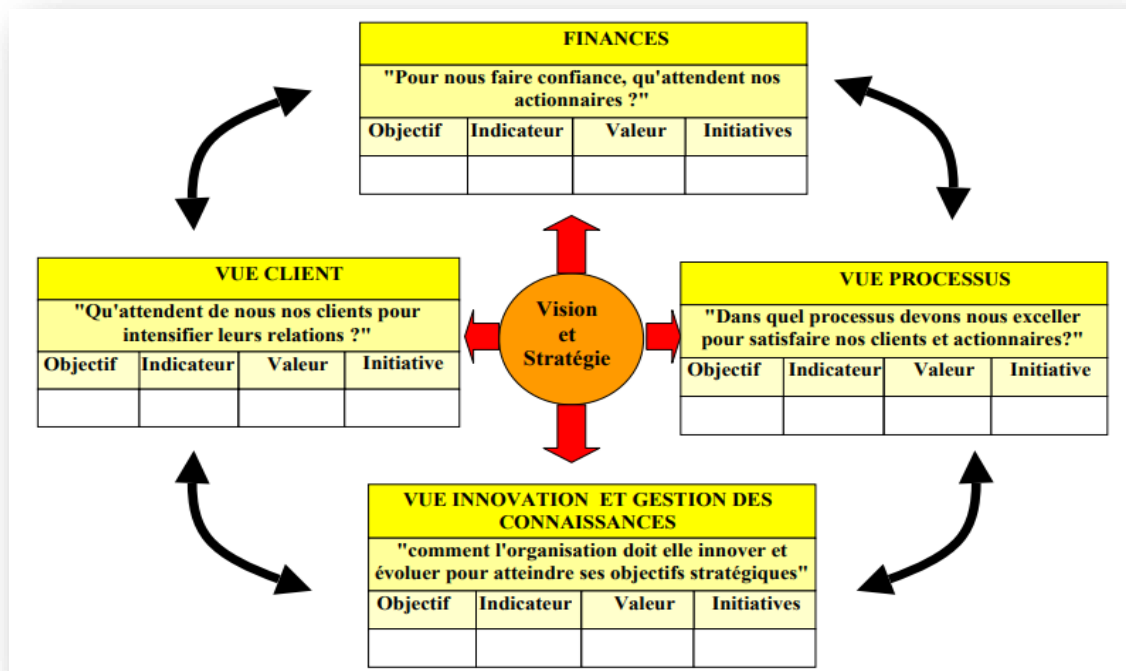
Le tableau de bord est le moyen de communication écrite des réalisations comparées aux objectifs. Il doit donc permettre le dialogue et le travail en groupe. Il définit aussi les responsabilités entre les responsables et ses subordonnés ainsi que les différentes structures.

2.4.5 Les axes du Tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. Ces quatre axes permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats entre des mesures objectives et des mesures subjectives. (I.YAHYA, 2015)

Les systèmes de tableau de bord intègrent désormais une double vision (interne et externe) qui s'étend vers d'autres aspects non financiers de la mesure de performance. Selon (F.GIRAUD & al, 2003),

Nous allons à présent voir le contenu de chacun des quatre axes.

Figure N° 4 : Tableau de bord prospectif

Source : (R. KAPLAN & al, 2012), le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation, Paris, page 21.

- ✓ Axe financier: que faut- IL apporter aux actionnaires?;
- ✓ Axe clients: que faut-il apporter aux clients? ;
- ✓ Axe processus internes: quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et clients? ;
- ✓ Axe apprentissage organisationnel: comment piloter les changements et l'amélioration ?

a) **Axe Financier :**

L'objectif principal de l'axe financier est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Autrement dit, comment faire pour répondre aux attentes des actionnaires en matière de performance financière. Ainsi selon Mendoza et al, les trois objectifs financiers sur lesquels doivent porter les efforts des dirigeants : sont le développement du chiffre d'affaire ; l'amélioration de la rentabilité et enfin la maîtrise du BFR.

Pour ce faire, des indicateurs financiers comme le Retour sur Investissement, l'Excédent Brut d'Exploitation, l'EBITDA, l'EVA, peuvent être utilisé pour mesurer la

performance des actions engagées par le passées. Toutefois notons que chaque indicateur choisi doit faire partie d'une relation de cause à effet dont l'objectif est d'améliorer la performance financière.

b) Axe Client :

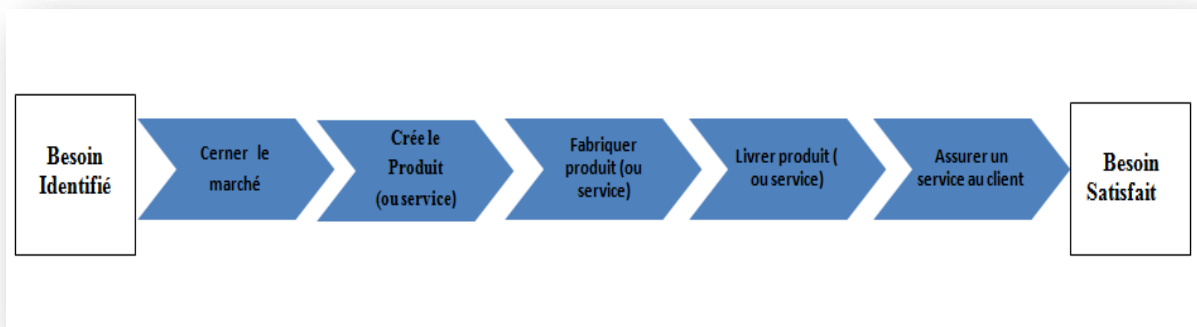
L'axe client du tableau de bord prospectif permet de clarifier et de mesurer les objectifs des activités marketing, commerciales, logistiques et développement des produits et services.

L'objectif de cet axe est de créer de la valeur au sens du client pour atteindre les objectifs financiers. L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toute forme de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaire généré par chaque client et par segment ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés vers l'évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client.

c) Axe Processus Interne :

Pour Benoit et Lardy, l'organisation doit définir les facteurs internes qui doivent contribuer au succès de la stratégie. Pour ce faire, l'objectif principal de cet axe consiste à rechercher les processus qui méritent les soins de tous les instants afin de satisfaire les clients et les actionnaires. La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est donc important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation. (Voir figure N°5 l'axe « processus interne » le modèle générique de chaîne de création de valeur).

Figure N°5 :l'axe « processus interne » le modèle générique de chaine de création de valeur.



Source : (R. KAPLAN & al, 2012), le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation, Paris, page 111.

d) Axe Apprentissage Organisationnel :

Selon Kaplan et Norton, la stratégie d'apprentissage et de développement est le point de départ de tout changement durable à long terme.

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois volets à savoir: les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques. (R. KAPLAN & al, 2008)

CHAPITRE III : CAS

PRATIQUE L'ENTREPRISE ATM

MOBILIS

Nous allons présenter dans ce chapitre notre travail du terrain au sein d'ATM Mobilis. On va commencer par l'explication de la méthodologie adopter pour le collecte des données, par la suit on va présenter l'entreprise ATM Mobilis en générale, après on va présenter le guide d'entretien qu'on a fait, puis on va présenter notre projet et on finira par les avantages et les inconvénients de l'implantation de la carte stratégique et le tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise ATM Mobilis.

1. Cadre méthodologique et les techniques de collecte des données :

Dans cette partie, nous allons présenter la démarche méthodologique utilisée pour l'élaboration de notre travail de recherche.

1.1. cadre méthodologique :

Dans ce volet de notre travail, nous allons présenter les méthodes que nous avons choisies pour la collecte des données, et les méthodes d'analyse des résultats obtenus.

1.1.1. Type de recherche :

Afin de répondre au besoin d'ATM Mobilis de construire une carte stratégique pour créer de la valeur pour l'entreprise, nous inscrivons notre recherche dans une démarche de recherche action. La recherche-action est une approche de recherche rattachée au paradigme constructiviste qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux. Cette intention de changement en tant que motif pour entreprendre une recherche déborde la simple description, compréhension et explication des phénomènes que l'on associe habituellement à la recherche " (Robson, 2011).

1.1.2. La méthode de recherche :

À cause de la complexité des données trouvées sur le terrain nous avons opté pour la méthode qualitative qui repose sur les entretiens comme dispositif de recueil de donnée au sein de l'entreprise d'accueil.

En effet, la revue de littérature nous permet de définir un cadre provisoire qui correspond au processus de (déduction), puis la récolte des données sur le terrain de notre recherche, nous permet d'entrer dans une phase de conceptualisation (induction).

1.2. Les techniques de collecte des données :

Pour la recueille des informations nécessaires a la réalisation de notre étude, nous avons utilisé comme technique de collecte des donnée les outils suivants :

- ✓ La recherche documentaire ;
- ✓ L'entretien ;
- ✓ L'observation.

1.2.1. La recherche documentaire :

C'est une démarche systématique, qui consiste à identifier, récupérer et traiter des éléments divers. La recherche documentaire qu'on a fait pour mieux répondre a notre problématique a permis de réunir des documents d'origines différent :

- **Une revue de la littérature relative au notre sujet de recherche :** en générales des ouvrages spécialises, d'article et de travaux universitaires ;
- **Une étude de documents relatifs à l'organisme d'accueil :** La recherche des informations au sein de l'entreprise d'ATM Mobilis a été effectuée à partir des documents internes quand a consulté pour compléter notre étude de recherche.

Tous les documents qu'on a consulté dans notre recherche sont cités et trouvés dans les annexes.

1.2.2. L'entretien :

L'objectif de l'entretien est de collecter les données et les informations nécessaires en temps réel sur l'environnement interne d'ATM Mobilis en question (les forces et les faiblesses interne), pour construire un tableau de bord prospectif selon les quatre axes (axe financier, axe clients, axe opérations internes, axe apprentissage et progressions), et mettre en place une carte stratégique pour créer de la valeur pour l'entreprise.

1.2.3. L'observation :

L'observation est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orientée par un objectif terminal ou organisateur et dirigée sur un objet pour en recueillir des informations.

Dans notre recherche, l'observation a été directe, par une prise de notes durant notre stage pratique au niveau de l'organisme d'accueil.

2. Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise ATM Mobilis :

Dans cette partie nous allons essayer de présenter l'environnement du travail au sein de l'entreprise d'accueil ATM Mobilis. On va présenter l'entreprise en générale, la mission de l'entreprise, les objectifs globaux et les structures organisationnelles.

2.1. Historique :

ATM Mobilis, filiale de la société Algérie Télécom, a été créée le 3 Août 2003 sous forme d'entreprise publique économique (EPE).

Elle est immatriculée au registre de commerce et dotée de ses organes sociaux (Assemblée Générale et conseil d'administration). ATM Mobilis est la raison sociale de la société ; le nom Mobilis a été choisi comme marque commerciale.

Son objet est l'installation et l'exploitation de réseaux de téléphonie mobile, développement, vente des services de téléphone mobile, maintenance et montage d'équipements de téléphonie mobile.

2.2. Statut juridique :

ATM Mobilis est une société par action (EPE/SPA), Ses actions sont détenues à 100% par la société mère Algérie Télécom.

Dénomination Siège : Son siège est situé à quartier des affaires BAB EZZOUAR Alger.

2.3. Les missions et les objectifs d'ATM Mobilis :

Dans cette partie on va présenter les missions, La philosophie de Mobilis et son partenariat et les objectifs de l'entreprise.

2.3.1. Les missions de Mobilis :

Mobilis ambitionne d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie. Mobilis fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social de l'Algérie et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises. Pour y parvenir, elle offre un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre. Elle associe à ce service, plusieurs produits à valeur ajoutée.

2.3.2. La philosophie de Mobilis et son partenariat :

Par l'efficacité, la sécurité, le confort et la modernité qu'il apporte, le téléphone mobile est un moyen indispensable d'autonomie personnelle et professionnelle. Ce n'est pas par hasard que, dans l'imaginaire collectif, il est perçu comme le symbole du succès professionnel et de réussite personnelle. Contribuer à permettre à tous les algériens qui le souhaitent d'être porteur de ce symbole des temps modernes consiste un souci constant pour Mobilis.

Aussi, des services variés, simples et accessibles seront offerts grâce à l'excellence du nouveau réseau, en phase de construction, et surtout une gestion professionnelle constamment disponible, à l'écoute de la clientèle.

La clientèle est au centre de la philosophie et de la stratégie de Mobilis. Elle a choisi la société Suédoise : Ericsson comme partenaire pour la réalisation de la première étape de la construction du nouveau réseau GSM.

2.3.3. Les objectifs de Mobilis :

Mobilis se fixe des objectifs généraux à savoir : la satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière, mais également des objectifs qui touchent les différents domaines:

a) Objectifs Globaux :

- ✓ Pour assurer la qualité des développements futurs de Mobilis, élevé au niveau des standards internationaux, les méthodes et les pratiques de la gestion interne ;
- ✓ Réussir la mise en place de la nouvelle Organisation Mobilis, et développer le professionnalisme des équipes par un management par la performance ;
- ✓ Renforcer l'empreinte de la marque Mobilis sur le marché Algérien ;

- ✓ Faire évoluer le chiffre d'affaires par l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des usages (Offres et services) ;
- ✓ Demeurer à l'avant-garde technologique devant la concurrence.

b) Objectifs Commerciaux :

- ✓ Atteindre une part de marché en Parc de plus de 40 % ;
- ✓ Être le premier opérateur en part de marché sur les offres de nouvelles technologies ;
- ✓ Consolider le parc postpaid et prepaid ;
- ✓ Faire croître l'ARPU Prepaid et postpaid.

c) Objectifs Marketing et Communication:

- ✓ Produire des offres attractives correspondant aux besoins de chaque marché et segment de marché ;
- ✓ Promouvoir les nouveaux services : WAP, MVPN, VPN ;
- ✓ Renforcer la présence de Mobilis sur le Front de Vente : affichage, points de vente, Boutiques Mobilis ;
- ✓ Développer la communication interne pour associer les personnels au développement de l'entreprise et renforcer la motivation ;

d) Objectifs d'infrastructures commerciales :

- ✓ Développer le réseau VD pour une présence dans les wilayas (58 boutiques Mobilis en 2006) avec la possibilité de disposer de bureaux de proximité Mobilis ;
- ✓ Passer un accord de franchise pour déployer plus de 50 boutiques franchisées Mobilis (ventes Prépaid + Postpaid) sur 2006 ;
- ✓ Renforcer le réseau Ventes Indirectes pour passer de 6000 à 10000 points de ventes.

e) Objectifs infrastructures réseaux :

- ✓ Déployer 2500 sites (BTS) supplémentaires en 2006 pour passer de 1940 à environ 4500 BTS ;
- ✓ Renforcer la fiabilité et la qualité du réseau (Création d'une direction des Transmissions, Nouvelle organisation de la Maintenance, ...) ;
- ✓ Renforcer la capacité du Réseau ;

- ✓ Poursuivre l'expérimentation de la technologie UMTS : Réseau, Services, Interconnexion avec les réseaux existants et formation.

f) Objectifs organisationnels :

- ✓ Finaliser la conception du Nouveau Siège (Mai 2006), et démarrer sa construction ;
- ✓ Renforcer la Qualité des fonctionnements entre Directions Centrales et Directions Régionales et attribuer un cadre de gestion, relevant de procédures propres, disposant de tableaux de bord et étant soumises à des contrôles de gestion ;
- ✓ Réussir la mise en place d'une Organisation Qualité et déployer un Plan d'actions Qualité pour Mobilis ;
- ✓ Renforcer les structures et les entités opérationnelles.

g) Objectifs Ressources Humaines :

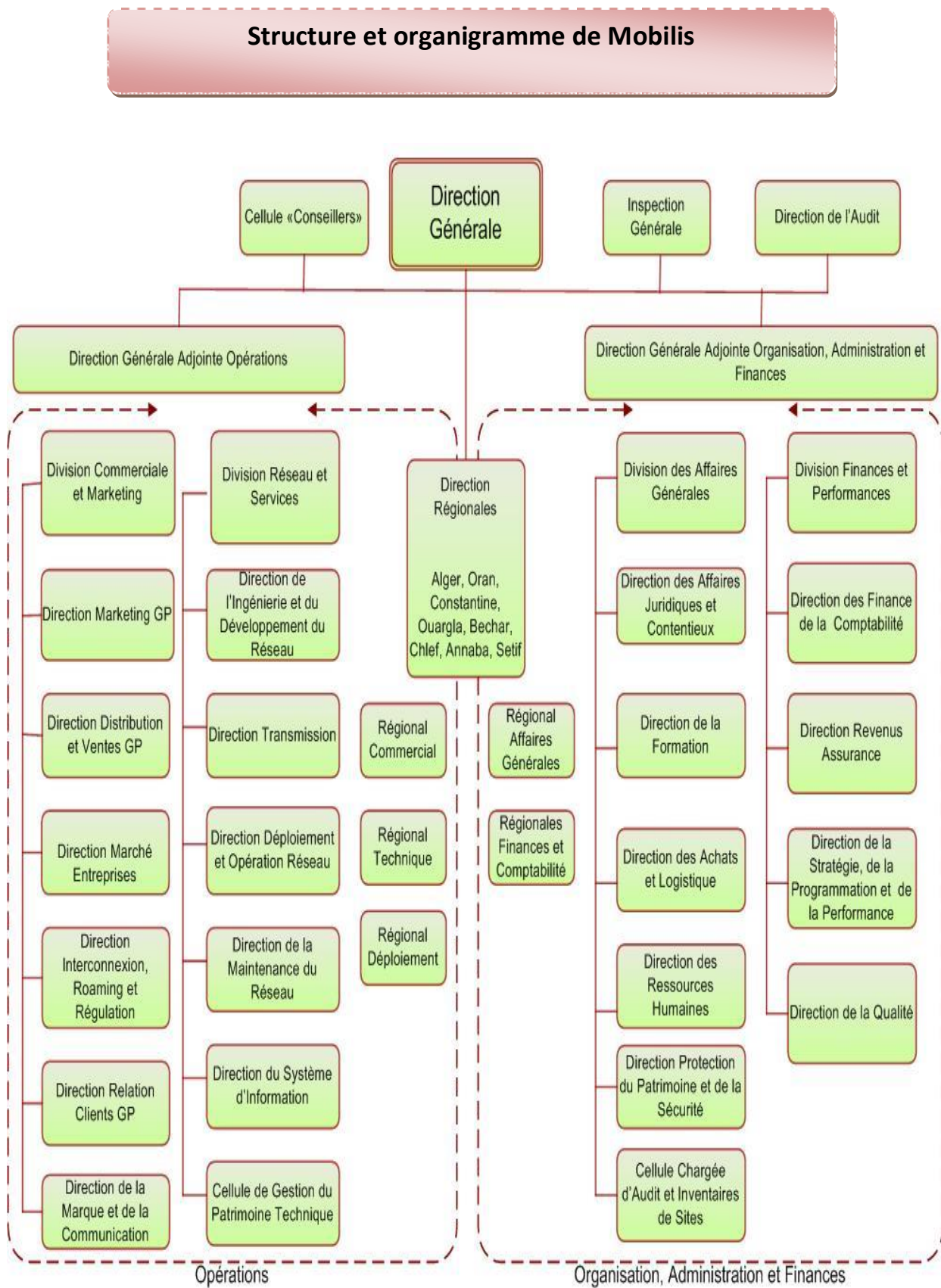
- ✓ Passé de 1776 agents au 31/12/05 à 4100 agents au 31/12/08 ;
- ✓ Assurer les mises à niveau, le développement et la valorisation des compétences par l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation et de perfectionnement du personnel ;
- ✓ Elaborer un système de rémunération performant afin de développer les motivations ;
- ✓ Développer les systèmes de gestion des Ressources Humaines intégrés par l'élaboration des différents systèmes de gestion (recrutement, formation, évaluation de performances, gestion des carrières, ...).

2.4. Les structures organisationnelles de Mobilis :

Les structures des entreprises varient en fonction de la taille de l'entreprise, son historique, son domaine d'activité et la personnalité de ses dirigeants. Si les choix différents dans l'attachement des différents services aux différentes directions, les rôles exercés et les missions remplies restent les mêmes.

L'organigramme général de Mobilis :

Figure N°6 : L'organigramme de l'entreprise d'accueil



Source : Documents interne de l'entreprise d'ATM Mobilis.

2.4.1. La Direction Générale :

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

2.4.2. Les divisions de Mobilis et leur rôle :

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 à la mise en place de divisions managerielles regroupant l'autorité et le savoir faire.

a) Les Divisions de Mobilis :

➤ La Division Réseau et Service (DVRS):

La division réseau et services est une structure technique chargée de l'établissement, l'exploitation, l'entretien et de la maintenance du réseau. Elle achète les équipements, les installe, les met en service, les exploite et les maintient en bon état de fonctionnement. En outre, elle assure l'ingénierie et la planification du réseau.

La responsabilité de la DVRS est de manager la cohérence des quatre Directions opérationnelles qui portent ces 4 fonctions :

- Ingénierie ;
- Transmission ;
- Déploiement des infrastructures ;
- Maintenance des infrastructures.

Le rôle de cette division est de :

- ✓ Valider les décisions d'investissement et les choix fondamentaux de chaque Directions ;
- ✓ Assister les Directeurs et valider les choix effectués en matière d'organisation et d'investissement ;
- ✓ Fixer aux Directeurs les objectifs majeurs et vérifier/inciter à la tenue des objectifs ;

- ✓ Garantir les fondamentaux de la bonne gestion : Qualité des équipements, cohérence des investissements, et leurs bons dimensionnements, qualité des organisations en charge du traitement des opérations.

Pour cela la Division dispose de l'ensemble des informations issues des différentes Directions et des autres entités intervenants dans ces Directions : DFC, DDA, DDQ,..., ainsi d'un correspondant de gestion qui peut être partagé avec les autres Directions de la Division. Le directeur Divisionnaire peut aussi disposer des moyens de contrôle financier de son domaine, en coordination avec la DFC.

➤ **La Division Commerciale et Marketing (DVCM) :**

La fonction de la DVCM est de manager en cohérence les 3 directions opérationnelles qui concourent à l'exploitation du marché Grand Public, qui portent sur les trois fonctions suivantes :

- Ventes / Distribution ;
- Marketing ;
- Relation Clients.

Elle assure aussi le management global de la Direction du marché Entreprises, pour valider ses choix, et cherche quand cela est opportun, à optimiser, minimiser les moyens entre marché Grand Public et Marché Entreprises.

Le rôle de la division est de :

- ✓ Définit la politique générale à court et moyen terme de l'exploitation de chaque marché et les objectifs associés ;
- ✓ Définir les grands dimensionnements des infrastructures de vente et de Relation Clients ;
- ✓ Valider les road Maps produits et Services de la Direction Marketing ;
- ✓ Valider les plans d'animation des ventes ;
- ✓ Valider les politiques proposés par la Direction de la Relation Clients ;

- ✓ Fixer les objectifs annuels de chaque Direction, dans le cadre du plan d'actions annuel, et vérifier/inciter à la tenue des objectifs par son animation des Directeurs (comité de direction de la Division).

La division est directement responsable de la part de marché sur chaque marché et segment, et de la rentabilité atteinte sur chaque Marché.

La division commerciale et marketing prend en charge les ventes, la distribution, le marketing et la relation avec la clientèle.

➤ **La Division Affaire Générales (DVAG) :**

La division des affaires générales (DVAG) est une structure chargée d'apporter du soutien à l'ensemble des directions tant du point de vue matériel qu'humains. Elle assure l'approvisionnement en matériels, la gestion des stocks, le recrutement et la formation du personnel.

La division des affaires générales (DVAG) assure le management d'un ensemble de directions en charge de fonctions de soutien et de supports dont certaines ont un contenu management important qui conditionne la Performance générale de l'ensemble des autres divisions et directions : DRH,DFO,DDQ

La responsabilité de la DVAG est globalement de deux types :

- ✓ Manager l'ensemble de ces directions sur leurs objectifs fixés dans le plan annuel ;
- ✓ Développer un principe de fonctionnement pour les directions support de type client Fournisseurs, garant de l'efficacité des prestations délivrées par ces Directions dans l'organisation de Mobilis.

Pour cela, elle dispose des moyens suivants :

- ✓ Fixation/Validation des objectifs annuels des Directions pour le plan d'action annuel ;
- ✓ Suivi permanent de réalisation des objectifs ;
- ✓ Possibilité de demande de dossiers thématiques ;
- ✓ Demande de mission spécifique par des services externes spécialisés : Audit, Correspondant de Gestion :

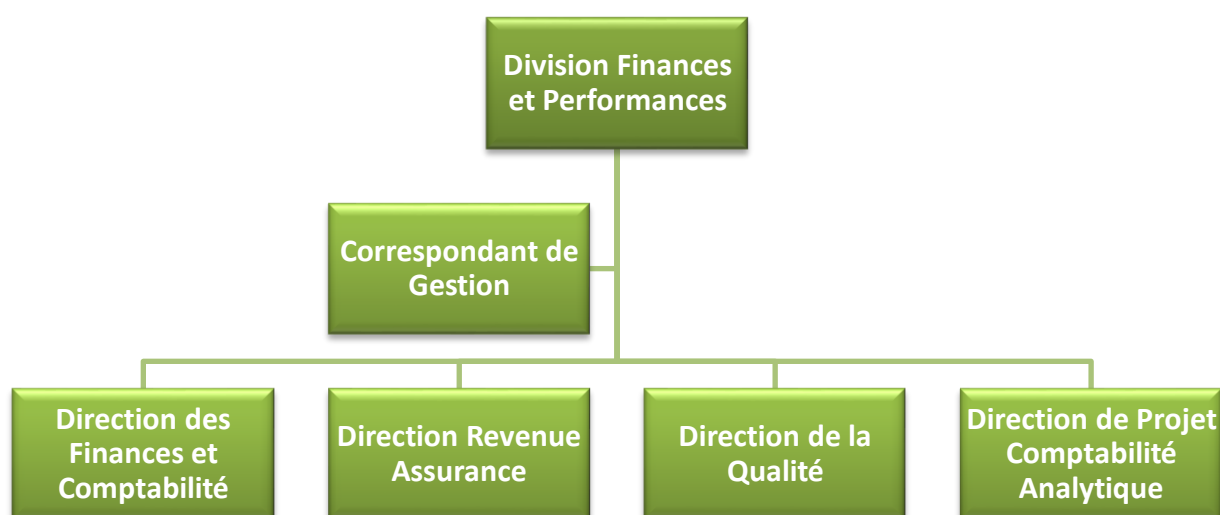
- La DVAG développe des indicateurs spécifiques sur chacune des fonctions qu'elle manage : RH, Formation, Qualité, Achats, Contentieux ;
- Elle assure la rédaction/Validation de politique générale pour les fonctions gérées en commun avec les Directions.

Les investissements de l'entreprise sont financés par les ressources propres et par les emprunts auprès des banques nationales, essentiellement par l'emprunt obligataire lancé par l'entreprise mère AT en 2006.

➤ **La division finances et performances (DVFP) :**

Pour se conformer aux résolutions du conseil d'administration en sa séance n°03 du 08/05/2012 édictées par la note d'information ATM/DG/322/12 du 18/06/2012, il a été décidé la création d'une Division Finances et Performances rattachée à la Direction Générale Adjointe Organisation, Administration et Finances.

Figure N°7 : L'organigramme de la division finances et performances (DVFP)



Source : document interne de l'entreprise d'ATM Mobilis.

- **Les missions de la division finances et performances (DVFP) :**

- ✓ Assurer pour l'ensemble de Mobilis les fonctions de comptabilité, finance, trésorerie des cycles prévisionnels, contribution au Business Plan, pilotage du budget annuel et de consolidation des budgets ;
- ✓ Assurer la bonne tenue des comptes et la régularité des dossiers financiers ;
- ✓ Concevoir et mettre en œuvre un système de comptabilité analytique permettant un pilotage fin de Mobilis ;
- ✓ Apporter aux directions opérationnelles le support analytique nécessaire à l'optimisation de leurs activités et décisions opérationnelles ;
- ✓ Coordonner les programmes de rationalisation des coûts de Mobilis ;
- ✓ Piloter les relations avec les opérateurs tiers ;
- ✓ Assister les directions dans la mise en place de processus financiers internes à chaque direction ;
- ✓ Mettre en place une équipe de correspondants de gestion détachée au sein des entités de Mobilis ;
- ✓ Assurer le reporting financier et le suivi des plans d'actions quantitatifs à tous les niveaux de Mobilis sur la base des tableaux de bord des Directions de l'analyse des écarts et de l'ensemble des entrées informations de l'activité ;
- ✓ Assurer le contrôle des investissements en coordination avec la Direction des Affaires Internes ;
- ✓ Assurer la Maîtrise d'ouvrage du système d'informations financier ;
- ✓ Décrire les processus internes de la direction en collaboration étroite avec la Direction de la Qualité ;
- ✓ Atteindre les objectifs fixés dans le plan d'actions et dans le programme pluriannuel ;
- ✓ Elaborer et produire les tableaux de bords de reporting contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général de Mobilis (Business Plan, Plans d'actions) ;
- ✓ Garantir l'amélioration de la qualité des prestations délivrées par Mobilis, dans tous les domaines : techniques, commerciaux, ... à des coûts contrôlés ;
- ✓ Mettre en œuvre un système de mesure de la qualité permettant de suivre la réalisation des objectifs Qualité ;
- ✓ Assister les Directions dans l'organisation de leurs processus et leurs apporter un support méthodologique permanent ;

- ✓ Décrire les processus internes de la direction ;
- ✓ Atteindre les objectifs fixés dans le plan d'actions et dans le programme pluriannuel ;
- ✓ Elaborer et produire les tableaux de bords de reporting contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général de Mobilis (Business Plan, Plans d'actions) ;
- ✓ Atteindre les objectifs de productivité ;
- ✓ Atteindre les objectifs de Qualité de service.

b) Le Rôle des Divisions:

- ✓ Eviter un rattachement direct au PDG d'un nombre important d'entités ayant des responsabilités opérationnelles, nécessitant des arbitrages et/ou des validations fréquentes ;
- ✓ Disposer d'un niveau organisationnel supérieur au niveau de celui des Directions Opérationnelles, pour porter les politiques multi métiers transverses des Directions, qui structurent en cohérence l'activité des Directions, au service d'objectifs business et d'objectifs de performance globale ;
- ✓ Diffuser des méthodes et des managements unificateurs des différentes directions, centrés sur la performance et permettant d'atteindre les objectifs communs tels que rigueur financière, optimisation des investissements, satisfaction de la clientèle ;
- ✓ Tenir les objectifs majeurs qui nécessitent la maîtrise de plusieurs métiers dans un domaine tel que :
 - Objectifs de marge sur le marché GP ;
 - Objectifs de qualité Réseau et de ROI des investissements Réseau ;
 - Objectifs de gestion interne performante et valorisée.

3. Analyse de S.W.O.T de l'entreprise ATM Mobilis :

On va utiliser le modèle S.W.O.T pour faire sortir les forces et les faiblesses de l'entreprise ATM Mobilis et aussi les opportunités et les menaces.

Le modèle S.W.O.T est un outil de positionnement, car il situe l'entreprise par rapport à son environnement, il identifie les facteurs clé de succès de l'entreprise.

L'utilisation du modèle S.W.O.T permet d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise ATM Mobilis.

3.1. Analyse de l'environnement interne de l'entreprise ATM Mobilis :

L'analyse S.W.O.T de l'environnement interne de l'entreprise ATM Mobilis permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les forces se situent au niveau de la qualité des produits et des services qui offrent l'entreprise ATM mobilis et comme il y a des forces il y a des faiblesses, parmi ces faiblesses l'absence de la carte stratégique qui décrit comment une entreprise crée de la valeur pour être un leader dans le marché.

3.1.1. Les points forts au niveau d'ATM Mobilis :

Les points forts de l'entreprise d'ATM Mobilis sont :

- L'existence d'un projet de la Comptabilité analytique ;
- L'existence des notes et circulaires relatives à l'élaboration et le suivi budgétaire ;
- L'existence d'une structure chargée de l'élaboration d'un business plan et plan d'actions au niveau d'ATM Mobilis ;
- L'existence d'une direction chargée de la stratégie au niveau de l'entreprise ;
- L'existence d'un reporting mensuels produit par les différentes structures ;
- La qualité des services et produit qui offrent l'entreprise ATM Mobilis ;
- La bonne connaissance du secteur des réseaux téléphoniques ;
- Vraie écoute des besoins du client.

3.1.2. Les points faibles au niveau d'ATM Mobilis :

Notre objectif sera ici de parler de certains points faibles que nous avons constatés ci-après :

- Manque de la fonction contrôle de gestion ;
- Le processus budgétaire est très limité : Nous avons remarqué qu'il y a une séparation entre l'élaboration du budget qui se fait au niveau de la DFC et l'élaboration de plan d'actions qui est à la responsabilité de la Direction de la Stratégie et de Performances,

portant se sont des opérations complémentaires et inséparables car le budget est le chiffrage d'un plan d'actions;

- Absence du tableau de bord : ATM Mobilis, la majorité des structures organisationnelles ne disposent pas d'un tableau de bord spécifique, permettant de mesurer ses performances ;
- Absence d'un manuel de procédures du contrôle de gestion : Cette absence de manuel, peut entraîner des erreurs de réponses sur les questions suivantes :
 - D'où viennent les informations ?
 - Comment les informations de base sont-elles saisies ?
 - Comment sont-elles traitées ?
 - Comment passe-t-on des informations comptables de base aux documents de synthèse et réciproquement ?
 - Comment conserve-t-on la trace des informations de base ?
- Absence d'un système de management des risques car la gestion des risques est un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique ;
- Absence de la comptabilité analytique comme un outil indispensable du contrôle de gestion et qui alimente le tableau de bord avec des indicateurs plus importants de la situation d'entreprise ;
- Manque des compétences qualifiées dans le domaine du contrôle de gestion et de la stratégie, surtout au niveau régional;
- Manque des formations spécialisées dans le domaine de la stratégie et contrôle de gestion;
- voila un tableau qui résume les forces et les faiblesses de l'entreprise ATM Mobilis.

Tableau N°2 : Les forces et les faiblesses d'ATM Mobilis

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'un projet de la Comptabilité analytique ; - L'existence des notes et circulaires relatives à l'élaboration et le suivi budgétaire ; - L'existence d'une structure chargée de l'élaboration d'un business plan et plan d'actions au niveau d'ATM ; - L'existence d'une direction chargée de la stratégie au niveau de l'entreprise ; - L'existence d'un reporting mensuels produit par les différentes structures ; - La qualité des services et produit qui offrent l'entreprise ATM Mobilis ; - L'expérience professionnelle des employés ; - La bonne connaissance du secteur des réseaux téléphoniques ; - Vrai écoute des besoins du client. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de la fonction contrôle de gestion ; - Le processus budgétaire est très limité ; - Absence du tableau de bord ; - Absence d'un manuel de procédures du contrôle de gestion ; - Absence d'un système de management des risques ; - Absence de la comptabilité analytique ; - Manque des compétences qualifiées dans le domaine du contrôle de gestion ; - Manque des formations spécialisées dans le domaine de la stratégie et contrôle de gestion.

Source : nous même.

3.2. Analyse de l'environnement externe de l'entreprise ATM Mobilis :

L'analyse S.W.O.T de l'environnement externe de l'entreprise ATM Mobilis permet d'identifier les opportunités et les menaces de l'entreprise.

3.2.1. Les menaces au niveau d'ATM Mobilis :

Les menaces d'ATM Mobilis sont :

➤ Les concurrents de l'entreprise ATM Mobilis:

- ✓ Djezzy ;
- ✓ Oreedoo.
- les nouveaux acteurs ;
- les offres et les promotions des autres concurrents ;
- le hacking (le piratage) ;
- les moyens de financement ;
- diminution de pouvoir d'achat ;

3.2.2. Les opportunités au niveau d'ATM Mobilis :

Les opportunités d'ATM Mobilis sont :

- Forte demande ;
- La diversité des services et produit de l'entreprise ATM Mobilis ;
- maîtrise de la nouvelle technologie ;
- Pénétration aux autres marches ;
- innovation d'autres produits et d'autres offres.

- voila un tableau qui représente les opportunités et les menaces de l'entreprise ATM Mobilis.

Tableau N°3 : Les opportunités et les menaces d'ATM Mobilis

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Forte demande ; - La diversité des services et produit de l'entreprise ATM Mobilis ; - maîtrise de la nouvelle technologie ; - Pénétration aux autres marches ; - innovation d'autres produits et d'autres offres. 	<ul style="list-style-type: none"> - les concurrents ; - les nouveaux acteurs ; - les offres et les promotions des autres concurrents ; - le hacking (le piratage) ; - les moyens de financement ; - diminution de pouvoir d'achat.

Source : nous même.

4. La définition de la stratégie d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis, comme tous les opérateurs télécom, veut se structurer dans une nouvelle stratégie aux spécificités de ce domaine en général et de développement des télécommunications en Algérie. Selon le document de Business Plan. La stratégie d'ATM Mobilis s'articule autour des axes suivants :

- ✓ Conserver la position de leader dans un marché marqué par une forte concurrence ;
- ✓ Augmenter l'ARPU ;
- ✓ Développer les services data mobiles et diversifier ses offres de service ;
- ✓ Réussir impérativement le lancement de la 4G pour toutes les wilayas, notamment pour la DATA ;
- ✓ Augmenter et développer le parc client ainsi que renforcer la relation client ;
- ✓ Sécuriser et contrôler les revenus ;
- ✓ Être le partenaire privilégié des clients Entreprises ;
- ✓ Maîtriser les charges.

5. La mise en place du tableau de bord prospectif selon Kaplan & Norton :

D'après l'analyse de S.W.O.T quand a fait pour faire ressortir les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise d'ATM Mobilis et aussi l'entretien quand a fait avec le chef du projet chargé de contrôle de gestion, nous allons passer à l'élaboration du tableau de bord prospectif et la carte stratégique selon la méthode de Kaplan & Norton :

- ✓ Identification des buts stratégique ;
- ✓ Choix des priorités stratégique ;
- ✓ Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
- ✓ Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- ✓ Définition et choix des indicateurs stratégiques ;
- ✓ Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

On va commencer par :

5.1. Identification des buts stratégique :

Dans cette partie nous allons définir les objectifs stratégique d'ATM Mobilis, selon les quatre axes (axe financier, axe clients, axe opérations internes, axe apprentissage et progressions).

a) L'axe financier :

Les objectifs financiers sont:

- ✓ Augmenter le chiffre d'affaire ;
- ✓ Maîtriser les charges;
- ✓ Augmenter l'ARPU ;
- ✓ Augmenter le recouvrement des créances.

b) L'axe clients :

ATM Mobilis doit mettre à la disposition de ces clients les produits les plus appréciés et innover pour attirer de nouveaux client et fidéliser ces clients, et pour cela l'entreprise vise à :

- ✓ Augmenter la retention client;
- ✓ Augmenter le parc client ;
- ✓ Proposer des offres claires et compétitives ;
- ✓ Assurer les meilleures prestations en termes de qualité d'accueil et de prise en charge.

c) L'axe opérations internes :

Les activités d'ATM Mobilis sont inscrites dans les processus interne qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est :

- ✓ Améliorer la qualité de couverture ;
- ✓ Modernisation du réseau;
- ✓ Lancement des services 4G au niveau des nouvelles wilayas ;
- ✓ déploiement de data center(s) et de solutions transversales cloud ;
- ✓ déploiement de plateformes IT (ERP, BI, GED, Big Data, Data Warehouse...).

d) L'axe opérations apprentissage et progressions :

L'axe opérations apprentissage et progressions concerne les infrastructures que d'ATM Mobilis doit mettre en place pour améliorer sa performance et générer la croissance. Pour cet axe, nous distinguons les objectifs suivants :

- ✓ La mise en place d'un système de gestion de carrière ;
- ✓ Développer les compétences de chaque collaborateur ;
- ✓ Mettre en place d'une nouvelle politique de rémunération ;
- ✓ Motiver le personnel.

5.2. Choix des priorités stratégique :

Dans cette étape de conception du tableau de bord prospectif, ATM Mobilis doit mettre les actions prioritaires à mener pour atteindre les objectifs stratégiques qu'on a déjà présentés. A Chaque action sera attribué un responsable, un échéancier et un ensemble des moyens (matériels, humains, financiers).

Pour présenter les buts stratégiques précédents et les actions à mener à la réalisation des objectifs stratégique de façons plus explicite, nous allons l'illustrer dans le tableau ci, dessous :

AXES	OBJECTIFS STRATEGIQUE	ACTION A MENER
FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le chiffre d'affaire. - Diminuer les charges. - Augmenter l'ARPU. - Augmenter le recouvrement des créances. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redynamisation des offres existantes. - Diversification des offres compétitives - Réduire les dépenses, les charges d'exploitation, les charges indirectes. - Mise en place de la comptabilité analytique et la fonction Revenue assurance - Mettre en place des procédures pour recouvrir les créances
CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la rétention client. - Augmenter le parc client. - Proposer offre claire et compétitive. - Assurer les meilleures prestations en termes de qualité d'accueil et de prise en charge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidéliser le client en offrant des bonus et gratuités - Innover et proposer des meilleurs produits et meilleurs offres. - Former les équipes d'accueil au niveau des agences en utilisant les dernières méthodes. - Faire des études de comportements des clients ainsi des études de marchés en utilisations des dernières méthodes.
PROCESSUS INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité de couverture. - Modernisation du réseau. - Lancement des services 4G au niveau des nouvelles wilayas. - déploiement de data center(s) et de solutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Installation des nouveaux équipements pour augmenter le taux de couverture. - Installation des équipements au niveau des nouvelles wilayas - Construction des data center(s) et acquérir des équipements et des applications de dernière technologie.

	<p>transversales cloud.</p> <ul style="list-style-type: none"> - déploiement de plateformes IT (ERP, BI, GED, Big Data, Data Warehouse...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de l'ERP ainsi que les autres applications
<p>APPRENTISSAGE E ORGANISATIONNEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un système de gestion de carrière ; - Développer les compétences de chaque collaborateur ; - Mettre en place d'une nouvelle politique de rémunération ; - Motiver le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un processus de gestion de carrières. - Mettre en place un plan d'urgence de formation. - Créer un nouveau régime salarial.

Tableau N° 4 : Définition des objectifs stratégiques en action.

Source : nous même.

5.3. Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis :

La carte stratégique traduit la vision d'ATM Mobilis en objectifs et articulés par les quatre axes, il permet aussi de suivre les résultats attendus et les processus qui permettent de les atteindre. Nous allons illustrer la chaîne de causalité à travers le schéma qui sera présenté prochainement dans l'étape suivante.

5.4. Elaboration d'une carte stratégique consensuelle :

La carte stratégique doit être élaborée de haut en bas, elle doit partir de l'axe financier à l'axe d'apprentissage. Elle permettra aussi de visualiser la stratégie et facilite la compréhension des relations entre les objectifs.

La démarche est de traduire les orientations stratégiques en termes d'objectifs pour permettre d'établir des plans d'actions en facilitant l'intégration des processus de planification, d'allocation des ressources et la procédure budgétaire de l'entreprise.

- **Les objectifs stratégiques liés aux perspectives s'installent aux niveaux suivants :**
- a) **Au niveau des perspectives de la croissance :**

La vision d'ATM-Mobilis est de préserver sa position au marché télécom mobile en Algérie avec 33% à 40 % du Chiffre d'affaires de la téléphonie Mobile en Algérie à fin 2020.

Pour 2018, l'objectif affiché est une croissance à minima de 07% du Chiffres d'affaires par rapport à l'année précédente.

Afin d'atteindre ces objectifs, des stratégies ad hoc seront mises en place et réévaluées tous les 6 mois au puis intégrées aux mises à jour correspondantes du Business Plan.

- ✓ Maintenir une gestion financière rigoureuse ;
- ✓ Maitriser davantage la fonction recouvrement et assainir le dossier des créances contentieuses ;
- ✓ Augmenter l'ARPU.

b) Au niveau des perspectives Commerciales :

- ✓ Augmenter la retention client;
- ✓ Diminuer le taux de résiliation ;
- ✓ Adopter une politique de l'offre claire et compétitive ;
- ✓ Assurer les meilleurs prestations en terme de qualité d'accueil et de prise en charge ;
- ✓ Analyse des profils actualisés des clients ;
- ✓ Analyse pertinente et veille permanente du marché ;
- ✓ Proposer et diversifier les services à valeur ajoutée et soutenir le développement de contenu pour stimuler la consommation des services data.

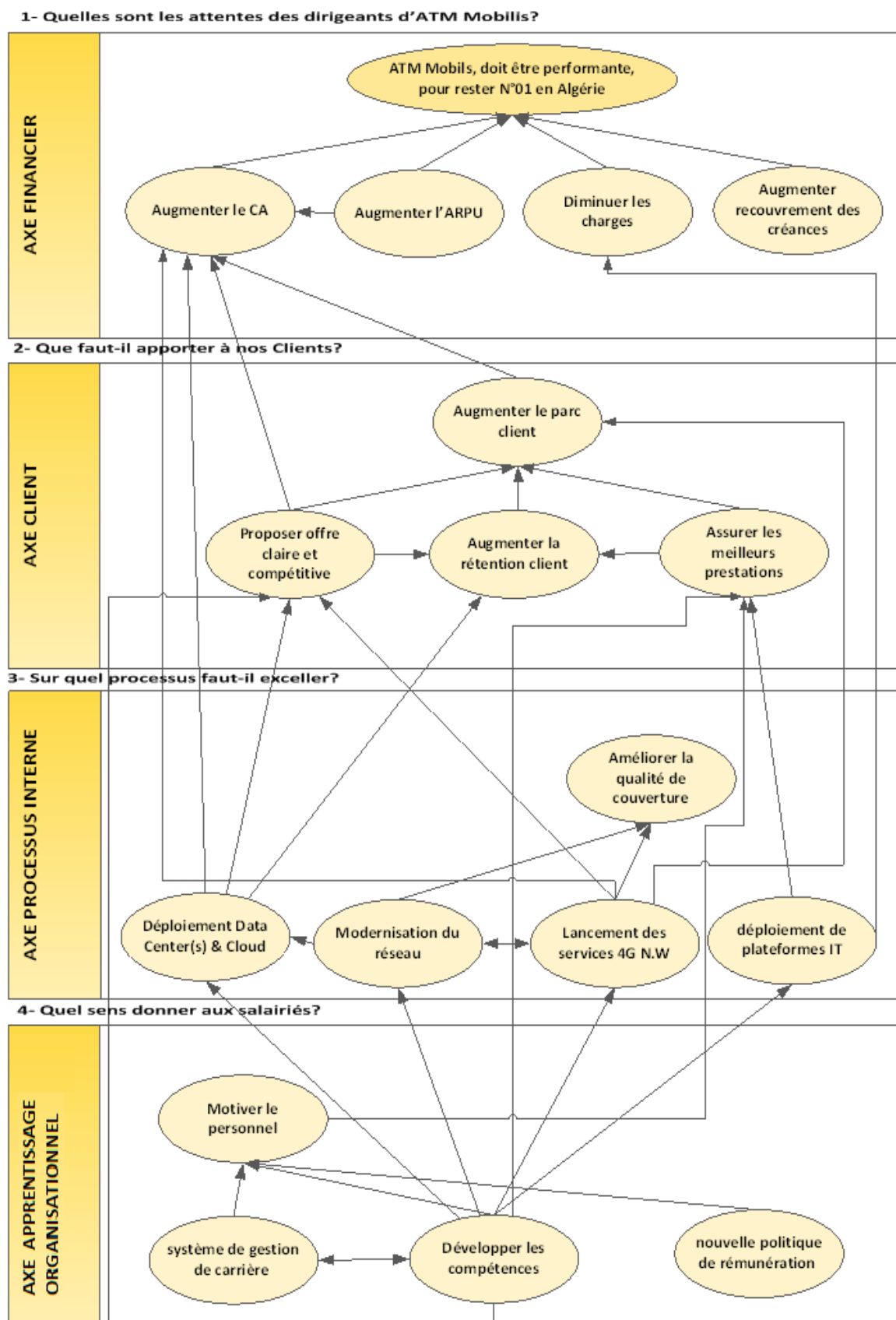
c) Au niveau des perspectives techniques :

- ✓ Améliorer la qualité de couverture des grandes villes, des zones de densité importante et des axes routiers notamment l'autoroute Est-Ouest ;
- ✓ Modernisation du réseau afin de rendre plus fiable et plus sécurisé ;
- ✓ Lancement des services 4G au niveau des nouvelles wilayas ;
- ✓ Accélération le déploiement de data center(s) et de solutions transversales cloud ;
- ✓ Accélération du déploiement de plateformes IT (ERP, BI, GED, Big Data, Data Warehouse...);
- ✓ L'accélération de la mise en place de la comptabilité analytique et l'activité revenue assurance.

d) Au niveau des perspectives de soutien :

- ✓ La mise en place d'un système de gestion de carrière ;
- ✓ Développer les compétences de chaque collaborateur ;
- ✓ Mettre en place d'une nouvelle politique de rémunération ;

Figure N°8 : La carte stratégique



Source : nous même.

5.5. Définition et choix des indicateurs stratégiques :

Dans cette étape on va définir des listes d'indicateurs selon les quatre axes prospectifs (axe financière, axe clients, axe opérations internes, axe apprentissage et progressions) après on va choisir les indicateurs le plus pertinent.

5.5.1. Définition des indicateurs stratégique selon les quatre axes prospectifs :

Tableau N° 5 : Les indicateurs selon l'axe financier

	Les indicateurs financiers
1	Chiffre d'Affaires Global
2	Chiffre d'Affaires Post-Paid
3	Chiffre d'Affaires Prepaid
4	Chiffre d'Affaires par produit
5	Vente SIM Global
6	Vente SIM par Offre (Post-Paid + Prepaid + M. Entreprise)
7	Taux de recouvrement
8	ARPU
9	Résultat Net - EBIDTA
10	Réduction des charges

Source : Annexe A et B.

Tableau N° 6 : Les indicateurs selon l'axe clients

	Les indicateurs des clients
1	Taux Satisfaction Client Grand Public
2	Nombre d'offre (Grand Public + M. Entreprise)
3	Nombre de Promotion (Grand Public + M. Entreprise)
4	Nombre de visite du site Web par produit
5	Image de marque d'ATM Mobilis
6	Activation par Offre
7	Appels sortant Vers l'international Mobile Total
8	SMS sortant Vers l'International Mobile Autres
9	Nombre de Clients Présentés pour la résiliation (Grand Public + M. Entreprise)
10	Nombre de Résiliations Post-Paid M. Entreprise à la demande du client
11	Augmentation de la part de marché
12	Réduire le taux de résiliation
13	Augmentation de la notoriété de la marque

Source : Annexe A et B.

Tableau N° 7 : Les indicateurs selon l'axe Processus internes

	Les indicateurs de Processus internes
1	Volume DATA
2	Délais de paiement des fournisseurs
3	Délais d'acquisition du matériel et fournitures
4	Capacité Réseau (Erlang)
5	Disponibilité Plateforme de service
6	Taux recouvrement Grand Public
7	Taux de rebond
8	Disponibilité accès Radio
9	Durée des coupures
10	Effectifs Exécution
11	Réussite de mettre en place un ERP
12	Qualité de réseau
13	Délais d'acquisition sites et fournitures

Source : Annexe A et B.

Tableau N° 8 : Les indicateurs selon l'axe apprentissage organisationnel

	Les indicateurs d'apprentissage organisationnel
1	Nombre de formation Global
2	Effectif formé Global
3	Nombre de formation par domaine
4	Effectif formé Par catégorie Socioprofessionnel
5	Nombre de formation par Mois
6	Nombre de personne formé par domaine
7	Nombre de personne formé par Mois
8	Effort de formation par demaine
9	Absentéisme
10	Disciplinaire
11	La masse salariale

Source : Annexe A et B.

5.5.2. Choix d'indicateurs stratégique selon les quatre axes prospectifs :

On va choisir les indicateurs les plus pertinents pour notre étude dans chaque axe :

Tableau N° 9 : Choix d'indicateurs selon l'axe financier

AXE financier	Les indicateurs
	Chiffre d'Affaires par produit
	Résultat Net - EBIDTA
	ARPU
	Taux de recouvrement

Source : nous même à partir Annexe A et B.

Tableau N° 10 : Choix d'indicateurs selon l'axe clients

AXE Clients	Les indicateurs
	Satisfaction des Clients
	Augmentation de la part de marché
	Réduire le taux de résiliation
	Image de marque
	Augmentation de la notoriété de la marque

Source : nous même à partir Annexe A et B.

Tableau N° 11 : Choix d'indicateurs selon l'axe Processus internes

AXE Processus internes	Les indicateurs
	Volume DATA
	Délais d'acquisition sites et fournitures
	Qualité de réseau
	Réussite de mettre en place un ERP
	Disponibilité Plateforme de service

Source : nous même à partir Annexe A et B.

Tableau N° 12 : Choix d'indicateurs selon l'axe apprentissage organisationnel

AXE Apprentissage organisationnel	Les indicateurs
	Nombre de formation Global
	Effectif formé Global
	Effort de formation par domaine
	La masse salariale
	Absentéisme

Source : nous même à partir Annexe A et B.

AXES	OBJECTIFS STRATEGIQUE	INDICATEURS	FORMULE	PERIODICITE
FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le chiffre d'affaire. - Maîtriser les charges. - Augmenter l'ARPU. - Augmenter le recouvrement des créances. 	<ul style="list-style-type: none"> - CA par produit. - Résultat Net - EBIDTA - ARPU. - Taux de recouvrement. 	<ul style="list-style-type: none"> - $(CA \text{ année } N - CA \text{ année } N-1) / CA \text{ année } N-1.$ - Résultat Net - EBIDTA - $\text{Chiffre d'Affaires Total hors roaming année } N / \text{ Parc abonnés Actifs Moyen année } N.$ - Recouvrement/créances. 	Mensuel
CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la rétention client. - Diminuer le taux de résiliation. - Proposer offre claire et compétitive. - Assurer les meilleures prestations en termes de qualité d'accueil et de prise en charge. - Analyse des profils actualisés des clients. - Analyse pertinente et veille permanente du marché ; - Proposer et diversifier les services à valeur ajoutée et soutenir le développement de contenu pour stimuler la consommation des services data. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des Clients - Augmentation de la part de marché. - Réduire le taux de résiliation - Image de marque - Augmentation de la notoriété de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction (Accroissement entres les deux enquêtes récurrentes) - Nbre d'abonné ATM/Nbre d'abonné du marché - Nombre de Résiliation /Parc Abos Actifs - (Accroissement entres les deux enquêtes récurrentes) 	Annuel Mensuel Mensuel Annuel Annuel

PROCESSUS INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité de couverture. - Modernisation du réseau. - Lancement des services 4G au niveau des nouvelles wilayas. - déploiement de data center(s) et de solutions transversales cloud. - déploiement de plateformes IT (ERP, BI, GED, Big Data, Data Warehouse...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume DATA - Délais d'acquisition sites et fournitures - Qualité de réseau - Réussite de mettre en place un ERP - Disponibilité Plateforme de service. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles/existantes - taux d'avancement - Nouvelles/existantes - Réal/prévus 	Trimestrielle
APPRENTIS SAGE ORGANISAT IONEL	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un système de gestion de carrière ; - Développer les compétences de chaque collaborateur ; - Mettre en place d'une nouvelle politique de rémunération ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de formation Global - Effectif formé Global - Effort de formation par domaine - La masse salariale - Absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement de formation / masse salariale - Nombre de formations réalisées par Objectif / Nombre de formations prévues par Objectif - Nombre de personnes formées / Effectif - Masse salariale (KDA) réel/prévus - Total de jours d'absence / Nombre de journées devant être travaillées durant la période considérée * X 100 	Mensuel Mensuel Mensuel Mensuel

Tableau N° 13 : Tableau de bord prospectif.

Source : nous même.

La liste des indicateurs que nous avons présentés. Elle peut être modifiée en fonction de la stratégie prospective d'ATM Mobilis ou des contraintes de l'environnement.

5.6. Fixation des cibles pour chacun des indicateurs :

Le tableau de bord prospectif joue un rôle décisif dans la qualité du pilotage de chaque fonction, grâce à la qualité des indicateurs utilisés pour permettre aux dirigeants à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision pour réaliser les objectifs tracés. Pour cela, il faut que les résultats obtenus doivent être comparés à des références qui peuvent être :

- Des valeurs cibles : qui définie les objectifs chiffrés qui figurent dans les lettres d'orientation ;
- Des données des années précédentes : comme le chiffre d'affaires réalisés par l'entreprise pendant des années antérieures, taux de satisfaction des clients des années passées ...;
- Des normes externes : on compare les unités de gestion entre elle ou bien on se compare aux concurrents.

Pour varier une valeur il faut s'avoir qu'elle est la valeur visée et quel élément peut varier cette valeur pour atteindre son objectif.

À cause de la concurrence et la confidentialité au niveau de l'entreprise pour obtenir des informations suffisantes concernant les seuils des indicateurs, on a trouvé des difficultés pour réaliser cette étape. Parmi les cibles qu'on a pu fixer selon les quatre axes, se présentés dans les tableaux ci- dessous :

Tableau N° 14 : Fixation des cibles pour l'axe financier

	Les indicateurs	La cible
AXE financier	Evolution de Chiffre d'Affaires	Augmentation de chiffre d'affaire de 07 %
	Réduction des charges	Diminution des charges 15 %
	La valeur ajoutée	/
	Augmentation de l' ARPU	/
	EBIDTA	/

Source : Annexe C et d'autres documents de l'entreprise.

Tableau N° 15 : Fixation des cibles pour l'axe clients

	Les indicateurs	La cible
AXE Clients	Satisfaction des Clients	95 %
	Augmentation de la part de marché	40% - 45% du marché
	Réduire le taux de résiliation	=< 6%
	Image de marque	/
	Augmentation de la notoriété de la marque	/

Source : Annexe C et d'autres documents de l'entreprise.

Tableau N°16 : Fixation des cibles pour l'axe processus internes

AXE Processus internes	Les indicateurs	La cible
	Volume DATA	/
	Délais d'acquisition sites et fournitures	/
	Qualité de réseau	/
	Réussite de mettre en place un ERP	/
	Disponibilité Plateforme de service	99.99 %

Source : Annexe C et d'autres documents de l'entreprise.

Tableau N° 17 : Fixation des cibles pour l'axe apprentissage organisationnel

AXE Apprentissage organisationnel	Les indicateurs	La cible
	Nombre de formation Global	/
	Effectif formé Global	80% du personnel
	Effort de formation par domaine	/
	La masse salariale	/
	Absentéisme	99%

Source : Annexe C et d'autres documents de l'entreprise.

6. Entretien semi directif au sein d'ATM Mobilis :

On va présenter dans cette partie le contenu du guide d'entretien et les réponses de l'entretien.

6.1. Contenu du guide d'entretien :

On a établi un guide d'entretien au sein de l'entreprise d'ATM Mobilis, construit autour de quelques points essentiels pour la mise en place de la carte stratégique. Notre guide d'entretien est présenté dans le cadre suivant :

Guide d'entretien

Thème : La mise en place d'une carte stratégique comme un outil de pilotage

Questions :

1- Questions relative a la stratégie d'ATM Mobilis :

1. Quels sont les objectifs d'ATM Mobilis ?
2. Quel est la vision d'ATM Mobilis ?
3. Quels outils disposez-vous pour suivre les activités de l'entreprise ?
4. Quels sont les points forts et faibles de votre système ?

2- Questions relative à la conception de la carte stratégique :

1. Est-ce que vous entendiez d'un outil qui s'appelle « la carte stratégique » ?
2. A quoi sert la carte stratégique selon vous opinion ?
3. Est-ce que ATM Mobilis dispose une procédure liée à l'élaboration de la carte stratégique ?
4. Est-ce que ATM Mobilis prend en considération la définition des quatre axes lors d'élaboration de ses documents de planification ?

3- Questions relative au tableau de bord prospectif :

1. Quels sont les outils de pilotage utilisés dans le contrôle de gestion de votre entreprise?
2. Est-ce que vous disposez d'un tableau de bord prospectif ?
3. Selon vous quel est l'utilité de ce tableau de bord prospectif dans le suivi stratégique ?
4. Les indicateurs correspondants au tableau de bord sont-ils pertinent ?
5. Avez-vous des recommandations à faire ?

6.2. Les réponses de l'entretien :

On va présenter les réponses de l'entretien relative a la stratégie, la carte stratégique et le tableau de bord prospectif.

6.2.1. Les réponses relatives à la stratégie d'ATM Mobilis :

a) Quels sont les objectifs d'ATM Mobilis?

Depuis sa création en 2003, ATM Mobilis cherche à développer le marché mobile en Algérie à travers des enveloppes considérable destinées aux investissements et pour préserver sa position comme leader à se marché elle a tracé une feuille de route jusqu'au 2030 ou elle a défini les objectifs suivants :

- ✓ Développer les services data mobiles et diversifier ses offres de service;
- ✓ Réussir impérativement le lancement de la 4G pour toutes les wilayas, notamment pour le DATA;
- ✓ Augmenter et développer le parc client ainsi que renforcer la relation client;
- ✓ Sécuriser et contrôler les revenus;
- ✓ Augmenter l'ARPU notamment des abonnés pré-paid;
- ✓ Maîtriser les charges.

b) Quel est la vision d'ATM Mobilis ?

ATM Mobilis est toujours cibler de rester le numéro un (01) en Algérie. Cette position a encouragé l'entreprise de pénétrer d'autres marchés et innover d'autres produits pour développer le secteur de télécommunication en Algérie.

c) Quels outils disposez-vous pour suivre les activités de l'entreprise?

Pour son développement, ATM Mobilis est en train de mettre en place un ERP (Oracle ebs) l'un des performant ERP à l'échelle mondial. Cet ERP va permettre à l'entreprise de maitriser ses flux et de planifier l'avenir à travers les modules acquit de cet ERP.

Actuellement l'entreprise dispose d'un système modulaire de facturation (NGBSS) et des applications acquit ou développer en interne pour suivre les différentes activités.

d) Quels sont les points forts et faibles de votre système ?

Les points forts sont :

- ✓ L'existence d'une structure chargée de l'élaboration d'un business plan et plan d'actions au niveau d'ATM Mobilis.

- ✓ L'existence d'une direction chargée de la stratégie au niveau de l'entreprise.
- ✓ L'existence d'un reporting mensuels produit par les différentes structures.
- ✓ La bonne connaissance du secteur des réseaux téléphoniques ;
- ✓ Vrai écoute des besoins du client.

Les points faibles sont :

- ✓ Manque de la fonction contrôle de gestion ;
- ✓ Le processus budgétaire est très limité ;
- ✓ Absence du tableau de bord prospectif ;
- ✓ Système d'information pas pertinent.

6.2.2. Les réponses relatives à la carte stratégique :

a) Est-ce que vous entendiez d'un outil qui s'appelle « la carte stratégique » ?

Oui bien sur, la carte stratégique est un outil qui définit la stratégie de l'entreprise en traçant les objectifs selon les quatre axes et par la suite faire la liaison de ses objectifs pour définir une relation de cause à effet entre les objectifs.

b) A quoi sert la carte stratégique selon vous opinion ?

La carte stratégique permet de définir la feuille de route pour atteindre les objectifs tracés ainsi que le passage entre les objectifs stratégique et les objectifs opérationnels.

c) Est-ce que ATM Mobilis dispose une procédure liée à l'élaboration de la carte stratégique?

Non, il ne dispose pas une procédure liée à l'élaboration de la carte stratégique.

d) Est-ce que ATM Mobilis prend en considération la définition des quatre axes lors d'élaboration de ses documents de planification ?

Malgré que ATM Mobilis ne dispose pas d'une procédure liée à l'élaboration d'une carte stratégique mais lors de l'élaboration des plans annuels ou/et pluriannuels prend en considération la définition des axes stratégiques (qu'ils ne sont pas forcément quatre) qui touchent les activités et les structures de l'entreprise.

6.2.3. Les réponses relatives au tableau de bord prospectif :

a) Quels sont les outils de pilotage utilisés dans le contrôle de gestion de votre entreprise ?

Dans le cadre de la maîtrise des coûts, ATM Mobilis est en train de mettre en place une comptabilité analytique, ainsi qu'une structure chargée du contrôle de gestion qui est parmi ses objectifs est la mise en place d'un Tableau de Bord entreprise et revoir la fonction du budget en matière d'élaboration et de suivi.

b) Est-ce que vous disposez d'un tableau de bord prospectif ?

ATM Mobilis ne dispose pas d'un tableau de bord prospectif proprement dit, mais il existe un système de reporting qui contient tous types d'indicateurs (financier, technique, commercial, RH et autres).

c) Selon vous quel est l'utilité de ce tableau de bord prospectif dans le suivi stratégique ?

Le tableau de bord est utilisé comme un outil d'aide à la décision et un support de travail. Une fois que les objectifs sont déterminés et pris en compte dans les indicateurs qui le composent, le tableau de bord accompagne le dirigeant dans sa prise de décision pour réaliser ses objectifs.

d) Les indicateurs correspondants au tableau de bord sont-ils pertinent ?

À mon avis, un indicateur est un outil ayant pour fonction de mesurer la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle a choisis afin de faciliter la prise de décision.

De manière générale, les indicateurs doivent donner des précisions sur la performance de l'entreprise et sur son pilotage :

Il existe deux types d'indicateurs :

Indicateurs de pilotage : ils déterminent l'état d'avancement d'un ou plusieurs plan(s) d'actions ;

Indicateurs de performance : Ils mesurent le niveau de performance atteint par l'entreprise par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée.

e) Avez-vous des recommandations à faire?

La mise en place d'une carte stratégique et un tableau de bord prospectif répondant aux deux objectifs, la mesure de la performance et le pilotage stratégique d'ATM Mobilis. Pour mettre ses outils en marche il faut prendre en considération ces principales recommandations :

- ✓ Mettre en place en urgence la direction contrôle de gestion et laisser travailler avec plus d'autonomie et lui laisser faire les tâches qui lui sont assignées au lieu de se limiter qu'au reporting et la réalisation des rapports d'activité.
- ✓ Mettre en place d'une procédure d'élaboration de la carte stratégique et tableau de bord prospectif ;
- ✓ Accélération l'opération de la mise en place de la comptabilité analytique ;
- ✓ Accélération la finalisation de l'organisation de l'entreprise.

7. Discussion des résultants :

Après la conception du tableau de bord prospectif et la mise en place de la carte stratégique au sein de l'entreprise d'ATM Mobilis, on va présenter les avantages et les inconvénients de l'implantation de la carte stratégique et le tableau de bord prospectif.

7.1. Les avantages :

- ✓ Meilleure planification stratégique ;
- ✓ Améliorer la communication et l'exécution de la stratégie ;
- ✓ Vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Aider les dirigeants a évalué les performances de leurs collaborateurs dans les périodes donnés ;
- ✓ La visualisation d'une série d'indicateurs pour une meilleure lisibilité ;
- ✓ La contribution à une meilleure maîtrise du risque ;
- ✓ Au niveau de la perspective financière, la carte stratégique définit comment satisfaire les actionnaires, quels sont les objectifs que l'entreprise doit atteindre pour réussir à satisfaire les actionnaires;
- ✓ L'axe client permet tout d'abord de segmenter le marché, ensuite de définir quelle proposition de valeur différenciée fera-t-on aux clients ciblés ;

- ✓ L'axe processus interne permet de définir clairement les processus clés sur lesquels on devra exceller pour réussir à satisfaire les actionnaires et exécuter la stratégie ;
- ✓ Dans le prospectif apprentissage et développement il faut voir quel niveau de compétence le personnel doit avoir, quelle technologie doit être mise en place et dans quelle ambiance les employés doivent-ils travailler ;

7.2. Les inconvénients :

Toutefois, réussir le projet d'implantation de la carte stratégique et le tableau de bord prospectif dans une organisation, est une tâche difficile car il existe plusieurs problèmes qui peuvent entraver la bonne marche du projet, tels :

- ✓ Manque d'une procédure qui donne un cadre réglementaire pour cette élaboration ;
- ✓ La construction de tableau de bord prospectif sans la collaboration de leurs destinataires ;
- ✓ Le manque visible de collaboration entre la hiérarchie ;
- ✓ Un système d'information défaillant au sein de l'entreprise ;
- ✓ Négligence des indicateurs qualitatifs et physiques;
- ✓ Le rejet de l'outil par les gestionnaires qui le considèrent comme un instrument supplémentaire de surveillance ;
- ✓ Le manque de coordination entre les différentes structures de l'entreprise.

7.3. Les recommandations :

- ✓ La Direction Général d'ATM Mobilis doit organiser des journées de séminaire pour sensibiliser les employés au bien fait avantages de mettre en place un système fiable et complet des tableaux de bord prospectif, dans différentes structure et fonction de l'entreprise ;
- ✓ L'accélération de la mise en place de la comptabilité analytique ;
- ✓ La mise en place d'un système de tableau de bord ;
- ✓ L'absence de tableau de bord pour chaque structure d'ATM Mobilis est une faiblesse qui doit être comblée par l'élaboration dynamique de tableaux de bord pour chaque structure et même au niveau des agents ;

- ✓ Pour un bon système de gestion budgétaire, ATM Mobilis doit être revoir la fonction du budget au niveau de l'entreprise et mettre en œuvre des procédures qui cadrer cette fonction ;
- ✓ La mise place d'un système de management des risques :
- ✓ ATM Mobilis vu son envergure ne peut pas fonctionner sans un système de management des risques. Le management des risques fait partie des dispositifs de contrôle de gestion et sa mise en place contribuera à atteindre les objectifs suivants :
 - L'identification et la hiérarchisation des risques découlant des stratégies et activités d'ATM Mobilis;
 - Une définition d'un niveau acceptable de risque pour l'entreprise ;
 - La définition et la mise en place des mesures de diminution des risques, compte tenu de seuil jugé acceptable ;
 - Le suivi permanent des activités afin de réévaluer périodiquement les risques et l'efficacité des contrôles permettant de les gérer.
- ✓ Les utilisateurs de tableau de bord, sont les managers et les opérationnels qui sont en charge de la performance ;
- ✓ L'élaboration et le suivi mensuel de tableau de bord sont essentiels aux dirigeants de l'entreprise. Ceux-ci permettent non seulement de délivrer de précieux indicateurs sur l'activité de l'entreprise mais aussi d'anticiper et de corriger des situations délicates;
- ✓ Le tableau de bord, alerte sur les actions correctrices à mettre en place et permet d'actualiser le budget de l'entreprise. Il synthétise les points clés de l'activité réalisée et poursuit deux objectifs :
 - Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance ;
 - Prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles.

Conclusion générale

Dans un environnement variable, fixer des objectifs très ambitieux sans étudier la capacité de l'entreprise pour les réaliser, sans définir et sans schématiser les relations entre ces objectifs, ne fera que dessiner un joli cadre pour montrer aux autres qu'on a une vision.

De ce fait, l'objectif de notre travail est de mettre en place une carte stratégique pertinente, synthétique et fiable, qui permet de définir les plans d'action et les indicateurs pertinents, pour atteindre les objectifs d'entreprise à l'aide d'un tableau de bord prospectif (BSC) pour faciliter la compréhension de la situation de progression de la stratégie de l'entreprise.

Pour la réalisation de notre travail au sein de l'entreprise d'ATM Mobilis, on a passé en revue trois méthodes de conception de tableau de bord prospectif, proposés par des différents auteurs.

Après l'analyse de ces trois méthodes, on a préféré la méthode de Kaplan & Norton parce que c'est la méthode la plus adéquate qui fait la conception du tableau de bord prospectif et la mise en place de la carte stratégique en même temps.

Nous avons utilisé plusieurs techniques pour collecter les données, à savoir l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation, qui nous permet de choisir les indicateurs les plus pertinents selon les quatre axes prospectifs (axe financière, axe clients, axe opérations internes, axe apprentissage et progressions).

Nous considérons que cette étude a été utile, car on a réussi à élaborer un tableau de bord prospectif avec des indicateurs pertinents, selon les quatre axes prospectif.

On a conclu notre étude par la mise en place d'une carte stratégique pertinent qui permet aux dirigeants de l'entreprise d'ATM Mobilis de prendre les meilleures décisions au bon moment.

Biographie

Les ouvrages :

- A.DESREUMAUX (1993), «Stratégie », Dalloz, Paris.
- A. FERNANDEZ (2005), L'essentiel du tableau de bord, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris.
- A. FERNANDEZ (2008), les nouveaux tableaux de bord des managers, 3^{ème} édition, d'organisation, Paris.
- A. FERNANDEZ (2015), L'essentiel du tableau de bord, 4^{ème} édition. Eyrolles, Paris.
- F.GIRAUD, S. OLIVIER, N. GERARD, D. MARIE- HELENE, B.PIERRE, LAURENT (2003), le contrôle de gestion et le pilotage de performance, GUALINO éditeur, Paris.
- H. BOUQUIN (2001), contrôle de gestion, 6^{ème} édition, Dunod, paris.
- G. MICHEL (1995) « stratégie de l'entreprise », Economica, paris.
- M. PORTER, (1982) Choix stratégiques et concurrence, Economica.
- M. FIOL, H.JORDON, E. SULLA, (2004) Renforcer la cohérence d'une équipe, Dunod.
- M.LEROY (2001), Le tableau de bord au service de l'entreprise.
- R. KAPLAN et D.NORTON (2003), le tableau de bord Prospectif, édition d'organisation, Paris.
- R. KAPLAN et D.NORTON (2012), le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation, Paris.
- STRATEGOR, (2004) politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, Jouy-en-Josas.

Les revues:

- A. CHANDLER, (1962), Strategy and structure, MIT Press.
- B. ANNICK, V. MALLERET, H. NORREKLIT, (2001), Balanced scorecard versus French tableau de bord, beyond dispute, a cultural and ideological perspective.
- C. MENDOZA, D. MARIE- HELENE, F.GIRAUD, A.Reaulx (2005), Tableau de bord et Balanced Scorecard, Editeurs : groupe Revue Fiduciaire.

C. MENDOZA et R.ZRIHEN (1999), de la balance Scorecard au tableau de pilotage, expansion management review, N°95

R.SIMONS, (1995), levers of control, how managers use innovative control system to drive strategic renewal, Harvard Business School Press, Boston.

R. KAPLAN et D.NORTON (2004), Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Harvard Business School Press.

Les travaux universitaires :

A. MEZHOUDA, (2016/2017) Cours ENSM, management stratégique.

D.KOUDY, (2010) Elaboration du plan stratégique 2011-2015 de l'organisation régionale pour le développement des pêches.

I.YAHYA, (2015) conception d'un tableau de bord prospectif pour le directeur de la banque agricole.

G.JOHNSON, K.SCHOLES, R. WHITTINGTON, F.FRERY, (2005), Stratégique, Pearson Education France.

T.DJELLOUL, (2010), mise en place d'un système de tableau de bord.

O.KONE, (2011) contribution à une mise en place d'un tableau de bord dans une entreprise commercial.

Sites internet :

Alain Fernandez, www.piloter.org/balanced-scorecard/principe.consulté ,25/05/2018.

<http://www.tenstep.fr/2017/02/07/quest-ce-quune-carte-strategique/>.

ANNEXE A

**Les objets principaux des rapports
existants au sein d'ATM Mobilis**



Annexe A : Les Objets principaux des rapports existants au sein d'ATM Mobilis.

Les rapports ci-dessous, ne sont qu'à titre indicatif pour renseigner des objets principaux pour la collecte et l'analyse des données. Chacun de ses rapports se décompose en fonction de plusieurs facteurs, type de client, type de service ou produits, niveau d'agrégation...

	Objet du rapport	Périodicité	Source
1	Chiffre d'affaire	Mensuel	Multi Sources
2	Parc Abonné (post et Prepaid)	Mensuel	Multi Sources
3	Catalogue Produit/Service	Mensuel	Multi sources
4	Vente SIM	Journalier	Multi Sources
5	Vente Produit	Journalier	Multi Sources
6	Vente Packs	Journalier	Multi Sources
7	Nombre d'agence/PDV/	Mensuel	Multi Sources
8	Activation SIM Post-Paid et Prepaid	Journalier	Cognos/CRS
9	Encaissement/Rechargement	Journalier	Cognos/CRS
10	Suspension SIM Post-Paid et Prepaid	Journalier	Cognos/CRS
11	Swap SIM Post-Paid et Prepaid	Journalier	Cognos/CRS
12	Contrôle Saisie données client	Journalier	Cognos/CRS
13	Consommation Friends & Family	Journalier	Cognos
14	Consommation comptes conventionné	Bimestriel	Cognos
15	Réactivation et reprise d'abonnement	Journalier	Cognos
16	Activation de services	Journalier	Cognos/CRS
17	Contrôle des charges (activation de nouveaux services, modification numéro favoris, swap...)	Journalier	Cognos
18	Activation clé data	Journalier	Cognos/CRS
19	Activation / modification de package	Journalier	Cognos
20	Changement type de comptes client	Journalier	Cognos
21	Appel client centre d'appel	Journalier	Workflow
22	Durée traitement réclamation	Journalier	
23	Suivi parc client	Journalier	Cognos/CRS
24	Cycle de vie client	Journalier	Cognos/CRS
25	Base de données client pour le recyclage des MSISDN	Journalier	Cognos/CRS
26	Comptes clients Post-Paid	Journalier	Cognos
27	Facture et balances client	Bimestriel	Cognos
28	Encaissement facture client en agence	Journalier	Cognos
29	Encaissement facture via la poste	Journalier	Cognos
30	Encaissement facture E-topup	Journalier	Cognos
31	Rétablissement client sans paiement	Journalier	Cognos
32	Rapprochement et consolidation comptes	Journalier	Cognos
33	Traitement lettre mise en demeure		
34	Suspension pour défaut de paiement	Journalier	Cognos
35	Paiement et restitution de caution	Journalier	Cognos
36	Blocage appel Roaming surconsommation	Journalier	Cognos
37	Blocage d'appel surconsommation	Journalier	Cognos
38	Limite Consommation	Journalier	Cognos
39	Recouvrement	Journalier	Cognos
40	Synthèse rapport quotidien Balance transferts	Journaliser	CRS



	ME2U		
41	Nombre de SMS gratuits utilisé par jours	Journalier	Cognos/CRS
42	Synthèse rapport quotidien Scratch Card by package	Journalier	CRS
43	Rapport quotidien Utilisation et trafic IVR	Journalier	CRS
44	Rapport quotidien de migration pour tous les packages Prepaid	Journalier	Cognos/CRS
45	Synthèse rapport quotidien usage et trafic par segmentation	Journalier	Cognos/CRS
46	Usage quotidien par région	Journalier	Cognos/CRS
47	Migration quotidienne par package Prepaid	Journalier	CRS
48	Synthèse rapport d'usage quotidien par package Prepaid	Journalier	CRS
49	Usage/revenu par package quotidien	Journalier	Cognos/CRS
50	Trafic national sortant et usage par tranche de temps et par package	Journalier	Cognos/CRS
51	Trafic international sortant et usage par tranche de temps et par package	Journalier	Cognos/CRS
51	Rapport usage sortant agrégé quotidien par date		Cognos/CRS
52	Rapport usage sortant agrégé quotidien par zone		Cognos/CRS
53	Rapport Charging par package, par heure et par destination, quotidien	Journalier	CRS
54	Rapport quotidien utilisation GPRS et MMS par package et par type	Journalier	Cognos/CRS
55	Synthèse rapport quotidien Top-ups par produit spécifique	Journalier	Cognos/CRS
56	Synthèse rapport quotidien migration par produit	Journalier	
57	Synthèse rapport quotidien Top-ups	Journalier	CRS
58	Synthèse rapport quotidien Top-ups pour les Corporate par produit.	Journalier	CRS
59	Synthèse rapport quotidien Abonnés actifs de 0à30j, de 31à60, de 61à90 et plus de 90 jours.	Journalier	CRS
60	Rapport quotidien statuts des abonnés par package	Journalier	Cognos/CRS
61	Synthèse quotidienne pour les balances expirées.	Journalier	CRS
62	Synthèse quotidienne Competitor Active Subs	Journalier	CRS
63	Réactivation et revenu par package	Journalier	CRS
64	Chiffre d'affaire TAP In et TAP OUT	Mensuel	Interconnect
65	Tableaux TAP IN et TAP OUT	Journalier	Interconnect
66	Tableau des fichiers NRTRDE	Journalier	
67	Fichier des SMS SAP	Journalier	SAP
68	Fichiers Unknowns IMSI	Journalier	Interconnect
69	Fichier SMS Acision	Journalier	Acision
70	Fichier prepaid IN	Mensuel	CRS
71	Fichier Post-Paid	Mensuel	Cognos

ANNEXE B

Liste des principaux objets des indicateurs de performance



Annexe B - Liste des principaux objets des indicateurs de performance.

Ci-dessous sont listés les principaux objets des indicateurs de performance actuellement utilisé au sein d'ATM Mobilis. La liste n'est pas exhaustive. Les principaux KPI's se décomposent en fonction de plusieurs facteurs, type de client, type de service ou produits, niveau d'agrégation...

Commercial et Marketing

- 1- Chiffre d'Affaires Global
- 2- Chiffre d'Affaires Post-Paid
- 3- Chiffre d'Affaires Prepaid
- 4- Chiffre d'Affaires M. Entreprise
- 5- Chiffre d'Affaires Terminaux
- 6- Chiffre d'Affaires Interconnexion
- 7- Chiffre d'Affaires Roaming
- 8- Chiffre d'Affaires par Offre (Post-Paid + Prepaid + M. Entreprise)
- 9- Parc Abonné (Actif + Non Actif)
- 10- Parc Abonné Post-Paid
- 11- Parc Abonné Prepaid
- 12- Parc Abonné M. Entreprise
- 13- Parc Abonné Actif Total
- 14- Parc Abonné Actif Post-Paid
- 15- Parc Abonné Actif Prepaid
- 16- Parc Abonné Actif M. Entreprise
- 17- Parc Abonné Actif par Offre
- 18- Résiliations Global
- 19- Nombre de Résiliations Post-Paid grand public à la demande du client
- 20- Nombre de Résiliations Post-Paid grand public dû au non-paiement
- 21- Nombre de Résiliations Prepaid Recyclage
- 22- Nombre de Résiliations Post-Paid M. Entreprise à la demande du client
- 23- Nombre de Résiliations Post-Paid M. Entreprise dû au non-paiement
- 24- Nombre de Résiliations Post-Paid M. Entreprise
- 25- Nombre de Résiliations Post-Paid M. Entreprise à la demande du Client
- 26- Vente SIM Global
- 27- Vente SIM par Segment Post-Paid
- 28- Vente SIM par Segment Prepaid
- 29- Vente SIM par Segment M. Entreprise
- 30- Vente SIM par Offre (Post-Paid + Prepaid + M. Entreprise)
- 31- Encaissement Post-Paid Global
- 32- Encaissement Post-Paid Grand Public
- 33- Encaissement Post-Paid M. Entreprise
- 34- Taux Satisfaction Client M. Entreprise
- 35- Taux Satisfaction Client Grand Public
- 36- Nombre d'appels reçus Centre d'appel (Grand Public + M. Entreprise)
- 37- Nombre d'appels répondus Centre d'appel (Grand Public + M. Entreprise)
- 38- Nombre de Clients Présentés pour la résiliation (Grand Public + M. Entreprise)
- 39- Nombre de clients retenu (Grand Public + M. Entreprise)
- 40- Taux Traitement Réclamation Grand Public Niveau 1
- 41- Taux Traitement Réclamation Grand Public Niveau 2
- 42- Taux Traitement Réclamation Grand Public Niveau 3
- 43- Taux Traitement Réclamation M. Entreprise Instantanées



- 44- Taux Traitement Réclamation M. Entreprise Escaladées
- 45- Durée de Traitement Niveau 1
- 46- Durée de Traitement Niveau 2
- 47- Durée de Traitement Niveau 3
- 48- Taux recouvrement Grand Public
- 49- Taux recouvrement M. Entreprise (Services Publics + PME)
- 50- Nombre d'agence dédiée ME
- 51- Nombre de point de présence
- 52- Nombre de PDV agréé
- 53- Nombre de PDV ARSELLI
- 54- Nombre de Master
- 55- Notoriété de la marque de Mobilis
- 56- Image de marque de Mobilis
- 57- Nombre action Mécénat
- 58- Nombre action Sponsoring
- 59- Nombre action Evènementiel
- 60- Nombre de visite du site Web
- 61- Durée moyenne visite du site web
- 62- Nombre de visite du site Web par produit
- 63- Durée moyenne visite du site Web par produit
- 64- Taux de rebond
- 65- Nombre de visiteur unique
- 66- Nombre d'offre (Grand Public + M. Entreprise)
- 67- Nombre de Promotion (Grand Public + M. Entreprise)
- 68- Nombre de campagne
- 69- Budget de conception
- 70- Budget de diffusion

Réseau et services :

- 71- Disponibilité accès Radio
- 72- Disponibilité Plateforme de service
- 73- Disponibilité cœur du réseau
- 74- Disponibilité accès Radio
- 75- Taux de Handover
- 76- Drop Call
- 77- Congestion Radio
- 78- Congestion DATA
- 79- Capacité Réseau (Erlang)
- 80- MTTR (Mean Time To Repair) Priorité 1
- 81- MTTR (Mean Time To Repair) Priorité 2
- 82- MTTR (Mean Time To Repair) Priorité 3
- 83- Nombre de coupure (transport)
- 84- Durée des coupures
- 85- Acquisition Site
- 86- Construction Site
- 87- Implémentation Site
- 88- Maintenance Site
- 89- Activation Global
- 90- Activation Post-Paid



- 91- Activation Prepaid
- 92- Activation M. Entreprise
- 93- Activation par Offre
- 94- Nombre MSC
- 95- Nombre MSS
- 96- Nombre MGW
- 97- Nombre HLR
- 98- Nombre RNC
- 99- Nombre BSC
- 100- Nombre Node.B
- 101- Nombre BTS
- 102- Nombre de BTS en panne/mois
- 103- Nombre TRX
- 104- Appels sortant vers (Mobilis)
- 105- Appels sortant Vers Djezzy
- 106- Appels sortant Vers OORIDOO
- 107- Appels sortant Vers l'international Mobile France
- 108- Appels sortant Vers l'international Mobile Autres
- 109- Appels sortant Vers l'international Mobile Total
- 110- Appels sortant Vers l'international Fixe France
- 111- Appels sortant Vers l'international Fixe Autres
- 112- Appels sortant Vers l'international Fixe Total
- 113- Appels sortant Vers N° court (répondeur, aide)
- 114- Appels sortant Vers Audiotel
- 115- Appels Roaming OUT France
- 116- Appels Roaming OUT Autres Pays
- 117- SMS sortant vers (Mobilis)
- 118- SMS sortant Vers Djezzy
- 119- SMS sortant Vers OORIDOO
- 120- SMS sortant Vers l'International Mobile France
- 121- SMS sortant Vers l'International Mobile Autres
- 122- SMS Roaming OUT France
- 123- SMS Roaming OUT Autre Pays
- 124- MMS sortant vers (Mobilis)
- 125- MMS sortant Vers Djezzy
- 126- MMS sortant Vers OORIDOO
- 127- MMS sortant Vers l'International Mobile France
- 128- MMS sortant Vers l'International Mobile Autres
- 129- MMS Roaming OUT France
- 130- MMS Roaming OUT Autre Pays
- 131- Mo sortant
- 132- Mo en Roaming OUT
- 133- Volume DATA
- 134- Appel entrant de l'international France
- 135- Appel entrant de l'international Autres
- 136- Appel entrant de Djezzy
- 137- Appel entrant de OOREDOO
- 138- SMS entrant de l'international France
- 139- SMS entrant de l'international Autres
- 140- SMS entrant de Djezzy
- 141- SMS entrant de OOREDOO



142- DATA en Roaming IN

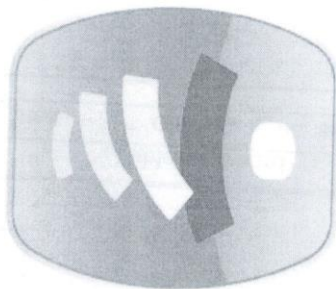
Affaires générales (Ressources humaines, formation...) :

- 143- Effectifs Global
- 144- Effectifs Cadre supérieur
- 145- Effectifs Cadre
- 146- Effectifs Maitrise
- 147- Effectifs Exécution
- 148- Effectifs CDI
- 149- Effectifs CDD
- 150- Effectifs Féminin
- 151- Masse salariale (KDA)
- 152- Absentéisme
- 153- Turne over
- 154- Disciplinaire
- 155- Nombre de formation Global
- 156- Effectif formé Global
- 157- Nombre de formation par domaine
- 158- Nombre de formation par Mois
- 159- Effectif formé Par catégorie Socioprofessionnel
- 160- Nombre de personne formé par domaine
- 161- Nombre de personne formé par Mois
- 162- Effort de formation
- 163- Homme /Jours
- 164- Délais de paiement des fournisseurs
- 165- Délais d'acquisition du matériel et fournitures

ANNEXE C

Indicateurs de performance et de volumétrie

DIRECTOIN GENERALE ATM MOBILIS
DIVISION FINANCES ET PERFORMANCES
DIRECTION DE LA STRATEGIE DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PERFORMANCE
SOUS DIRECTION SUIVI PERFORMANCE ET BUSINESS PLAN



Indicateurs de Performance et de Volumétrie
Exercice



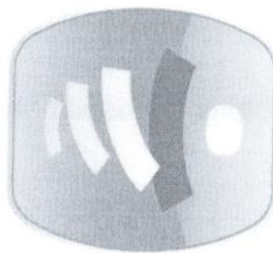
Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Sommaire

Chapitre I: Les Objectifs et les indicateurs à suivre

Chiffre d'Affaires.....	1
Suivi Chiffre d'Affaires.....	2
Taux de Résiliation.....	3
Parc Abonnés.....	4
CA moyen par Abos.....	5
Activations.....	7
Vente de terminaux.....	8
Recouvrement.....	9
Relations Clients.....	10
Communication.....	12
Réseau.....	13
Déploiement.....	15
Transmission.....	16
Ressource Humaine.....	17
Formation.....	18
Finances.....	20
Achat et Logistique.....	21
Chapitre II : Volumétrie	
Volumétrie.....	22

DIRECTOIN GENERALE ATM MOBILIS
DIVISION FINANCES ET PERFORMANCES
DIRECTION DE LA STRATEGIE DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PERFORMANCE



Indicateurs de Performance et de Volumétrie
Exercice

Chapitre I

Les Objectifs et les indicateurs à suivre



Répartition du Chiffre d'Affaires

Rubriques C.Affaires	Objectif en KDA (HT)	Quote part % / rubrique	Quote part % / CA global	Evolu % 2012-2013
GP		#DIV/0!	#DIV/0!	
PostPaid		#DIV/0!	#DIV/0!	
PrePaid		#DIV/0!	#DIV/0!	
Dont Data représentée (..... 8%)				
Total GP		#DIV/0!	#DIV/0!	
ME				
PostPaid				
Dont Data représentée (..... %)				
Total ME				
Interconnexion				
Interco				
Total Interco				
Roaming				
Dont Data représentée (..... %)				
Total Roaming				
Terminaux				
Total				
Dont DATA représent % soit :KDA (HT)				

Objectif du chiffre d'affaires trimestrialisé

Rubriques C.Affaires	T1'	T2'	T3	T4	Exercice
GP					
PostPaid					
PrePaid					
Total GP					
ME					
PostPaid					
Total ME					
Interconnexion					
Interco					
Total Interco					
Roaming					
Total Roaming					
Terminaux					
Total					

Source(DSPP, DVGM)

Objectif du chiffre d'affaires Mensuelisé

Chiffre d'Affaires	Objectif 2013	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
PostPaid GP	-												
Prépaid GP	-												
ME	-												
Terminaux	-												
Interconnexion	-												
Roaming	-												
Total	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Suivi Mensuel des Réalisations

Chiffre d'Affaires		Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
PostPaid GP	Objectifs												
	Réalisations												
Prépaid GP	Objectifs												
	Réalisations												
ME	Objectifs												
	Réalisations												
Terminaux	Objectifs												
	Réalisations												
Interconnexion	Objectifs												
	Réalisations												
Roaming	Objectifs												
	Réalisations												

Source (DVCM)

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Taux de Résiliation par segment pour GP et ME:

Rubrique	PostPaid GP			PostPaid ME		
	Parc Abonnés	Activations	Nombre de résiliation	Parc Abonnés	Activations	Nombre de résiliation
31-déc-12						
Evol %						
31-janv-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
28-févr-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
31-mars-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
30-avr-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
31-mai-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
30-juin-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
31-juil-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
31-aôûc-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
30-sept-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
31-oct-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
30-nov-13			#DIV/0!			#DIV/0!
Evol %						
31-déc-13			#DIV/0!			#DIV/0!

Les Variable:

N: le mois en cours

N-1: le mois antérieure

La formule :

Nombre de Résiliation = (Parc Abos Actif (N-1) + Activation (N)) - Parc Abos Actifs (N))

Parc Abonnés Actifs Moyens = (Parc Abonnés Actifs (N-1) + Parc Abonnés Actifs (N)) / 2

Taux de Résiliation = $\frac{\text{Nombre de Résiliation}}{\text{Parc Abos Actifs Moyens}} \times 100$

Définition:

Parc Abonnés Actifs PrePayé : Tout Abonné ayant émit au moins un appel ou SMS pendant une période de six (06) mois.

Abonnés résiliés PostPayé : tout abonné ayant demandé la résiliation de sa ligne, ou n'ayant pas payé sa facture en (période de grace ou Recouvrement) jusqu'à la résiliation de sa

Source DSFP

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Evolution du Parc Abonnés (Actif et Global)

Rubrique	Parc Abos Actif			Total Abos Actif	Parc Abos Inactif	Parc Abos Global	Ratio
	Parc Abos POP Croissance de 9%	Parc Abos PP Croissance 7%	Parc Abos ME Croissance 5%				
31-déc.-12							
Evol %	#DIV/0!			-		-	
31-janv.-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
28-févr.-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
31-mars-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
30-avr.-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
31-mai-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
30-juin-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
31-juil.-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
31-août-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
30-sept.-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
31-oct.-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
30-nov.-13						#DIV/0!	
Evol %	#DIV/0!			-		-	
31-déc.-13						#DIV/0!	

Hypothèse : le Parc Abonnés Inactifs représente 39% par rapport au Parc Abonnés Actifs
Source(DSPP)

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

CA Moyen Par Abonné Actif ramené au mois (fenêtre glissante sur 12 mois)

	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
GP PostPaid hors terminaux	CA mensuel en KDA											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs											
GP Pre-Paid	CA mensuel en KDA											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs											
Marché, Entrepris^e	CA mensuel en KDA											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs											
GP PostPaid hors terminaux	CA mensuel en KDA											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs											
GP Pre-Paid	CA mensuel en KDA											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs											
Marché, Entrepris^e	CA mensuel en KDA											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs											

ARPU Par Abonné Actif ramené au mois (fenêtre glissante sur 12 mois)

	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
ARPU Annuel ramené au mois	CA mensuel en KDA Hors Reaming											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs 2012											
ARPU Annuel ramené au mois	CA mensuel en KDA											
	CA cumulé sur l'année en KDA											
	Abos actifs 2013											

Définitions:

CA GP POP année N, ramené au mois = $CA_{GP POP} \text{ année } N / (\text{Parc moyen abonnés actifs GP POP année } N) / 12$
 parc moyen abonnés actifs GP POP = (abonnés actifs GP POP année N + abonnés actifs GP POP année N-1) *0,5
 on utilise une fenêtre glissante sur 12 mois

CA PP année N, ramené au mois = $CA_{GP PP} \text{ année } N / (\text{Parc moyen abonnés actifs GP PP année } N) / 12$
 parc moyen abonnés actifs GP PP = (abonnés actifs GP PP année N + abonnés actifs GP PP année N-1) *0,5
 on utilise une fenêtre glissante sur 12 mois

CA E année N, ramené au mois = $CA_{E} \text{ année } N / (\text{Parc moyen abonnés actifs E année } N) / 12$
 parc moyen abonnés actifs E = (abonnés actifs E année N + abonnés actifs E année N-1) *0,5
 on utilise une fenêtre glissante sur 12 mois

ARPU annuel : Selon la définition de la DVCM, c'est le rapport entre le Chiffre d'Affaire hors Roaming et du parc moyen d'abonnés actifs

Formule:

Calcul de l'accroissement du parc Abonnés Actifs

Parc Abonnés Actifs Moyen = (Parc Abonnés Actifs année N-1 + Parc Abonnés Actifs année N) *0,5

$ARPU \text{ annuel} = \frac{\text{Chiffre d'Affaires Total hors roaming année } N}{\text{Parc abonnés Actifs Moyen année } N}$

ARPU annuel ramené au mois =

ARPU annuel /12

Estimation sur 2013

ARPU annuel Chiffre d'Affaires Total hors roaming au 31 / 12 /2013 = 8604 DA
 2013 = $\frac{\text{Parc abonnés Actifs Moyen année 2013}}{\text{Parc Abonnés Actifs Moyen année 2013}}$

ARPU annuel r2 ARPU annuel /12 = $\frac{\text{Chiffre d'affaires Total hors Roaming au 31/12/2013}}{\text{Parc Abonnés Actifs Moyen année 2013}} = \frac{8604 \text{ DA}}{12} = 717 \text{ DA}$

Chiffre d'affaires Total hors Roaming au 31/12/2013= 0

0

=

#DIV/0! DA

ARPU annuel ramené au mois =

#DIV/0! DA

Source (DSFP)

Répartition des Activations

Rubrique	PostPaid	M.Entreprise	PrePaid	Total
Janvier				-
Février				-
Mars				-
Avril				-
Mai				-
Juin				-
Juillet				-
Août				-
Septembre				-
Octobre				-
Novembre				-
Décembre				-
Total				-

Parc client actif mensuel

Rubrique	PP GP	POP GP	POP ME
Janvier			
Février			
Mars			
Avril			
Mai			
Juin			
Juillet			
Août			
Septembre			
Octobre			
Novembre			
Décembre			

#DIV/0!
#DIV/0!
#DIV/0!Définition :

Activation : Une Activation est une SIM qui est activée sur le système et attribuée à un client connu.
Source (OSPP, DVCMI)

Indicateurs de Performance et Volumétrie

2013

Recouvrement

Rubrique	Période	Objectif	Formule
Recouvrement GP			
Recouvrement ME	Taux de recouvrement Services Publics 2013 Taux de recouvrement Services Publics 2012 Taux de recouvrement PME 2013 Taux de recouvrement PME 2012 (cumulé depuis facturation)	Montant Recouvré Montant Présenté (à Recouvrir)	X 100
		<u>Contentieux</u>	
	Créances (Année de Résiliation)	Taux	Formule
	Créances antérieures à 2008		
	Créances 2008		
	Créances 2009	Montant Récupéré	
	Créances 2010	Montant Présenté (Contentieux)	X 100
	Créances 2011		
	Créances 2012		

Définition:

Recouvrement : Récupération des Impayés qui ne rentrent pas en contentieux
Après clôture du Bimestre + 21 jours (la période de grâce) , le client peut payer sa facture
Audela du 21 ème Jours le montant de la facture est recouvrable jusqu'à la résiliation de la ligne
Audela de la résiliation da la ligne le montant de la facture entre en Contentieux



Source (DRCGP, DAJC)

Indicateurs de Performance et Volumétrie

2013

Relation Client GP

Rubrique	Objectif	Formule											
Taux de prise d'appels	60%	Nombre d'appels répondus / Nombre d'appels Présentés											
		X 100											
Taux Traitement Réclamation	Niveau 1 : Niveau 2 : Niveau 3 :	Nombre d'appels répondus Niveau 1 / Nombre d'appels Présentés Niveau 1 Nombre d'appels répondus Niveau 2 / Nombre d'appels Présentés Niveau 2 Nombre d'appels répondus Niveau 3 / Nombre d'appels Présentés Niveau 3											
		X100 X100 X100											
Durée de Traitement	Niveau 1 : Niveau 2 : Niveau 3 :	3mn 4H 48H											
		Moyenne de durée passée dans le traitement de la réclamation (Pour chaque niveau) Jusqu'à la résolution du problème											
Taux de satisfaction clients		90%											
Rétention Client Post Paid		25%											
Taux de résiliation Postpaid (tout le Parc)		02 enquête programmée Plan d'action :code DRC/05/13 Nombre Clients Retenus (Non résiliés) / Nombre Client présentés pour la résiliation											
		X100											
Taux de résiliation PrePaid		15%											
		Nombre de Résiliation / Parc Abos Actifs											
		X100											
Encasement Postpaid GP avec le droit timbre DA TTC													
Encasement Postpaid GP sans le droit timbre DA TTC													
Rubrique	Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Taux de prise d'appels	Niveau 1 : Niveau 2 : Niveau 3 :												
Taux Traitement Réclamation	Niveau 1 : Niveau 2 : Niveau 3 :												
Durée de Traitement	Niveau 1 : Niveau 2 : Niveau 3 :												
Taux de satisfaction clients													
Rétention Client Post Paid													
Taux de résiliation Postpaid (tout le Parc)													
Encasement Postpaid GP avec le droit timbre DA TTC													
Encasement Postpaid GP sans le droit timbre DA TTC													

Relation client ME

Rubrique	Objectif	Formule	
Taux d'infidélité (Résiliation)		Nombre de Résiliation / Parc Abos Actifs	X100
Taux de rétention		Nombre Clients Retenus (Non résiliés) / Nombre Client présentés pour la résiliation	X100
Satisfaction réclamations Clients		Plan d'Action DME: Objectif 3 : Améliorer la satisfaction des clients Entreprises	
Traitement des réclamations Clients	Instantanées Escaladées		
Taux de prise d'appels		Nombre d'appels répondus / Nombre d'appels Présentés	X100
	Encassement DA TTC		

Rubrique	Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Taux d'infidélité (Résiliation)													
Taux de rétention													
Satisfaction réclamations Clients													
Traitement des réclamations Clients	Instantanées Escaladées												
Taux de prise d'appels													

Définitions:

* **Prise d'appels:** le niveau de prise d'appels des clients au niveau du centre d'appels soit pour (Renseignement, Réclamation...etc.)

A note que le nombre d'appel que sa soit (Requs, Répondus, Rejetés) sont enregistrés au niveau de la plateforme **IVR**

* **Traitement de la Réclamation Client :** Il ya trois (03) niveaux de réclamation:

Niveau 1 : Le traitement est effectuer au niveau du Télé conseiller(s)

Niveau 2 : Le traitement est escaladé vers le back office

Niveau 3: Le traitement est escaladé vers Le Help Desk (réclamations Technique) Par rapport à la DME (M entreprise)

Instantanée: Le traitement est effectuer au niveau du Télé conseiller(s) ME

Escaladée: Le traitement est escaladé vers Le Help Desk

* **Satisfaction Client:** A travers des études faites sur un ensemble de clients, voir quels sont les : (non satisfait, Rétenition Client : Retenir les clients qui se présentent pour la résiliation afin qu'ils demeurent toujours nos clients

* **Encassement :** Concerne seulement le segment POSTPAID, Après clôture du Bimestre le Client possède 21J pour Source: (DRCGP/DME)

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Communication

Rubrique	Objectif	Formule
Augmentation de la notoriété de la marque	>10%	Accroissement entres les deux enquetes récurrentes
Amélioration de la perception des valeurs Mobilis	>10%	Accroissement entres les deux enquetes récurrentes

Rubrique	Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Augmentation de la notoriété de la marque	>10%												
Amélioration de la perception des valeurs Mobilis	>10%												

Source: DMC

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance Réseau

Rubrique	Objectif	Formule
Moderniser l'infrastructure réseau		
Déployer la couverture 3G		
Swap BTS Huawei		
Capacité Réseau		
Disponibilité accès Radio		Disponibilité = $(\text{Nbr Jrs}_m * \text{Nbr Hrs} * \text{Nbr Mn} - \text{SDT}) / (\text{Nbr Jrs}_m * \text{Nbr Hrs} * \text{Nbr Mn})$ <small>Jrs = jours mois, Hrs= Heurs jours, Mn= Minute, m= Mois SDT = $\sum \text{XDT}_{m, n} \pm \sum \text{N}_{m, n}$ SDT= Système Down Time DT=Down Time, N= Nodes, m=Month (mois)</small>
Disponibilité Plateforme de service		
Disponibilité coeur du réseau		
Taux de Handover	\sum Handover sortant réussies	\sum des tentative de handover sortant
Drop Call	(Nombre de coupoures TCH)	Nombre total d'appels effectués sur la cellule
Qualité Réseau		
Congestion Ra	> 5%	N. total de tentative d'affectation (sur TCH)
		TCH= Trafic Chanel
MTTR (Mean Time To Repair)	P1 > 5h P2 > 8h P3 > 10h	MTTR = Temps d'arrêt Total / nombre d'arrêts

Source DID, DMR

Indicateurs de Performance et Volumétrie

2013



Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance
Réseau

Rubrique	Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Moderniser l'infrastructure réseau													
Deployer la couverture 2G/ 3G													
Swap BTS Huawei													
Capacité Réseau													
Rubrique	Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Disponibilité accès Radio													
Disponibilité Plateforme de service													
Disponibilité cœur du réseau													
Taux de Handover													
Drop Call													
Congestion Radio	> 5%												
MTTR (Mean Time To Repair)													

Définition :

* **Disponibilité :** Indisponibilité du nœud : c'est la durée pendant laquelle la fonctionnalité du nœud (IN,NSS) est à l'arrêt total
La disponibilité du nœud est définie comme le rapport entre la période pendant laquelle le nœud n'est pas indisponible et la période totale de mesure.

Continuité moyenne du réseau

Les principaux KPIs relatifs à la continuité sont:
o Taux de perte d'appel du TCH (Drop Call)
o Taux de réussite du Handover
o TCH congestion

* **Handover :** Le Handover est l'ensemble des opérations mises en œuvre permettant qu'une station mobile (en anglais Mobile Station - MS) puisse changer de cellule sans interruption de la conversation

* **Drop Call :** Coup d'appel, c'est la coupure de connections TCH de façon anormale

* **Congestion :** La congestion d'un réseau est la condition dans laquelle une augmentation du trafic (flux) provoque un ralentissement global de celui-ci.

* **MTTR :** Temps moyen pour réparer, exprime la moyenne des temps de tâches de réparation. Il est calculé en additionnant les temps actifs de maintenance ainsi que les temps annexes de maintenance, le tout divisé par le nombre d'interventions.

Source : (DD-DNR)

Indicateurs de Performance et Volumétrie

2013

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Déploiement

Rubrique	Objectif
Acquisition Site	
Construction Site	
Implementation Site	
SWAP BTS	
Maintenance Site	

Rubrique	Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Acquisition Site													
Construction Site													
Implementation Site													
SWAP BTS													
Maintenance Site													

Source: DDR

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Ressources Humaines

Rubrique	Formule	Objectif
Effectif global		
Cadre et cadre sup		
Effectifs maîtrise		
Effectifs exécution		
Effectifs		
CDI		
CDD		
Féminin		
Masse salariale (KDA)		
Absentéisme	Total de jours d'absence / Nombre de journées devant être travaillées durant la période considérée * X 100	/
Turne over	Les départs enregistrés durant le mois d'analyse / effectif mensuel X 100	/
Disciplinaire		/

* Le nombre de journées devant être travaillées durant la période considérée = Nbre de jours théoriques * Nbre Effectifs de la période Considérée
Définition:

1. Les jours d'absence : (Absences non justifiées, Absences justifiées, Maladies)
2. Masse Salariale (Salaire brut, Salaire unique, charges sociales, Fonds Social)
3. Départs: Les départs sont (Départ en retraite, Démission, Licenciement, Décés)

Rubrique	Objectif	jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Effectif global													
Cadre et cadre sup													
Effectifs maîtrise													
Effectifs exécution													
Effectifs													
CDI													
CDD													
Féminin													
Masse salariale (KDA)													
Absentéisme													
Turne over													
Disciplinaire													

Source : DRH

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Formation

Formule

Objectif

Rubrique	Formule	Objectif
Nombre de formation*		76
Effort de formation (KDA) et (%)	Engagement de formation / masse salariale	
Effort de formation par objectif	Nombre de formations réalisées par Objectif / Nombre de formations prévues par Objectif	
Effort de formation par Domaine (%)	Nombre de formations réalisées par Domaine / Nombre de formations prévues par Domaine	
Taux d'accès à la formation (%)	Nombre de personnes formées / Effectif	
Taux d'accès à la formation par Catégorie (%)	Nombre de personnes formées par catégorie / Effectif par Catégorie	
Moyenne d'heures de formation par personne formée	Total d'heures de formation / Personnes formées	
Homme /Jours		

* L'unité d'oeuvre pour la mesure d'atteinte des objectifs est : "Le cursus de formation"

Rubrique	Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Nombre de formation	76												
Effort de formation	En (KDA)												
	En %												
Effort de formation par objectif (%)	Faire monter en compétences le personnel des structures commerciales afin d'améliorer : le marketing, la communication, l'accueil client, la force de vente, fidélisation, qualité de services												
	Améliorer la gestion interne de l'entreprise par le développement de l'expertise dans les différents métiers ainsi que par l'instauration d'une culture entreprise.												
	Developper les compétences du personnel technique afin d'améliorer la qualité du réseau et d'assurer l'exploitation du réseau 3G												
	Developper les compétences du personnel d'ATM Mobils sur les technologies IT												
Effort de formation par Domaine (%)	Commercial												
	Techniques												
	Management												
Taux d'accès à la formation (%)	Cadre Supérieur												
	Cadre Supérieur												
	Maîtrise												
	Exécution												
Moyenne d'heures de formation par personne formée													
Homme /Jours													
Efficacité de la formation**													



Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Finances

Rubrique		Objectif
Améliorer les délais de paiement des fournisseurs		20 Jours

Rubrique	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Nombre de demande de paiement reçue												
Nombre de demande paiement satisfaite												
Nombre de demande paiement rejetée												

Source: DFC

Définition :

Nombre de demande de paiement reçue : Demande de paiement d'un fournisseur par rapport à une prestation faite pour MOBILIS (Fourniture , Acquisition, Formation...etc.)

Nombre de demande paiement satisfaite : Demande à laquelle on a répondu favorablement (on a procédé au paiement)

Nombre de demande paiement rejetée : Demande non satisfaite pour cause (manque de document , illisibilité des écritures, manque d'information comptable...etc.)



Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Achat et Logistique

Rubrique	Objectif
Réduire les délais d'acquisition du matériel et fournitures	Délais d'acquisition
Assurer les besoins des fonctions métiers dans les délais établis	Délais de réponse

Rubrique	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Délais d'acquisition du matériel et fournitures												
Nombre de demande d'acquisition reçue												
Nombre de demande d'acquisition satisfaite												
Nombre de demande d'acquisition rejetée												

Rubrique	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Délais de réponse aux besoins des structures												
Nombre de demande besoin reçue												
Nombre de demande besoin satisfaite												
Nombre de demande besoin rejetée												

Source : (DAL)

DIRECTOIN GENERALE ATM MOBILIS
DIVISION FINANCES ET PERFORMANCES
DIRECTION DE LA STRATEGIE DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PERFORMANCE



Indicateurs de Performance et de Volumétrie

Exercice 2013

Chapitre II
Volumétrie



Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Marketing GP et ME		Volumétrie															
Rubrique		Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc				
Usage	Vox (en Minute)	Appels sortant vers (Mobils)															
		Appels sortant Vers Djedzy															
		Appels sortant Vers Nedjma															
		Appels sortant Vers International Mobile France															
		Appels sortant Vers International Mobile Autres															
		Appels sortant Vers International Mobile Total															
		Appels sortant Vers International Fixe France															
		Appels sortant Vers International Fixe Autres															
		Appels sortant Vers International Fixe Total															
		Appels sortant Vers N° court(Repondeur, aide)															
		Appels sortant Vers Audiotel															
		Appels Roaming OUT France															
		Appels Roaming OUT Autres Pays															
		Total minutes															
		Usage	SMS (Nombre)	SMS sortant vers (Mobils)													
SMS sortant Vers Djedzy																	
SMS sortant Vers Nedjma																	
SMS sortant Vers International Mobile France																	
SMS sortant Vers International Mobile Autres																	
SMS Roaming OUT France																	
SMS Roaming OUT Autre Pays																	
Total SMS																	
Usage	MMS (Nombre)			MMS sortant vers (Mobils)													
				MMS sortant Vers Djedzy													
				MMS sortant Vers Nedjma													
				MMS sortant Vers International Mobile France													
				MMS sortant Vers International Mobile Autres													
				MMS Roaming OUT France													
				MMS Roaming OUT Autre Pays													
		Total MMS															
		Usage	DATA (Mo)	Mo sortant													
				Mo en Roaming OUT													
				Total Mo													
				Appel entrant de l'international France													
				Appel entrant de l'international Autres													
				Appel entrant de Djedzy													
				Appel entrant de Nedjma													
SMS entrant de International France																	
SMS entrant de International Autres																	
SMS entrant de Djedzy																	
SMS entrant de Nedjma																	
DATA en Roaming IN																	
Total Minutes																	

Source : DMK

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

		Parc GP											
		Parc Abonnés Actif et Global											
		Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Parc Abonnés	Parc Abonnés Actifs PostPaid												
	Parc Abonnés Actifs PrePaid (03) Trois mois												
	Parc Abonnés Actifs PrePaid (06) Six mois												
Parc Abonnés global PrePaid													
Parc Abonnés déclarés/actifs par offres													
Offre PostPaid	Résidentiel												
	06 61												
	Offres conventionnées (MDN, DGSN, ONM, Douane)												
	Premium												
	Premium top												
	Illimité soirées et week-end												
	Mobicontrol												
	Déclaré												
	Mobtasim												
	Actif												
Offre PrePaid	Gosto												
	Déclaré												
	Actif												
	Tawfik												
	Déclaré												
	Actif												
	Mobi Corporate												
	Offres Flotte												
	Offres parrainage												
	M'heni												
Offre Entreprise	Mobi control												
	Mobi poste												
	Black Berry												
	Media Pad												
	Mobi connect												
	Parc Abonné ME												
	Parc Abonné ME												
Nombre de client entreprise	TPE												
	PME												
Administration													

Source: DRCCGP, DME

Définition :

- TPE : Tous Petites Entreprises
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- ADM : Fonction Public et Entreprises Public

Indicateurs de Performance et Volumétrie

Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

Réseau Distribution (GP, ME)		Objectif	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
Rubrique														
	Nombre d'agence dédiée ME	8												
	Nombre de point de présence													
	Nombre de PDV agréé													
	Nombre de PDV ARSELLI													
	Nombre de Master													
	Ouverture d'agence	51												

Relation client GP et ME		Rubrique	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
	Prise d'appels et Réclamations Clients													
		Nombre d'appels reçus												
		Nombre d'appels répondus												
		Nombre de Clients Présentés pour la résiliation												
		Nombre de clients retenu												

Réseau		Rubrique	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
		MSC												
		MSS												
		MGW												
		HLR												
		RNC												
		BSC												
		Node.B												
		BTS												
		TRX												
		Nombre de BTS en panne/mois												

Formation		Rubrique	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sep	Oct	Nov	Déc
		Nombre de formation par domaine												
		Nombre de formation par Mois												
		Nombre de personne formé par domaine												
		Nombre de personne formé par Mois												
		Nombre de personne formé par Catégorie socioprofessionnelle												

Source : DDV, DME; DRCCGP, DMR, DFO